

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.02 – БКР. 2270 «С» 2023.12.14. 048 ПЗ

БРАСЛАВСЬКОЇ МАРІЇ МИКОЛАЇВНИ

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського**

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)
« _____ » _____ 2024 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
**на тему: «Управління організаційною діяльністю
підприємства»**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма «**Менеджмент**» першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти

Гарант освітньо-професійної програми
д. е. н., професор

_____ **Віра БУТЕНКО**
(підпис)

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**
к. е. н., доцент

_____ **Наталя ДРАГНЄВА**
(підпис)

Виконала

_____ **Марія БРАСЛАВСЬКА**
(підпис)

КИЇВ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського
к. е. н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА
« ____ » _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ
до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студентці
Браславській Марії Миколаївні

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Управління організаційною діяльністю підприємства» затверджена наказом проректора з наукової роботи та інноваційної діяльності НУБіП України від 14.12.2023 р. № 2270 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру __2024.05.17_____
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація ТОВ «Збараський КХП»; 4) результати власних досліджень і спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти управління організаційною діяльністю підприємства.
2. Діагностика управління організаційною діяльністю ТОВ «Збараський КХП».
3. Напрями удосконалення управління організаційною діяльністю підприємства.

Дата видачі завдання « ____ » _____ 2023 р.

Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Наталя ДРАГНЄВА

Завдання прийняв до виконання

(підпис)

Марія БРАСЛАВСЬКА

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ
ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....

Сутність управління організаційною діяльністю підприємства.....

Зарубіжний досвід управління організаційною діяльністю підприємства.....

Особливості систем управління підприємством.....

РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЗБАРАЗЬКИЙ КХП».....

Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Збаразький КХП».....

Оцінка системи управління підприємством.....

Аналіз системи управління організаційною діяльністю підприємства.....

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ
ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....

Розробка напрямів удосконалення управління організаційною діяльністю підприємства.....

Оптимізація управлінської структури у підприємстві.....

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Актуальність теми. Динамічна зміна світового економічного устрою, вплив на всі сфери життя пандемії корона-вірусу, воєнного стану призвели до докорінних змін у функціонуванні вітчизняних підприємств. Відбувається постійний та мінливий вплив зовнішнього середовища та його основних факторів на діяльність суб'єктів господарювання.

На сьогодні особливої актуальності набувають нові підходи до управління підприємством та його розвитком. Це пов'язано з визнанням невизначеності середовища, розумінням, що не можливо досягнути довгострокової стабільності, і тому необхідно формувати гнучкість бізнесу, щоб забезпечувати довгострокову ефективність діяльності. Оскільки підприємство є складною соціально-економічною та техніко-технологічною системою націленою на отримання підприємницького доходу шляхом задоволення суспільних потреб, то воно потребує раціонально організованої та оптимально сформованої системи управління.

Управління ефективністю діяльності підприємства необхідно розглядати як систему, яка складається з певної кількості елементів, а досягати успіху вона може лише за умов скоординованих дій її складових, правильно обраних методів управління, програми мотивацій та механізму управління ефективністю діяльності підприємства. Також, слід зазначити, що управління ефективністю діяльності в момент кризи, коли перед багатьма підприємствами постала задача виживання, виконує дуже важливу функцію, оскільки визначає форму відносин із зовнішнім середовищем, формує методологію його системи і реалізує власне процес управління.

Саме управління суб'єктом господарювання є необхідною умовою, що забезпечує цілісність та результативність його діяльності, реалізується як цілеспрямована дія на об'єкти управління та виступає самостійним видом діяльності по плануванні, організації, мотивації та контролю діяльності.

Актуальність науково-теоретичного та практичного дослідження системи організації управління діяльністю підприємства обумовили вибір теми, мету і завдання бакалаврської роботи.

Теоретичні аспекти розвитку управління організаційною діяльністю підприємств всебічно висвітлені у наукових працях багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених: Т. І. Балановської, Р. І. Буряка, О. Д. Гудзинського, Й. С. Завадського, В. Л. Диканя, Т. Л. Мостенської та багатьох інших авторів.

Посилення конкурентоспроможності підприємства із акцентом на удосконалення управління організаційною діяльністю підприємства є комплексною проблемою, для вирішення якої потрібно розробити загальну стратегію розвитку підприємства, що охоплює не тільки процес виготовлення продукції, але й її реалізацію, та сервісне обслуговування після реалізації.

Мета і завдання роботи. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління організаційною діяльністю підприємства.

Для досягнення мети визначено такі завдання:

- визначити сутність управління організаційною діяльністю підприємства;
- розглянути зарубіжний досвід управління організаційною діяльністю підприємства;
- визначити тенденції розвитку ТОВ «Збараський КХП»;
- оцінити систему управління організаційною діяльністю підприємства;
- проаналізувати ефективність управління організаційною діяльністю в ТОВ «Збараський КХП»;
- розробити шляхи удосконалення управління організаційною діяльністю підприємства;
- обґрунтувати напрями оптимізації управлінської структури у підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління організаційною діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та

практичних аспектів управління організаційною діяльністю.

Методи дослідження. Для досягнення мети використовувались різні методи, зокрема, порівняння, графічний, балансовий, індексний, економіко-математичний, систематизації та узагальнення (для формування пропозиції щодо удосконалення системи управління підприємствами), аналітичний, структурно-логічний.

Інформаційною базою досліджень є Закони України, нормативно-правові та законодавчі акти органів державної влади, аналітичні матеріали Державної служби статистики України, річні фінансові звіти ТОВ «Збараський КХП», власні дослідження автора.

Структура та обсяг роботи. Загальний обсяг роботи складає 65 сторінок друкованого тексту. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, список використаних джерел нараховує 43 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність управління організаційною діяльністю підприємства

Від початку формування перших спільнот і держав розвиток людських суспільств завжди стикався з процесами, пов'язаними з економічною діяльністю, основною метою якої є не лише задоволення основних потреб у їжі, безпеці та захисті, а й вирішення проблем організації суспільства та забезпечення стимулів для розвитку і вдосконалення.

У цьому контексті еволюція людства значною мірою супроводжувалася розвитком економічних систем: від простого поділу праці, відокремлення землеробства і тваринництва, ремеслі торгівлі, до формування цехового виробництва і мануфактури, до сучасних високотехнологічних роботизованих підприємств. На кожному етапі розвитку на зміну одним елементам людської взаємодії приходили інші, визначаючи правила та умови професійної та життєдіяльності, даючи поштовх торгівлі та економіці. Так, якщо на першому етапі еволюції людства примітивне виробництво було пов'язане з примітивною торгівлею, що передбачала простий натуральний обмін товарами, то на наступному етапі в самостійну професійну групу виокремилися торговці-купці, які не займалися ніякою іншою діяльністю, окрім забезпечення товарообміну, що передбачало далекі подорожі та турботу про безпеку життя і вантажу. Вони стали розглядатися як самостійна професійна група, яка не займалася ніякою іншою діяльністю. Пізніше, коли визнання важливості обміну та процесу виробництва було оформлено у вигляді перших трактатів з політичної економії, сформувався передумови для виділення окремої соціально-професійної групи-підприємців-як власників засобів виробництва [15].

До цього етапу виробничі, торговельні та економічні процеси значною мірою визначалися нормами суспільного життя. Ремісники розробляли власні

правила і технології виробництва, купці-власні норми, правила і регламенти, а в деяких випадках ці правила і умови узагальнювалися, формуючи загальні принципи, які можна було б назвати принципами менеджменту.

Пізніше, з розвитком виробництва і торгівлі, з удосконаленням засобів виробництва, винаходом парових машині механізмів, масовим виробництвом і формуванням єдиного професійного класу працівників, постала проблема визначення принципів, які б забезпечили раціональне управління всім цим, і народилася нова дисципліна-наука менеджменту. Її початковою метою було сформулювати загальні рекомендації щодо забезпечення управління, спрямованого на досягнення цілей високої ефективності, підвищення продуктивності праці та поліпшення керованості виробничим процесом.

Подальша еволюція виробничого процесу на кожному етапі супроводжувалася вдосконаленням норм, принципів і теорій управління, кожна з яких вносила в науку управління свої рекомендації, удосконалення та узагальнення.

Сьогодні система процесів виробництва та обміну, яка забезпечує створення та розподіл матеріальних і нематеріальних благ, характеризується як ринкова економіка. Ринкова економіка сформувалася як одна з найдосконаліших систем відносин і регулювання, здатна гарантувати раціональний розподіл ресурсів пропорційно до ринкового простору, раціональне фінансово-грошове регулювання тощо [18].

Важливим принципом ринкової економіки є примітивне саморегулювання, яке досягається в різних секторах через вільну взаємодію продавців і покупців, що виражається через співвідношення попиту і пропозиції. Такі співвідношення характерні не лише для ринків товарів і послуг у найзагальнішому розумінні, але й для ринків ресурсів, фінансів, інформації та праці.

Конкуренція в ринковій економіці є однією з рушійних сил розвитку. В її основі лежить принцип змагання, що означає постійну роботу над собою для отримання переваги над конкурентами. Існування конкуренції є важливою передумовою становлення та розвитку бізнес-адміністрування. Це пов'язано з

тим, що в умовах конкуренції на сучасному етапі розвитку перемагає те підприємство, яке здатне краще планувати свою діяльність, організувати її відповідно до наявних ресурсів та умов ведення бізнесу, стимулювати своїх працівників до більш продуктивної праці та досягати бажаних результатів за рахунок використання системи управління.

Форма і характер конкуренції на ринку можуть відрізнятися одна від одної і, залежно від обставин, можуть набувати різних станів. Так, ринок, на якому велика кількість продавців взаємодіє з великою кількістю інших продавців, на якому жоден продавець не має значної частки ринку або вирішального впливу на ринкові параметри, визначається як вільно конкурентний ринок. І навпаки, ринок, на якому один продавець взаємодіє з великою кількістю покупців і на якому цей продавець може визначати умови щодо ціни, кількості, якості та доступності товарів, є монопольним ринком. Ринки з проміжними характеристиками називаються ринками монополістичної конкуренції або олігополістичними ринками [22].

На кожному з цих ринків суб'єкти господарювання обирають різні моделі економічної поведінки, відповідно до яких вони по-різному використовують різні підсистеми, такі як виробництво, фінанси та маркетинг. Наприклад, на монопольних ринках продавці товарів не зацікавлені у розвитку виробництва, зниженні витрат чи підвищенні якості товарів. В той же час, на вільному конкурентному ринку продавці зобов'язані покращувати якість своєї продукції, знижувати витрати, збільшувати доступність товарів тощо. Таким чином, вільний конкурентний ринок є одним з найсприятливіших ринків для розвитку економічної системи, в тому числі підприємств.

Сам ринок є складною системою, що утворюється шляхом поділу окремих елементів на підсистеми, кожна з яких формує окрему сферу діяльності для учасників ринку, а всі вони разом виконують функції ринку (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Підсистеми ринку*

Примітка.* Розроблено за: [11, 22]

Таким чином, найбільш поширене трактування ринків включає такі шість основних підсистем

-Управління та регулювання – зазвичай формує нормативно-правову базу для функціонування ринкових інструментів та визначає параметри їх діяльності відповідно до ситуації;

-Дослідження та розвиток-безперервний розвиток та вдосконалення параметрів ринку, наприклад, пошук нових способів їх збалансування або надання учасникам ринку можливостей для кращої роботи;

-Сервісні підсистеми-обслуговують потреби товарів та учасників ринку у зв'язку з розподілом товарів та ресурсів;

-інформаційно-консультаційна-здійснення діяльності, пов'язаної з поширенням інформації про кон'юнктуру ринку, її узагальненням, групуванням та формуванням прогнозу з відповідними рекомендаціями на його основі;

-Фінансово-кредитна-забезпечення кругообігу фінансових ресурсів, що

передбачає отримання та обслуговування платіжних розрахунків, кредитних та інвестиційних розрахунків;

-Організаційно – технічна – безпосередньо включає комплекс технічних та організаційних заходів для забезпечення фізичного переміщення, зберігання, переробки та інших процесів, пов'язаних з товарами.

Таким чином, кожна підсистема утворює складну сукупність, що включає конкретних учасників ринку, діяльність яких цілеспрямовано регулюється і координується для забезпечення бажаного стану ринку і ринкового середовища. Тому цілеспрямоване управління необхідне не тільки для ринку в цілому, але й для кожної підсистеми [17].

Термін "управління" досить рідко використовується по відношенню до ринку. З точки зору інституціональної теорії, ринки є складними утвореннями, що характеризуються значним ступенем автономії та незалежності. Однак у багатьох системах економічної політики специфічні недоліки ринку, пов'язані зі спонтанністю та монопольною владою, нівелюються комплексними регуляторними заходами. Іншими словами, ринкові процеси в більшості адміністративних систем підлягають регулюванню за допомогою національних інституційних інструментів. Ці інструменти допомагають привести певні ринкові параметри та процеси до бажаного стану, що проявляється у вигляді встановлення збалансованих цін та захисту інтересів учасників ринку, суспільства або держави. На рис. 1.2 наведено перелік найпоширеніших інструментів державного регуляторного впливу.

