

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.02 – МКР. 256 «С» 2023.02.24. 004 ПЗ

ВОЛОКІТКІНОЇ КАРІНИ НОВРУЗАЛІЄВНИ

2023 р.

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

УДК 005:334

ПОГОДЖЕНО
Декан факультету
аграрного менеджменту

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

Анатолій ОСТАПЧУК

Тетяна БАЛАНОВСЬКА

(підпис)

«» 2023 р.

(підпис)

«» 2023 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми
к. е. н., доцент

Ольга ГОГУЛЯ

(підпис)

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи
к. е. н., доцент

Кристинна ДРАМАРЕЦЬКА

(підпис)

Виконала

Каріна ВОЛОКІТКІНА

(підпис)

КИЇВ - 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

ім. проф. Й. С. Завадського

к. е. н., професор

Тетяна БАЛАНОВСЬКА

2022 р.

З А В Д А Н Н Я

до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентці
Волокіткіній Каріні Новрузалієвні

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «Формування системи управління підприємством»

затверджена наказом ректора НУБіП України від 24.02.2023 р. № 256 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____
2022.11.10
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) українські та зарубіжні інформаційні джерела; 3) статистична звітність Державної служби статистики України; 4) річні звіти та первинна документація підприємства; 5) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти дослідження системи управління підприємством.
2. Аналіз системи управління підприємством.
3. Шляхи удосконалення системи управління підприємством.

Дата видачі завдання «19» жовтня 2022 р.

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи

Кристина ДРАМАРЕЦЬКА

Завдання прийнята до виконання

Каріна ВОЛОКІТКІНА

РЕФЕРАТ
магістерської кваліфікаційної роботи
«Формування системи управління підприємством»
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти
факультету аграрного менеджменту
спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій і адміністрування»

Національного університету біоресурсів і природокористування України
Волокіткіної Каріни Івонувалівни

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст кваліфікаційної роботи викладено на 85 сторінок, у тому числі робота містить 15 таблиць, 14 рисунків, 61 використаних джерела.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи узагальнено теоретичні аспекти дослідження системи управління підприємством. Розглянуто сутність і зміст поняття «управління підприємством»; досліджено систему управління ефективністю діяльності підприємства; розглянуто методи визначення ефективності управління підприємством та підходи до її визначення.

Другий розділ кваліфікаційної роботи присвячений діагностиці системи управління ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка». Надано загальну характеристику ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка»; проаналізовано систему управління ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка»; проведено оцінку ефективності системи управління ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка».

У третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи надано шляхи удосконалення стратегії розвитку ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка». На основі отриманих результатів запропоновано шляхи напрямки вдосконалення системи управління ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка»; визначено пріоритетний напрямок ефективної діяльності ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка»; розроблено заходи щодо ефективного управління ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка».

Ключові слова: система, управління, підприємство, ефективність, вдосконалення.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	8
1.1. Сутність і зміст поняття «управління підприємством»	8
1.2. Система управління ефективністю діяльності підприємства	13
1.3. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення	20
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	29
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка»	29
2.2. Аналіз системи управління підприємством	36
2.3. Оцінка ефективності системи управління підприємством.	47
Висновки до розділу 2	56
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	59
3.1. Напрями вдосконалення системи управління ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка»	59
3.2. Визначення пріоритетного напрямку ефективної підприємством	63
3.3. Розробка заходів щодо ефективного управління підприємством	67
Висновки до розділу 3	74
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ	87

ВСТУП

Актуальність теми. Економічні процеси в Україні мають суттєвий вплив на діяльність всіх суб'єктів господарювання та на їхнє економічне, інформаційне і

правове оточення. Умови нестабільності зовнішніх чинників та низька

адаптивність підприємств до ринкових змін створюють загрози для їхнього

подальшого розвитку. Бізнес-процеси в підприємствах зазнають значних змін,

перш за все пов'язаних із збереженням чи відтворенням їх

конкурентоспроможності. Спрямування на досягнення конкурентного статусу

підтримує прагнення підприємства ефективно використовувати всі наявні

ресурси, здібності персоналу, інформаційні, фінансові та інноваційні

можливості. У цьому контексті важливе значення має ефективність системи

управління для забезпечення конкурентоспроможності та подальшого успішного

розвитку підприємства. Проведення аналізу існуючих підходів до оцінки

ефективності управління є першим кроком у вирішенні цього важливого та

складного завдання.

Результати такого оцінювання використовуються під час аналізу

діяльності підприємства як у цілому, так і в галузі управління. Ці результати

надають можливість встановлювати масштаб та напрями змін, прогнозувати їх

вплив на ключові параметри підприємства, виявляти найважливіші чинники

зростання і приймати відповідні управлінські рішення щодо майбутньої

діяльності підприємства та його підрозділів.

Останні дослідження і публікації розглядають проблематику ефективності

управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища і представлені в

наукових працях різних авторів, як Бланк І.О., Бусигін А.В., Галенко В.Л.,

Самочкін В.М., Довгань Т.Г., Лафта Д.К., Мазур І.І., Шапіро В.Д., Мауєрс Р.,

Попов Г.Х., Норт К., Баклан О.П., Бережков Г.М., Дубова Д.Г. Іванов В.В. та ін.

Результати дослідження наукових думок зазначених авторів дає підстави

стверджувати, що оцінювання організації управління підприємством та

управлінських моделей має ще багато дискусійних і невирішених питань як щодо

обґрунтування загального підходу до оцінки, так і щодо аспекту розроблення конкретних методичних рішень.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо формування системи управління підприємством.

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні завдання:

- визначити сутність і зміст поняття «управління підприємством»;
- навести моделі управління діяльністю підприємства;
- розглянути ефективність управління підприємством та підходи до її визначення;

- розглянути загальну характеристику підприємства;
- проаналізувати систему управління діяльністю підприємства;

- здійснити оцінку ефективності управління підприємством;
- розглянути вдосконалення системи управління підприємством;

- запропонувати нову модель управління підприємством;

– розробити заходи щодо удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємством.

Об'єкт дослідження – процес формування системи управління підприємством.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних і практичних аспектів процесу формування системи управління підприємством. Поглиблені

дослідження здійснені на матеріалах ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» Київської області Богуславського району м. Богуслав.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною базою для магістерської кваліфікаційної роботи послужили ключові досягнення як вітчизняних, так і зарубіжних економістів у вивченні проблем та особливостей ефективного управління підприємством. Використано діалектичний метод

пізнання, а також фундаментальні положення, дослідження, наукові розробки та праці науковців з області теорії та практики управління підприємством.

У процесі проведення досліджень використовувалися різні методи, такі як

системний підхід та наступні методи: монографічний (для аналізу стану проблеми та теоретичних узагальнень), теоретичного узагальнення, опису (при вивченні наукової проблематики управління підприємством); розрахунково-конструктивний (при аналізі системи управління підприємством); економіко-статистичні, табличний, графічний та порівняльного аналізу (для оцінки ефективності управління підприємством); абстрактно-логічний (для теоретичного узагальнення, формулювання висновків та надання рекомендацій для поліпшення ефективності управління підприємством).

Інформаційною базою магістерської кваліфікаційної роботи є законодавчі та нормативно-правові акти України, інформаційно-аналітичні збірники Держслужби статистики України, наукову та нормативно-довідкову літературу з теми дослідження, а також статистичні звіти та інші матеріали від ПрАТ«Богуславська сільгосптехніка». Додатково використано результати власних спостережень і досліджень.

Структура роботи включає в себе вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Загальний обсяг тексту складає 85 сторінки комп'ютерного тексту, в яких міститься 15 таблиць, 14 рисунків, а також перелік з 61 джерелами використаної літератури та додатками.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність і зміст поняття «управління підприємством»

Підприємство, як складна техніко-технологічна та соціально-економічна система, орієнтована на задоволення суспільних потреб та реалізацію підприємницького інтересу, може забезпечити ефективну функціональність та виконання своєї місії у довгостроковій перспективі. Це можливо, якщо діяльність всіх його підрозділів, що визначаються принципами горизонтального та вертикального поділу праці, і окремих виконавців, буде організована раціонально, оптимально координована та адекватно контрольована, тобто ефективно керована.

Управління підприємством є невід'ємною частиною його звичайної діяльності і, водночас, необхідною та обов'язковою умовою, що гарантує цілісність, синергію та протиентропію підприємства як виробничої системи.

Як самостійний вид діяльності, управління пронизує різні напрямки підприємства, забезпечуючи можливість їхнього безпосереднього здійснення та взаємодію для досягнення загальної мети підприємства (рис. 1.1).

Ключове значення управління полягає в мобілізації ресурсів підприємства для реалізації вказаних видів діяльності та відповідних процесів, а також у забезпеченні балансу між ними.

Розглядаючи «управління підприємством» як економічну категорію, важливо чітко визначити його сутність та зміст. Слід відзначити, що економічні категорії є науковими абстракціями, які відображають існуючі економічні відносини, їхні різні аспекти та прояви. «Управління підприємством» як економічна категорія представляє собою логічне поняття, що чітко характеризує сутність конкретного економічного явища.

Управління підприємством є складовою частиною глобальної системи

управління економікою, яка виникає внаслідок розвитку продуктивних сил суспільства та супроводжується заглибленим поділом праці.

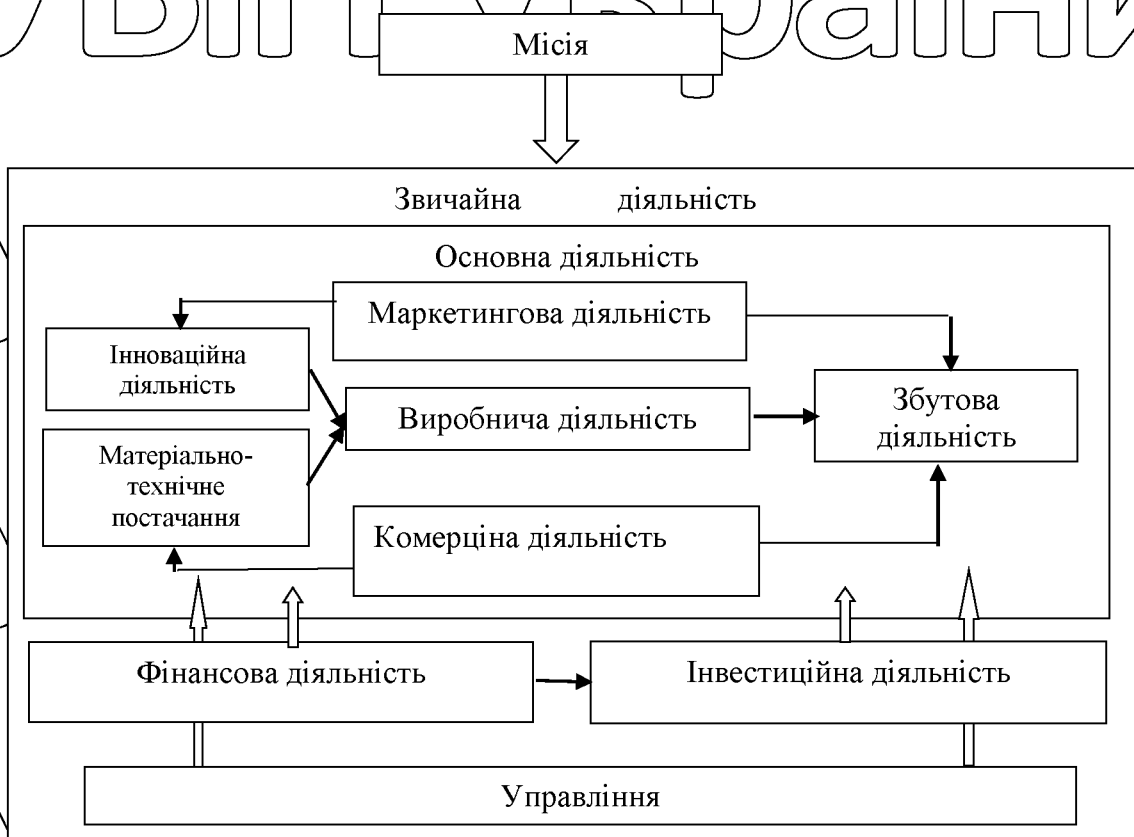


Рис. 1.1. Напрями (види) звичайної діяльності підприємства*

Примітка. *Сформовано на основі [17]

У будь-якому контексті, управління підприємством має своєю основою поділ праці, що призводить до об'єктивної необхідності координації різних видів та різновидів праці, яка здійснюється в межах відповідних напрямів господарської діяльності.

Управління підприємством, як результат поділу праці, відокремлено в самостійний вид діяльності, спрямовує, регулює та координує інші види господарської діяльності підприємства, що відбувається в межах відповідних напрямів.

Основна мета управління підприємством полягає у здійсненні цілеспрямованої, впорядкованої, інформаційно обґрунтованої та інформаційно вираженої управлінської дії з боку суб'єкта управління на об'єкт управління.

Система управління підприємством є суб'єктом управління. Об'єктом управління є єдність соціальних та технічних елементів виробництва.

Управлінську діяльність характеризують дві категорії функцій:

1. Загальні функції: ці функції є універсальними та взаємопов'язаними видами управлінської діяльності. Вони є аналогічними для всіх підприємств, незалежно від їхньої спеціалізації, розміру, організаційно-правової форми тощо.

Займаються управлінням підприємством в цілому, нехтуючи наявністю чи відсутністю конкретних об'єктів або процесів у його керованій підсистемі.

2. Конкретні функції: ці функції спрямовані на конкретний об'єкт управління та зумовлені галузевою специфікою підприємства. Виконуються управлінням певними елементами чи процесами, які відбуваються на підприємстві.

До загальних функцій управління входять планування, організація, координація, мотивація та контроль. Важливо враховувати, що управління здійснюється не взагалі, а лише конкретними елементами та процесами підприємства, трансформуючи загальні функції управління в конкретні за допомогою управління певними об'єктами.

Конкретні функції управління підприємством можна систематизувати за різними критеріями:

1. За процесами управління: вони включають функції управління основним, допоміжним та обслуговуючим виробництвом, технічною підготовкою, матеріально-технічним забезпеченням, капітальним будівництвом і т.д.

2. За структурними підрозділами управління: ці функції можуть бути пов'язані з управлінням корпусом, ділянкою, бригадою, відділом, бюро, сектором і т.д.

3. За напрямками діяльності підприємства: вони охоплюють управління маркетинговою, виробничою, постачальницькою, збутовою, інноваційною, інвестиційною, фінансовою діяльністю.

4. За елементами виробничо-господарської діяльності: функції управління персоналом, капіталом, інноваціями, інвестиціями тощо.

5. За економічними категоріями: акі як управління продуктивністю праці,

якістю продукції, собівартістю продукції, фінансовими результатами, господарськими ризиками і т.д.

Кожна конкретна функція управління підприємством визначається його особливостями, такими як вид підприємницької діяльності, тип виробництва, спеціалізація, складність виробництва, розмір тощо. Виділення конкретних функцій є механізмом для формування організаційної та виробничої структури підприємства та встановлення взаємозв'язків між його підрозділами. Разом з тим, кожна конкретна функція є комплексною за змістом і включає всі загальні функції. Це означає, що реалізація загальних функцій здійснюється завдяки застосуванню конкретних функцій управління, і навпаки.

Виконання функцій управління реалізується через управлінський процес, який включає послідовні дії апарату управління з метою цілеспрямованого впливу на об'єкт управління і реалізації управлінських рішень.

У практичній сфері управлінський процес представляє собою послідовні та циклічні дії, пов'язані з виявленням проблем, розробкою та ухваленням рішень для їх вирішення, а також організацією виконання прийнятих управлінських рішень.

У ході управлінського процесу на підприємстві приймаються рішення, що визначають не лише стратегії та функції управління, але й методи впливу на об'єкт управління, засоби та інструменти управління. Це сприяє максимальній ефективності використання капіталу та ресурсів, забезпечуючи реалізацію підприємницького інтересу. При цьому управлінські рішення базуються на принципах управління, які визначають загальні правила та ідеї управління. Ці принципи встановлюють вимоги до системи управління підприємством, включаючи якісні та кількісні характеристики апарату управління, функції управління, організаційну структуру управління, процес та механізм управління.

Таким чином, змістовне «коло» управління підприємством, розглядане як економічна категорія, закривається.

Загальні принципи управління підприємством повинні відповідати наступним вимогам [17, с. 13]:

- відображати загальні принципи, що характерні для різних типів і видів організацій;
- відповідати законам розвитку природи, суспільства та бізнесу.

Друга вимога призвела до відповідної еволюції принципів управління, внаслідок розвитку продуктивних сил і змін на ринку. На рис. 1.2. наведено сучасні принципи універсального та специфічного управління



Рис. 1.2. Сучасні принципи управління підприємством*

Примітка *Сформовано на основі [17] [12, с. 61, 62; 17, с. 15, 16]

Специфічний характер принципів управління обумовлений особливостями галузей та регіонів, в яких функціонують підприємства.

Таким чином, управління підприємством, як економічна категорія, носить об'єктивний характер, що пояснюється різноманітністю та специфікою галузей та регіональних особливостей діяльності підприємств. Це об'єктивне управління

взаємодіє з суб'єктивністю управлінських дій, що визначають сутність управлінської діяльності як процесу, здійснюваного суб'єктом управління (системою управління) щодо об'єкта управління (комплексу соціально-технічних елементів підприємства). Зміст управлінської діяльності полягає у виявленні,

обробці та реалізації загальних і конкретних функцій, що базуються на відповідних раціональних принципах управління підприємством. Ці принципи враховують сучасні наукові досягнення, управлінську практику та особливості різних галузей підприємницької діяльності.

1.2. Система управління ефективністю діяльності підприємства

Управління представляє собою комплекс методів, форм і прийомів, спрямованих на цілеспрямований вплив на об'єкт з метою досягнення конкретних цілей [13, с. 104]. Управління виступає важливим чинником і рушійною силою як на мікро-, так і на макrorівнях. З метою підвищення ефективності діяльності підприємства та його стратегічного розвитку виникає

необхідність в розробці стратегії управління, спрямованої на оптимізацію механізму формування та керування ефективністю діяльності підприємства.

Управління ефективністю підприємства має здійснюватися відповідно до визначеної політики, при цьому особлива увага має бути приділена визначенню пріоритетних напрямків використання ефективності діяльності підприємства - таких, що сприятимуть його подальшому розвитку, покращенню та збільшенню ринкової привабливості [11, с. 80].