Наведені на рисунку інструменти використовуються в країнах з ринковою економікою для вирішення ключових проблем, формування та розвитку інституційного ринкового середовища, здатного регулювати ринкові відносини між учасниками ринку та зовнішнім середовищем. Наприклад, правові інструменти регулювання ринку визначають загальні правила для всіх елементів ринку та передбачають встановлення відповідних нормі правил, які дозволяють прогнозувати поведінку елементів ринку у відповідних обставинах. Економічні інструменти покликані вирішувати ринкові проблеми шляхом приведення

ринкових пропорцій до бажаного стану.



Рис. 1.2. Інструменти державного регуляторного впливу*

Примітка.* Розроблено за: [14, 24]

Наведені на схемі інструменти використовуються в ринковій економіці для формування та розвитку інституційного ринкового середовища, здатного вирішувати ключові проблеми та регулювати ринкові відносини між суб'єктами та із зовнішнім середовищем. Наприклад, правові інструменти ринкового регулювання визначають загальні правила для всіх елементів ринку та передбачають встановлення відповідних норм і правил, які дають змогу передбачити поведінку кожного елемента за відповідних обставин. Економічні інструменти спрямовані на вирішення ринкових проблем шляхом приведення ринкових співвідношень до бажаного стану (наприклад, збільшення ринкової пропозиції для зниження цін, підтримка прибутковості суб'єктів господарювання для уникнення банкрутства тощо).

Адміністративні інструменти використовуються переважно для нагляду та контролю. Їх використання в інших ситуаціях є небажаним, оскільки вони можуть викривляти ринкові процеси та співвідношення, що, в свою чергу, може призвести до економічних дисбалансів. Інституційні інструменти є одними з

найефективніших. Своєчасне виявлення проблем і створення постійно діючих та ефективних інститутів, здатних гарантувати розвиток ринку та його стабільне зростання, є одним з головних завдань державного регулювання ринкової економіки.

Тому робота з ринковим середовищем є одним з найважливіших завдань управління бізнесом. Воно включає в себе наступні дії:

- Моніторинг зовнішнього середовища
- Передбачення розвитку подій у зовнішньому середовищі;
- Розробка систем раннього попередження та реагування на зміни у зовнішньому середовищі;
- Створення систем інформаційної підтримки взаємодії і з зовнішнім середовищем;
- Встановлення стійких зв'язків з елементами зовнішнього середовища, що забезпечують виконання організаційних функцій;
- Формування систем партнерства з постачальниками товарів та послуг;
- створення збутової мережі для раціонального та найбільш ефективного розподілу продукції на ринку;
- формування мережі взаємовідносин з клієнтами на ринку з метою встановлення тісних і довготривалих відносин та лояльності клієнтів до компанії та її продукції.

Кожне з перерахованих вище завдань передбачає ряд дій, які визначають мету, ставлять завдання і визначають сферу діяльності, функції, права і відповідальність виконавців. В результаті створюється система організаційних відносин для забезпечення досягнення цілей компанії, в рамках якої розподіляються ресурси і повноваження. При цьому працівники підприємства стимулюються до виконання своїх завдань і організують свою співпрацю відповідно до обсягу своїх обов'язків і завдань, а їх діяльність цілеспрямовано координується і контролюється вищим органом управління, що має власну структуру і повноваження.

Таким чином, виходячи з параметрів зовнішнього середовища та

керуючись переважно характеристиками ринку, підприємства формують власну систему управління та координують елементи внутрішнього середовища.

- Структура управління
- Цілі та завдання
- Культура управління
- Технології
- Кадри.

Раціонально сформована структура управління зменшує обсяг оперативного контролю, покращує перспективне управління та координує поведінку працівників, особливо тих, хто займається непов'язаними між собою завданнями. Організаційна структура управління визначає, хто відповідає за кожну сферу діяльності, встановлює зв'язки між підрозділами та узгоджує цілі і завдання [6].

Культура управління доповнює два попередні елементи внутрішнього середовища, формуючи систему цінностей, норм і правил, якими керуються працівники та менеджери при виконанні своєї роботи та прийнятті рішень. Як наслідок, підприємства працюють більш згуртовано і є більш сприйнятливими до управлінського впливу.

Таким чином, функціонування суб'єкта господарювання в ринковому середовищі пов'язане з низкою особливостей та умов, які потребують всебічного розуміння та управління. При цьому менеджмент є тим інструментом, який забезпечує суб'єкту господарювання бажаний вектор розвитку та дозволяє йому досягати за декларованих цілей в умовах ринкової турбулентності та невизначеності. В умовах ринкової економіки на менеджмент покладається головне завдання-досягнення високої економічної ефективності, високої якості продукції та постійний пошукових шляхів задоволення мінливих потреб ринку.

1.2. Зарубіжний досвід управління організаційною діяльністю підприємства

Важливо розглянути реальний досвід управління зарубіжних компаній для

можливості подальшої імплементації з метою підвищення ефективності управління підприємства. Так, в американській компанії "Ексон" в багатьох інших корпораціях налічується 11—14 рівнів ієрархії. За такої лінійної структури управління здійснюється у взаємовідносинах між начальником і підлеглими за ієрархічною структурою зверху донизу. Усі розпорядження йдуть від одного начальника, а для керівника кожного ієрархічного рівня важливо підібрати оптимальну кількість підлеглих, якими можна ефективно управляти. Керівник підрозділу повинен приймати рішення з багатьох проблем виробничо-фінансової діяльності свого підрозділу.

Вище керівництво за цієї форми управління приймає стратегічні рішення, які визначають розвиток компанії на тривалу перспективу (поставлення основних цілей, розширення масштабів виробництва, модернізація підприємств, виробництво нових видів продукції тощо). За таким принципом побудоване управління в американській корпорації "ІВМ", причому дивізіональна форма управління поєднується з програмно-цільовою.

Вибір форми управління залежить також від історичних традицій, організаційної культури й цінностей країни тощо. При цьому у межах певних форм можуть використовуватися різні методи, стилі керівництва, засоби тощо. Так, у Японії набули поширення «гуртки якості», поставки комплектуючих виробів і сировини у точно визначений час (що робить зайвими або значно зменшує потребу у складських приміщеннях), електронні «контори без паперів і друкаррок» тощо.

В японській автомобільній компанії «Тойота» вищому керівництву підпорядковані шість директорів-розпорядників. Їм, у свою чергу, підпорядковуються вісім директорів-управляючих і 17 директорів, які керують підрозділами. Весь процес управління орієнтований на досягнення двох найважливіших цілей, що забезпечується виконанням: функції інженерного забезпечення (планування й розробка продукції); виробничої функції (підготовка виробництва і саме виробництво); комерційної функції (збут продукції та постачання сировини і комплектуючих виробів). Ці функції процесу управління

розглядаються як допоміжні.

Більшість керівників компанії контролює окремий підрозділ, але виконує кілька функцій. Кожний із шести директорів-розпорядників відповідає за координацію діяльності підрозділів. Президенту фірми підпорядковується діяльність наради директорів з питань управління та рада з питань управління. Остання, у свою чергу, керує роботою шести функціональних нарад та наради підрозділів. У нараді беруть участь всі управляючі та керівники відділів, у тому числі шість директорів-розпорядників. Кожен із них бере участь у тих нарадах, які стосуються діяльності підпорядкованих йому підрозділів. Функціональна нарада налічує до 10 членів.

Найважливіші у процесі прийняття управлінських рішень адміністративні наради. Вони є виконавчим органом, що затверджує рішення функціональних нарад. У компанії «Тойота» діє шість функціональних нарад, у тому числі нарада з питань забезпечення якості продукції нарада з вартості, з нової продукції та ін. Функціональні наради з питань якості продукції проводяться один раз на місяць. На них виносяться найважливіші питання, які обговорюються у «гуртках якості», що збираються 1—2 рази на тиждень. Результатом ефективного управління якістю продукції є те, що на підприємствах названої фірми на одного зайнятого припадало 35 раціоналізаторських пропозицій, 95% з яких було впроваджено. Для порівняння: у США на одну промислову компанію припадало лише по одній раціоналізаторській пропозиції на одного зайнятого.

В світовій практиці широко використовуються методи управління за цілями, впровадження яких призводить до підвищення ефективності управління підприємством. Вирізняють такі методи, як:

- управління за цілями (Management by Objectives, MBO),
- збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC),
- ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI).
- управління результативністю (Performance Management, PM),
- цілі та ключові результати (Objectives and Key Results, OKR).

Основні складові діяльності організації (обслуговування клієнтів,

операційна і фінансова ефективність) представляються у вигляді набору показників КРІ. За рахунок балансування цих показників можна узгодити короткострокові цілі діяльності компанії з її стратегією на довгострокову перспективу. Таким чином, для того щоб створити BSC, необхідно спочатку побудувати систему самих показників, тобто КРІ.

КРІ. За допомогою КРІ можна створити досконалу та ефективну систему мотивації і стимулювання співробітників компанії, тому КРІ і мотивація персоналу стали нерозривними поняттями.

Мотивація (грошове стимулювання) персоналу при використанні КРІ, на відміну від основної заробітної плати (окладу), повинна бути орієнтована на досягнення довгострокових і короткострокових цілей компанії. Система формування змінної частини грошової винагороди на базі КРІ повинна стимулювати співробітника до досягнення високих індивідуальних результатів, збільшення його внеску в колективні результати і до виконання в кінцевому підсумку стратегічних завдань компанії. При цьому показники КРІ в системі формування змінної частини заробітної плати повинні бути досить прості і зрозумілі співробітникам, а розміри змінної частини заробітної плати - економічно обґрунтовані.

Показники КРІ використовуються не тільки в системі BSC. Ідею, яка опинилася плідною, використовує модель стратегічних карт Л. Мейселя (1992), модель EP2M (Effective Progress and Performance Measurement - оцінка ефективності діяльності і зростання) К. Робертса і П. Адамса (1993), Total Performance Scorecard, універсальна система показників Рамперсада Хьюберта (2003) та інші.

Більш того, система мотивації на основі показників КРІ виявилася настільки ефективною, що найчастіше використовуються самостійно, без прив'язки до перерахованих або описаних вище і нижче системам управління по цілям [19].

РМ. У міжнародній практиці сьогодні все частіше використовується термін "Управління результативністю" (performance management, РМ, іноді

перекладають як "управління ефективністю"). Ця методика була розроблена ще в 1980-і рр., Але в подальшому була значно вдосконалена. Вона заснована на принципах, схожих на ті, які лежать в основі МВО. Істотна відмінність - обов'язок керівника підтримувати співробітників в досягненні ними встановлених цілей. Крім того, система РМ включає щорічне проведення Performance Review - обговорення підсумків діяльності співробітників.

Основні принципи РМ:

1. На початку періоду (місяця, кварталу) організації, підрозділам, відділам, співробітникам встановлюються цілі (завдання), від виконання яких залежить змінна частина заробітної плати.

2. Проводиться декомпозиція, або «каскадування» цілей з верхнього рівня на нижній.

3. Постановка цілей навіть на нижніх рівнях компанії відбувається відповідно до цілей і стратегії організації. При авторитарному стилі управління цілі ставить безпосередній керівник, виходячи з цілей компанії / підрозділу / відділу. При демократичному стилі управління співробітників знайомлять з цілями підрозділу/відділу, а потім вони можуть самостійно розробити цілі, які згодом обговорюються і узгоджуються з безпосереднім керівником.

4. Для визначення рівня досягнення цілей встановлюються КРІ.

5. Формується культура діалогу. Керівник повинен не тільки оцінювати результативність роботи співробітника після закінчення звітної періоду, а й проводити її моніторинг в поточний період, а також забезпечити підлеглого необхідними ресурсами для виконання поставлених перед ним цілей і надавати йому підтримку, якщо він її потребує.

OKR (Objectives and Key Results, цілі і ключові результати) - метод, який використовується в сучасному менеджменті для управління проектами. Дозволяє синхронізувати командні та індивідуальні цілі і забезпечити ефективний контроль над реалізацією поставлених завдань. Метод OKR був розроблений в корпорації Intel, після чого набув поширення в ряді великих технологічних компаній, в тому числі в Google, LinkedIn, Oracle та ін. Згодом метод став

популярний і серед керівників невеликих високотехнологічних стартапів.

Прихильники цього методу вважають, що MBO, при всій його поширеності і привабливості - це занадто загальний підхід. Хоча при його використанні мети і розробляються керівником і підлеглим спільно, найчастіше все зводиться до того, що саме менеджери вирішують, що робити, а співробітники просто виконують план. Звідси стандартні проблеми установки цілей за допомогою MBO - спуск цілей зверху вниз, виконання конкретних завдань, централізація прийняття рішень, обмеження інформації, довгий бюрократизований процес установки цілей, пряма прив'язка цілей до бонусів, річний цикл планування.

Основні принципи OKR:

- Амбіційність цілей. Цілі повинні бути досяжними, але складними, щоб виконавцям доводилося проявляти винахідливість і докладати значних зусиль. Мова йде не про встановлення нереальних цілей, а про пошук інноваційних рішень.

- Відв'язування від бонусів і іншої матеріальної мотивації. Амбітні цілі можна ставити тільки в тому випадку, якщо їх досягнення не прив'язане до грошової винагороди.