Для наочного відображення або структуривання принципів управління можна використовувати модель управління. Модель управління - це теоретично

побудована концепція, яка охоплює уявлення про те, як система управління виглядає, як вона взаємодіє з об'єктом управління, як пристосовується до змін у зовнішньому середовищі, щоб організація могла досягати своїх цілей, стійко розвиватися та забезпечувати свою життєздатність [7]. Модель управління

включає основні принципи менеджменту, стратегічне бачення, цільові настанови та завдання, спільно створювані цінності, структуру та порядок взаємодії елементів, організаційну культуру, аналітичний моніторинг та контроль за ситуацією, рушійні сили розвитку та мотиваційну політику.

Сучасні науковці та практики менеджменту класифікують різні управлінські моделі за різними ознаками (табл. 1.1).

Основні моделі управління*

Критерій класифікації	Види моделей
За формою власності на виробничі ресурси	капіталістична, соціалістична, корпоративна
за рівнем ринкового впливу на економіку	ринкова (ліберальна), ринкова з деякими елементами державного регулювання, соціальна ринкова, модель державного управління з високим ступенем ринкових відносин, модель централізованого управління з плановим підходом
за характером виконання владних повноважень керівництвом	авторитарна, демократична
за територіальним походженням і адаптацією	американська, японська, шведська, німецька, бразильська
за відношенням до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі	статична (традиційна, консервативна, поточного стану), адаптивна (випереджальна, іноваційна), динамічна (прогнозна, ймовірно, розвитку)
за об'єктом	моделі підприємницька, бюрократична, адміністративна (адміністративно-командна), іноваційна, чинникова, процесна.

Примітка. *Сформовано на основі [6]

За об'єктом моделі можна виділити такі типи: підприємницька, бюрократична, адміністративна (адміністративно-командна), іноваційна, чинникова, процесна [6]:

1. Підприємницька: виявляє свою сутність у назві, що характеризується наявністю структури управління та розподілом повноважень. Однак, є «ефект

пляшкового горла», коли власник компанії продовжує приймати всі рішення самостійно, що може викликати стагнацію компанії.

2. Бюрократична: Поширена великими компаніями, в яких існує суворолінійно-функціональна структура управління та чіткий порядок субординації та ухвалення управлінських рішень.

3. Адміністративна (адміністративно-командна): Характеризується єдиноначальністю влади та прийняттям управлінських рішень. Розповсюджена в комерційних та державних структурах, де керівництво вирішує питання оплати праці та виконання завдань без врахування особистих навичок та цінностей співробітників.

4. Інноваційна: Характеризується відсутністю формальних правил і інструкцій, що властиве творчим невеликим компаніям.

5. Чинникова: Модель управління, що включає методи, засоби, інструменти і важелі впливу для досягнення Чинникового потенціалу. Це дозволяє підприємству нейтралізувати негативний та стимулювати позитивний чинниковий вплив у кризових ситуаціях.

6. Процесна модель управління може сприяти прискоренню прийняття рішень, підвищенню якості виробленої продукції або наданих послуг, а також оперативному реагуванню на зміни потреб ринку. Це одна з найбільш демократичних моделей управління компанією. Основна ідея полягає в тому, що, навіть при наявності вертикальної структури влади, основне управління здійснюється горизонтально (за принципом процесів). Усі працівники розуміють свої обов'язки, керівництво чітко формулює та відстежує цілі та показники, а заробітна плата виплачується працівникам в залежності від досягнених результатів.

Оцінка ефективності в даній моделі заснована на загальних методологічних принципах. При розрізненні понять ефективності та результативності виокремлюються два типи управління діяльністю підприємств: Ефективне керівництво: зорієнтоване на перспективний, інноваційний розвиток та стратегічний успіх [19, с. 8];

Результативне керівництво: спрямоване на тимчасове досягнення короткострокових цілей [24, с. 9].

Основні принципи здійснення практичної діяльності, які сформулювались в процесі розвитку, включають такі:

- інтеграція науково-технологічного аналізу з комерційним, фінансово-економічним та соціальним: це необхідно для забезпечення комплексного підходу при розробці та реалізації проектів;

- оцінка ефективності з урахуванням зміни цінності грошей у часі: цей принцип передбачає здійснення порівняльного аналізу витрат і результатів, враховуючи вплив зміни цінних показників упродовж часу;

- урахування невизначеності і ризиків: при здійсненні діяльності важливо враховувати невизначеність та ризики, що можуть виникнути, і приймати рішення з урахуванням цих чинників.

Комплексний підхід до управління ефективністю діяльності може бути відображений наступним чином (рис. 13).

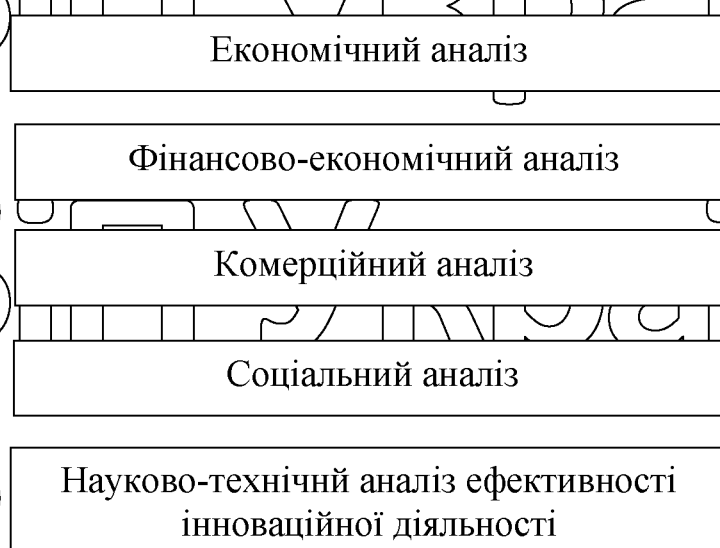


Рис. 13. Комплексний підхід до управління ефективністю діяльності підприємств*

Примітка. *Сформовано на основі [21, с. 276]

Управління ефективністю діяльності є комплексом принципів і методів, спрямованих на розробку та впровадження управлінських рішень у всіх

ключових аспектах функціонування підприємства. Вдале функціонування системи управління ефективністю діяльності підприємства значною мірою залежить від ефективності її організаційного забезпечення.

Система організаційного забезпечення управління ефективністю діяльності підприємства представляє собою взаємопов'язану сукупність внутрішніх структурних служб і підрозділів підприємства.

Структурна схема управління ефективністю діяльності підприємства представлена на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Структурна схема управління ефективністю діяльності підприємства*

Примітка. *Сформовано на основі [24]

Ці структури відповідають за розробку та ухвалення управлінських рішень з різних аспектів, таких як планування, формування, розподіл і використання прибутку, і несуть відповідальність за результати цих рішень.

Управління ефективністю діяльності є системою принципів і методів, які використовуються для розробки та впровадження управлінських рішень у всіх ключових аспектах діяльності підприємства.

Успішне функціонування системи управління ефективністю діяльності підприємства в значній мірі залежить від результативності її організаційного забезпечення. Система організаційного забезпечення управління ефективністю діяльності підприємства представляє собою взаємопов'язану сукупність внутрішніх структурних служб і підрозділів підприємства. Ці структури відповідають за розробку та ухвалення управлінських рішень з різних аспектів, таких як планування, формування, розподіл і використання прибутку, і несуть відповідальність за результати цих рішень.

Загальні принципи формування організаційної структури управління підприємством передбачають створення двох типів центрів управління - ієрархічного і органічного.

Ієрархічний тип структур управління підприємством передбачає рух управлінських рішень і інформаційних потоків чітко по вертикалі, в якій нижчий орган управління підпорядковується і контролюється вищим. Це означає визначення різних рівнів управління. У системі ієрархічного типу найбільш поширеними є проста лінійна, лінійно-функціональна і дивізійна структури управління [31, с. 398].

Органічний тип структур управління підприємством характеризується відсутністю ієрархії при повній відповідальності керівників сформованих підрозділів за кінцеві результати діяльності. Формування таких підрозділів ґрунтується на характері окремих розв'язуваних у комплексі проблем, що підвищує гнучкість структури управління та забезпечує її високу адаптивність до змінних зовнішніх і внутрішніх умов діяльності підприємства. У системі органічного типу найбільш поширеними є проектна і матрична структури управління

Два основних набори чинників, а саме внутрішні і зовнішні (рис. 1.5), визначають зміну ефективності діяльності підприємств. У цьому контексті внутрішні чинники поділяються на основні та неосновні.

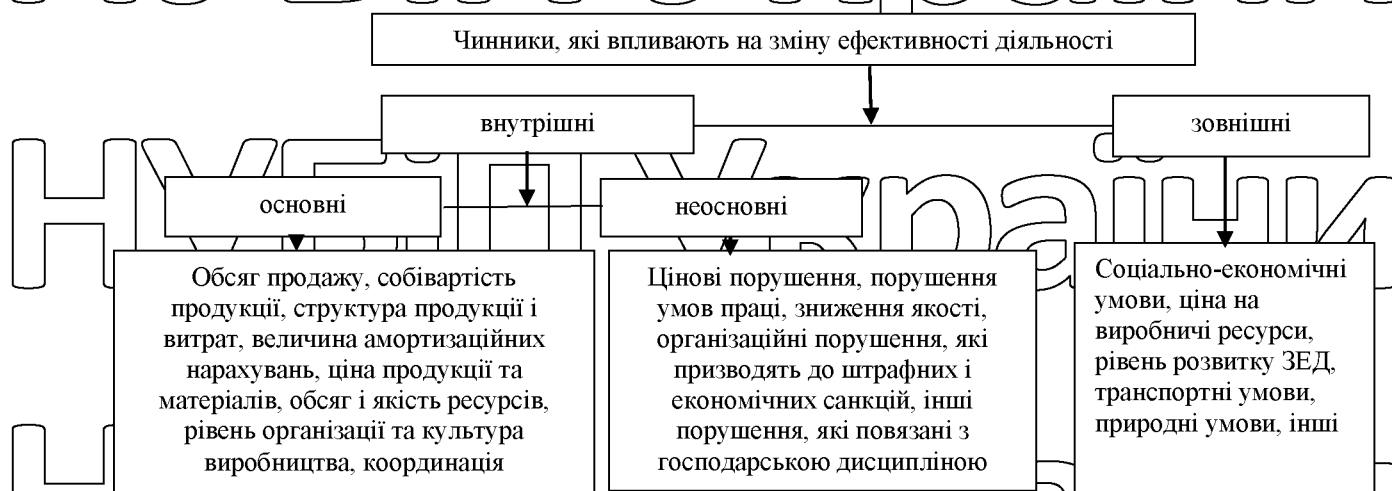


Рис. 1.5. Чинники, які впливають на зміну ефективності діяльності підприємств*

Примітка. *Сформовано на основі [27, с. 292]

Використання конкретних методів управління залежить від особливостей господарської діяльності підприємства та його фінансової стратегії. Відповідно, модель управління буде різнитися для різних підприємств, що свідчить про наявність різних стратегій управління.

Ці моделі можна класифікувати за такою типологією:

1. Агресивна (наступальна) стратегія – спрямована на максимізацію обсягів продажу через активне стимулювання збуту для збільшення прибутку підприємства.

2. Захисна стратегія – орієнтована на контроль витрат з метою підвищення прибутку як різниці між доходами та витратами, стратегія є ефективною в довгостроковій перспективі.

3. Диверсифікована стратегія – поєднує збалансований компроміс між агресивною та захисною стратегіями, дозволяючи узгоджувати переваги та недоліки обох підходів до управління прибутком підприємства.

Оцінка ефективності у системному управлінні підприємницькою

діяльністю базується на здатності господарської системи відповісти викликам зовнішніх чинників та ефективно адаптуватися до них.

Отже, система управління ефективною діяльністю повинна бути тісно інтегрована з загальною системою управління підприємством. Це зумовлено

тим, що процес прийняття управлінських рішень у будь-якій сфері підприємницької діяльності прямо або опосередковано впливає на рівень

прибутку. Прибуток, в свою чергу, є ключовим джерелом фінансування розвитку підприємства та підвищення доходів його власників і працівників. З урахуванням

цих аспектів можна сформулювати таке визначення управління ефективною

діяльністю підприємства: це процес, що ґрунтується на функціях менеджменту, і

використовує інструменти та методи для ухвалення управлінських рішень з формування та розподілу прибутку та раціонального використання усіх наявних

ресурсів на підприємстві з метою максимізації фінансових результатів і

оптимізації використання фінансових ресурсів.

1.3. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення

Управління тісно взаємодіє з усіма економічними та соціальними процесами, що розгортаються на підприємстві. А.В. Тихомирова в своїх дослідженнях спробувала систематизувати підходи до оцінювання ефективності

управління, виділивши сім підходів, які можна розглядати та розширити новими,

запропонованими в інших наукових працях в рамках визначених підходів [28, с.

13].

Перший підхід об'єднує тих авторів, які рекомендують оцінювати ефективність управління як результативність виробництва. Це обґрунтовується

нерозривністю процесу управління від результатів виробничо-господарської діяльності.

Другий підхід вказує на оцінювання ефективності управління з урахуванням кінцевих результатів підприємницької діяльності, порівнюючи

витрати на управління з результатами роботи управлінського апарату. Оцінка ефективності управління, за цим підходом, зводиться до визначення співвідношення витрат на управління і досягнутих результатів, зокрема тих, що відображають підвищення продуктивності виробництва [8, с. 32].

Третій підхід враховує, що ефективність управління слід розглядати як результативність конкретної системи управління, виражену різними показниками стану об'єкта управління та самої управлінської діяльності. Оцінка ефективності управління розглядається як результативність конкретної системи управління, яка охоплює показники об'єкта управління, такі як техніко-економічні результати виробництва, і показники суб'єкта управління, такі як фінансові витрати на утримання управлінської системи, часові затрати на виконання операцій та загальний процес управління.

У рамках четвертого підходу пропонується оцінювати ефективність управління на основі ступеня досягнення цілей підприємства. Прихильники цього напрямку стверджують, що ефективність управління визначається тим, наскільки успішно досягаються поставлені цілі підприємства.

За положеннями п'ятого підходу пропонується оцінювати ефективність управління на основі оцінки управлінських рішень по двом напрямках. Згідно з першим, ефективність управління оцінюється шляхом визначення результативності окремих управлінських рішень. Оцінка ефективності повинна базуватися на чіткому визначенні цілей і виборі критеріїв для оцінки рішень. Наприклад, при наявності кількох цілей, Аунапу Ф.Ф. рекомендує об'єднати їх у єдину оцінку та визначити ефективність кожного рішення враховуючи всі цілі, і обрати найбільш ефективний варіант.

За другим напрямком оцінки ефективності управління виходячи з оцінки ефективності управлінських рішень, ефективність управління оцінюється через процес прийняття управлінських рішень. Цей підхід передбачає, що якість управлінських рішень не обов'язково пов'язана з вибором найкращих варіантів за критерієм ефективності, але є важливою частиною системи управління і

оцінюється за допомогою показників кількості, якості та оперативності виконаних рішень.

Шостий підхід об'єднує ті погляди, відповідно до яких управління базується на оцінці ефективності управлінської праці. Під час такої оцінки розглядаються витрати, пов'язані з роботою управлінського персоналу.

Ефективність управління в цьому контексті тісно пов'язана з економічною ефективністю управлінської праці. Це поняття обмежується економією живої та матеріальної праці у сфері управління матеріальним виробництвом шляхом оптимізації та раціоналізації управлінської діяльності [8, с. 57].

Ефективність управління, за цим підходом, визначається досягненням цілей організації за допомогою раціонального використання персоналу при економії обмежених ресурсів. Цей принцип реалізується за сприятливої співзалежності між результатами праці та обсягом їх використання. Економічна

ефективність передбачає досягнення цілей організації за рахунок оптимального використання ресурсів підприємства або розв'язання управлінських завдань з мінімальними витратами [30, с. 131]. Соціальна ефективність визначається

ступенем досягнення індивідуальних цілей працівників та виражає задоволеність їх очікувань, бажань, потреб і інтересів. Соціальна ефективність також розглядається з точки зору орієнтації на роботу і стосунків з іншими людьми [26, с. 53].

Виникнення сьомого підходу пов'язане з оцінкою ефективності вдосконалення управління виробництвом. Основна ідея цього підходу полягає в визначенні ефекту, отриманого в результаті впровадження заходів з вдосконалення управління виробництвом, і його співвідношенні з витратами на ці заходи.

Згідно із твердженням З.П. Румянцевої, розгляд підходів до оцінювання ефективності управління має бути проведений через призму різних моделей організацій, що були висунуті вітчизняними та іноземними дослідниками.

Еволюцію цих підходів можна розглядати у контексті чотирьох типів моделей.

які відображають як теоретичний розвиток організаційної теорії, так і використання її ключових концепцій у практиці:

- модель організації, ґрунтована на теоретичних положеннях школи наукового управління;

- модель організації, що виходить із теорій людських взаємин і поведінкових наук, розглядаючи організацію як колектив людей, які працюють над спільним завданням;

- модель організації, заснована на принципах теорії систем;

- модель організації, що враховує роль організації як суспільного інституту [23, с. 49].

Використовуючи першу базову модель, Румянцева З.П. рекомендує, як і інші автори, звертати увагу на показники, що характеризують отримані результати діяльності. Засвідченням ефективності управління є досягнення

цілевих завдань у виробництві продукції. За її думкою, основний акцент слід робити на внутрішній економічності, яка визначає випуск продукції на одиницю витрат. Основними вимогами є висока якість, задоволення пониту, низькі витрати та ціни, а також ефективний розподіл продукції та послуг. Навіть при

вузькому фокусі цього підходу до визначення ефективності управління підприємством, З.П. Румянцева враховує, на відміну від інших авторів, що ефективність є абсолютно відносною категорією.

Походження до другої моделі, за думкою дослідника, не позначає відмови від раніше зазначених методів вимірювання та оцінки економічної ефективності.

Однак основний акцент робиться на внутрішніх процесах, які сприяють досягненню визначених цілей завдяки високій продуктивності праці. Ключовим принципом цього підходу є ефективне використання людських ресурсів, тому на вагу ставляться такі аспекти, як інтеграція діяльності, задоволеність членів колективу, мораль та соціальний клімат. Таким чином, другий підхід розглядає

не лише економічний зміст категорії ефективності, а й її соціальну спрямованість.