- Вертикальна зв'язаність цілей. Одна з ключових проблем, яку вирішує OKR - фокусування зусиль на дійсно важливому. Для цього мети повинні каскадуватися з верхнього рівня (компанії) і до конкретних людей на місцях. Дерево цілей вибудовується таким чином, щоб можна було піднятися від конкретного співробітника (або команди) до цілей компанії.

- Публічність. Цілі мають бути публічними для всієї компанії. Це - найважливіший момент, без якого OKR перестає бути OKR. Всі співробітники компанії бачать всі цілі, в простому і зрозумілому вигляді, без обмежень. Будь-який співробітник повинен мати можливість простежити логіку шляху від його мети до мети компанії, подивитися, над чим працюють сусідні підрозділи, знайти точки дотику.

- Вимірність результатів. Цілі повинні мати можливість абсолютного (в числах) або відносного (у відсотках) вимірювання [11].

Одне з головних відмінностей OKR від KPI - різна постановка цілей. Цілі KPI, як правило, легко досягаються і являють собою результати вже налагодженого процесу або проекту. Цілі OKR відрізняються більшою агресивністю і амбітністю. Встановлюючи агресивні цілі OKR, керівник стимулює свою команду викладатися більше. На відміну від KPI, метод OKR не контролює щоденну діяльність співробітників і не використовується для покарання або заохочення.

1.3. Особливості систем управління підприємством

В ринкових умовах діяльності підприємства структура управління повинна:

- відповідати вимогам виробничої структури та сприяти її розвитку відповідно до змін умов виробництва;
- забезпечити виконання всіх об'єктивно необхідних функцій управління;
- відповідати стандартам керованості та вимогам раціональних інформаційних зв'язків;
- мати мінімальну, але достатню кількість управлінських ступенів;
- посилити всі функції апарату управління;
- гарантувати високу адаптивність, надійність, ефективність, якість, економічність та ефективність управління.

Під час вдосконалення структури управління необхідно дотримуватися таких принципів:

- принцип єдності управління та особистої відповідальності. Це виключення подвійності підпорядкування та можливості отримання суперечливих вказівок;
- принцип поширеності контролю. Необхідно правильно визначити кількість підлеглих, якими може ефективно керувати одна людина, тобто норму контролю;

– принцип відповідності прав, обов'язків та відповідальності кожного підрозділу управління та посадової особи. Така відповідність створює реальні умови для прийняття та реалізації оптимальних рішень;

– принцип гнучкості та економічності. Організаційна структура управління повинна реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі з найменшими витратами, тобто мати властивість раціональної самоадаптації [21].

Менеджмент, у прямому розумінні цього слова, - це вплив на працівника з метою досягнення цілей, що стоять перед компанією та її учасниками.

Ми можемо виділити наступні основні напрямки вдосконалення системи управління:

1. Децентралізація управління.

Передбачає швидку адаптацію системи управління до впливів навколишнього середовища. Ця реакція залежить від ступеня централізації(децентралізації) при прийнятті рішень.

Децентралізація управління відбувається у двох напрямках:

- делегування повноважень;
- перехід до невеликих автономних структурних підрозділів, які мають право приймати рішення з усіх питань організації.

2. Спеціалізація та диверсифікація виробництва.

Спеціалізація організації є сферою її діяльності, а диверсифікація - розширенням її діяльності. Таким чином, ці дві сфери взаємозалежні та ізольовані одна від одної непродуктивно.

У зв'язку з цим головним у цьому аспекті є встановлення між ними правильних взаємозв'язків, оскільки це визначає продуктивність підприємства, його стійкість та економічне зростання.

3. Удосконалення економічного механізму.

Він передбачає побудову організаційної структури управління, мотивації та методів управління, які дозволять організації швидко адаптуватися до змін у середовищі та бути готовими до будь-яких змін завтра.

Крім того, вдосконалення економічного механізму - це впровадження чогось нового, ефективного для організації.

Існує три підходи до вдосконалення організації:

1. Модель "Ідеального бізнесу".
2. Підготовка організації до її майбутнього.
3. Пріоритетність та максимальне використання ресурсів.

Реалізація бажання підвищити ефективність діяльності підприємства багато в чому залежить від правильності визначення потенціалу бізнесу.

4. Створення стабільності на підприємстві.

Стабільність - це, перш за все, зміцнення зв'язків організації через якісне обслуговування своїх клієнтів, постачальників тощо.

Крім того, наявність іміджу в організації також забезпечує його стабільність [39].

Таким чином, практичне застосування всіх аспектів вдосконалення системи управління в організації дозволить їй ефективно функціонувати в навколишньому середовищі та бути готовим до змін.

Загалом в розділі було визначено основні завдання та функції менеджменту сучасної організації. Визначено, що управління це процес, в ході якого відбувається планування, організація, мотивація і контроль, необхідні для досягнення цілей організації. Постановка цілей - це один з вихідних пунктів будь організації [30].

Визначено, що стратегічне планування - це процес з розробки довгострокових планів розвитку організації відповідно до її місії. Визначено, що дослідження систем управління - це вид діяльності, спрямований на розвиток і вдосконалення управління відповідно до постійно поточних зовнішніх і внутрішніх умов.

Визначено, що система управління (СУ) організації включає сукупність усіх служб організації, усіх підсистем та комунікацій між ними, а також процесів, що забезпечують дане функціонування.

Визначено, що до основних напрямків вдосконалення системи управління є:

1. Децентралізація управління.
2. Спеціалізація та диверсифікація виробництва.
3. Удосконалення економічного механізму.
4. Створення стабільності на підприємстві.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ЗБАРАЗЬКИЙ КХП»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Збараський КХП»

Підприємство ТОВ «Збараський комбінат хлібопродуктів» є одним з найбільших хлібоприймальних підприємств Тернопільської області. З розвитком ринкових відносин підприємство змогло знайти свою нішу та зберегти цілісний майновий комплекс, а також наростити виробничі потужності.

Бізнес-середовище на сучасному зерновому ринку є надзвичайно складним. Його характеризує високий рівень інтенсивної конкуренції, і ринкові позиції компанії в конкурентній боротьбі потребують посилення. Одним із способів досягнення кращих показників у господарській діяльності та у відносинах з конкурентами є інтеграція компаній зі схожими профілями, бажано, щоб вони охоплювали якомога більший виробничий ланцюжок.

Враховуючи цю реальність, сьогодні до складу підприємства входить ТОВ "Збараський КХП". Окрім хлібозаводу, до нього також входять ТОВ "Скіфія" та ТОВ "Тріумф". Сьогодні вся компанія "Збараський КХП" є потужним регіональним підприємством, що займається заготівлею, зберіганням, експортом та переробкою сільськогосподарської продукції, переважно зернових (пшениці, ячменю та кукурудзи) та бобових культур. Все підприємство розташоване за адресою: вул. Грушевського, 90, м. Збараж, Тернопільська область.

У межах підприємства кожна структура має значну економічну самостійність. Кожне підприємство веде власний баланс, фінансові розрахунки та виробничу діяльність. Однак кожне підприємство координує прийняття рішень зі своїми партнерами та тісно співпрацює в питаннях логістики та транспортного забезпечення зерна та продуктів його переробки. В рамках цієї

системи взаємовідносин основний тягар із закупівлі, сушіння, очищення та зберігання зернових та олійних культур несе ТОВ "Збараський комбінат хлібопродуктів". ТОВ "Скіфія" і ТОВ "Тріумф" більше уваги приділяють комерційним елементам зернового ринку. Обидві компанії зосереджені на наступних аспектах:

- маркетинг зерна та продуктів його переробки на внутрішньому та міжнародному ринках;

- надання високопродуктивних транспортних послуг автоматизованими зерновозами з ємністю кузова 50-60 м³;

- продаж різних мінеральних добрив.

Таким чином, основні види діяльності Збараського КХП показані на рисунку 2.1.

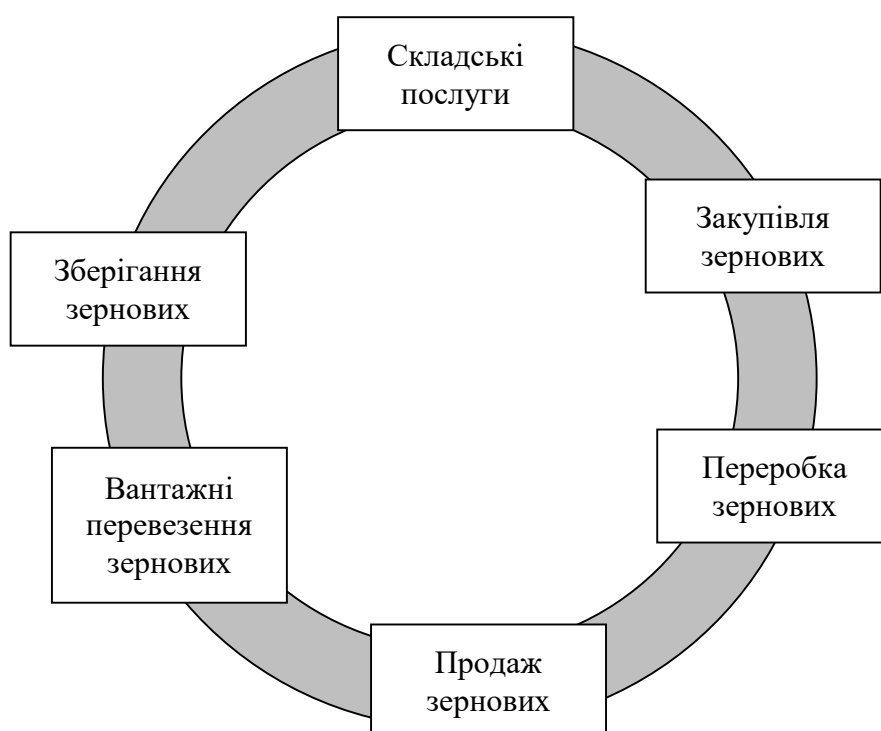


Рис. 2.1. Види діяльності ТОВ «Збараський КХП»*

Примітка.* Розроблено за даними ТОВ «Збараський КХП»

Для забезпечення виконання цих функцій цільове підприємство повинно мати відповідні ресурси. Тому основою діяльності ТОВ «Збараський КХП» є виробничі потужності (рисунок 2.2).

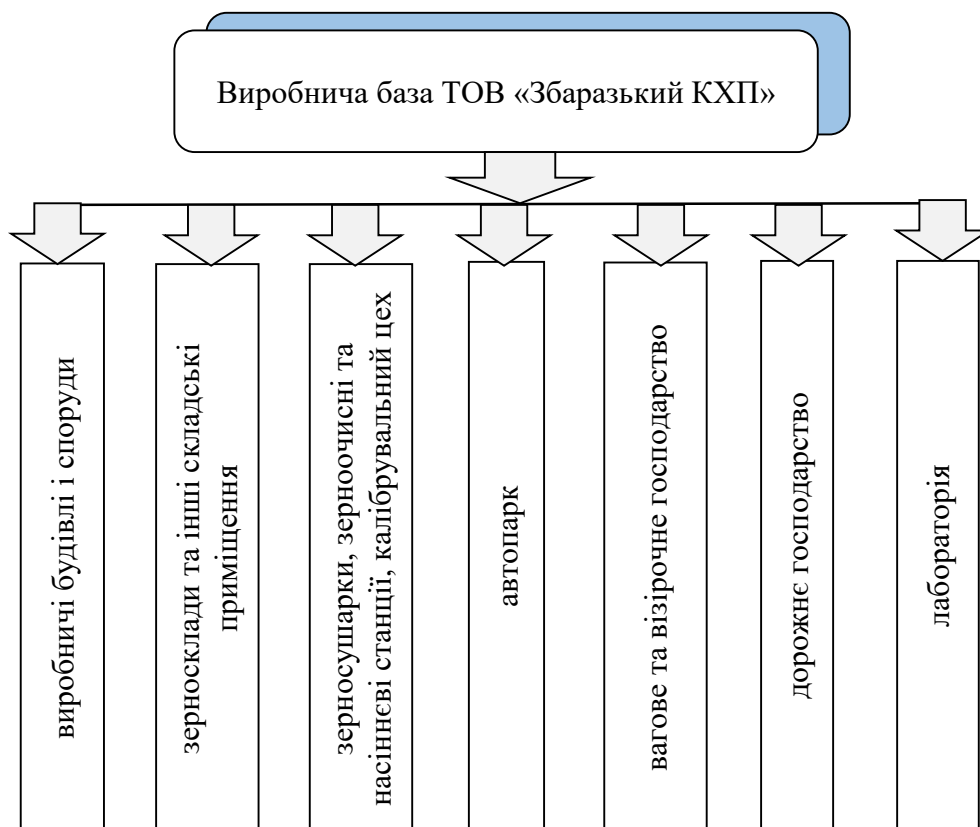


Рис. 2.2. Виробнича база ТОВ «Збараський КХП»*

Примітка.* Розроблено за даними ТОВ «Збараський КХП»

Виробничі потужності компанії включають будівлі, споруди, майданчики, ділянки, ферми та лабораторії, кожна з яких виконує унікальну функцію. Виробничі потужності компанії є основною технологічною складовою компанії.

Завод має загальну потужність одночасного зберігання 65 тис. тон зерна. Для забезпечення завантаження та розвантаження зерна хлібокомбінат має залізничну гілку та під'їзну дорогу з твердим асфальто-бетонним покриттям. Залізнична колія дозволяє відвантажувати до 18 вагонів на добу одночасно. Автошляхи дозволяють хлібозаводу мати парк з 16 зерновозів DAF та іншої техніки. Пропускна здатність заводу досягає 4 тис. тон однотипного зерна та 3,5 тис. тон різнотипного зерна на добу. Основні параметри транспортних засобів, що обліковуються на балансі ТОВ "Збараський КХП", наведені в таблиці 2.1.

**Матеріально-технічні параметри транспортних засобів ТОВ
«Збараський КХП»**

Марка транспортного засобу	Кількість	Параметри транспортного засобу
сідельними тягачами DAF з тривісними самосвальними напівпричепами (єврозерновоз)	16	вантажопідйомність – до 30 т.; внутрішні розміри борту – 10.5 – довжина, 2.45 – ширина, 1.95 висота борту. Загальний об'єм – 50 м ³ . внутрішні розміри напівпричепів: 12.4 довжина – 2.45 ширина – 2.2 висота, Загальний об'єм – 65 м ³ завантаження – верхнє або заднє. вантажна висота напівпричепів – 3.45 метра. клапан/дверей. верхній тент.
КАМАЗ з причепом (бортовий зерновоз)	2	вантажопідйомність – 20 т. внутрішні розміри автомобіля: 5,20 довжина, 2,30 ширина, 1.10 висота борту. Загальний об'єм – 13,2 м ³ . внутрішні розміри причепа – 5,20 довжина; 2,40 ширина; 1.10 висота борту. Загальний об'єм – 13,7 м ³ ; завантаження – верхнє/заднє. верхній тент.

Примітка.* Розроблено за даними ТОВ «Збараський КХП»

Як видно з таблиці, транспортна логістика компанії базується на сучасних та вискоєфективних зерновозах DAF. Їх об'єму та місткості достатньо для перевезення приблизно 30 тон продукції за один раз.

Незважаючи на те, що ТОВ "Збараський КХП" досить активно працює у сфері транспортних послуг, основною метою його діяльності є надання послуг зі зберігання та переробки зерна. Відповідно, основні засоби підприємства формує обладнання, призначене для приймання, сушіння, зберігання та переробки зерна (табл. 2.2).

Матеріально-технічні параметри обладнання ТОВ «Збараський КХП» призначеного для зберігання, доробки, очищення та прийому зерна

Сфера надання послуг	Параметри обладнання
Зберігання зерна	Металічні силоси марки Symaga (виробництво Іспанія), потужність одночасного зберігання – 65 тис. т.
Доробка зерна	Трьохмодульні зерносушарки ADAKURUTMA (виробництво Туреччина), продуктивністю 4,0 тис. т. на добу при знятті 10% вологи кукурудзи
Очисне обладнання	Сепаратор Buhler (виробництво Німеччина)
Автоприйом зерна	4 лінії, пропускною здатністю 700 т. прийому і 700 т. відвантаження
Залізничний прийом зерна	1 колія, пропускною здатністю 400 т. прийому і 100 т. відвантаження, в наявності є власний локомотив Потужність залізничного відвантаження – 18 вагонів на добу
Перевірка якості зерна	Наявна сертифікована лабораторія

Примітка.* Розроблено за даними ТОВ «Збараський КХП»

Загальна структура основних засобів ТОВ «Збараське КХП» подана на рисунку 2.3.



Рис. 2.3. Структура основних засобів ТОВ «Збараський КХП»

Примітка.* Розроблено за даними ТОВ «Збараський КХП»

Як видно з таблиці, основна частина вартості виробничих активів припадає

на будівлі, споруди та передавальні пристрої. На них припадає понад 58% усіх активів.

Окрім кількісних та відносних показників наявності основних засобів, важливим є аналіз їх вартості та використання. Як вже зазначалося, відповідно до економічної природи основних засобів, коли їхня вартість поступово переноситься на товари та послуги, важливим показником ефективності політики щодо використання основних засобів є рівень амортизації (таблиця 2.3).

Як видно з таблиці, загальна залишкова вартість основних засобів опитаних підприємств за останній рік зросла на 17,3%. Це означає, що за цей період підприємства придбали нові основні засоби. Однак, враховуючи зменшення їх первісної вартості, можна чітко стверджувати, що придбані засоби праці не були новими. Як наслідок, амортизація основних засобів у звітному році була частково компенсована балансовою вартістю придбаних основних засобів. Однак в результаті цих заходів знос матеріальних основних засобів зменшився на 7%.

Таблиця 2.3

**Динаміка вартості і зносу основних засобів ТОВ «Збараський КХП»,
млн. грн.**

Показники	Роки		2021 р. до 2020 р., %
	2020 р.	2021 р.	
Основні засоби (залишкова вартість)	68,9	80,9	117,3
Первісна вартість	197,3	193,7	98,2
Знос	128,3	1127,8	87,9
Рівень зносу основних засобів, %	65,0	58,2	89,5
Вартість виробничих запасів	20,0	23,9	119,1

Примітка.* Розроблено за даними ТОВ «Збараський КХП»

У цьому контексті варто зазначити, що, не зважаючи на вище згадані позитивні зрушення, рівень зношеності основних фондів все ще залишається дуже високим на рівні понад 58%. Проте в цілому, враховуючи умови роботи зернопереробних підприємств та загальну ситуацію в країні, політика управління

активами є цілком обґрунтованою і спрямована на поступове оновлення та диверсифікацію основних фондів.

Окрім забезпечення підприємств високопродуктивними основними засобами, важливим фактором успішного управління підприємством є кадрова політика. Людські ресурси підприємства є інструментом, який дозволяє йому експлуатувати наявне обладнання та споруди, а також виробляти матеріальні цінності. Крім суто операційних характеристик (використання фізичної праці), людські ресурси на підприємствах також мають цінність як управлінський і творчий фактор, що дозволяє створювати нематеріальні цінності, такі як знання, ідеї та ноу-хау, у відповідь на умови зовнішнього середовища, приймати управлінські рішення та спрямовувати діяльність підприємства у потрібному напрямку.

Окрім кількісного забезпечення виробничих та бізнес-процесів на підприємстві, важливим фактором оцінки людських ресурсів є рівень освіти працівників, основні показники забезпеченості трудовими ресурсами та деякі якісні параметри в ТОВ "Збаразький КХП" представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Трудові ресурси ТОВ «Збаразький КХП», 2023 рік

Назва показників	Всього, осіб	З них жінки	Питома вага жінок, %
Облікова кількість штатних працівників на кінець року, всього	65	21	32,4
Кількість працюючих у віці (років):			
15-35	46	6	12,5
З них 15-24	30	2	5,0
50-54	13	11	85,7
55-59	6	4	66,7
Кількість працівників, які мають вищу освіту за рівнями:			
- неповна та базова вища освіта	29	13	46,7
- повна вища освіта	13	8	57,1
Кількість працівників, які отримують пенсію, всього	2	0	0,0
- у тому числі за віком	2	0	0,0
- по інвалідності	4	0	0,0

Із загальної кількості працівників, жінки, які знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами	2	2	100,0
Фондозабезпеченість праці, млн. грн.	1,3	-	-

Примітка.* Розроблено за даними ТОВ «Збараський КХП»

Як видно з таблиці, більшість працівників компанії є досить молодими, віком від 15 до 35 років, що є досить позитивним, враховуючи стрімкий розвиток технологій у галузі та адаптивність молодих людей. Слід також зазначити, що більшість молоді (майже 90%)-чоловіки. У старшому віці ці показники суттєво змінюються. 85,7% жінок припадає на вік 50-54 роки, а 66,7%-на вік 55-59 років.

2.2. Оцінка системи управління підприємством

Системи менеджменту в ринкових умовах є невід'ємною частиною будь-якого суб'єкта господарювання. В умовах мінливого зовнішнього середовища та обмежених ресурсів перед ним стоїть завдання визначити напрямки діяльності, забезпечити та контролювати їх виконання, а також реагувати на зміни в навколишньому середовищі, головним чином, спричинені конкурентами та споживачами.

Концепція систем в управлінні переробними підприємствами є дуже актуальною. Суть теорії систем полягає у здатності суб'єкта поєднувати різні елементи таким чином, щоб отримати характеристики для вирішення складних виробничих та управлінських завдань. Таким чином, кожне підприємство є відкритою системою з соціальним, технологічним та економічним профілями. Така система поєднує в собі соціальні, технологічні та економічні елементи і підсилюється окремими людськими, інформаційними, науковими та іншими процесами. Як наслідок, управління на таких підприємствах характеризується високою складністю та необхідністю його організації.

Згідно з існуючою теорією менеджменту, організація управління на підприємствах є важливим фактором підвищення рівня ефективності. Це

допомагає уникнути або звести до мінімуму оперативне управління, яке вимагає тривалих обговорень і, як правило, участі власника або генерального директора в процесі прийняття кожного рішення. Організоване управління планує діяльність підприємства і забезпечує безперебійну роботу протягом тривалого періоду часу.

Всі процеси на підприємстві включають постановку цілей, планування роботи, організацію структури управління, мотивацію працівників до праці, забезпечення ефективного контролю за досягненням цілей, інформаційне забезпечення підприємства, визначення низки способів впливу на працівників і виробничо-операційні процеси, підготовку управлінських рішень, обґрунтування і єдину систему, що займається питаннями, пов'язаними з реалізацією. Таку систему прийнято називати системою менеджменту. Система менеджменту на кожному підприємстві впроваджується завдяки наявності потреби в управлінні. Причинами виникнення потреби в управлінні є наявність ресурсів, які необхідно розподілити та використати, наявність горизонтального та вертикального розподілу праці, наявність підрозділів та наявність цілей. Система управління окремим підприємством зазвичай включає організаційну структуру управління, принципи управління, методи управління, управлінські процеси і цикли, системи інформаційного забезпечення, системи розвитку та прийняття і реалізації управлінських рішень. Основою системи управління є управлінський персонал, який займає певні посади згідно зі штатним розкладом і має відповідні повноваження.

Основними елементами системи управління будь-якого підприємства є його зовнішнє та внутрішнє середовище. Перше охоплює середовище функціонування та господарської діяльності підприємства, а друге характеризує параметри та взаємозв'язки внутрішніх елементів підприємства.

Основними параметрами зовнішнього середовища підприємства з переробки сільськогосподарської сировини є наступні фактори:

- Місце знаходження підприємства та його вплив на його діяльність;
- Загальна конкурентна ситуація на ринку, на якому діє підприємство;

- рівень та специфіка попиту;
- рівень пропозиції ресурсів на ринку та доступ підприємства до них;
- Загальні параметри державного регулювання ринку
- Стан секторів науково-технічної та інформаційної діяльності.

Як видно з таблиці, валовий збір зернових та олійних культур 2019-2021 роках стабільно перевищував рівень 2 млн тон. Водночас тенденція була негативною порівняно з 2019 роком. Так, у 2021 році врожай аналізованої продукції був на 360 тисяч тон меншим, а ніж у 2019 році (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка забезпеченості Тернопільської області елеваторними потужностями відповідно до обсягу валового збору зернових та зернобобових

Показник	Роки			2023 р., до 2021 р., +/-
	2021	2022	2023	
Валовий збір урожаю зернових і олійних культур, млн. т.	2,7	2,1	2,3	-0,4
Обсяг елеваторних потужностей області, тис. т.	1,1	1,3	1,8	0,7
Рівень перевищення валового збору зернових та олійних культур над загальною потужністю елеваторів області, %	235,6	161,5	132,1	-103,5
Рівень забезпеченості області елеваторними потужностями, відповідно до валового збору зернових та олійних культур відповідного року, %	42,4	61,9	5,7	33,3
Сумарний обсяг зерна на зберіганні в ТОВ «Збаразький КХП», тис. т.	125	125	140	15
Питома вага сумарного річного зберігання зерна від валового збору зернових і олійних культур області, %	4,6	5,9	6,0	1,4

Примітка.* Розроблено за даними ТОВ «Збаразький КХП»

Таким чином, ТОВ "Збараський КХП" характеризується досить вдалим розташуванням виробничих потужностей.

Підприємство розташоване в центрі міста, досить близько до обласного центру. Як наслідок, автомобільні та залізничні розв'язки є легкодоступними, а вантажопотік є високим. Ці фактори роблять компанію добре пристосованою для надання транспортних послуг з перевезення зерна та іншої сільськогосподарської продукції.

Тернопільська область характеризується середніми темпами зростання вантажопідйомності в Україні. Так, у 2022 році вона посідає 13 місце з 24. За досліджуваний період темп приросту потужностей області склав 54,6%, що є п'ятим найвищим показником в Україні. Однак це все ще більш ніж у двічі повільніше, ніж у регіонах-лідерах.

Таким чином, регіон характеризується досить високими та збалансованими елеваторними потужностями. В цілому, динаміка відповідає динаміці України в цілому, а зернозберігаючі компанії регіону можна вважати важливими учасниками зернового ринку.

Слід також відзначити ТОВ "Збараський хлібоприймальний пункт", який успішно збільшив завантаження власних потужностей в умовах зниження загальних обсягів врожаю, в результаті чого 6% від загального обсягу зібраного в регіоні зерна було охоплено зберіганням.