У відкритих системах (третья і четверта моделі), за думкою автора, оцінка

ефективності управління організацією здійснюється з урахуванням взаємозв'язків між елементами, підсистемами та усією системою управління підприємством, а також її відносин із зовнішнім середовищем. Системний підхід до оцінки ефективності управління характеризується тим, що основна увага зосереджується на здатності підприємства отримувати всі необхідні ресурси для виробництва продукції або послуг з зовнішнього середовища [23, с. 106]. Цей підхід базується на розгляді підприємства як цілісної системи, де цілі визначають складові, структуру, межі, процеси, взаємодію елементів, зв'язки із зовнішнім середовищем та загальну концепцію розвитку.

Отже, підхід, який був визначений Румянцевою З.П. на основі третьої моделі організації, можна розглядати як ефективність використання системних ресурсів підприємства. Цей підхід вимагає вимірювання кількості ресурсів і оцінки вигідності торгових операцій із постачальниками, тому підприємство прагне отримати максимальний ефект від взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища. Внутрішнє середовище будь-якої організації, яке формується під впливом управлінських рішень, реально визначає рівень системної ефективності.

Під час подання системного підходу Румянцева З.П. використовує терміни, такі як ефективність управління, ефективність організації, системна ефективність та системні ресурси, але при цьому не розкриває сутності цих понять. Можна припустити, що ефективність управління ідентифікується із поняттям ефективності організації, тоді як системна ефективність визначає ефективність управління підприємством на основі системного підходу. Системні ресурси тут розглядаються як ресурси підсистеми забезпечення, використовувані для визначення ефективності системи управління підприємством. Позитивним аспектом у проведеній систематизації підходів до оцінювання ефективності управління є відмова від ізольованого розгляду окремих підходів, які оцінюють лише один елемент системи управління. Замість цього автор доповнює їх та враховує вплив зовнішнього середовища.

В аналізі представлених підходів до оцінювання ефективності управління підприємством можна визначити, що як в теорії, так і на практиці, зустрічаються

як часткове використання цих підходів, так і їх поєднання.

Враховуючи визначення управління підприємством з точки зору системного підходу, розумно об'єднати всі раніше зазначені підходи до

оцінювання ефективності управління підприємством в три основні категорії:

селективний підхід, що передбачає оцінювання ефективності управління

підприємством з точки зору окремого елемента системи управління;

комплексний підхід, де оцінка проводиться за комплексом окремих елементів системи управління; фрагментарний підхід, де оцінка здійснюється за різними

аспектами або компонентами управління, які не є елементами системи

управління. Селективний підхід включає в себе різні підходи до оцінювання

ефективності управління підприємством, такі як ефективність виробництва,

економічна ефективність, ефективність витрат на управління та ефективність

управлінської праці.

У комплексний підхід до оцінювання ефективності управління

підприємством включені підходи, що базуються на оцінці кінцевих результатів роботи та ефективного використання трудових ресурсів, оцінці ефективності

системних ресурсів, а також за загальними показниками результативності

конкретної системи управління. У фрагментарний підхід входять підходи, що

ґрунтуються на ефективності управлінських рішень, ефективності

вдосконалення управління та на вимірі вартості бізнесу.

Важливо відзначити, що оскільки ефективність управління підприємством

в роботі розглядається як відносна характеристика результативності управління,

а сама результативність визначається рівнем досягнення цілей підприємства, то

перші два підходи безпосередньо будуть базуватися на цій оцінці. Таким чином,

підхід до оцінки ефективності управління підприємством на основі лише ступеня

досягнення цілей входить в склад обох перших підходів до оцінювання

ефективності управління. Подані підходи до оцінювання ефективності

управління підприємством представлені на рисунку 1.6.



Рис. 1.6. Підходи до оцінювання ефективності управління підприємством*

Примітка. *Сформовано на основі [29, с. 72]

Отже, аналіз існуючих підходів до оцінювання ефективності управління свідчить про те, що немає жодного універсального підходу, який би був вільний від недоліків. Різноманітність цих підходів визначається об'єктом оцінки, яким може бути система управління, апарат управління або виробнича діяльність. Основними недоліками більшості з них є їхнє обмеження з точки зору об'єкта оцінки, тобто управління.

Підходи до оцінювання ефективності управління, які виникають шляхом комбінування різних простих підходів, часто характеризуються складністю такої оцінки. З позиції прийнятого системного підходу до управління, можна рекомендувати об'єднати всі підходи до оцінювання ефективності управління підприємством в три основні групи.

Селективний підхід передбачає оцінку ефективності управління підприємством, розглядаючи один елемент системи управління. Комплексний підхід включає оцінювання ефективності за комплексом окремих елементів системи управління. Фрагментарний підхід оцінює ефективність управління за різними аспектами або компонентами, які не входять до складу системи управління. Зокрема, оцінювання ефективності управління в межах кожної з підсистем має здійснюватися на основі вибору критеріїв та визначення показників, які найкраще відображають ступінь досягнення поставлених організацією цілей.

Висновки до розділу 1

Управління підприємством, розглядане як економічна категорія, є об'єктивним явищем, яке виникає з розділення та спеціалізації праці, визначається виокремленням різних видів господарської та трудової діяльності та потребує організації та координації цих процесів у просторі та часі. Об'єктивність управління поєднується із суб'єктивністю дій управлінців, що визначають суть управлінської діяльності. Ці дії здійснюються суб'єктом управління (системою управління) щодо об'єкта управління (комплексу соціально-технічних елементів підприємства).

Модель управління відображає систему або може бути спроектована для ілюстрації її дії. Це теоретично побудована концепція того, як система управління виглядає, як вона впливає на об'єкт управління, як адаптується до змін у зовнішньому середовищі, забезпечуючи реалізацію цілей організації. Модель управління охоплює основні принципи менеджменту, стратегічне бачення, цільові установки і завдання, цінності, структуру та порядок взаємодії її елементів, організаційну культуру, аналітичний моніторинг, контроль та рушійні сили розвитку.

Щодо оцінювання ефективності управління, підходи, що виникають шляхом поєднання простих методів, часто визначаються складністю такої оцінки. За системним підходом до управління, рекомендується об'єднати всі

підходи до оцінювання ефективності управління підприємством в три основні групи. Селективний підхід включає оцінку ефективності управління підприємством, розглядаючи один елемент системи управління. Комплексний підхід передбачає оцінювання ефективності управління за комплексом окремих елементів системи управління. Фрагментарний підхід проводить оцінку за різними аспектами або компонентами управління, які не входять до складу системи управління.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка»

ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» розташована за адресою: вул. Миколаївська 133, м. Богуслав, Богуславський район, Київська область.
Директор – Гавриленко Петро Миколайович.

Відкрите акціонерне Товариство «Богуславська сільгосптехніка», засновано відповідно до наказу Представництва Фонду державного майна України в Богуславському районі від 7 серпня 1996 року №114, шляхом перетворення державного підприємства «Богуславське ремонтно-транспортне підприємство» у відкрите акціонерне товариство згідно з Декретом Кабінету Міністрів України від 17 травня 1993 року №51-93 «Про особливості приватизації майна в агропромисловому комплексі» та Порядком перетворення в процесі приватизації державних підприємств у відкриті акціонерні товариства, затвердженим Постановою Кабінету Міністрів України від 7 грудня 1992 року №686. На підставі рішення чергових Загальних зборів акціонерів від 28.07.2010р. Протокол №1, акції товариства переведено з документарної форми випуску у бездокументарну. У звітному періоді, на підставі рішення Загальних зборів акціонерів змінено назву акціонерного товариства на Публічне акціонерне товариство «Богуславська сільгосптехніка».

Як зазначено в статуті, дане підприємство є приватним акціонерним товариством. ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» створено для здійснення підприємницької діяльності з метою одержання прибутку. Основні цілі ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка»:

1. Задовольнити потреби споживачів, шляхом виробництва та продажу якісної сільськогосподарської техніки.
2. Забезпечити населення Богуславського району робочими місцями.
3. Забезпечити стійку довгострокову конкурентну позицію на ринку

сільськогосподарської техніки в Україні та за її межами.

4. Збільшити річний об'єм продажів продукції.

ПраГ «Богуславська сільгосптехніка» під час виконання своїх функцій керується нормативно - правовими актами:

– Конституцією України від 28 червня 1996 року;

– Цивільним кодексом України від 16.01.2003 №435-IV;

– Господарським кодексом України 16/01-2003 №436- IV;

– Законом України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом» від 28.11.2002 №249- IV;

– Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців» від №755 Законом України «Про цінні папери та фондовий ринок» від 23.02.2006 №3480- IV;

– Законом України Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV;

– іншими Законами України;

– Міжнародними стандартами фінансової звітності (МСФЗ).

ПраГ «Богуславська сільгосптехніка» філій та представництв не має. На підприємстві є два виробничих підрозділи: автопарк та ремонтна майстерня по ремонту тракторів і сільськогосподарських машин. У червні місяці 2002 року на загальних зборах було прийнято рішення про створення дочірнього підприємства. ДП «Автосервіс» розташовано в м. Богуслав вул. Миколаївська 129. ДП пропонує послуги по автоперевезенню вантажів та пасажирів. У 2010 році, на підставі рішення чергових Загальних зборів акціонерів від 28.07.2010р. Протокол №1, розпочато процес ліквідації ДП «Автосервіс». За останні п'ять років товариством не здійснювались операції відчуження або придбання основних засобів у значних розмірах.

Площа підприємства – 5,82 (га) дає змогу розмістити необхідні виробничі потужності та склади для виробленої техніки. Богуславський район має велику кількість робочої сили з технічною освітою, що вирішує проблему нестачі персоналу на підприємстві. Економіка Богуславського району має унікальну

забезпеченість ресурсами. Це допомагає підприємству стрімко розвиватись.

Види діяльності за КВЕД згідно довідки комітету статистики України:

1. Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства.

2. Оброблення металів та нанесення покриття на метали.

3. Неспеціалізована оптова торгівля.

4. Вантажний автомобільний транспорт.

5. Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення.

6. Установлення та монтаж машин і устаткування.

Основним видом діяльності є виготовлення оприскувачів для хімічного захисту рослин. З року в рік розробляються нові моделі машин та

вдосконалюються вже існуючі. Спеціалісти підприємства постійно працюють

над збільшенням продуктивності та надійності техніки. Однією з останніх

розробок ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» є перший в Україні обприскувач із системою примусового осадження крапель робочого розчину.

Асортимент виробів ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» наступний:

– причіпний штанговий обприскувач ЕКО-2000-18П;

– причіпний штанговий обприскувач ЕКО-2000-21,5;

– причіпний штанговий обприскувач ЕКО-2000-18НПС;

– навісний штанговий обприскувач ЕКО-600-12;

– навісний штанговий обприскувач ЕКО-800-12;

– навісний обприскувач ЕКО-600-5,4 (УСМКа-5,4);

– навісний обприскувач ЕКО-600-5,6 (КРН-5,6);

– штанга ШПС-18 двухповодковий механізм стабілізації;

– штанга ШПС-18 гідромеханічний механізм стабілізації;

– штанга ЕКО-18 гідромеханічний механізм стабілізації;

– штанга ЕКО-21,5 гідромеханічний механізм стабілізації;

– культиватор КУ-3 - Культиватор КУ-3А (внесення рідких добрив).

Також товариство реалізує різні комплекти та комплектуючі до машин а саме:

- комплект «Рем. комплект ОП-2000 з насосом»;
- комплект «Пінний маркер»;
- комплект «Міксер робочої рідини»;

- комплект «Пристрій само заправки»;
- комплект «Система комп'ютерного контролю «Браво».

Обприскувачі успішно пройшли сертифікаційні випробовування і отримали сертифікати відповідності державної системи сертифікації УкрСЕПРО.

Якість та надійність у роботі, простота в обслуговуванні, конкурентоспроможні ціни – ці фактори вигідно відрізняють продукцію ПрАТ

«Богуславська сільгосптехніка» і дозволяють компанії займати лідируючу позицію на ринку техніки для хімічного захисту рослин. Впровадження даного проекту дозволить наростити об'єми випуску переліченої продукції, а також впровадити у виробництво нові види машин.

Ринок машин для внесення хімічних засобів захисту рослин постійно розвивається. Про високий попит на дану продукцію свідчить той факт, що на Українському ринку предетавляють обприскувачі іноземних фірм, таких як: Hardi (Данія); Unisteen (Італія); Jacto (Бразилія). ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» займає конкурентну позицію до цих компаній, так як продукція на 30-40%

дешевша у порівнянні з імпортними аналогами. Серед вітчизняних виробників обприскувачів в Україні найбільш широко представлені: ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка»; ПАТ «Львівагроماش-проект»; ПАТ «Львівсільмаш»; Завод «Агрегат». Ринок обприскувачів та комплектуючих до них на якому працює ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» не обмежується рамками Богуславського району, а далеко виходить за його межі.

На вибір каналів розповсюдження впливає особливість продукції, яку реалізує підприємство. Підприємство застосовує традиційний тип маркетингової

системи розповсюдження. Цей тип дозволяє для підприємства уникати зайвих витрат на збут, одночасно специфіка продукції та ринок на якому працює Товариство не дозволяє (недоцільно) застосовувати інший тип маркетингової системи розповсюдження.

Підприємство застосовує вибірккову стратегію охоплення ринку, за якою товар розподіляють між обмеженою кількістю пунктів продажу на певній географічній території. Обираючи таку систему збуту, виробник відбирає посередників за певними критеріями та свідомо обмежує доступність товару, щоб знизити витрати розподілу та домогтися від посередників ефективнішої співпраці.

Фінансування виробничої діяльності здійснюється за рахунок власних коштів. Підприємство визначає перспективи розвитку, планує та здійснює свою діяльність, виходячи з попиту на продукцію, що воно виробляє, виходячи з проблем забезпечення розвитку. Основу планів становлять завдання, поставлені перед підприємством, та договори/контракти, укладені на виконання будь-яких робіт та послуг із споживачами, замовниками, постачальниками. Господарські відносини підприємства з партнерами в сферах діяльності формуються на основі договору. Підприємство вільне у виборі предмету договору, визначенні об'єктів та умов господарських взаємовідносин.

Майно ПРАТ «Богуславська сільгосптехніка» складають основні фонди (засоби) та оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відображається в балансі підприємства.

Джерелами формування майна є:

– внески засновників і акціонерів та грошових коштів, отриманих від продажу акцій;

– прибутки від реалізації продукції, робіт та послуг, виробленої товариством в результаті господарської діяльності;

– кредити банків та інших кредиторів;

– доходи від цінних паперів;

– безоплатні та благодійні внески, пожертвування вітчизняних та іноземних підприємств, організацій, громадян;
– інші джерела, які не заборонені чинним законодавством України.

Облікова політика підприємства ведеться згідно Закону України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» від 16.07.99р. №996 - XIУ і «Положеннями бухгалтерського обліку» (ПБО), наказом Мінфіну України «Про затвердження плану рахунків бухгалтерського обліку» і «Інструкції про його застосування» від 30.09.99р. №291. Бухгалтерський облік ведеться за

Міжнародною системою стандартів бухгалтерського обліку (МСБО). Фінансова звітність до ДКЦПФР підготовлена за методичними рекомендаціями, затвердженими Рішеннями ДКЦПФР та відповідає вимогам МСБО і надається у форматі, що визначений НП(С)БО.

Основні засоби у звітності відображено за балансовою вартістю за вирахуванням накопиченої амортизації. Нарахування амортизації провадиться методом лінійного зменшення залишкової вартості. Амортизація на МШП нараховується в розмірі 100% в першому місяці використання. До складу запасів включаються:

- сировина, основні та допоміжні матеріали;
- придбані напівфабрикати та комплектуючі;
- паливно-мастильні матеріали;
- запасні частини;
- незавершене виробництво та готова продукція;
- товари, що придбані для подальшої реалізації.

Запаси обліковуються за собівартістю, яка включає витрати на придбання та доставку. Вибуття запасів обліковується за методом ФІФО. Дебіторська заборгованість визнається активом одночасно з визнанням доходу від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг. Поточні зобов'язання відображаються за сумою погашення.

Розглянемо динаміку фінансової діяльності підприємства на прикладі

фінансової звітності ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз фінансових результатів діяльності ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка», тис. грн. *

Показники	Роки				
	2020	2021	2022	2022 р. +/- до 2020 р.	2022 р. +/- до 2021 р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції товарів, робіт, послуг)	283229	308856	318679	35450	9823
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	181084	208876	216361	35277	7485
Валовий прибуток (збиток)	102145	99980	102318	173	2338
Інші операційні доходи	12415	13048	7963	-4452	-5085
Адміністративні витрати	10637	10760	11115	478	355
Витрати на збут	14995	162114	20336	5341	-141778
Інші операційні витрати	15140	9949	7532	-7608	-2417
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток (збиток)	73788	76105	71298	-2490	-4807
Інші фінансові доходи	73	95	327	254	232
Інші доходи	1395	2657	1202	-193	-1455
Фінансові витрати	2744	2869	983	-1761	-1886
Інші витрати	1740	852	34	-1706	-818
Фінансові результати від звичайної діяльності: прибуток (збиток)	70772	75136	71900	1128	-3236
Витрати (дохід) з податку на прибуток	12739	13524	12942	203	-582
Чистий прибуток (збиток)	58033	61612	58958	925	-2654

Примітка. *Сформовано на основі даних підприємства

Отже, за результатами таблиці зроблено такий висновок: за аналізований період дохід від реалізації продукції збільшився на 3,2%.. Із збільшенням обсягу продукції збільшилась собівартість на 3,6%. Із витрат негативним показником можна виділити збільшення адміністративних витрат на 3,3%. Чистий прибуток

за аналізований період зменшився на 4,3%, хоча у 2018 році від збільшився на 1,6%.

2.2. Аналіз системи управління підприємством

Функції управління діяльністю підприємства реалізуються працівниками апарату управління та підрозділами підприємства, що при цьому вступають в економічні, організаційні, соціальні, психологічні й інші відносини один з одним. Організаційні відносини, що складаються між підрозділами і працівниками апарату управління підприємства, визначають його організаційну структуру. Проаналізуємо управлінську структуру ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка», яка представлена на рис. 2.1.