Цей показник не виключає міжрегіональної дифузії зерна, але він певною мірою характеризує роботу досліджуваних підприємств. Однак для того, щоб оцінити позицію цього підприємства серед інших підприємств такого ж профілю, порівняємо його потужності з найбільшими підприємствами, що спеціалізуються на зберіганні та переробці зерна в Україні (табл. 2.6).

Як видно з таблиці, ринок зберігання зерна є досить конкурентним. Ринкова частка найбільших компаній не перевищує 9%. Десять найбільших компаній мають сукупну частку ринку 37%, що означає, що аналізований ринок є дуже конкурентним. Це означає, що жодна з компаній не має значного впливу на цінове середовище, а бар'єри для входу на ринок обмежуються вартістю

будівництва та експлуатації елеваторів.

Таблиця 2.6

Розподіл ринкових часток найбільших підприємств на ринку зберігання зерна та місце ТОВ «Збараський КХП» серед них

Ранг	Назва компанії	Потужність одноразового зберігання зерна, млн. т	Доля ринку компанії, %
1	ГПЗКУ	3,8	8,8
2	UkrLandFarming	2,7	6,3
3	Кернел	2,4	5,6
4	НІБУЛОН	1,8	4,2
5	МХП	1,4	3,4
6	Прометей	0,9	2,3
7	Bunge	0,9	1,8
8	Держрезерв	0,8	1,8
9	ADM	0,7	1,5
10	Мрія	0,6	1,4
11	Збараський КХП	65	0,2
Всього по Україні		42,4	100,0

Примітка.* Розроблено за даними ТОВ «Збараський КХП»

Найбільшою компанією, що представляє Тернопільську область, є агрохолдинг "Мрія". Елеватори компанії мають потужність 600 тон за один підйом. Однак слід зазначити, що не всі зернові склади холдингу розташовані в регіоні; ТОВ "Збараський КХП" має частку ринку лише з часткою 0,2%, що є досить незначним показником. Це говорить проте, що дане підприємство не є дуже важливим в національному масштабі. Проте в регіональному масштабі на ТОВ "Збараський КХП" припадає лише частка у розмірі 3,7% від загальної місткості зерносховищ. Тому підприємство можна позиціонувати лише як регіонального учасника ринку, що спеціалізується на задоволенні попиту свого та деяких сусідніх районів.

Така ситуація суттєво обмежує стратегічні аспекти управління досліджуваними компаніями. Тому ТОВ "Збараський КХП" важко реалізувати стратегії галузевого та регіонального лідерства та інші про активні стратегії. У

цьому аспекті більш обґрунтованими видаються стратегії, спрямовані на збільшення проникнення компанії на ринок, зміцнення існуючих позицій або концентрацію виключно на обслуговуванні місцевих споживачів.

Проаналізовані параметри зовнішнього середовища вимагають створення системи управління, здатної ефективно реагувати на зміни та адаптувати елементи внутрішнього середовища компанії до функціонування у відповідних умовах.

Аналіз технічної та кадрової підсистем показує, що ці підсистеми є адекватними для виконання своїх стратегічних завдань. Основною їх перевагою є позитивна динаміка, яка в першому випадку характеризується постійним оновленням обладнання та його диверсифікацією у відповідь на запити ринку, а в другому-досить високим рівнем підготовки працівників та великою кількістю молодих співробітників, які здатні вирішувати різноманітні складні завдання.

Цілі є важливим елементом внутрішнього середовища підприємства та системи управління: у своїх цілях ТОВ "Збараський КХП" декларує, що прагне бути регіональним лідером та налагодити надійні партнерські відносини з усіма учасниками ринку.

Наступні елементи внутрішнього середовища (організаційна культура та структура управління) сприяють реалізації цілей та використанню людських ресурсів і технологій. Перша являє собою норми і правила організації управління, а друга-систему організаційних відносин на підприємстві.

Організаційна структура управління ТОВ "Збараський КХП" представлена на рисунку 2.4. Організаційна структура управління, впроваджена на підприємстві, централізує функціональні зв'язки та забезпечує щоденний нагляд і контроль, необхідні для забезпечення безперебійної роботи підприємства та взаємодії всіх підрозділів.



Рис. 2.4. Управлінська структура ТОВ «Збаразький КХП»

Примітка.* Розроблено за даними ТОВ «Збаразький КХП»

Рада засновників є вищим органом управління. У загальних зборах акціонерів беруть участь лише засновники. Засновники мають право вносити зміни до статуту, призначати або звільняти членів наглядової ради, затверджувати річні результати діяльності компанії, створювати, реорганізовувати або ліквідовувати дочірні підприємства, затверджувати внутрішні положення, визначати умови роботи голови та членів наглядової ради, приймати рішення про випуск та анулювання акцій та про припинення діяльності компанії.

Виконавчим органом компанії є рада директорів на чолі з генеральним директором. Рада директорів відповідає за щоденне оперативне управління компанією. До складу правління входять генеральний директор, заступник

генерального директора та головний бухгалтер.

2.3. Аналіз системи управління організаційною діяльністю підприємства

Важливим аспектом управління аграрним та переробним підприємством є досягнення високого рівня ефективності бізнесу. Поняття ефективності відображає ключовий принцип ведення бізнесу-прагнення отримати прибуток на вкладений капітал. Іншими словами, визначення рівня ефективності господарської діяльності компанії є одним з показників успішного управління. Якщо підприємство є прибутковим протягом тривалого періоду часу, його виробничі показники зростають, а витрати зменшуються, то управління цим підприємством є правильним і в більшості випадків успішним. І навпаки, якщо підприємство тривалий час є збитковим, його операційні витрати постійно зростають, а частка на ринку зменшується, управління таким підприємством є неефективним.

Загалом, поняття "управлінська ефективність" є загальноекономічною категорією, яка описує якісні характеристики рівня управління. Однак управлінську ефективність можна розглядати більш широко як різновид соціально-економічної системи, що має також соціальні характеристики і відображає якість економічних відносин з точки зору використання всіх факторів та умов суспільного виробництва і відтворення. Таким чином, формується поняття соціальної ефективності. Одним з основних показників ефективності, який найкраще виражає співвідношення витраті результатів діяльності, є рентабельність.

Рентабельність, як і більшість показників ефективності управління, розраховується на основі фінансово-економічної звітності підприємства; фінансово-економічні показники ТОВ "Збараський КХП" та рентабельність його господарської діяльності представлені в таблиці 2.7.

Як видно з таблиці, діяльність підприємства ТОВ "Збараський КХП" на протязі останніх двох років була прибутковою. Про це свідчить перевищення

чистого доходу від реалізації продукції над собівартістю реалізованої продукції та позитивне сальдо чистого прибутку. Співвідношення перших двох показників відображає рентабельність підприємства, яка становила 26,1% у 2021 році та 14,6% у 2022 році.

Таблиця 2.7

Основні фінансові показники діяльності ТОВ «Збаразький КХП»,
млн. грн

Показники	Роки		2022 р. до 2021 р., %
	2021	2022	
Чистий дохід від реалізації продукції	339,8	364,1	107,2
Собівартість реалізованої продукції	269,4	317,7	117,9
Рівень рентабельності, %	26,1	14,6	56,0
Валовий прибуток	70,4	46,5	66,0
Адміністративні витрати	8,5	1,9	23,3
Витрати на збут	36,8	40,2	109,3
Позареалізаційні витрати	17,9	0,9	5,0
Дохід від операційної діяльності	7,3	4,5	61,9
Чистий прибуток	5,2	3,4	65,1

Примітка.* Розроблено за даними ТОВ «Збаразький КХП»

Проаналізовані показники відображають рівень прибутковості компанії на одиницю інвестованого капіталу. Це значення рентабельності є недостатньо високим. Фактично, цей показник необов'язково покриває рівень інфляції в країні, тому не можна однозначно стверджувати, що управління та господарська діяльність ТОВ "Збаразький КХП" є високоефективною. Крім того, слід зазначити, що рівень рентабельності знизився майже вдвічі порівняно з 2021 роком. Як видно з таблиці, основною причиною такого руху є перевищення темпів зростання виробничої собівартості над темпами зростання чистого прибутку від реалізації продукції (117,9% проти 107,2%). Таким чином, резерв підвищення ефективності управління бізнесом на досліджуваних підприємствах криється в удосконаленні управління витратами.

На додаток до вищесказаного, слід зазначити, що більшість показників, наведених у таблиці вище, знизилися, за винятком витрат на збут. Як наслідок,

варто зазначити, що зростання витрат на збут не призвело до збільшення економічної вигоди, що також є серйозною управлінською проблемою і потребує вирішення шляхом оптимізації маркетингової діяльності та узгодження її з процесами компанії.

Важливим аспектом досягнення операційної ефективності на підприємстві є раціональне управління поточними активами та пасивами підприємства. Відповідно, одними з основних поточних елементів є дебіторська та кредиторська заборгованість, які є зобов'язаннями з позитивним та від'ємним значенням по відношенню до доходів та витрат відповідно. Ці типи зобов'язань є природною ринковою умовою ведення бізнесу. Дебіторська та кредиторська заборгованість виникає в результаті розбіжностей між датами продажу та купівлі або надання та оплати послуг. Подібні часові розбіжності можуть також виникати при розрахунках зі сторонами, не пов'язаними з покупками, наприклад, при розрахунках з бюджетом або при отриманні податкових кредитів чи відшкодуванні податку на додану вартість.

Загальна динаміка та структура окремих статей оборотних активів та зобов'язань ТОВ "Збараський КХП" наведена в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Динаміка і структура окремих оборотних активів та пасивів ТОВ
«Збараський КХП»**

Показники	Роки				2022 р. до 2021 р., %
	2021		2022		
Дебіторська заборгованість	24304		6520		26,8
Дебіторська заборгованість із бюджетом	6335		5905		93,2
питома вага дебіторської заборгованості з бюджетом відзагального показника, %	26,1		90,6		347,5
Кредиторська заборгованість	6395		3167		49,5
- // - з бюджетом, тис. грн / %	301	4,7	285	9,0	94,7
в т. ч. з податок на прибуток	269	4,2	171	5,4	63,6
зі страхування	7	0,1	10	0,3	142,9
по оплаті праці	50	0,8	43	1,4	86,0
Інші поточні зобов'язання	114		8		7,0
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості, разів	3,8		2,1		54,2

Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості перед бюджетом, разів	21,0	20,7	98,4
---	------	------	------

Примітка.* Розроблено за даними ТОВ «Збараський КХП»

З таблиці видно, що дебіторська та кредиторська заборгованість значно скоротилися протягом досліджуваного періоду. При цьому співвідношення між ними зменшилося: дебіторська заборгованість лише в 2,1 рази перевищує кредиторську. Це є досить позитивним фактором, оскільки свідчить, по-перше, про зменшення кількості операцій, оплата за якими не була підтверджена, і, по-друге, проте, що зобов'язання зменшилися більше, ніж активи. Таблиця містить важливу інформацію про взаємовідносини з бюджетом. Суть її полягає в тому, що вимоги компанії до бюджету більш ніж у 20 разів перевищують її зобов'язання.

Загальна структура та динаміка виробничих витрат ТОВ "Збараський " представлена в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Структура виробничих витрат ТОВ «Збараський КХП»

Статті витрат	2021 рік		2022 рік		2022 р. до 2021 р.	
	млн. грн.	%	тис. грн.	%	%	+/-
Матеріальні витрати	23,2	36,7	25,3	58,7	109,0	2,1
Витрати на оплату праці	0,9	1,3	1,1	2,6	130,6	1,3
Відрахування на соціальні заходи	0,3	0,5	0,2	0,5	76,6	0,0
Амортизація основних засобів	20,9	33,2	15,6	36,3	74,7	-4,7
Інші операційні витрати	17,9	28,3	0,8	1,9	4,7	-26,9
Разом	63,1	100,0	43,1	100,0	68,2	0,0

Примітка.* Розроблено за даними ТОВ «Збараський КХП»

Як видно з таблиці, матеріальні витрати становлять більшу частину витрат. Вони коливаються від 36,7 до 58,7% з тенденцією до зростання. Частка амортизаційних відрахувань не така вже й низька-від 33,2 до 36,3%. Витрати на

персонал, відрахування на соціальні заходи та інші операційні витрати становлять незначну частку (станом на 2022 рік). В абсолютному вираженні за досліджуваний період витрати суттєво скоротилися-на 32%.

Однак це є виправданим з огляду на складну економічну ситуацію, в якій працює компанія, значну частку застарілих основних фондів та постійне зростання цін на енергоносії та сировину. У цих умовах менеджменту слід зосередитися на впровадженні заходів з енергоефективності, спрямованих на економію палива, використання високопродуктивних технологій та оптимізацію логістичних витрат.

Собівартість продукції являє собою витрати на виробництво, але основою доходу є продаж товарів і послуг. У процесі продажу товарів відбувається обмін, під час якого компанії передають товари або надають послуги споживачам, а натомість отримують гроші або інші цінні товари. Як правило, собівартість продукції є фактором, який враховується в процесі продажу для визначення ціни продажу.

Загалом, ТОВ "Збаразький" є прибутковим підприємством зі стабільною ринковою позицією та напрацьованою клієнтською базою. Відповідно, підприємство досягло значних успіхів в обслуговуванні своїх клієнтів і винагороджує це у вигляді фінансових результатів. Протягом звітного року прибуток від реалізації продукції та послуг збільшився, тоді як валовий прибуток від реалізації зменшився. Це вимагає вдосконалення операційних та економічних процесів, головним чином щодо контролю витрат та логістики.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка напрямів удосконалення управління організаційною діяльністю підприємства

Організаційна функція є важливим елементом управлінського процесу, спрямованого на формування та затвердження системи взаємозв'язків і взаємодій всередині підприємства. Вона базується на системному підході, який визначає підприємство як сукупність взаємодіючих елементів і відповідно вимагає організації такої взаємодії. Організаційна діяльність також має ситуативний характер, оскільки організаційні умови, їх мотивація та процедури відрізняються [5].

Враховуючи важливість організаційних механізмів у роботі переробних підприємств, завданням менеджерів є не лише забезпечення загальної ефективності системи управління, а й досягнення високого рівня ефективності організаційної взаємодії. Для розрахунку управлінської ефективності використовуються різні підходи, включаючи оцінку економічних показників діяльності компанії, соціального розвитку та інновацій. Проте в сучасних умовах розвитку одним з найбільш прогресивних є підхід, що базується на таких сучасних концепціях, як «нова економіка», сталий розвиток, стратегії інноваційного розвитку та стандартизація у сфері управління підприємством [5].

Цей підхід систематизує теоретичні погляди, ідеї, вимоги, принципи та механізми впровадження методології загального управління якістю (TQM) та її модифікацій, а також виробництвом, фінансами, економікою, наукою, технікою та маркетингом організації в широкому розумінні, згідно з методологією ЄЕК ООН (Європейської економічної комісії ООН), людські ресурси [4], визначаючи основні напрямки роботи в кожній з цих сфер.

На нашу думку, оцінити якість управління компанією можна з точки зору

функцій, які виконує управлінська команда на етапі розвитку організації. Як відомо з теорії управління, цілі включають стратегічні, тактичні та управлінські цілі [10]. Кожному з наведених типів цілей відповідає свій фактор, що визначає якість управління на даному етапі планування.

Стратегічні цілі формуються топ-менеджерами, які зосереджуються на загальних питаннях. До них відносяться вибір політичного напрямку розвитку компанії та визначення цінностей, які мають бути пріоритетними в ході ведення бізнесу. Важливим завданням менеджерів на цьому етапі є узгодження інтересів окремих осіб з інтересами бізнес-партнерів, а також забезпечення відповідності соціальної та культурної політики компанії нормам і цінностям колективу організації. Тому факторами, які найбільше впливають на якість управління на цьому етапі, є конкурентна перевага компанії, сфера її діяльності, а також компетентність та обізнаність вищого керівництва [20].

Тактичні цілі визначають менеджери середньої ланки організації. Їхнє головне завдання-спрогнозувати, які дії і в якій послідовності слід здійснити, щоб забезпечити реалізацію стратегії організації. З цією метою рішення приймаються відповідно до умов, викладених у стратегії, які стосуються ринків, груп споживачів та видів товарів і послуг. Основна увага приділяється факторам, які підвищують здатність організації гнучко реагувати на нові умови і фактори зовнішнього середовища та ринкової ситуації. Інформація, її точність і своєчасність мають вирішальне значення для ефективності управління на етапі тактичного планування. Тому найважливішим фактором, що визначає якість роботи менеджерів середньої ланки, є якість роботи, проінформованість і швидкість прийняття рішень вищим керівництвом [30].

Менеджери нижчого рівня в компанії відповідають за формування та реалізацію оперативних цілей, спрямованих на забезпечення виконання тактичних завдань. У досягненні тактичних цілей ефективність та якість роботи менеджерів залежить від швидкості прийняття рішень, своєчасності та точності управлінських вказівок, якості постачальників та матеріально-технічної бази.

Незадовільна робота на всіх трьох рівнях управління призводить до

прийняття неточних і неоптимальних рішень щодо стратегічних перспектив і знижує надійність кількісних оцінок прибутковості, ефективності використання ресурсів та очікуваного прибутку.

Підприємствам важливо мати відчуття стабільності зовнішнього середовища, яке будь-яка організація, незалежно від того, як довго вона працює на ринку, може відкинути. З рештою, розвиток нових сільськогосподарських організацій поєднує їх діяльність з концентрацією відповідних матеріальних і трудових ресурсів, поширенням кооперативних принципів переробки, зберігання і збуту продукції, розробкою нетрадиційних схем і моделей матеріально-технічного забезпечення, технічного обслуговування, фінансово-кредитного, страхового, інформаційно-консультативного забезпечення, а також розвитком продовольчих ланцюгів, що успішно забезпечується за рахунок розширення сфери комерційної діяльності, дотримання еквівалентності обміну на всіх ланках продовольчого ланцюга.

Результати аналітичного дослідження слід порівнювати з очікуваннями регулятора, враховуючи не лише короткострокові фінансові результати, а й динамічні зміни вартості та конкурентоспроможності компанії.

Стандарт ISO встановлює вісім принципів управління, які керівництво може використовувати для покращення результатів діяльності організації (рис. 3.1).

Представлені на рисунку принципи є важливими для забезпечення ефективності організаційної діяльності переробних підприємств, оскільки ґрунтуються на системному підході та активній взаємодії з елементами внутрішнього та зовнішнього середовища. Відповідно до цього, покращення відносин із зовнішнім середовищем найкраще досягається через клієнтоорієнтованість (клієнт завжди правий) та взаємовигідні відносини з постачальниками. Вдосконалення елементів внутрішнього середовища базується на всіх інших принципах [5].

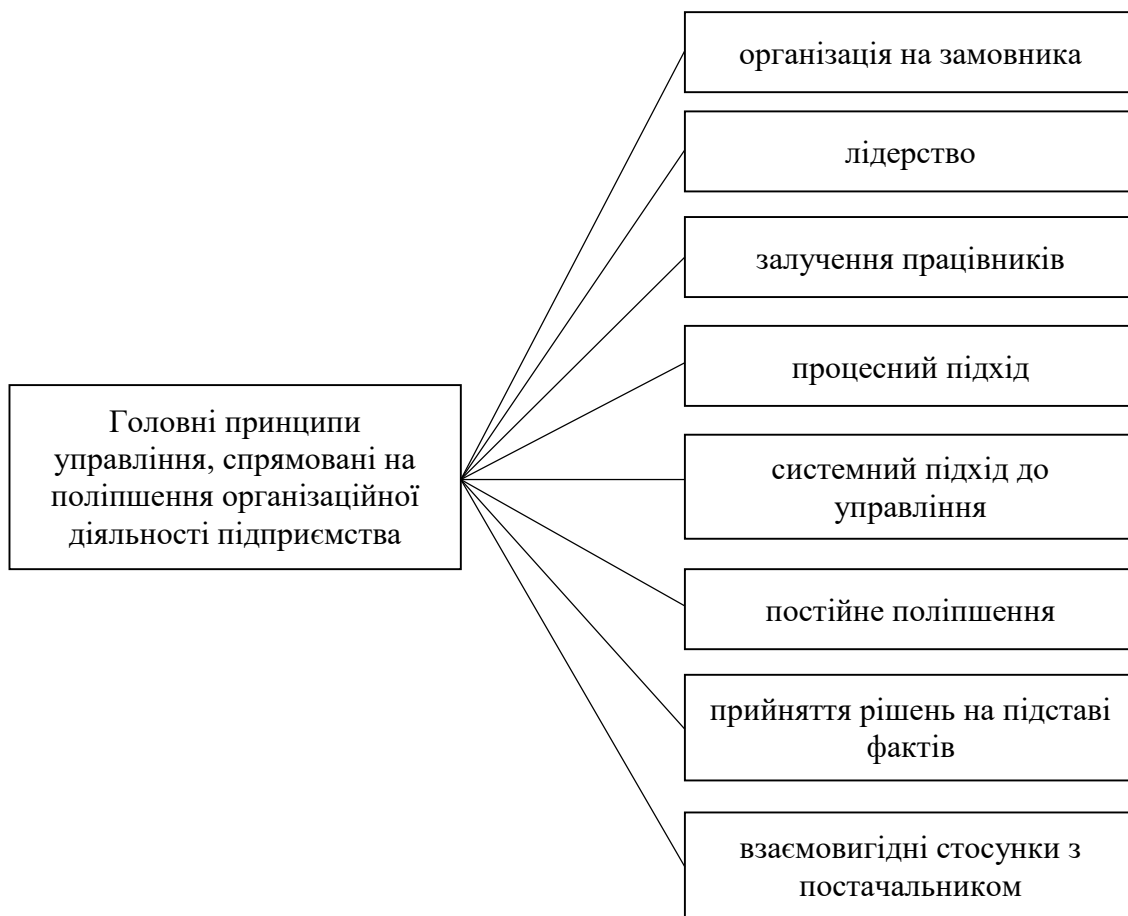


Рис. 3.1. Головні принципи управління, спрямовані на покращення організаційної діяльності підприємства

Примітка.* Розроблено за [5]

Деякі з них є суто концептуальними:

-Принципи лідерства-активність співробітників і відповідальність лідера за роботу відділу чи підрозділу;

-Системний підхід-послідовне розуміння процесів, що відбуваються в компанії;

-Процесний підхід-розуміння процесів на основі їх взаємозв'язків та порядку, в якому вони виконуються;

- постійне вдосконалення-прагнення до безперервного розвитку та досягнення кращих результатів в діяльності [9].

Господарська діяльність агропромислових підприємств в умовах мінливого зовнішнього середовища характеризується постійним і зростаючим конкурентним тиском з боку внутрішніх і зовнішніх конкурентів, що зумовлює постійну потребу в удосконаленні управління такими підприємствами. Тому агропромисловим підприємствам необхідно постійно коригувати свої організаційні структури та вносити інші зміни до своїх систем управління [24].

При цьому основні напрями вдосконалення організації управління представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Основні напрями вдосконалення організації управління

Напрямок	Сутність, заходи
децентралізація управління;	В умовах динамічного зовнішнього середовища важливою умовою ефективного управління є швидке прийняття рішення на основі повної інформації щодо суті проблеми, яка вирішується. Найкраще приймати такі рішення на рівні, де їх розуміння є найбільш повним, на рівні децентралізації
спрощення управлінських процедур. надання їм меншої формалізації;	Формалізація правлінських відносинах в динамічних системах виступає фактором їх сповільнення. Окрім того, за рахунок децентралізації управління досягається можливість переміщувати центри прийняття рішень на нижчі рівні, що послаблює ієрархію
узгодження повноважень та відповідальності посадових осіб;	Одними із найчастіших конфліктів на більшості підприємств є неузгодженість обсягів відповідальності і повноважень керівників та посадових осіб. Така ситуація призводить до руйнування цілісності управління, обмежує ініціативність і знижує ефективність роботи управлінського апарату
усунення суперечливості в рішеннях і наказах;	Досвід показує, що прийняття рішень повинно перетворюватися в ланцюг наказів, які в повному обсязі відображали б його сутність і дозволяли досягати поставленої мети.
посилення мотивації до праці працівників та керівників;	Основним чинником реалізації управлінської функції підприємства є безпосередні дії працівників і керівників. Для досягнення високого рівня їх ефективності обов'язковою умовою є бажання працювати на результат, що досягається з допомогою ефективних мотиваційних заходів.
вдосконалення організаційних комунікацій	Складність управління і динамічність процесів обумовлюють потребу у стійких і продуктивних організаційних комунікаціях в межах яких відбувається вирішення управлінських завдань, їх обговорення та погодження діяльності

Примітка.* Розроблено за [4, 8, 11]

У процесі вдосконалення організаційних структур слід також усунути інші недоліки організаційної системи. Зокрема, недотримання норми керованості, низька мотивація праці та низька якість організаційного регулювання також мають місце на підприємствах, що призводить до незбалансованого навантаження на менеджерів, дублювання функцій та появи некерованих об'єктів і сфер діяльності. Крім того, нечіткий розподіл відповідальності та повноважень між структурними підрозділами та окремими працівниками призвів до організаційної ситуації, коли багато важливих питань, що потребують вирішення, не підпадають під юрисдикцію жодного керівника.

Для того, щоб переробні підприємства рухалися в напрямку успішного вирішення ринкових проблем, необхідний інноваційний розвиток вітчизняного аграрного сектору та адаптація до ринкових умов. Водночас, функціонування переробних підприємств в умовах вільної ринкової економіки та їх зв'язки з ринком вимагають чіткої та економічно обґрунтованої системи маркетингу як необхідного елементу забезпечення конкурентоспроможності переробних підприємств [21].

У цьому контексті звертаємо увагу на важливу роль, яку відіграє логістика в системі управління переробними підприємствами. Відповідно, надамо рекомендації що до функціональних обов'язків менеджерів з логістики:

Менеджер з логістики зазвичай організовує транспортно-трансферне забезпечення постачання матеріальних ресурсів та відвантаження готової продукції, обирає найбільш доцільні способи доставки, визначає транспортні маршрути для своєчасного виконання замовлень клієнтів та координує внутрішні та зовнішні зв'язки підприємства. Менеджер з логістики разом з менеджером з продажу, складським відділом та виробничим відділом планує процес транспортування готової продукції до клієнтів. Менеджер з продажу також зобов'язаний надавати всю необхідну інформацію для планування та організації розподільчої логістики підприємства [19].