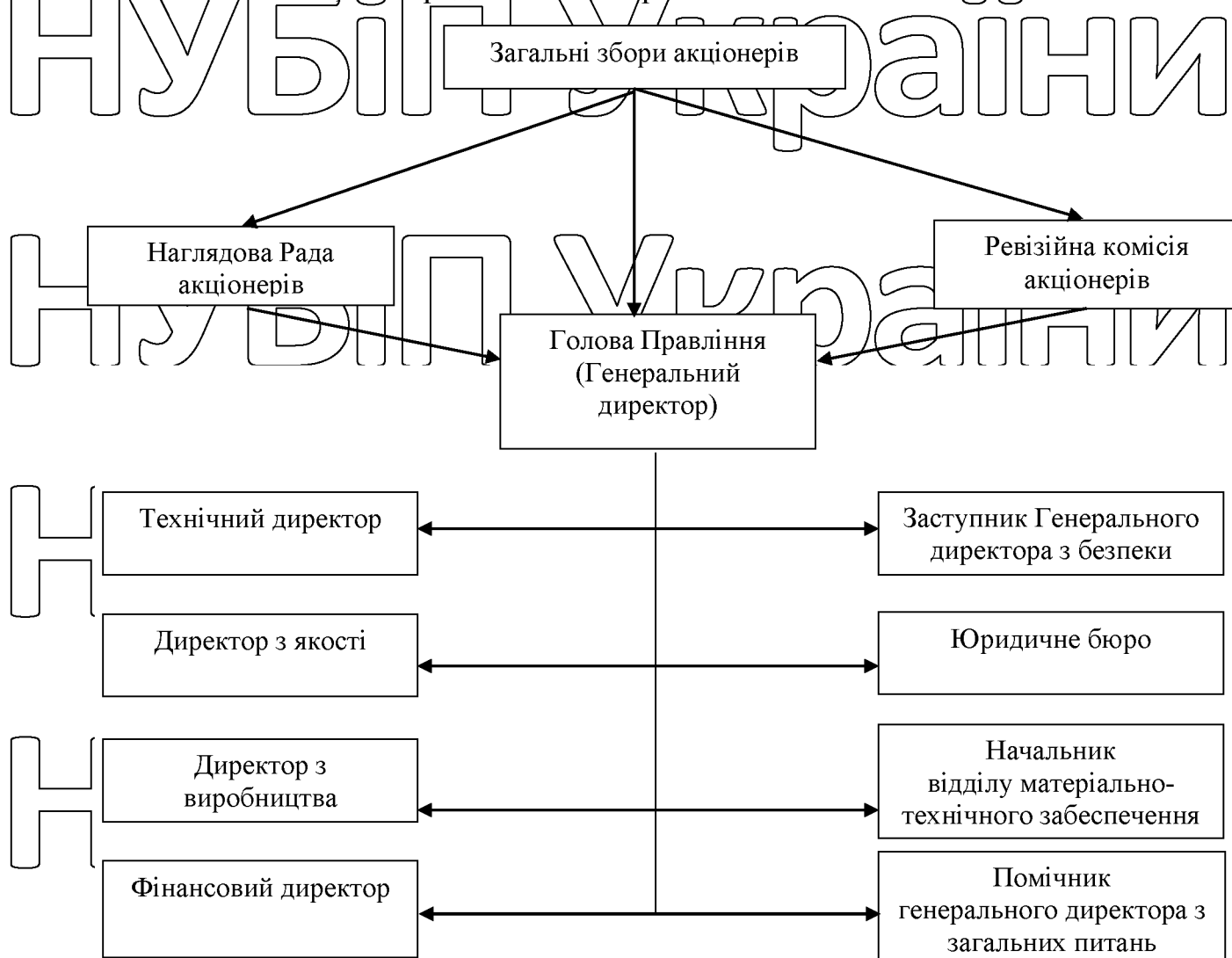


Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка»*

Примітка. *Сформовано на основі даних підприємства

У основі формування організаційної структури управління ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» лежить функціональна структура управління. Виробнича структура ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» належить до такого типу виробничих структур, як цехова. За цеховою виробничою структурою основним виробничим підрозділом є цех, тобто адміністративно відокремлена частина підприємства, у якій виконується певний робіт у відповідності з внутрішньозаводською спеціалізацією. У цеховій виробничій структурі присутнє основне, допоміжне та обслуговуюче виробництво.

Керівництво ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» здійснюється на підставі статуту товариства, а також затвердженого загальними зборами акціонерів положення про правління. Наглядова рада здійснює контроль за діяльністю його виконавчого органу та захищає права акціонерів товариства. Для виконання контролю за фінансово-господарською діяльністю товариства загальними зборами акціонерів відповідно до статуту товариства обирається ревізійна комісія. Керівник цієї комісії обирається більшістю голосів з числа її членів.

Ключовою фігурою управління підприємства є голова правління - генеральний директор. Діяльність директора полягає у вирішенні завдань суспільного характеру, засновується на інтегральній інформації, яка надходить від інформаційних систем, персоналу компанії та із зовнішнього середовища. Генеральний директор здійснює загальне, оперативне керівництво поточною діяльністю ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка», вирішує всі питання стосовно господарської та фінансової діяльності підприємства в межах наданих йому повноважень, доручає виконання окремих виробничо-господарських функцій іншим посадовим особам підприємства.

Керівництво підприємством здійснює директор, який не є його власником.

Найбільше повноважень зосереджено у руках директора ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка». Його посадові обов'язки визначені Статутом товариства. В межах своєї компетенції: директор має право:

– без довіреності здійснювати дії від імені товариства та представляти інтереси товариства; розпоряджатися коштами та майном товариства у межах, що визначені чинним законодавством, рішенням Загальних зборів акціонерів та рішеннями Наглядової ради;

– відкривати поточний та інші рахунки в будь-якому банку України та за кордоном для зберігання коштів та здійснення усіх видів розрахунків, кредитних і касових операцій товариства; видавати та підписувати довіреності;

– призначати та звільняти працівників товариства;

– підписувати від імені виконавчого органу колективні договори з трудовим колективом; вживати заходів щодо заохочення працівників товариства та накладання на них стягнення.

Окрім цих всіх прав, директор ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» наділяється рядом повноважень, зокрема:

– затвердження поточних планів діяльності товариства та заходів, необхідних для вирішення його завдань;

– затвердження щорічного кошторису, штатного розкладу та посадових окладів співробітників товариства, встановлення розмірів та терміну їх преміювання;

– визначення розміру, джерел утворення та порядку використання фондів товариства;

– утворення підрозділів, необхідних для виконання цілей та завдань товариства;

– розпорядження всім майном товариства, включаючи грошові кошти у встановлених загальними зборами акціонерів в межах своїх повноважень;

– затвердження внутрішніх нормативних актів, що визначають відносини між підрозділами товариства;

– прийняття на роботу та звільнення з роботи співробітників товариства, застосування до них заходів заохочення та накладання стягнень;

- прийняття рішень про відрядження, включаючи закордонні ділові поїздки;
- організація ведення бухгалтерського обліку та звітності в товаристві.

З прав та повноважень директора ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка»

впливає те, що у руках однієї людини сконцентровані всі вагомі важелі впливу на персонал.

На підприємстві є два виробничих підрозділи: автопарк та ремонтна майстерня по ремонту тракторів і сільськогосподарських машин. У

підпорядкуванні директора знаходяться керівники усіх підрозділів, діяльність

яких в сукупності направлена на організацію і вдосконалення економічної діяльності підприємства, спрямованої на підвищення продуктивності праці, ефективності і рентабельності виробництва, якості виробленої продукції

зниження її собівартості, забезпечення правильного співвідношення темпів

росту продуктивності праці і заробітної плати, досягнення найбільших

результатів при найменших затратах матеріальних і трудових ресурсів. Топові

менеджери проводять роботу по вдосконаленню планування економічних

показників діяльності підприємства, досягнення високого рівня їх

обґрунтованості по створенню і покращенню нормативної бази планування.

Існуюча організаційна структура ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» в цілому достатньо ефективна, окремі керівники мають можливість контролювати безпосередньо виконання доручених завдань, одночасно здійснюючи зворотній

зв'язок.

Технічному директору підпорядковані:

- інструментальний відділ;
- енерго-ремонтне виробництво;
- заступник технічного директора з підготовки виробництва;
- відділ головного конструктора;
- відділ головного технолога;
- відділ охорони праці

Директору з якості:

- відділ технічного контролю;
- метрологи.

Директору з виробництва:

- відділ планування виробництва і запасів;
- цеха основного виробництва;
- транспортна дільниця.

Фінансовому директору:

- економічний відділ;
- головний бухгалтер;
- відділ інформаційних технологій;
- відділ кадрів та технічного навчання.

Начальнику відділу матеріально-технічного забезпечення – відділ матеріально-технічного забезпечення. Головному бухгалтеру – центральна бухгалтерія. Заступнику Генерального директора з безпеки – відділ безпеки. Начальнику юридичного бюро – юристи. Помічнику генерального директора з загальних питань: господарчий відділ.

Отже, система управління ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» сформована навколо організаційної структури, управління, функціонування відбувається за рахунок реалізації функцій менеджменту і застосування методів менеджменту. Чітка регламентація управління дозволяє в повній мірі використовувати принцип спеціалізації праці, дозволяє застосовувати делегування повноважень тощо. З організаційної структури випливає, що ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» має розгалужену систему управління, яка складається із численних відділів, які функціонують, застосовуючи принцип спеціалізації праці.

Проведено оцінку складу, структури і динаміки майна та власного капіталу і зобов'язань. У додатку А міститься фінансова звітність ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка».

Необоротні активи молокозаводу зменшились на кінець 2019 в порівнянні із 2018 роком, що пов'язано, насамперед, із зменшенням вартості основних засобів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз структури та динаміки необоротних активів ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка»*

Показники	2021	2022	2021	2022	2022 р до 2021 р.		2022 р до 2021 р.,
	тис. грн		%		±	%	%
Нематеріальні активи	23,5	24,5	0,05	0,06	1	0,01	104,3
Основні засоби	43807,5	40963,5	99,9	99,9	-2844	0	93,5
Всього	43831	40988			-2843		93,5

Примітка. * Сформовано на основі даних підприємства

Зважаючи на незначне збільшення нематеріальних активів та зменшення основних засобів підприємства, загальна вартість необоротних активів підприємства зменшилась на 2843 тис. грн.

Що стосується оборотних активів підприємства (табл. 2.3), то вони зросли на 22835 тис. грн. в порівнянні з 2021 роком. Найбільше зросли запаси, а саме запаси готової продукції (50,9%), при цьому зменшились виробничі запаси та запаси товарів.

Також у порівнянні з попереднім роком зменшилась дебіторська заборгованість за продукцію, товари (на 22,9%), а також дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами (на 24,2%). При цьому дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом зросла на 19,6% та інша поточна заборгованість на 39,8%, що є негативним для підприємства, оскільки, існує можливість, що боржники не зможуть розрахуватися, або будуть віддавати довгий період часу, що зменшує оборотність коштів.

НУБІП УКРАЇНИ

Таблиця 2.3

Аналіз структури та динаміки оборотних активів

ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» *

Показники	2021	2022	2021	2022	2022 р до 2021 р.		2022 р до 2021 р., %
	тис. грн		%		+-	%	
Запаси	198759,4	217331,5	74,5%	75,03%	18572,1	0,54%	109,3
Виробничі запаси	94870	82752	35,6%	28,57%	-12118	-6,99%	87,2
Готова продукція	68281,5	103016	25,6%	35,56%	34734,5	9,97%	150,9
Товари	33608	31563,5	13,3%	10,90%	-4044,5	-2,45%	88,6
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари	11109,5	8563,5	4,2%	2,96%	-2546	-1,21%	77,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	10334	7831	3,9%	2,70%	-2503	-1,17%	75,8
з бюджетом	2542	3039,5	1,0%	1,05%	497,5	0,10%	119,6
Інша поточна заборгованість	21144	29561,5	7,9%	10,21%	8417,5	2,28%	139,8
Гроші та їх еквіваленти	22912,5	23333,5	8,6%	8,06%	421	-0,53%	101,8
Рахунки в банках	22912,5	23333,5	8,6%	8,06%	421	-0,53%	101,8
Інші оборотні активи	38,5	14,5	0,0%	0,01%	-24	-0,01%	37,7
Всього	266840	289675			22835		108,6

Примітка. *Сформовано на основі даних підприємства

Загалом варто відмітити, що ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» наростила вартість оборотних активів у порівнянні із 2021 роком на 22835 тис. грн. (8,6%). Прослідкована тенденція до зменшення вартості необоротних активів та збільшення вартості оборотних активів, що наглядно представлено на рис. 2.2.

Проаналізувавши структуру активів, слід мати на увазі, що загальну структуру активів характеризує коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів. Для ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» цей показник складає: за 2020 рік 17,7; за 2021 рік 15,3; за 2022 рік 13,1.

Таким чином, у ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» спостерігається перевищення величини оборотних активів над необоротними в 2020-2022 рр., що підтверджується значеннями їх питомих ваг в загальній сумі активів.

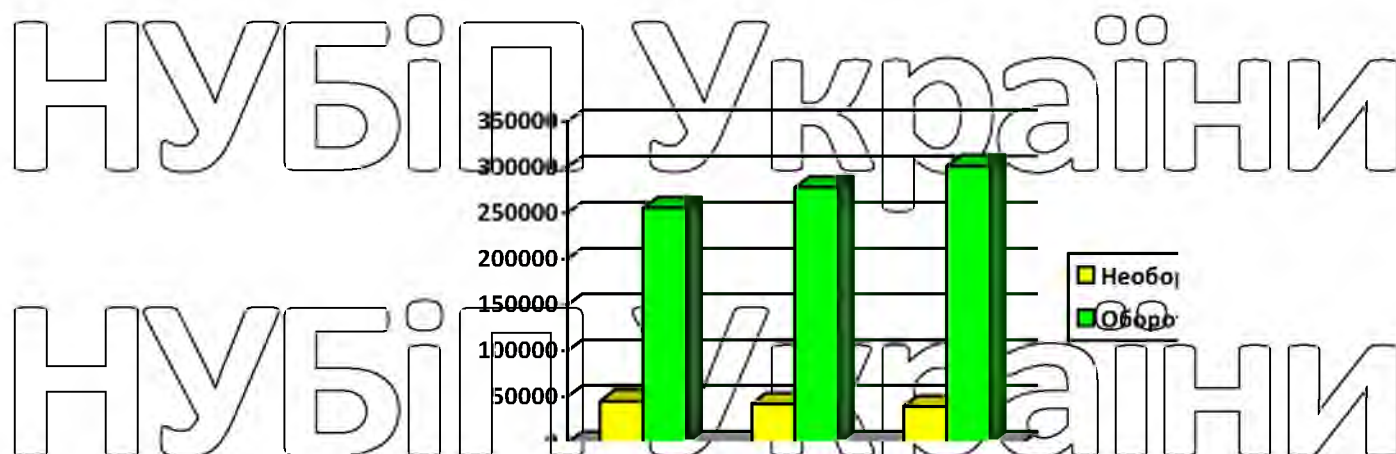


Рис. 2.2. Співвідношення та динаміка активів ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» *

Примітка. * Сформовано на основі даних підприємства

Перейдемо до аналізу структури та динаміки власного капіталу і зобов'язань ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка». У 2022 році спостерігалось збільшення на 26,1% власного капіталу підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4
Аналіз структури та динаміки власного капіталу
ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» *

Показники	2021	2022	2021	2022	2022 р до 2021 р.		2022 р до 2021 р., %
	тис. грн		%		+-	%	
Пайовий капітал	8238	8238	3,6%	2,9%	0	-0,8%	100,0
Додатковий капітал	1609	1609	0,7%	0,6%	0	0,1%	100,0
Нерозподілений прибуток	216299	275237	95,6%	96,5%	58938	0,9%	127,3
Всього	226146	285104			58958		126,1

Примітка. * Сформовано на основі даних підприємства

Як бачимо з табл. 2.3, позитивними аспектами є: стабільність додаткового капіталу підприємства та нерозподіленого прибутку на 58 588 тис. грн. (27,3%), що дає можливість покривати свої зобов'язання перед кредитором та власниками акцій.

Відповідно до даних табл. 2.5 бачимо, що довгострокові та поточні зобов'язання зменшились за період 2021-2022 рр. Аналіз структури та динаміки зобов'язань відіграє важливу роль у фінансовому управлінні підприємства

Зобов'язання - це фінансові зобов'язання або обов'язки, які підприємство повинно виплатити у майбутньому. Дослідження структури зобов'язань дозволяє зрозуміти, як розподілені фінансові зобов'язання в межах підприємства та як вони пов'язані з його загальною фінансовою ситуацією.

Структура зобов'язань може включати короткострокові та довгострокові зобов'язання. Короткострокові зобов'язання, такі як кредити та платежі поставщикам, впливають на поточну ліквідність підприємства. Довгострокові зобов'язання, наприклад, позики або облігації, можуть впливати на довгострокову фінансову стійкість.

Таблиця 2.5
Аналіз структури та динаміки зобов'язань ПРАТ «Богуславська сільгосптехніка»*

Показники	2021	2022	2021	2022	2022 р до 2021 р.		2022 р до 2021 р., %
	тис. грн		%		+/-	%	
II Довгострокові зобов'язання і забезпечення							
Довгострокові кредити банків	9193	0	74,3%	0,0%	-9193	-74,3%	0,0
Інші довгострокові зобов'язання	3172	2294	25,7%	100,0%	-878	74,3%	72,6
Всього	12365	2294			-10071		18,6
III Поточні зобов'язання і забезпечення							
Короткострокові кредити банків	10000		0,122102		-10000	-12,2%	0,0
За товари (роботи, послуги)	113151	6416	1,381592	0,119885	-106735	-126,2%	5,7
Розрахунками з бюджетом	2069	1150	0,025263	0,021488	-919	-0,4%	55,6
у тому числі з податку на прибуток	1829	955	0,022332	0,017844	-874	-0,4%	52,2
розрахунками зі страхування	2328	185	0,028425	0,003457	-2143	-2,5%	7,9
розрахунками з оплати праці	878	724	0,010721	0,013528	-154	0,3%	82,5
за одержаними авансами	38823	33830	0,474035	0,632124	-4993	15,8%	87,1
розрахунками з учасниками	30	29	0,000366	0,000542	-1	0,0%	96,7
Поточні забезпечення	1203	1216	0,014689	0,022721	13	0,8%	101,1
Інші зобов'язання	15509	9968	0,189367	0,186255	-5541	-0,3%	64,3
Всього	81899	53518			-28381		65,3
Баланс	320410	340916			20506		106,4

Примітка. *Сформовано на основі даних підприємства

Що ж стосується структури позикового капіталу, то на ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» останніми роками спостерігалася тенденція до зменшення зобов'язань підприємства, як коротко так і довгострокових, що свідчить про покращення фінансового стану підприємства (рис. 2.3).