На фоні цих рекомендацій ми також хотіли б звернути увагу на доцільність застосування стратегії інноваційного розвитку підприємств, яка є одним з

найважливіших засобів досягнення високої конкурентоспроможності в сучасних умовах.

Основою інноваційного розвитку є науково-інноваційні процеси, які включають фундаментальні дослідження, прикладні дослідження, дослідно-конструкторські розробки, проектування, технологічне освоєння, випробування та промислове освоєння інновацій [23].

Інноваційна діяльність підприємств переробної та харчової промисловості повинна здійснюватися з певною перспективою, на основі формування довгострокової системи цілей та обґрунтування вибору найбільш ефективних методів їх досягнення.

Формування інноваційної моделі розвитку підприємства базується на пошуку та оцінці альтернативних варіантів інноваційних рішень, які найбільше відповідають іміджу підприємства та цілям його розвитку. При цьому інноваційна діяльність є динамічною системою, яка потребує регулярного коригування з урахуванням можливих змін зовнішніх умов та нових можливостей для зростання підприємства. До особливостей інноваційної діяльності можна віднести необхідність узгодження інноваційної стратегії підприємства із загальною стратегією його економічного розвитку; внутрішньої збалансованості між окремими стратегічними цілями і напрямками інноваційної діяльності та послідовністю їх реалізації; відповідного реагування на зміни у зовнішньому середовищі, економічному розвитку, національному інвестиційному кліматі та ринковій кон'юктурі; наявного ресурсного потенціалу (потенціал, кошти, робоча сила, технології, сировина тощо). Крім того, важливим аспектом досягнення ефективності інноваційної діяльності є виявлення та вивчення основних інноваційних ризиків і пошук можливостей їх зниження, нейтралізації або уникнення [4].

Ефективність інноваційної діяльності підприємства визначається насамперед на основі оцінки економічної ефективності інновацій. Водночас слід враховувати й неекономічні результати, досягнуті в процесі реалізації інноваційної діяльності, зокрема покращення іміджу компанії, поліпшення умов

праці працівників, поліпшення продовольчого забезпечення тощо. Таким чином, ефективна інноваційна діяльність є основою для майбутнього розвитку підприємств [4].

Через галузеву інноваційну структуру окремі підприємства поступово інтегруються, спеціалізуючись на певних видах продукції, встановлюючи стійкі економічні зв'язки, підвищуючи гнучкість виробництва та обмінюючись науково-технічними результатами та інформацією. Таким чином, виробничі підприємства можуть розвиватися, вдосконалюватися, досягати вищого рівня інноваційної активності та ефективніше використовувати основні фактори виробництва-працю, капітал та інформацію.

Розвиток інновацій повинен стати важливим аспектом стратегії окремих промислових підприємств. Різноманітні виклики, що виникають у зв'язку з цим, роблять найбільш важливими фундаментальні та прикладні наукові дослідження, які сприяють розвитку технологій виробництва харчових продуктів і ґрунтуються на механізмах природних явищ, тобто є інноваційними технологіями [4].

Таким чином, удосконалення системи управління агропереробними підприємствами є складним і довготривалим процесом, який може здійснюватися шляхом повної або часткової реорганізації. При цьому основні завдання вдосконалення покликані оптимізувати роботу виробничих підрозділів, маркетингових служб і зовнішньоекономічної діяльності та забезпечити інноваційний розвиток підприємства в цілому.

3.2. Оптимізація управлінської структури у підприємстві

Структура управління на підприємстві представлена сукупністю елементів, взаємопов'язаних між собою, які становлять основу для функціонування та розвитку суб'єкта господарювання як єдиного цілого. Також, це поняття визначає особливості організації управлінської діяльності, розподіл та кооперацію менеджерських процесів за конкретними напрямками для

реалізації визначених задач.

Для оптимальної побудови структури управління на підприємстві необхідно дотримуватися наступних принципів [8]:

- відповідність організаційної структури стратегії функціонування і розвитку підприємства;
- визначеність відповідальності і повноважень кожного працівника та керівника, встановлення їх ролі у структурі управління; формування між ними вертикальних і горизонтальних зв'язків за системним принципом;
- оптимальність поділу праці між працівниками та управлінськими органами, із збереженням креативності роботи, нормативного навантаження і відповідності спеціалізації працівників;
- відповідність сформованої структури управління принципам соціальної відповідальності, культурним нормам, що суттєво впливає на відношення працівників до роботи, розподіл повноважень і відповідальності, рівень самостійності виконання завдань персоналом та міра контролю з боку менеджерів;
- підтримка балансу між повноваженнями, відповідальністю, функціями і обов'язками керівників, щоб уникнути загальної дисфункції системи управління.

В процесі поліпшення організаційної структури суб'єктів господарювання важливу роль відіграє розмір підприємства та його життєвий цикл.

Доцільно виділити основні вимоги до організаційних структур підприємства, які необхідно враховувати при їх формуванні та вдосконаленні:

- врахування мети бізнесу;
- максимальна спрощеність структури, яка має бути чіткою і не заплутаною, кожен працівник має розуміти свою участь у роботі підприємства;
- забезпечення передачі інформації вчасно, чітко та об'єктивно та налагодження зворотних зв'язків у інформаційних потоках;
- максимально можливе встановлення єдиної підлеглихості, щоб накази і

розпорядження надходили до окремого працівника тільки від одного менеджера;

- оптимальна кількість ланок управління для швидкої передачі інформації з нижніх ланок до верхніх і навпаки;
- обмеження кількості підлеглих у одного менеджера, яке має базуватися на нормативах управління і контролю конкретного виду діяльності;
- чітке координування і розмежування функцій лінійних керівників та функціональних служб.

Враховуючи той факт, що підприємство є відкритою системою, саме структура управління має бути сформована так, щоб швидко і відповідно реагувати на зміни зовнішнього середовища і при цьому не втрачати керованість організацією.

В ринковому середовищі виділяють чинники, які прямо чи опосередковано впливають на формування та роботу окремих підрозділів підприємства, які моніторять зміни цих факторів і відповідним чином запобігають конфліктам між ними та бізнес-структурою. До таких чинників належать: постачальники сировини, матеріалів, комплектуючих, які співпрацюють з відділами забезпечення; споживачі та клієнти фірми, вподобання яких досліджує маркетинговий відділ; державні структури та організації, яким подаються відповідні звіти обліковими структурними підрозділами; місцеві органи влади, з якими керівництво взаємодіє щодо різноманітних проектів; акціонери і власники; суспільство та громада, різноманітні громадські та інші організації, економічне, екологічне, правове та міжнародне середовище.

Головними внутрішніми факторами впливу на формування організаційної структури виступають виробничі процеси. Саме вони є основою структури виробництва та зумовлюють горизонтальний поділ праці. Так, коли на підприємстві випускається один вид продукції, то це спрощує побудову структури управління. В її основу закладають виробничий процес з дотриманням принципів пропорційності, економічності, паралельності, послідовності

виробництва. У випадку випуску кількох видів продукції управлінську структуру можна формувати на основі поділу виробництва на основне і допоміжне, або за технологічними стадіями.

До інших внутрішніх факторів впливу на організаційну структуру можна віднести обсяги та масштаби виробництва. Чим більші обсяги випуску, тим інтенсивніше відбувається перехід від універсальних підрозділів до спеціалізованих. А також, збільшення масштабів може супроводжуватися зростанням чисельності працюючих. Тоді створюються додаткові підрозділи, зростає територіальне розташування.

Головною метою поліпшення організаційної структури СУ можна визначити формування, прийняття і реалізація управлінських рішень, націлених на ефективність роботи підприємства, досягнення його економічного і соціального розвитку. Для цього необхідно забезпечити реалізацію наступних завдань [19]:

1) розподіл та закріплення права розпорядження всіма видами ресурсів у межах організаційної структури, визначення відповідальності за їх раціональне використання;

2) оптимізація кількості суб'єктів управління, які приймають рішення щодо конкретної проблеми;

3) закріплення за конкретним органом чи суб'єктом управління відповідальності за якість прийнятих рішень;

4) сконцентрованість, тобто уникнення виконання однакових функцій різними менеджерами;

5) надання прав контролю над виконанням завдань, що видані певними органами управління;

6) визначення спеціалізації структурних підрозділів;

7) налагодження процесів взаємодії, щоб досягнути єдності цілей та робіт пов'язаних структурних елементів у межах управлінської структури.

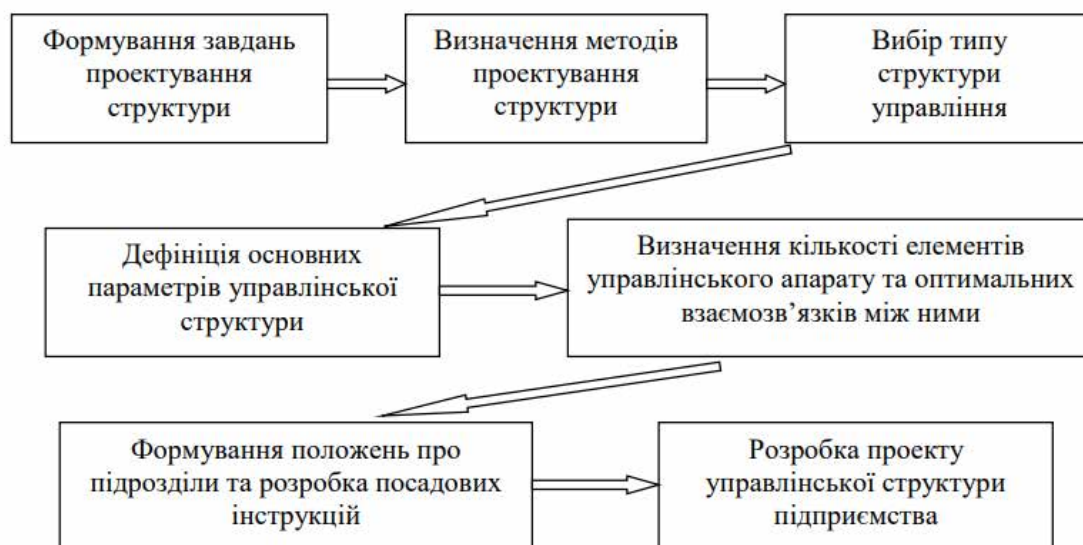


Рис. 3.1. Проектування організаційної структури управління підприємством

Примітка.* Розроблено за [27]

При поліпшенні організаційної структури підприємства важливо визначати і враховувати фактори, що впливають на її якість. До них відносять: цілі розвитку фірми, обсяги економічної і соціальної діяльності, можливості підприємства на основі його ресурсного забезпечення, особливості управління бізнесом та існуючої управлінської структури тощо.

Вдосконалюючи організаційну структуру необхідно розуміти, що при цьому задіється вплив на всі поточні процеси виробництва, фінансів, постачання, збуту, персоналу, а також на рішення стратегічного характеру. Успішне функціонування підприємства на основі ефективної структури управління досягається лише за умов, які враховують етап розвитку підприємства, рівень розвитку продуктивних сил і не суперечать економічним законам. Якщо підприємство поставило за мету оптимізувати структуру управління, то важливо проводити наступні дії (рис. 3.2).

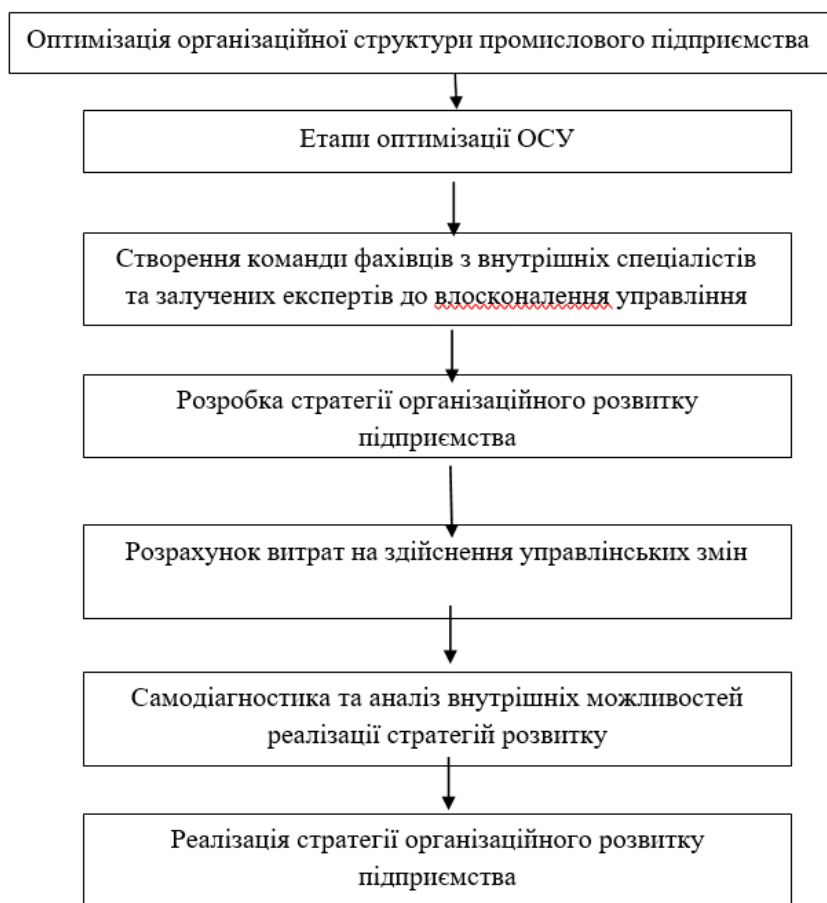


Рис. 3.2. Напрями оптимізації організаційної структури підприємства

Примітка.* Розроблено за [27]

З рисунку 3.2. видно, що для розробки та реалізації стратегії організаційного та управлінського вдосконалення підприємства доцільно залучати не тільки внутрішніх фахівців, а й запрошувати зовнішніх консультантів, експертів та спеціалістів.