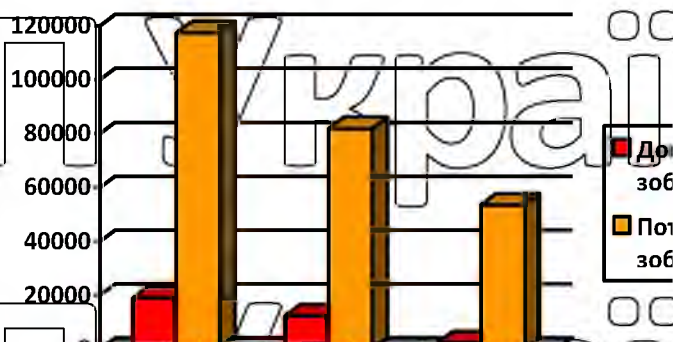


Рис. 2.3. Зміна заборгованості ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка»*

Примітка. *Сформовано на основі даних підприємства

З рис. 2.3 наглядно видно, що протягом своєї діяльності за останні роки ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» вдається до запозичення коштів, при цьому, суми короткострокових зобов'язань набагато більші. Це може бути пояснено бажанням керівництва ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» уникнути залучення довгострокових кредитів банків, адже, через нестабільну економічну ситуацію в країні та скрутне становище курсу національної валюти ставки за кредит постійно зростають. Так як підприємство має можливість використовувати короткострокову заборгованість для провадження поточної діяльності, то це дає йому можливість більш ефективно використовувати залучені кошти і зменшує виплату за процентами. Як видно з табл. 2.4, довгострокові зобов'язання зменшились на 28381 тис. грн. (65,3%). Як свідчать дані табл. 2.4, збільшились лише витрати на поточні забезпечення на суму 13 тис. грн. або на 1,1%.

Баланс підприємства, в порівнянні із 2020 роком, зріс на 40916 тис. грн., в порівнянні із 2021 роком на 20506 тис. грн. або на 6,4% і становить 340916 тис. грн., що свідчить про ефективність та прибутковість діяльності ПрАТ

«Богуславська сільгосптехніка». Однак зростання дебіторської заборгованості та зменшенні вартості основних засобів, свідчить про погіршення стабільності. Вище керівництво ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» має використати частину прибутку на погашення заборгованостей перед власними працівниками і постачальниками.

За умов відсутності обігових коштів у підприємств-замовників, становище галузі досить скрутне. Інформація про конкуренцію в галузі, про особливості продукції (послуг) емітента ПАТ «Богуславська сільгосптехніка» спеціалізується на ремонті тракторів Т-150. Основними конкурентами по

ремонті сільгосптехніки є потенційні замовники, які за умов відсутності обігових коштів, намагаються ремонтувати сільгосптехніку самостійно. На ринку автоперевезень конкуренція досить жорстока, тому що багато підприємств має

подібний автопарк, наприклад «Богуславське АТП – 13249». Основною проблемою є недостатність обігових коштів у підприємств-замовників, які не в змозі розрахуватися за надані послуги, внаслідок чого утворюється заборгованість перед постачальниками, бюджетом, Пенсійним фондом та по заробітній платі. Керівництво підприємства робить все можливе для зменшення дебіторської заборгованості.

ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» запроваджує заходи щодо зменшення ризиків та захисту своєї діяльності: постійне удосконалення виробництва, покращення якості продукції; повсякденна праця професійного колективу. Крім того впроваджуються заходи розширення виробництва та ринків збуту: модернізація виробничого процесу; підвищення якості продукції; постійний пошук нових клієнтів; здійснення переговорів.

Для покращення роботи підприємства, його модернізації, підвищення конкурентоспроможності послуг потрібні обігові кошти, що можуть бути вкладені Інвесторами - затримка за відповідним законодавчим полем, що буде гарантувати неможливість експропріації приватного капіталу.

Узагальнюючи характеристику показників виробничого та економіко-господарського стану ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» можемо сказати, про високу ефективність використання ресурсів підприємства.

2.3. Оцінка ефективності системи управління підприємством

З метою визначення ефективності управління ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» проведено аналіз основних показників забезпеченості запасів і витрат, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності підприємства.

Для характеристики ступеня забезпеченості запасів і витрат було визначено наявність джерел їх формування, тобто наявність власних обігових коштів підприємства. Агрегований аналіз балансу (табл. 2.6) свідчить про нестійкий фінансовий стан і нестачу власних коштів на підприємстві.

Таблиця 2.6

Оцінка фінансового стану ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка»*

Показники	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Тип фінансової стійкості	Нестійкий фінансовий стан	Нестійкий фінансовий стан
Запас стійкості фінансового стану, днів	$52883 / 308\ 856 * 360 = 61,6$	$91807 / 318\ 679 * 360 = 103,7$
Тримірний показник	0,0,1	0,0,1

Примітка. *Сформовано на основі даних підприємства

Значення тримірного показника для ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» становить (0,0,1), що свідчить про порушену платоспроможність, адже, для забезпечення запасів та безперебійної діяльності, підприємство змушене залучати не тільки власні кошти і довгострокові кредити, а й короткострокові позики. Такий стан не є критичним для підприємства, за умови правильного управління є значні шанси відновити платоспроможність підприємства.

Значення коефіцієнтів ліквідності підприємства наведено у табл. 2.7.

НУБІП України

Таблиця 2.7

Коефіцієнти ліквідності ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка»*

Назва показника	Значення коефіцієнтів на кінець звітного періоду		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт загальної ліквідності	$255713/117392 = 2,17$	$277967/ 81899 = 3,39$	$301383/53515 = 5,63$
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$(255713-172435)/117392 = 0,7$	$(277967-225084)/81899 = 0,3$	$(301383 - 209579)/53515 = 1,7$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$41\ 523/117392 = 0,35$	$4\ 302 /81899= 0,05$	$42\ 365/53515 = 0,79$
Чистий оборотний капітал (тис. грн.)	$255713 - 117392=138321$	$277\ 967 - 81899=196068$	$301383-53515=247686$

Примітка. *Сформовано на основі даних підприємства

Для задоволення поточних зобов'язань підприємство має достатню кількість оборотних активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності за аналізований період зріс з 0,7 до 0=1,7, що також вище нормативного значення, тобто підприємство має можливість сплатити поточні зобов'язання за умови своєчасного розрахунку з дебіторами.

Про здатність підприємства ліквідувати короткострокову заборгованість свідчать фактичні дані щодо коефіцієнта абсолютної ліквідності, який на кінець 2022 р. склав 0,79 при нормативному значенні 0,2-0,35. Отже у підприємства вистачає також і грошових коштів на покриття невідкладних зобов'язань. Така ситуація склалася за рахунок достатньої кількості обігових коштів.

Позитивним фактором є додатне значення чистого оборотного капіталу, адже це свідчить, що ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» має кошти не тільки достатні для того щоб покрити свої зобов'язання, а й має у своєму розпорядженні 247686 тис. грн. для розширення діяльності.

Наступним етапом є дослідження групи коефіцієнтів фінансової стійкості ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Розрахунок коефіцієнтів капіталізації ПрАТ «Богуславська* сільгосптехніка»

Показники	Норм. знач.	Значення коефіцієнтів станом на кінець звітного періоду		
		2020 р.	2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт автономії	>0,5	$164534/300932 = 0,54$	$226\ 146 / 320\ 410 = 0,7$	$285\ 104 / 340\ 916 = 0,83$
Коефіцієнт фінансової залежності	<2	$300932/164534 = 1,83$	$320\ 410 / 226\ 146 = 1,41$	$340\ 916 / 285\ 104 = 1,19$
Коефіцієнт фінансового ризику	0,5-1	$(19006 + 117392) / 164534 = 0,82$	$(12\ 365 + 81\ 899) / 226\ 146 = 0,41$	$(2\ 294 + 53\ 518) / 285\ 104 = 0,18$

Примітка. * Сформовано на основі даних підприємства

З наведеної таблиці зроблені наступні висновки: коефіцієнт автономії підприємства дещо вищенормативного. На кінець 2020 р. він склав – 0,54, а на кінець 2022 р. – 0,83. Це означає, що підприємство не відчуває дефіцит власних засобів для здійснення своєї діяльності.

Про це також свідчить коефіцієнт фінансової залежності, який в 2020 р. склав 1,19, що нижче нормативне значення на 0,81. Тенденція показника фінансової залежності до зменшення вказує на скорочення величини питомої ваги залучених засобів у фінансуванні підприємства.

Коефіцієнт фінансового ризику відображає, скільки одиниць залучених засобів приходить на кожну одиницю власних. Динаміка зміни коефіцієнта протягом 2020 - 2022 рр. свідчить про поступове зменшення залежності підприємства від зовнішніх джерел, тобто про наростання фінансової стабільності.

Динаміку зміни цих показників наведено на рис. 2.4.

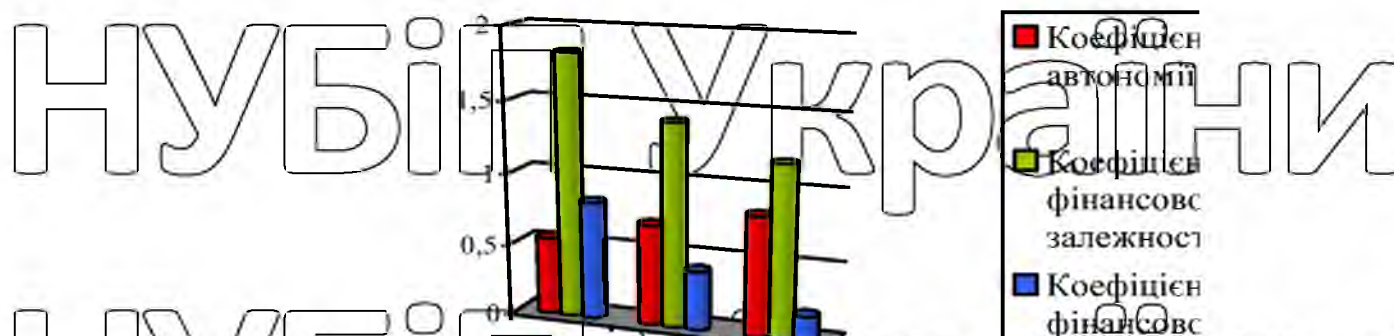


Рис. 2.4. Динаміка коефіцієнтів капіталізації*

Примітка. *Сформовано на основі даних підприємства

Друга підгрупа показників фінансової стійкості характеризує взаємозв'язок пасивів і активів балансу підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Розрахунок коефіцієнтів другої підгрупи фінансової стійкості*

Показники	Норм. знач.	Значення коефіцієнтів станом на кінець звітного періоду		
		2020 р.	2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0	$\frac{19006 + 164534}{45219} = 0,8$	$\frac{12365 + 226146}{42443} = 0,8$	$\frac{2294 + 285104}{39533} = 0,9$
Поточна платоспроможність, тис. грн.	$\Pi > 0$	$300932 - 117392 = 183540$	$277967 - 81899 = 196068$	$301383 - 53518 = 247865$
Коефіцієнт забезпечення Власними засобами	0,1	$\frac{164534 + 45219}{300932} = 0,4$	$\frac{226146 + 42443}{277967} = 0,7$	$\frac{285104 + 39533}{301383} = 0,3$
Коефіцієнт покриття	1,5	$255713 / 117392 = 2,17$	$277967 / 81899 = 3,39$	$301383 / 53515 = 5,63$
Коефіцієнт структури довгострокових вкладень	<0,5	$19006 / 45219 = 0,4$	$12365 / 42443 = 0,3$	$2294 / 39533 = 0,05$
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	<0,5	$19006 / (164534 + 19006) = 0,1$	$12365 / (226146 + 12365) = 0,05$	$2294 / (285104 + 2294) = 0,008$

Примітка. *Сформовано на основі даних підприємства

Для ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» значення коефіцієнта маневреності власних коштів знаходиться вище норми, спостерігається

тенденція до збільшення цього коефіцієнта. Так, у 2020 році значення $K_{ман}$ становило 0,8, а на кінець 2022 року вже – 0,9. Зменшення коефіцієнта структури довгострокових вкладень в динаміці говорить про зниження залежності ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» від зовнішніх інвесторів. Зменшення коефіцієнта довгострокового залучення в динаміці розглядається як позитивна тенденція, яка означає, що ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» все менше залежить від зовнішніх інвесторів.

Проведено аналіз ділової активності ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» (коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, період оборотності дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, період оборотності запасів і т. ін.)

Таблиця 2.10

Аналітичні дані показників ділової активності

ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка»*

Показники	Значення коефіцієнтів		
	2020 р.	2021р.	2022 р.
Коефіцієнт оборотності активів, разів	0,91	0,99	0,96
Коефіцієнт оборотності дебітор. заборгованості, разів	8,9	6,8	6,5
Показник тривалості обороту дебіторської заборгованості, дн.	40,1	52,6	55,3
Коефіцієнт оборотності кредит. заборгованості, разів	1,8	2,1	3,2
Показник тривалості обороту кредиторської заборгованості, дн.	200	172	113
Коефіцієнт оборотності запасів, разів	1,31	1,05	0,99
Тривалість оборотності запасів, дн.	479	383	361
Коефіцієнт оборотності основних засобів, разів	4,9	7,05	7,7

Примітка. *Сформовано на основі даних підприємства

Згідно даних табл 2.10. коефіцієнт оборотності активів в 2020 році мав значення 0,91 разів показує, скільки разів за звітний, а в 2021 р. – 0,96 разів, тобто коефіцієнт оборотності активів за аналізований період збільшився на 0,05

пункти. Такі зміни вказують на зростання ефективності використання майна підприємства, яке відбулось за рахунок скорочення тривалості обігу оборотного капіталу.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зменшився у 2022 р. порівняно з 2020 р. Його значення досягло 6,5 раза, тобто цей показник зменшився на 2,4 пункти, а період оборотності дебіторської заборгованості за цей період збільшився з 40,1 до 55,3 днів. Це свідчить про не дуже активну роботу керівництва підприємства з контрагентами – дебіторами і про те, що продукція.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зріс у 2022 р. до 3,2, а в 2020 р. він склав 1,8. Такі зміни відбулися на фоні зменшення тривалості оборотності кредиторської заборгованості з 200 до 113 днів. Така тенденція є позитивною для підприємства, бо дебіторська заборгованість погашається значно швидше і підприємство має змогу скоротити тривалість операційного циклу, а також швидше погашати кредиторську заборгованість, що є важливим для поліпшення його фінансового стану.

Показник оборотності запасів протягом досліджуваного періоду зменшився, що свідчить про зниження ефективності роботи ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» щодо запасів у 2022 р. Це відбулось через вигідні умови для покупців. Коефіцієнт оборотності основних засобів в 2022 р. зріс на 2,8 пункти порівняно з 2020 р. Зміни динаміки показника відбулися за рахунок збільшення обсягів реалізації продукції, а також росту мобільності активів підприємства.

У цілому ділова активність ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» зростає. Це сталося внаслідок проведених заходів з реалізації готової продукції та запасів, деякого росту обсягів виробництва за рахунок поліпшення проведення маркетингових досліджень, зменшення вартості основних засобів підприємства за рахунок часткового списання матеріально і морально застарілого обладнання та продажу не використовуваного, а також більш ефективного використання ресурсів підприємства в цілому, як власних, так і залучених.

Далі розглянуто коефіцієнти ефективності (рентабельності) які є найбільш

важливими для розвитку суб'єкта господарювання. Проведено розрахунок показників рентабельності ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» за 2020-2022 рр., одержані результати занесемо в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Коефіцієнти ефективності ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка»*

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Рентабельність капіталу активів	22,7	19,83	17,8
Рентабельність власного капіталу	41,5	31,5	23,06
Валова рентабельність продукції	36,1	32,4	32,1
Операційна рентабельність продукції	26,1	24,6	22,4
Чиста рентабельність продукції	22,9	19,9	18,5
Валова рентабельність виробництва	56,4	47,9	47,3
Чиста рентабельність виробництва	32,04	29,5	27,2

Примітка) *Сформовано на основі даних підприємства

Як видно із табл. 2.10 більшість показників у 2022 році зменшились, хоча й не сильно, в порівнянні з 2020 роком, і ще більше із 2021 роком. Скорочення зазнали валова рентабельність реалізації та виробництва, що свідчить про зростання витрат на збут продукції. Це, в свою чергу, можна пояснити зростанням вартості паливно-мастильних матеріалів та вартості запчастин до автомобілів. Отже, рентабельність власного капіталу підприємства залежить від трьох факторів: чистої рентабельності продажу, ресурсовіддачі та структури джерел засобів, інвестованих в підприємство. Значущість даних показників зумовлена тим, що вони узагальнюють всі сторони фінансово-господарської діяльності підприємства.

Діагностика фінансового стану ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» була проведена за допомогою набору абсолютних та відносних показників. Використовуючи абсолютні показники був проведений аналіз оборотних та необоротних активів підприємства, його власного та позикового капіталу.

Провівши детальний аналіз коефіцієнтів ліквідності, коефіцієнтів фінансової стійкості й платоспроможності, коефіцієнтів ділової активності, коефіцієнтів рентабельності, коефіцієнти діагностики параметрів кризового

розвитку підприємства можемо зробити висновок: незважаючи на незначні відхилення досліджуваних показників, від тих, що визнаються нормативними, та завдяки позитивним тенденціям ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» перебуває у хорошому фінансовому стані.

У таблиці 2.12 представлено більш детальну інформацію щодо імпорту обладнання.

Таблиця 2.12
Імпорт обладнання ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка»*

Рік	Обладнання та його характеристики	Виробник (постачальник)
2020	1. Горизонтально оброблюючий центр з ЧПУ, з комплектуючими частинами до нього. Постачається у розібраному стані для зручності транспортування. Модель Hüller Hille NBH 95. 2004 р. 2. Горизонтальний оброблювальний центр Hüller Hille NBH 5.	Виробник: MAG Hüller Hille, Німеччина. Постачальник: Gläserer + Schmidt GmbH, Німеччина. Виробник: MAG Hüller Hille, Німеччина. Постачальник: «RICO d.o.o.», Slovenia
2021	Горизонтально оброблюючий центр з ЧПУ, з комплектуючими частинами до нього. Постачається у розібраному стані для зручності транспортування. Модель Deckel Maho Typ DMC 80H Linear, що були в експлуатації. Рік випуску 2005.	Виробник: Deckel Maho Постачальник: SUMA GmbH
2022	1. Горизонтально оброблюючий центр з ЧПУ, з комплектуючими частинами до нього. Модель Hüller Hille NBH 95. що були в експлуатації. Рік випуску 2001. 2. Горизонтальний фрезерний центр OKUMA моделі MA-500H II з ЧПУ контролером OSP-P300M	Виробник: MAG Hüller Hille, Німеччина Виробник: OKUMA Europe GmbH, Німеччина

Примітка. * Сформовано на основі даних підприємства

Необхідно звернути увагу, що протягом досліджуваного періоду скорочення зазнали валова рентабельність реалізації та виробництва, що свідчить про зростання витрат на виробництво та на збут продукції. ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» як виробниче підприємство імпортує обладнання та сировину для виробництва. Імпортна програма ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» наступна:

1. Обладнання: горизонтальні оброблювальні центри (нові та такі, що були

у користуванні). Постачальники – Німеччина, Словенія.