Формуючи мету організаційних змін необхідно забезпечити досягнення відповідності організаційної структури організації мінливому зовнішньому середовищу та здатності фірми пристосовуватися до зміни внутрішніх і зовнішніх умов господарювання.

Розробляти стратегію організаційного розвитку, яка б орієнтувалася на поєднання економічних та структурно-організаційних змін.

Проводити розрахунок витрат на здійснення управлінських змін на основі

масштабності змін та можливостей фінансового забезпечення фірми.

Застосовувати самодіагностику до аналізу внутрішніх можливостей реалізації стратегій розвитку (оцінка фаховості та компетентності персоналу, вмотивованості кадрів, відповідності стратегії сформованим цілям фірми тощо).

Попередньо оцінювати доцільність та своєчасність запропонованих оптимізаційних заходів.

Не завжди організаційні зміни позитивно впливають на персонал. Для працівників підприємства вони можуть нести психологічні чи матеріальні наслідки. Тому, важливо своєчасно провадити заходи щодо підготовки колективу та усунення негативної дії організаційних змін.

Протягом останніх років у зв'язку переходом до інформаційного суспільства виникають нові вимоги до побудови системи відносин в середині організації та при взаємодії з зовнішнім середовищем. Формується потреба у більш гнучких формах взаємодії між особами та суб'єктами господарювання, що передбачає зменшення бюрократизації процесів, уникнення зайвої формалізації, зменшення чисельності ієрархічних рівнів при одночасному посиленні горизонтальної інтеграції між персоналом. Такий вид структури починають називати органічним управлінням. Його ключовою особливістю є індивідуальна колективна відповідальність кожного працівника за кінцевий загальний результат роботи. При цьому учасники процесу управління перебувають у робочій взаємодії не відповідно до структури підприємства, а залежно від характеру вирішуваної проблеми.

На сучасних підприємствах, для вирішення проблем з організаційними структурами, доцільно впроваджувати практику створення проблемно орієнтованих команд. Це зумовлено потребою об'єднання багатьох видів діяльності і робіт, які мають виконувати учасники управлінського процесу. При цьому не характерна ієрархічність та лінійність управління, оскільки вони обмежують реалізацію інтелектуального потенціалу працівників. В сучасних СУ управлінські зв'язки утворюють широку мережеву структуру. А також, останнім часом, виникають принципово нові віртуальні організаційні структури

управління.

Особливістю органічних (проблемно орієнтованих) структур є те, що керівник не виконує роль управлінця процесом, а стає представником (очільником) команд, а сама структура набуває рис демократичної горизонтальної структури управління. Менеджер в таких структурах здійснює підбір і тренування учасників команди, формує та розподіляє обов'язки між учасниками, організовує спільну роботу.

Сьогодні, аналізуючи особливості структури підприємства, її позитивні і негативні сторони можна стверджувати, що ОСУ підприємства має базуватися на стратегічних цілях фірми. Удосконалення організаційної структури підприємства включає вибір обґрунтованого співвідношення централізації до децентралізації менеджменту, комбінування вертикального (лінійного) і горизонтального (функціонального) управління з найдоцільнішим розподілом функцій, прав і відповідальності між підрозділами та посадовими особами.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати здійсненого дослідження можна зробити висновки:

1. На основі аналізу інформаційних джерел уточнено сутність управління організаційною діяльністю підприємства. Наголошено, що управління виступає тим інструментом, який забезпечує суб'єкту господарювання бажаний вектор розвитку та дозволяє йому досягати за декларованих цілей в умовах ринкової турбулентності та невизначеності. В умовах ринкової економіки на менеджмент покладається головне завдання-досягнення високої економічної ефективності, високої якості продукції та постійний пошукових шляхів задоволення мінливих потреб ринку.

2. Визначено тенденції діяльності ТОВ «Збараський комбінат хлібопродуктів», що є одним з найбільших хлібоприймальних підприємств Тернопільської області. З розвитком ринкових відносин підприємство змогло знайти свою нішу та зберегти цілісний майновий комплекс, а також наростити виробничі потужності. Підприємство більше уваги приділяє комерційним елементам зернового ринку. мова йде про маркетингове забезпечення ринку зерна та продуктів його переробки як на внутрішньому так і на міжнародному ринках, надання високопродуктивних транспортних послуг автоматизованими зерновозами з ємністю кузова в межах 50-60 м³ а також продаж різних видів мінеральних добрив.

4. В ході дослідження виявлено, що основна частина вартості виробничих активів припадає на будівлі, споруди та передавальні пристрої. Так на них припадає понад 58% усіх активів підприємства. Окрім кількісних та відносних показників наявності основних засобів, важливим є аналіз їх вартості та використання. Як вже зазначалося, відповідно до економічної природи основних засобів, коли їхня вартість поступово переноситься на товари та послуги, важливим показником ефективності політики щодо використання основних засобів є рівень амортизації.

5. Встановлено, що крім забезпечення підприємства високопродуктивними основними засобами, важливим напрямом успішного управління організаційною діяльністю є кадрова політика. Людські ресурси підприємства-це інструменти, які дозволяють йому експлуатувати наявне обладнання та споруди, а також виробляти матеріальні цінності. Поряд з кількісним забезпеченням виробничих та бізнес-процесів на досліджуваному підприємстві також важливим фактором оцінки людських ресурсів є рівень освіти працівників. Більшість працівників компанії є досить молодими, віком від 15 до 35 років, що є досить позитивним, враховуючи стрімкий розвиток технологій у галузі та адаптивність молодих людей.

6. За результатами проведеного дослідження визначено основну мету організаційних змін, яку необхідно забезпечити задля досягнення відповідності організаційної структури організації мінливому зовнішньому середовищу та здатності фірми пристосовуватися до зміни внутрішніх і зовнішніх умов господарювання.

7. Доведено необхідність розробки стратегії організаційного розвитку, яка повинна орієнтуватися на поєднанні економічних та структурно-організаційних змін. Акцент здійснено на необхідності проведення розрахунку витрат на здійснення управлінських змін на основі масштабності змін та можливостей фінансового забезпечення фірми; застосовуванні самодіагностики до аналізу внутрішніх можливостей реалізації стратегій розвитку (оцінка фаховості та компетентності персоналу, вмотивованості кадрів, відповідності стратегії сформованим цілям фірми тощо).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В. Г., Кириченко О. С. Економічна безпека суб'єктів логістичної діяльності: Навчальний посібник. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2016.
2. Анікін Б. А., Алькема В. Г., Сумець О. М. Логістика. Теорія та практика: навчальний посібник. Київ: Професіонал, 2018.
3. Багорка М. О., Кадирус І. Г. Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність аграрних підприємств. *Науково-виробничий журнал «Держава та регіони». Серія «Економіка та підприємництво»*. №1 (118). 2021. С. 45.
4. Балабанова Л., Холод В., Балабанова І. Стратегічний маркетинг. Підручник. Київ: 2019. 265 с.
5. Вініченко І. І., Крючкова Ж. В. Ключові чинники впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств. *Економіка та держава*. 2017. № 4. С. 25.
6. Голомша Н. Є., Голомша О. Я. Кореляційно-регресійне моделювання конкурентоспроможності української пшениці на світових ринках. *Економіка АПК*. 2019. № 10. С. 29.
7. Господарський кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст. 144 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення 15.04.2024).
8. Дудар Т. Маркетинг відносин в системі агробізнесу у контексті викликів євроінтеграційних процесів. *Вісник Тернопільського національного економічного університету: науковий журнал*. 2016. № 1. С.34.
9. Закон України «Про господарські товариства». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1991, № 49, ст. 682. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text> (дата звернення 14.04.2024).
10. Завадський Й. С. Менеджмент : підручник. Київ : Видавництво Європейського університету, 2003. 640 с.

11. Захарова О.В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування: монографія. Донецьк: ДРУК-ІНФО. 2010. 378 с.
12. Касьмін Д. С. Розвиток персоналу як необхідна умова розвитку підприємства. *Innovative Solutions In Modern Science*. 2021. № 3(47). С. 26-57. URL: <https://naukajournal.org/index.php/ISMSD/article/view/2288>
13. Коляденко І.І., Кавтиш О.П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Бізнес-навігатор*. 2018. № 2. С. 7-10
14. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор. 2003. 296 с.
15. Кубіцький С. О. Історія соціальної роботи в зарубіжних країнах в схемах і таблицях: навчальний посібник. Київ: НАКККиМ. 2010. 124 с.
16. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Бодарецька О. М., Жежуха В. Й. Мотивування персоналу підприємств: інноваційні технології та реінжинірингові підходи: монографія. Львів: Галицька видавнича спілка. 2020. 216 с.
17. Запухляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 33-38.
18. Зось-Кіор М.В. Управління якістю і конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств в умовах глобалізації економіки. Монографія. Луганськ: ЛНАУ, Елтон-2. 2012. 248 с.
19. Іванілов О. С. Економіка підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 728 с.
20. Колесник О. О. Теоретичні основи управління якістю продукції: навчальний посібник. Київ. Аспект Пресс, 2007. 450 с.
21. Кирилов Ю. Є., Желуденко К. В. Прогнозування конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств у системі формування їх конкурентних стратегій. *Економіка АПК*. 2021. № 11. С. 21-25.

22. Корнієцький О. В. Оцінка структурних перетворень комплексу продовольчого маркетингу. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2017. № 3. С. 45-49.

23. Луцій О. П., Корнійчук Т. А. Особливості формування стратегії інноваційного розвитку підприємств аграрного сектору. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління* (6). 2022. С. 46 <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-07>

24. Монастирський Г. Л. Теорія організації: навчальний посібник. Тернопіль: «Крок», 2019. 368 с.

25. Марченко В. М., Хондока В. А. Методологічні підходи до формування кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 25.

26. Мазник Л. М., Тертична Л. І., Соломка О. М., Чигринець О. А. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

27. Недолужко С. С. Мотиваційні заходи щодо адаптації працівників. *Збірник наукових робіт за підсумками студентської наукової конференції минуле, сучасне, майбутнє*. 2018. № 8, том 2. С. 45-52.

28. Офіційний сайт Корпорації «Збаразький КХП». URL: <https://zbarazh-khp.com/uk/%D0%B3%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B0> (дата звернення 16.02.2024).

29. Пушкар Р. М., Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика: підручник. 3-тє вид. перероб. і доп. Тернопіль: Карт-бланш, 2015. 486 с.

30. Саранча Г. А. Метрологія, стандартизація, відповідність, акредитація та управління якістю: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 672 с.

31. Сардак О. В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2014. № 1(19). С. 226- 235.

32. Страпчук С. І., Миколенко О. П, Попова І. А. Менеджмент. навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів, Видавництво «Новий

Світ – 2000», 2020. 356 с.

33. Стецишин П.О., Пиндус В.В., Рекуненко В.В. Основи органічного виробництва: навчальний посібник. Вінниця: Нова книга, 2022. 528 с.

34. Тарасова В. В., Малиновський А. С., Рибак М.Ф. Метрологія, стандартизація і сертифікація: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 264 с.

35. Тарасюк А. В. Управління маркетингом як інструмент підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2019. № 7. С. 101-106.

36. Черненко О. В. Застосування коучинг-методу в системі управління персоналом торгової організації для підвищення продуктивності праці. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2019. (2 (54), 159–168. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-159-168>

37. Шостак Л. В. Зарубіжний досвід формування потенціалу підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2020. № 819. С. 449-454. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2020_819_59.

38. Шубалий О. М. Управління персоналом: підручник. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

39. Шура Н. О. Підвищення кадрового потенціалу підприємств у сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2020. № 6. С. 49. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7988>

40. Шаповал О. А., Іваній А. О., Гальченко А. О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 5. 224с.

41. Ярославський А. О. Проблеми економічного розвитку зернопереробних підприємств в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Випуск 25. Частина 2. С. 48.

42. Юденко А. В. LPI як показник конкурентоспроможності та потенціалу логістичного забезпечення України стосовно країн Європейського Союзу. *Бізнес інформ.* 2018. № 1. С. 32.

43. Lutsii O.P., Buriak R.I., Heraimovych V.L. Management of marketing activities of processing enterprises of the agricultural sector of Ukraine. Monograph. Tallin: Teadmus OU, 2022. 357 p.