2. Матеріали (метал). Постачальники – Тайвань, Південна Корея.

При обґрунтуванні доцільності імпорту матеріалів та обладнання ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» абсолютні оцінки факторів, що впливають на ефективність та вигідність здійснення імпорتنих операцій, слід доповнити показниками порівняльного ефекту та ефективності альтернативних варіантів закупівлі аналогічного чи альтернативного товару. Хоча, слід відмітити, що подібний аналіз проводиться на кожному підприємстві, яке має чітко визначену торговельну політику. Тому, ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка», проводячи аналіз ефективності контракту з фірмою-виробником враховує вигідні умови постачання, порівняно низькі витрати на транспортування, вигідні умови платежу, безперечну якість товарів та надійність партнера.

Слід відмітити, що імпортна діяльність ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» супроводжується численними ризиками, серед яких найголовнішим є валютний ризик. У таблиці 2.13. систематизовано основні фінансові ризики, притаманні діяльності ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка».

Таблиця 2.13

Вплив фінансових ризиків на діяльність підприємства*

Вид фінансового ризику	Ступінь впливу на діяльність підприємства
1. Валютний ризик	Значний
2. Кредитний ризик	Припустимий рівень; в майбутньому можливе посилення впливу на діяльність підприємства
3. Податковий ризик	Значний
4. Ризик незбалансованої ліквідності	Значний
5. Інфляційний ризик	Носить постійний характер, не має особливостей
6. Ціновий ризик	Значний

Примітка. *Сформовано на основі даних підприємства

Враховуючи істотні валютні коливання національної валюти України відносно іноземних валют, валютний ризик є найголовнішим з-поміж інших ризиків. Співпраця з багатьма зарубіжними партнерами обумовлює значний вплив ризику коливань обмінних курсів валют на діяльність ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка», до того ж, між моментом підписання зовнішньоекономічного контракту і моментом отримання чи перерахування коштів за даною угодою існує зазвичай значний часовий лаг. Цей факт підтверджується наступними умовами імпорту (як правило, на умовах FCA):

– 20 % попередня оплата + 80 % після отримання продукції в місці

призначення,

– 30 % попередня оплата + 70 % після отримання продукції в місці призначення.

Таким чином, ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» наражається на операційний валютний ризик, який і є основним в його зовнішньоекономічній діяльності.

У рамках намічених тенденцій розвитку економіки України однією з найбільш актуальних і першочергових проблем для вітчизняних підприємств є ефективна організація їхньої зовнішньоекономічної діяльності, зокрема, задача формування валютної політики підприємства, основою якої є управління валютними ризиками, що виникають у результаті курсових коливань. Отже, для ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» існує необхідність удосконалити систему управління підприємством, у тому числі щодо організації зовнішньоекономічної діяльності.

Висновки до розділу 2

ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» розташоване у місті Богуслав, Київська область. Це відкрите акціонерне товариство було створено за рішенням Представництва Фонду державного майна України в Богуславському районі від 7 серпня 1996 року №114. Це стало можливим завдяки перетворенню державного

підприємства «Богуславське ремонтно-транспортне підприємство» у відкрите акціонерне товариство. Основною сферою діяльності є виробництво опрыскувачів для хімічного захвату рослин. Кожен рік розробляються нові моделі машин, а існуючі постійно вдосконалюються. Фахівці підприємства активно працюють над підвищенням продуктивності та надійності техніки.

Однією з останніх інновацій є вперше в Україні впроваджений опрыскувач із системою примусового осадження крапель робочого розчину.

Узагальнюючи характеристику показників виробничого та економіко-господарського стану ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка», можна визначити

високу ефективність використання ресурсів підприємства. Баланс підприємства за роки зростає, свідчаючи про ефективність та прибутковність його діяльності.

Однак збільшення дебіторської заборгованості та зменшення вартості основних засобів вказують на погіршення стабільності. Основними конкурентами у сфері

ремонтів сільгосптехніки є потенційні замовники, які, у відсутність обігових коштів, намагаються виконувати ремонт самостійно. Проблемою є недостатність

обігових коштів у підприємств-замовників, які не можуть оплатити надані послуги. ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» приймає заходи для зменшення

ризиків і захисту своєї діяльності, такі як постійне удосконалення виробництва та покращення якості продукції. Також реалізуються заходи для розширення

виробництва та ринків збуту, такі як модернізація виробничого процесу, підвищення якості продукції, пошук нових клієнтів та переговори.

Ефективність управління підприємством була досліджена за допомогою аналізу коефіцієнтів ліквідності, фінансової стійкості, платоспроможності,

ділової активності, рентабельності, а також за допомогою коефіцієнтів діагностики параметрів кризового розвитку підприємства. Навіть при невеликих

відхиленнях в досліджуваних показниках від нормативних, позитивні тенденції свідчать про те, що ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» зберігає стабільний

фінансовий стан. Проте протягом розглянутого періоду відбулось скорочення валової рентабельності реалізації та виробництва, що може вказувати на

зростання витрат на виробництво а збут продукції. ПрАТ «Богуславська

сільгосптехніка» як виробниче підприємство здійснює імпорту обладнання та сировини для виробництва. Отже, для оптимізації зовнішньоекономічної діяльності, в тому числі управління імпортом, необхідно вдосконалити систему управління підприємством.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Напрями вдосконалення системи управління

ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка»

На сьогоднішній день для успішного входження вітчизняних підприємств на світовий ринок необхідно використовувати сучасні технології, пов'язані не лише з процесом управління виробництвом, а й з управлінням діяльністю підприємства. Застосування новітніх підходів, принципів, методів, інструментів в управлінні підприємством для забезпечення його успішного функціонування в конкурентному ринковому середовищі є головною складовою успіху підприємства як на внутрішньому ринку так і на зовнішньому.

Основні можливості для вдосконалення управління підприємством необхідно шукати не в спробах модернізації існуючої системи та не у використанні поліпшуючих інновацій, а в упровадженні нововведень та інноваційних підходів до управління діяльністю підприємства. Шляхи вдосконалення управлінської діяльності повинні включати всі аспекти діяльності підприємства (рис 3.1).



Рис. 3.1. Шляхи вдосконалення системи управління ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка»*

Примітка. * Сформовано на основі даних підприємства [7]

Вдосконалення управління ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» можна через такий аспект його діяльності, як управління витратами. Пропонуємо здійснювати управління витратами на ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» наступним чином:

- виділяти основні поняття і процедури, системи управління витратами;
- виявляти існуючі проблеми формування та контролю витрат на підприємстві;
- формувати моделі управління витратами з урахуванням особливостей галузі та підприємства;
- створювати та вдосконалювати інформаційної системи;
- адаптувати процес документообігу до обраної інформаційної системи;
- розподіляти відповідальність за формування витрат та створення механізму мотивації і стимулювання їх зниження.

Ще одним напрямком вдосконалення управління може стати використання системного підходу. Системний підхід до управління персоналом, який передбачає урахування взаємозв'язків окремих аспектів управління кадрами і виражається у розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи роботи з персоналом. Так як у сучасних умовах головним елементом усієї системи управління є персонал, який одночасно може бути як об'єктом, так і суб'єктом управління [7, с. 144].

Удосконалення організаційної структури підприємства означає насамперед необхідність встановлення оптимальної чисельності та структури управлінського апарату підприємства, а також чисельності працівників виробничих відділів та підрозділів згідно з діючими нормами, нормативами та реальними потребами підприємства з урахуванням сучасних ринкових умов тощо.

Доцільно також поліпшити систему планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства можна за допомогою

впровадження ефективної системи внутрішнього контролю, широкого і всебічного впровадження обчислювальної техніки, розвитку комп'ютерних мереж зв'язку, застосування сучасних програмних засобів: технологій управління та інформаційних технологій. Насамперед це стосується системи організації фінансового менеджменту, бюджетування, управління фінансовими потоками та витратами.

Стратегічне планування вносить суттєві корективи в методи управління, визначаючи план розвитку на майбутнє. Ця управлінська концепція робить акцент на умови ринку, особливо на умови конкуренції та збуту, як на критерій управління.

Використання системи стратегічного управління на ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» може призвести до таких результатів:

- створення системного потенціалу для досягнення цілей організації. Цей потенціал складається: з фінансових, сировинних і людських ресурсів, що входять в організацію; виробленої продукції (послуг), що затребуються ринком; сформованого позитивного іміджу організації;
- визначення структури організації та її внутрішніх змін, що забезпечують чутливість до змін зовнішнього середовища і відповідну адаптацію.

Шлях удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами означає раціональне використання всіх видів матеріальних ресурсів, застосування енергозберігаючих технологій, регулювання використання виробничих запасів згідно з прогресивними нормами.

Одним з напрямків удосконалення системи управління є об'єктно-цільовий підхід із закінченим циклом управління при визначенні організаційної структури, нових прав і обов'язків працівників, а також міри відповідальності за свої посадові функції керівників і фахівців різних рівнів. Цільова об'єктно-функціональна структура апарату управління дозволить компетентно, комплексно, компактно і своєчасно здійснювати процеси управління, як це і потрібно при ринковій економіці [22, с.150]. Цільовими об'єктами управління є ресурси: матеріальні, трудові, фінансові, а також основні засоби виробництва, готова продукція та інші активи. Увесь процес управління тим чи іншим

ресурсом розглядається як одне ціле, в рамках якого діють взаємозалежні інформаційні потоки, що проходять через усі функції управління (планування, облік, контроль тощо).

Заходи щодо вдосконалення управління

ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» дозволять значно скоротити апарат управління шляхом поліпшення його організаційної структури, визначити відповідальність працівників, чітко визначити організаційну та виробничу структуру підприємства.

Тому, з огляду на вище зазначені особливості, для більш ефективного функціонування ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» в сучасних умовах, при побудові системи управління слід враховувати наступні чинники:

- виробничий процес має бути достатньо гнучким, що дозволить швидко змінювати асортимент продукції. Це чинник, насамперед, зумовлений застосуванням у виробництві нової техніки, впровадження прогресивних технологій виробництва та охорони навколишнього середовища;
- бути адекватною, складною технологією виробництва, яка вимагає більш нових форм контролю, організації та розподілу праці;

- враховувати серйозну конкуренцію як на внутрішньому так і на зовнішньому ринку продукції та покращувати якість продукції, що надається;
- приймати до уваги необхідність врахування невизначеності зовнішнього середовища;

- враховувати вимоги до рівня якості обслуговування споживачів та часу виконання договорів, які регулярно підвищують вимоги по умовам упаковки, транспортування, а також більш вигідні бази поставки.
- враховувати зміну структури попиту.

Беручи до уваги велику кількість шляхів вдосконалення управлінської системи українських підприємств, існує ряд перешкод, що заважають їх

впровадженню в діяльність суб'єктів підприємницької діяльності, таких як:

- складність одержати високо кваліфіковану допомогу і консультації, та висока вартість таких послуг;

– недостатність фінансових можливостей для формування якісного управлінського потенціалу;

– низький рівень розвитку фінансового ринку,

– невисокий рівень підготовки персоналу,

– неготовність персоналу та керівництва до змін;

– високий рівень бюрократичних процедур;

– складність отримання інформації про нововведення у сфері управління.

Отже, з метою вдосконалення та створення й ефективного функціонування

сучасної системи управління ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» слід:

– застосовувати сучасні засоби і методи керування в межах обраної концепції управління, зосередитись на шлях розвитку і порядку удосконалення комплексної системи управління підприємством і його складовими частинами

для забезпечення прийняття ефективних рішень, а також організаційних, кадрових і технічних рішень;

– удосконалити організаційну структуру підприємства,

– покращення інформаційної системи управління підприємством, для можливості швидкого доведення рішень до виконання;

– використовувати світовий досвід, а також шукати шляхи співпраці

всередині країни з іноземними партнерами для забезпечення необхідного рівня якості розвитку системи управління на підприємстві.

3.2. Визначення пріоритетного напрямку ефективної діяльності підприємством

Упропонуємо удосконалити процес організації управління

ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» впровадивши процесну модель

управління. Запропонована модель управління може допомогти прискорити

процес прийняття рішень, підвищити якість своєї продукції або послуг, а також

швидко реагувати на зміни потреб ринку. Процесна — одна з найдемократичніших моделей управління компанією. Суть її полягає в тому, що при наявності вертикалі влади, основне управління компанією здійснюється по горизонталі (процесам), всі співробітники знають, що роблять, керівництво чітко ставить і відстежує цілі і показники, а працівники отримують заробітну плату за результатами.

Для того, щоб докладно описати кожен процес, використовуючи поняття «Вхід», «Вихід» та «Керуючі впливи» спочатку необхідно з'ясувати функції того чи іншого структурного підрозділу. Тільки після цього можна побачити, яку інформацію, продукти, послуги певний процес споживає на вході (і від кого) і яку інформацію, послуги, продукти воно виробляє на виході (і, відповідно, для кого). Поєднавши всі процеси в єдиний механізм, отримаємо схему ланцюга процесів, тобто спрощену модель внутрішніх процесів, що на практиці повинна відображати всі існуючі процеси і їх взаємозв'язки.

Як правило процеси поєднуються послідовно за принципом «замовник-виконавець» і виконання одного завдання залежить від попередніх етапів процесу виробництва. Але розгалуження комунікацій може бути будь-яким.

Отриману схему часто називають «картою бізнес-процесів». Розгалуженість карти залежить від масштабів виробництва, а структура особливо для кожного об'єкту управління.

Сьогодні бізнес-процес визначають як:

- процес з послідовності операцій на підприємстві, які спрямовані на перетворення деяких вхідних інформаційно-матеріальних потоків з метою отримання результатів, які мають цінність для клієнта;
- процес створення доданої вартості продукції, що задовольняє при цьому потребам клієнта;
- сукупність взаємопов'язаних функцій, які мають один або більше входів і виходів і завершуються створенням продукту, необхідного клієнту;
- упорядкований процес перетворення множини входів у безліч виходів, який реалізує бізнес-функцію підприємства;

– набір послідовних дій, які призводять до вирішення певної підприємницької задачі [7].

До впровадження процесної моделі існують два підходи: революційний і еволюційний. Революційний називається реінжинірингом (в деяких випадках інжинірингом) бізнес-процесів (BPR: Business Process Reengineering). Суть його

в тому, що карта бізнес процесів «малюється з чистого аркуша». Фахівці сідають за стіл і створюють карту бізнес-процесів без врахування існуючої організаційної структури: так, як має бути в ідеалі, а коли карта готова, — по-революційному

впроваджуємо її на підприємстві. Такий метод застосовують у ситуаціях, коли

мова йде про виживання підприємства і коли врятувати фірму можуть тільки такі радикальні заходи, інакше — неминуче витіснення з ринку.

Більш осядний метод впровадження процесної моделі управління називають постійним вдосконаленням (CI: Continuous Improvement). Фахівці

створюють існуючу карту бізнес-процесів, а потім займаються «розшивкою» вузьких місць. Вибір між реінжинірингом і постійним вдосконаленням здійснюється на підставі ряду критеріїв:

– умови зовнішнього середовища: конкуренція, динаміка ринку, зміна споживчих переваг, інноваційні процеси, політичні і економічні умови діяльності, темпи розвитку науково-технічної сфери і ін.;

– внутрішні процеси на підприємстві: забезпеченість ресурсами, корегування планів, зниження прибутковості виробництва і ін.

Для розробки простої системи процесного управління потрібно володіти знаннями, навичками та досвідом опису бізнес-процесів, мати уявлення про

форму регламентів, правила їх написання і редагування, володіти розумінням системи збалансованих показників, знати, що таке система мотивації та документообігу, вміти виявляти, аналізувати і представляти потрібну

інформацію. При проектуванні необхідно якомога швидше і точніше описати всі можливості системи управління компанією (підхід від «загального до конкретного»). Після виникнення описаної моделі — «грубого контуру», настає етап «детального налаштування», коли змінюється підхід «від часткового до

загального».

Розробка технології управління це процес проектування схем отримання доданої вартості при взаємодії суб'єктів і об'єктів: всередині підприємства і з зовнішнім середовищем. Практично, розробка технології управління

визначається тим чи іншим стандартом для об'єкта проектування — тобто набором вимог, наприклад, вимоги до системи менеджменту якості, вимоги до системи управління логістикою, принципи економного виробництва та ін.

Технологія управління базується на виконанні функцій менеджменту і утворює цикл управління, яких деталізується переліком регламентів. Перелік

регламентів — це внутрішнє наповнення бізнес-процесів. Іншим словом, під регламентом мається на увазі документ, в якому відображені: власник регламенту, ключові показники ефективності виконання регламенту, учасники

регламенту, послідовність виконання операцій, з коментарями та операційними показниками, а також відповідальні за розробку, погодження та затвердження регламенту.

Перевага регламентів — полягає в їх «горизонтальності», тобто опису послідовності виконання дій по всьому ланцюжку за участю фахівців і керівників різних відділів. Саме регламент, а не посадова інструкція є першоосновою

системи управління. Регламент повинен включати:

- загальні відомості: мета, ключові показники, часові виміри процесу;
- текстовий опис процесу;
- перелік учасників процесу;
- перелік операцій в рамках процесу;
- перелік документів, що супроводжують процес.

Якщо уявити загальний макет організації як діючої відкритої системи, то її можна представити як сукупність внутрішніх процесів, на які справляють вплив чинники зовнішнього середовища. Причому цей вплив може бути як загальним на всю систему, так і на виділені процеси в ній окремо (рис. 3.1).

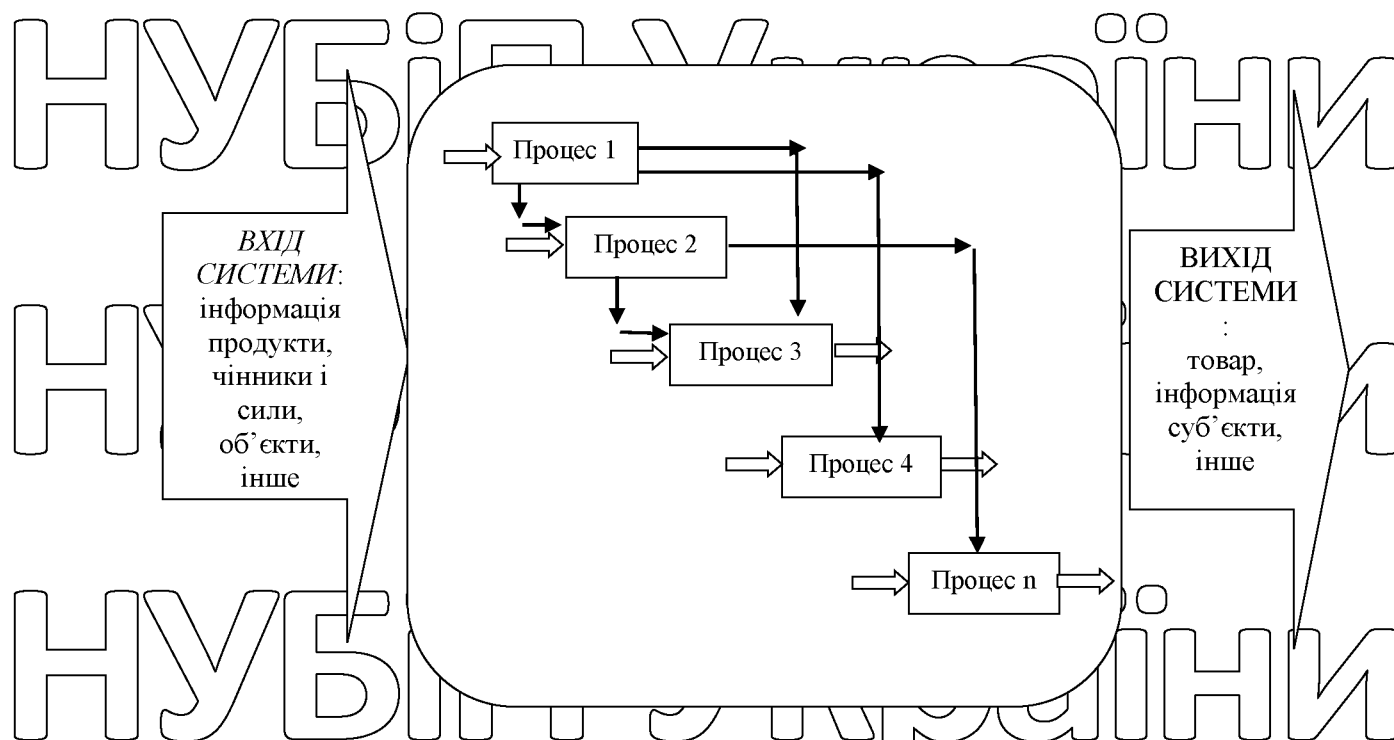


Рис. 3.2. Загальна схема дії організації як системи*

Примітка. *Сформовано на основі [7]

Так само і вплив системи на середовище може бути як загальний (системний) так і виокремлений по процесах. Це залежить від специфіки виробництва, характеру продукту і виробничих циклів, побудови виробничої і організаційної структури підприємства. Велике значення має і побудова зовнішніх комунікацій — наприклад, кількість рівнів каналу розподілу та суб'єктів на одному рівні.

3.3. Розробка заходів щодо ефективного управління підприємством

ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка», розробляючи стратегію імпорту, орієнтується на специфіку вирішення конкретних завдань, що стоять перед нею, чинники середовища країни розташування та національну приналежність капіталу, особливості виробничо-промислової діяльності, обрану тактику ринкової конкуренції, строки перебування на тому чи іншому ринку тощо.

Стратегія імпорту передбачає, що ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка», перш ніж орієнтуватися на світові ринки сировини і матеріалів, повинна максимально використати місцеві ресурси для свого виробництва. Основу імпоротної стратегії

складають дослідження цін, якості технологічного рівня імпортованих товарів, термінів і якості імпорتنих операцій.

Основні причини, чому ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» віддає перевагу іноземним, а не внутрішнім товарам:

- ціна;
- якість;
- недоступність певних матеріалів у своїй країні;
- прискорення і безперервність поставок;
- більш ефективне технічне обслуговування;
- сучасна технологія (стосовно обладнання).

Незважаючи на вигоди, з послугами іноземними постачальників ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» пов'язані й деякі труднощі:

– вибір за кордоном місця розташування постачальника з хорошою репутацією;

– час підготовки до випуску продукції і терміни поставок; труднощі експедиторського супроводу матеріалів, що постачаються, і безпосередніх контрактів з іноземним персоналом;

– політичні проблеми (наприклад, з російськими постачальниками) і труднощі встановлення нормальних відносин із персоналом іноземного підприємства;

– коливання обмінних курсів; методи здійснення платежів; якість товарів; брак і проблема повернення дефектної продукції;

– митні тарифи і мита; витрати на оформлення на додаткові документації, необхідної для митного очищення;

– транспортно-логістичні операції; мова; культурні і соціальні традиції.

Реалізація стратегії імпорту ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» передбачає розробку програми і планів діяльності підприємства для контролю за їх виконанням, а аналізу, обліку та оцінки ефективності самої стратегії. Слід також брати до уваги процедурний, стратегічний та організаційний аспекти.

Процедурні аспекти відносяться, передусім, до митних правил і норм відносно імпорту. Імпортні операції неможливо здійснювати, не маючи певного досвіду спілкування з відповідними установами і підготовки необхідної документації.

Роботу з документацією, що відноситься до імпорту, виконує брокер по імпорту (на даний момент цю роботу на підприємстві виконує працівник юридичного бюро, проте після реорганізації передбачається введення відповідної штатної одиниці). Брокер отримує відповідний дозвіл від державних органів і забезпечує митне очищення перед заповненням необхідних паперів.

Стратегічні аспекти імпортних операцій проявляються в тривалій перспективі і пов'язані з оцінкою переваг і проблем у використанні послуг іноземних постачальників.

Найважливішою стратегічною проблемою є імпорт товарів, вироблених іноземними підприємствами, пов'язаними з головною фірмою. Стратегічні переваги фірми частково обумовлені її спроможністю визначати, коли саме вона може забезпечити вищі прибутки за рахунок створення своїх виробничих потужностей за кордоном для обслуговування місцевих ринків чи складальних конвеєрів, на противагу укладенню субконтракт на реалізацію цих функцій із сторонніми (зовнішніми) фірмами.

Вивчення внутрішньофірмових угод показало, що найважливішим чинником, що обумовлює внутрішньофірмовий імпорт, є технологічна досконалість продукції; іншими словами, чим вищий рівень технології, матеріалізованої у виробі, тим охочіше фірма бере участь у внутрішньофірмових експортно-імпортних операціях, на противагу закупівлям у сторонніх фірм, передачі їм відповідних контрактів.

Загальними кроками для збільшення ефективності імпортної діяльності підприємства ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» є:

– формування чітких цілей і пріоритетів міжнародної спеціалізації та зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка»;

– постановка маркетингової діяльності ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» по глибокому і всебічному дослідженню ринків збуту продукції;

– розробка та використання сучасних міжнародних маркетингових програм, які б ефективно поєднували світові досягнення у сфері маркетингу з досвідом експортно-імпоротної діяльності ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка»;

– визначення сильних і слабких місць конкурентів на внутрішньому ринку та у міжнародному середовищі;

– підготовка обґрунтованого бізнес-плану діяльності підприємства та ін.

Отже, ефективна імпортна стратегія повинна спиратися на найбільш вигідні торговельні контракти, що дозволяють максимізувати прибуток. Для збільшення ефективності та рентабельності імпортних контрактів, що здійснює підприємство ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» необхідно:

– провести моніторинг постачальників, з метою визначення найбільш ефективного варіанту, що буде задовольняти підприємство по співвідношенню ціна-якість;

– моніторинг внутрішнього ринку країни з метою пошуку необхідних товарів;

– створення аналітичного відділу, для проведення попередньої оцінки та аналізу імпортних операцій;

– здійснення імпоротної діяльності тільки в тому випадку, коли вона є ефективною відповідно до проведеної оцінки.

Окрім запропонованих вище заходів, для підвищення ефективності управління імпортними операціями ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» доцільно розширити напрями імпоротної діяльності та почати імпортувати вироби іноземних фірм на комерційних умовах (з метою наступного перепродажу).

Так, перспективним в цьому розумінні, на мою думку, є співробітництво з іноземними виробниками метало черепиці на умовах комерційного представництва (комерційного дистрибуторства). Це дозволить нашому

підприємству отримувати додатковий прибуток, який можна буде використати для подальшого нарощення обсягів виробництва. Окрім цього, за кілька років роботи у новому напрямку ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» зможе, дослідивши внутрішній ринок, налагодити виробництво метало черепиці і ввійти на цей ринок у якості нового виробника.

На даний момент є пропозиції від виробників з Тайваня, Китаю щодо поставок сировини для металочерепиці (рулонної тонколистової сталі з полімерним покриттям) ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка», яке, в свою чергу, буде здійснювати фінішну переробку – профілювання та порізки черепиці.

Таким чином, запропонована стратегія імпорту ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» може бути представлена у такому вигляді (рис.3.3).

Отже, пропонуємо додати до вже існуючих напрямів імпортової діяльності ще один, таким чином підприємство істотно розширить коло потенційних покупців та ринок збуту. Для реалізації даної стратегії необхідно більш виважено підійти до підбору кадрів, що будуть займатися питаннями зовнішньоекономічної діяльності.



Рис. 3.3. Основні напрями стратегії імпорту ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» *

Примітка. *Сформовано на основі даних підприємства

Таким чином, у даному розділі було обгрунтовано розширену стратегію імпорту для ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка», яка передбачає здійснення імпорتنних операцій за трьома напрямками:

- 1) імпорт обладнання для власних виробничих цілей;
- 2) імпорт сировини для власних цілей;
- 3) імпорт рудонної тонколистової сталі для фінішного профілювання і порізки з метою подальшого продажу на території України.

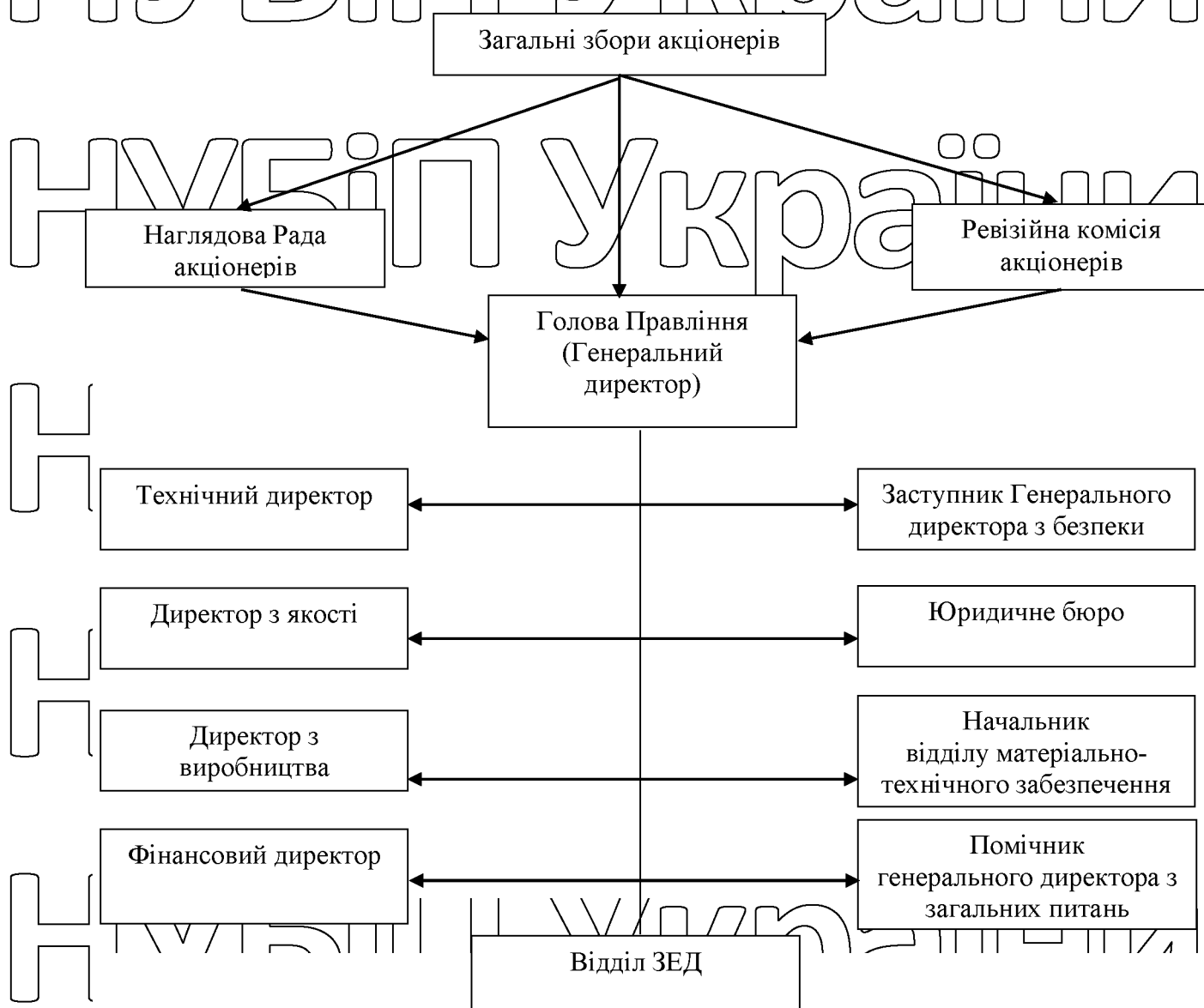


Рис. 3.4. Оновлена організаційна структура управління ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» *

Примітка. *Сформовано на основі даних підприємства

У таблиці 3.1 систематизовано основні задачі і функції новоствореного відділу.

Таблиця 3.1

Основні задачі відділу ЗЕД на ПрАТ «Богуелавська сільгосптехніка» *

Задача	Функції
Організація науково-технічного співробітництва з іноземними фірмами та організаціями	<p>Проведення необхідних заходів щодо науково-технічного співробітництва з іноземними фірмами та організаціями у справі вивчення і впровадження передового закордонного досвіду (збір інформації, встановлення ділових контактів з іноземними підприємствами, розробка планів спільної роботи, обмін фахівцями, організація роботи з іноземними фахівцями).</p> <p>Розробка разом з технічними відділами планів науково-технічного співробітництва з іноземними організаціями; контроль за виконанням.</p> <p>Контроль за ходом монтажних і пусконаладжувальних робіт імпортного устаткування.</p> <p>Розробка заходів щодо реалізації угод, укладених під час переговорів із закордонними фірмами.</p> <p>Контроль за вчасним оформленням звітів і пропозицій за результатами поїздок на іноземні фірми, підприємства.</p> <p>Організація протокольних заходів, пов'язаних із прийомом і обслуговуванням іноземних делегацій та окремих фахівців на підприємстві.</p>
Збір і накопичення технічної інформації про діяльність іноземних фірм і організацій, що цікавлять підприємство.	<p>Організація проведення технічних переговорів із представниками іноземних фірм.</p> <p>Переклад каталогів, проспектів, журналів та іншої технічної документації.</p> <p>Забезпечення перекладачами переговорів з іноземними фірмами та організаціями.</p> <p>Підготовка технічної документації і зразків нової техніки для передачі їх іноземним фірмам та організаціям.</p> <p>Оформлення заявок на одержання технічної документації і зразків нової техніки від іноземних фірм і організацій.</p>
Організація прийому й обслуговування іноземних делегацій під час зустрічей і переговорів	<p>Забезпечення іноземних фахівців, що працюють на підприємстві, а також іноземних делегацій перекладачами.</p> <p>Організація обслуговування іноземних фахівців, відряджених на підприємство.</p> <p>Оформлення документації для всіх іноземних фахівців, що приїждять на підприємство.</p>
Організація обміну фахівцями з іноземними фірмами.	<p>Організація проведення консультацій, лекцій іноземними фахівцями для окремих підрозділів підприємства.</p> <p>Підбір та оформлення фахівців для відрядження за кордон з метою вивчення закордонного досвіду.</p> <p>Оформлення документів для відвідування міжнародних конференцій, симпозіумів і виставок фахівцями підприємства.</p>

Примітка. * Сформовано на основі даних підприємства

З метою підвищення ефективності управління імпортерними операціями на підприємстві було запропоновано адаптувати існуючу організаційну структуру під зміну імпортерної стратегії шляхом створення відділу зовнішньо-економічної діяльності.

З вище написаного було зроблено висновок, що ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» має можливості для більш ефективного управління підприємством. Вище перераховані заходи сприятимуть швидшому продажу продукції, зменшенню дебіторської заборгованості, покращенню фінансового стану підприємства.

Висновок до розділу 3

З метою удосконалення та забезпечення ефективного функціонування сучасної системи управління ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» пропонується застосовувати сучасні методи та інструменти управління, фокусуючись на шлях розвитку та постійному удосконаленні комплексної системи управління підприємством та його структурними компонентами. Це включає прийняття ефективних рішень, оновлення організаційної структури, поліпшення інформаційної системи управління для оперативного введення рішень в дію, а також використання світового досвіду та пошук шляхів співпраці з іноземними партнерами для підтримки розвитку системи управління на підприємстві.

Для покращення організації управління ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» рекомендується впровадження процесної моделі управління. Ця модель може сприяти прискоренню процесу прийняття рішень, підвищенню якості продукції та послуг, а також швидкій реакції на зміни на ринку. Процесна модель управління є демократичною, в основі її лежить горизонтальний підхід до управління, де всі працівники знають свої обов'язки, а керівництво чітко визначає та відстежує цілі та показники, роблячи акцент на результати праці. Використання відомих програмних засобів може значно спростити це завдання та раціоналізувати систему бізнес-процесів на підприємстві.

Розширена стратегія імпорту для ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» передбачає імпорт обладнання, сировини та рулонної тонколистової сталі за трьома напрямками. З метою підвищення ефективності управління імпортними операціями рекомендується адаптувати організаційну структуру підприємства

до змін імпортової стратегії через створення відділу зовнішньо-економічної діяльності.

Висновок зводиться до того, що ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» має потенціал для більш ефективного управління підприємством, і запропоновані заходи сприятимуть швидшому впровадженню продукції, зменшенню дебіторської заборгованості та поліпшенню фінансового

стану

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ВИСНОВКИ

НУБІП України

В узагальненому вигляді результати дипломного дослідження зводяться до наукового обґрунтування теоретичних положень, розробки практичних заходів, рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення організації управління

НУБІП України

ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка». Проведені дослідження дають підстави зробити наступні висновки:

1. Управління підприємством, розглядає як економічна категорія, є об'єктивним явищем, яке виникає з розділення та спеціалізації праці, визначається виокремленням різних видів господарської та трудової діяльності та потребує організації та координації цих процесів у просторі та часі. Об'єктивність управління поєднується із суб'єктивністю дій управлінців, що визначають суть управлінської діяльності. Ці дії здійснюються суб'єктом управління (системою управління) щодо об'єкта управління (комплексу соціально-технічних елементів підприємства).

НУБІП України

2. Модель управління відображає систему або може бути спроектована для ілюстрації її дії. Це теоретично побудована концепція того, як система управління виглядає, як вона впливає на об'єкт управління, як адаптується до змін у зовнішньому середовищі, забезпечуючи реалізацію цілей організації. Модель управління охоплює основні принципи менеджменту, стратегічне бачення, цільові установки і завдання, цінності, структуру та порядок взаємодії її елементів, організаційну культуру, аналітичний моніторинг, контроль та рушійні сили розвитку.

НУБІП України

3. Щодо оцінювання ефективності управління, підходи, що виникають шляхом поєднання простих методів, часто визначаються складністю такої оцінки. За системним підходом до управління, рекомендується об'єднати всі підходи до оцінювання ефективності управління підприємством в три основні групи. Селективний підхід включає оцінку ефективності управління підприємством, розглядаючи один елемент системи управління. Комплексний підхід передбачає оцінювання ефективності управління за комплексом окремих

елементів системи управління. Фрагментарний підхід проводить оцінку за різними аспектами або компонентами управління, які не входять до складу системи управління.

4. ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» розташоване у місті Богуслав, Київська область. Це відкрите акціонерне товариство було створено за рішенням Представництва Фонду державного майна України в Богуславському районі від 7 серпня 1996 року №114. Це стало можливим завдяки перетворенню державного підприємства «Богуславське ремонтно-транспортне підприємство» у відкрите акціонерне товариство. Основною сферою діяльності є виробництво оприскувачів для хімічного захисту рослин. Кожен рік розробляються нові моделі машин, а існуючі постійно вдосконалюються. Фахівці підприємства активно працюють над підвищенням продуктивності та надійності техніки. Однією з останніх інновацій є вперше в Україні впроваджений оприскувач із системою примусового осадження крапель робочого розчину.

5. Узагальнюючи характеристику показників виробничого та економіко-господарського стану ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка», можна визначити високу ефективність використання ресурсів підприємства. Баланс підприємства за роки зростає, свідчаючи про ефективність та прибутковість його діяльності. Однак збільшення дебіторської заборгованості та зменшення вартості основних засобів вказують на погіршення стабільності. Основними конкурентами у сфері ремонту сільгосптехніки є потенційні замовники, які, у відсутність обігових коштів, намагаються виконувати ремонт самостійно. Проблемою є недостатність обігових коштів у підприємств-замовників, які не можуть оплатити надані послуги. ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» приймає заходи для зменшення ризиків і захисту своєї діяльності, такі як постійне удосконалення виробництва та покращення якості продукції. Також реалізуються заходи для розширення виробництва та ринків збуту, такі як модернізація виробничого процесу, підвищення якості продукції, пошук нових клієнтів та переговори.

6. Ефективність управління підприємством була досліджена за допомогою аналізу коефіцієнтів ліквідності, фінансової стійкості, платоспроможності, ділової активності, рентабельності, а також за допомогою коефіцієнтів діагностики параметрів кризового розвитку підприємства. Навіть при невеликих відхиленнях в досліджуваних показниках від нормативних, позитивні тенденції свідчать про те, що ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» зберігає стабільний фінансовий стан. Проте протягом розглянутого періоду відбулось скорочення валової рентабельності реалізації та виробництва, що може вказувати на зростання витрат на виробництво а збут продукції. ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» як виробниче підприємство здійснює імпорту обладнання та сировини для виробництва. Отже, для оптимізації зовнішньоекономічної діяльності, в тому числі управління імпортом, необхідно вдосконалити систему управління підприємством.

7. З метою удосконалення та забезпечення ефективного функціонування сучасної системи управління ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» пропонується застосовувати сучасні методи та інструменти управління, фокусуючись на цілях розвитку та постійному удосконаленні комплексної системи управління підприємством та його структурними компонентами. Це включає прийняття ефективних рішень, оновлення організаційної структури, поліпшення інформаційної системи управління для оперативного введення рішень в дію, а також використання світового досвіду та пошук шляхів співпраці з іноземними партнерами для підтримки розвитку системи управління на підприємстві.

8. Для покращення організації управління ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» рекомендується впровадження процесної моделі управління. Ця модель може сприяти прискоренню процесу прийняття рішень, підвищенню якості продукції та послуг, а також швидкій реакції на зміни на ринку. Процесна модель управління є демократичною, в основі її лежить горизонтальний підхід до управління, де всі працівники знають свої обов'язки, а керівництво чітко визначає та відстежує цілі та показники, роблячи акцент на результати праці.

Використання відомих програмних засобів може значно спростити це завдання та раціоналізувати систему бізнес-процесів на підприємстві.

9. Розширена стратегія імпорту для ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» передбачає імпорт обладнання, сировини та рулонної тонколистової сталі за трьома напрямками. З метою підвищення ефективності

управління імпортними операціями рекомендується адаптувати організаційну структуру підприємства до змін імпортної стратегії через створення відділу зовнішньо-економічної діяльності. Висновок зводиться до того, що ПрАТ

«Богуславська сільгосптехніка» має потенціал для більш ефективного

управління підприємством, і запропоновані заходи сприятимуть швидшому впровадженню продукції, зменшенню дебіторської заборгованості та поліпшенню фінансового стану.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР.
URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>. (дата звернення: 15.10.2023).

2. Про засади внутрішньої і зовнішньої політики: Закон України від 01.07.2010 № 2411-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2411-17Text> (дата звернення 18.09.2023)

3. Про державну підтримку сільського господарства України : Закон України від 24.06.2004 р. № 1877-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15Text> (дата звернення 20.09.2023)

4. Про ціни і ціноутворення: від 21.06.2012 № 5007-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17Text> (дата звернення 20.09.2023)

5. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17Text> (дата звернення 20.09.2023).

6. Артеменко А.К., Антощенкова В.В., Пономарьова М.С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. *Вісник ХНАУ. Економічні науки*. 2020. №1. С. 152-163.

7. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ, 2019. 612 с.

8. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Організація праці менеджера. Підручник. 2-е видання, перероб. та допов.: «Професіонал», 2017. 416 с.

9. Балацький Є. О., Бондаренко А. Ф. Маркетинг; навч. посібник. Суми: ДВНЗ «УАБС НВУ», 2022. 397 с.

10. Бізнес-планування в аграрних формуваннях: навч. посіб. Г.Є. Мазнев, О.О. Красноруцький, В.С. Ніценко та ін.; за ред. Г.Є. Мазнева, Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка. Видання 3-є, перероб. Харків: ХНТУСГ, 2016. 272 с.

11. Бурбело Н. О. Формування комплексу заходів антикризового управління підприємством. *Інноваційна економіка: науково-виробничий журнал*. 2017. №1-2 (67). С. 65-71.

12. Винниченко О. М. Контроль соціально-економічного розвитку промислових підприємств : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Київ, 2018. 344 с.

13. Єласенко Т. А. Методичний підхід до оцінювання рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін. *Бізнес Інформ*. 2019. №9. С. 339-344. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-9-339-344> (дата звернення 15.10.2023).

14. Вумек Дж. Ефективне виробництво : як виробнича система Toyota допоможе запобігти матеріальних втрат і забезпечити процвітання вашої компанії. Джеймс Вумек, Деніел Джонс переклад з англійської Д. Погребняка. Харків: Фабула : 2019. Ранок, 446 с.

15. Гавриш О. А., Дунська А. Р., Жигалкевич Ж. М., Кравченко М. О. Інноваційні засади розвитку промислових підприємств в умовах інтеграції в світовий економічний простір. Київ: Політехніка. 2019. 249 с.

16. Герасименко О.О. Компетентнісний підхід як концептуально-прикладна платформа розвитку персоналу: інституціональне середовище та практичний інструментарій. *Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка»*. 2019. № 3-4. С. 45-50. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/download/41/42> (дата звернення 20.09.2023).

17. Гріфін Р. Яцура В. Основи менеджменту: Підручник. Наук. Ред. В. Яцура, Д. Одесневич. Львів: Бак, 2021. 624 с.

18. Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*. 2021. №176. С. 53-58. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-8> (дата звернення 15.10.2023).

19. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 36. С. 109-113.

20. Гуцаленко Л. В., Костюк А.О. Система грейдуння - управлінський механізм мотивації праці. *Ефективна економіка*. 2019. №11. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2019/8.pdf

21. Гуцалюк О. М. Управління інтеграційним розвитком корпоративних підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Запоріжжя: Видавничий дім "Гельветика", 2018. 423 с.

22. Данюк В.М. Організація праці менеджера: навч. Посібник /В.М. Данюк. К.: КНЕУ, 2017. 276 с.

23. Дашко І.М. Нові технології роботи з персоналом в епоху цифрової економіки. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 21. С. 35-42.

24. Деліні М. М. Соціально-економічна відповідальність підприємництва: теорія, методологія, напрями розвитку: монографія. Краматорськ: ДДМА, 2017. 451 с.

25. Деліні М. М. Сучасні соціально-відповідальні практики бізнесу в Україні. Сталій розвиток – XXI століття: управління, технології, моделі. Дискусія 2017: колективна монографія, за наук. ред. проф. Хлобистова С.В. Київ, 2017. С. 394-401.

26. Дичківська О. О. Інноваційний менеджмент: конспект лекцій. Київ: ДІА, 2018. 82 с.

27. Довгань Л.Є. Праця керівника, або Практичний менеджмент. Київ: «Експресс», 2019. 246 с.

28. Довгань Л. Є., Ведута Д. Л., Мошонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.

29. Дорошенко Г. О. Державне управління розвитком інноваційного потенціалу України в сучасних умовах: монографія Г.О. Дорошенко, В.Ю. Прокіпенко, В.Ф. Пуртов, К.Г. Сердюков та 2 інших; за загальною редакцією

Г.О. Дорошенко ; Міністерство освіти і науки України, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, Харків, ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2019. 206 с.

30. Дунська А. Р., Письмена У. Є. Формування інноваційного механізму підприємства на засадах сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2020. № 12.

URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8443> (дата звернення: 29.10.2023).

31. Дунська А.Р., Глущенко Т.Ю. Підходи до управління організаційним розвитком підприємств в умовах сучасних динамічних змін. *Economics and Finance*. 2019. № 7. С. 19-35.

32. Жовковська Г. Т. Системно-рефлексивне управління розвитком промислових підприємств: теорія, методологія та практика: монографія. Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Тернопіль: Паляниця В. А., 2018. 264 с.

33. Завадський Й.С. Менеджмент. Т.1. Вид. 2-ге. Київ: Укр. фін.ін.-тут менеджменту і бізнесу, 2019. 542 с.

34. Зелінська Г.О., Процишин А.В. Адаптація персоналу підприємства: сутність та основні чинники. *Молодий вчений*. 2018. № 10 (62). С. 334- 337. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_10%281%29_81 (дата звернення: 20.09.2023).

35. Інвестування: Навчальний посібник. В.М. Гриньова, В.Ю. Коюда, Т.І. Лепейко, О.П. Коюда, Ю.М. Великий, під заг. ред. докт. екон. наук, проф. В.М. Гриньової. 5-ге вид., допрац. і доп. Харків: ВД „ІНЖЕК”, 2019. 404 с

36. Інвестиційний менеджмент: Методичні вказівки до підготовки і проведення консалтингової гри «Проектінвест». Уклад. Л.В. Шинкарук, Т.О. Власенко. Київ, 2020. 80 с.

37. Кредісов А.І. Історія вчень менеджменту: Підручник для вищих навч. закладів. Київ: Знання України, 2017. 300 с.

38. Кузьмін О.Е., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. Київ «Академвидав», 2018. 416 с.

39. Кравченко В.О. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2019. 211 с.

40. Крауц Н.М. Інвестиційний менеджмент: навчально-методичний посібник. Полтава: Астроя, 2020. 176 с.

41. Лизунова О.М., Іщенко Я.Г., Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 14. С 448-456. URL: <http://economyandsociety.in.ua/journal-14/21-stati-14/1720-lizunova-o-m-ishchenko-ya-g-kondrashova-g-v> (дата звернення 20.09.2023).

42. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність: Навчальний посібник. Т.В. Майорова. Київ: «Центр навчальної літератури», 2019. 376 с.

43. Мартищенко З. Е., Макар І. В. Управління підприємством: теоретико-методичні засади : монографія. Харків: Щедра садиба плюс, 2017. 296

44. Основи менеджменту і маркетингу. У двох частинах. Частина II. Г.М. Рижакова, Ю.А. Чуприна, А.В. Шпаков. Київ, 2020. 73 с.

45. Організація проектної діяльності: навчальний посібник. Л.В. Шинкарук, В.П. Биховченко, Т.О. Власенко, Ю.Г. Власенко. Київ: НУБіП України, 2021. 341 с.

46. Пономаренко В.С. Реальне інвестування суб'єктів господарювання: Навч. посібн. В.С. Пономаренко, О.М. Ястремська. Харків: ХДЕН, 2020. 168 с.

47. Портфельне інвестування: навч. посібник. А.А. Пересада, О.Г. Шевченко, Ю.М. Коваленко, С.В. Урванцева. вид.4, К.: КНЕУ, 2019. 408 с.

48. Потій В.З., Куліш Г.П. Система управління ефективністю діяльності підприємств, її особливості та проблеми застосування в Україні. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2017. № 1-2. С. 54-59 URL: <https://nasoa-journal.com.ua/index.php/journal/article/download/33/32> (дата звернення 20.09.2023).

49. Практичні засади менеджменту підприємств. Рижакова Г.М., Шпаков А.В., Чуприна Ю.А., 8. Поколенко В.О., Прихолько Д.О., Горбач М.В. Електронний навчальний посібник для проведення практичних занять з

вибіркової навч. дисципліни «Основи менеджменту і маркетингу» для студентів спеціальності 192 «Будівництво та цивільна інженерія». Част.1. Київ: КНУБА, 2020. 201 с.

50. Практичні засади маркетингу. Рижакова Г.М., Шпаков А.В., Чуприна Ю.А., Поколенко В.О., Приходько Д.О., Горбач М.В. Електронний навчальний посібник/для проведення практичних занять з вибіркової навч. дисципліни «Основи менеджменту і маркетингу» для студентів спеціальності 192 «Будівництво та цивільна інженерія». Част.2. Київ: КНУБА, 2020. 55 с.

51. Професійна підготовка у галузі (економічний профіль): навчальний посібник. Уклад. Т.О.Власенко, А.В. Дергач; Національний університет біоресурсів і природокористування України/Київ, 2019. 339 с.

52. Продовольча безпека: світові тенденції та можливості агропромислового комплексу України: монографія. За редакцією чл.-кор.НАНУ Л.В. Шинкарук. Київ: Видавничий центр НУБіП, 2022. 307 с.

53. Псюк Р.М. Особливості управління розвитком людських ресурсів в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. *Економіка і менеджмент*. 2017. № 27. С. 41-46. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/27-2/2017/10.pdf> (дата звернення 20.09.2023).

54. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.

55. Управління бізнес-проектами: навчальний посібник для студентів зі спеціальності 073 «Менеджмент». Л.В. Шинкарук, М.М. Деліні, А.В. Суханова, К.А. Алексєва. Київ: НУБіП, 2021. 325 с.

56. Федоренко В. Г. Інвестиційний менеджмент: навч. посіб. В. Г. Федоренко. 4-ге вид., доп. Київ: МАУП, 2020. 280 с.

57. Хитра О.В., Чаплій А.В. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вып. 4 (15). С. 230-239. URL: http://dev.kpi.zp.ua/journals/2019/4_15_uk/39.pdf (дата звернення 20.09.2023).

58. Черваньов Д.М. Менеджмент інвестиційної діяльності підприємств: Навч. посібн. Київ: Знання-Прес, 2019. 622 с.

59. Чуприна Л.В., Намазова В.М. Роль управління запасами у підвищенні ефективності управління підприємством. *Молодий вчений*, 2017. URL: irbis-pbu.gov.ua. (дата звернення 10.11.2023).

60. Шинкарук Л.В., Дергач А.В., Юзба В.О. Навчально-методичний посібник для підготовки до практичних занять та виконання самостійної роботи з дисципліни «Методологія та організація наукових досліджень з основами інтелектуальної власності» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» ОС

«Магістр», ОП «Управління інвестиційною діяльністю та міжнародними проектами». Електронне видання Київ: НУБІП України, 2022. 324 с.

61. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердаліна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_2040_44261652.pdf. (дата звернення 20.09.2023).

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ДОДАТКИ

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

Баланс (Звіт про фінансовий стан) 2020 р.

А К Т И В	Код р/д/к	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	6	1
первісна вартість	1001	174	174
накопичена амортизація	1002	368	173
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	56 700	45 218
первісна вартість	1011	72 477	70 463
знос	1012	15 877	25 345
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції які обліковуються за методом участі в капіталі лиших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	56 706	45 219
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	103 338	172 435
Виробничі запаси	1101	78 676	98 888
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	6 489	41 960
Товари	1104	18 173	31 587
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	600	16 515
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	8 489	14 654
з бюджетом	1135	1 203	1 842
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточні дебіторська заборгованість	1155	9 213	8 684
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	27 489	41 523
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	27 489	41 523
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестрахування у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

НУБІП України

НУБІП України

резерв незароблених премій	1183	-	-
інші страхові резерви	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	35	60
Усього за рядком II	1195	152 307	255 713
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	209 093	300 932

Пасив	Код радян	На початок звітного періоду	На кінець звітний періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0 238	0 238
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у довідавах	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	1 609	1 609
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Перехоплений прибуток (непокритий збиток)	1420	108 339	154 687
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за рядком I	1495	118 186	164 534
II. Дебіторські зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	14 690
Інші довгострокові зобов'язання	1515	5 629	4 316
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Дільніве фінансування	1525	-	-
Бюджетна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	-	-	-
резерв збитків або резерв майжевих виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату дивиденду	1545	-	-
Усього за рядком II	1595	5 629	19 006
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	30 800
Векселі видачі	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	13 359	21 070
розрахунками з бюджетом	1620	120	3 512
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	3 198
розрахунками зі страхування	1625	97	298
розрахунками з оплати праці	1630	334	1 184
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	50 056	32 500
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 503	31
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	1 058
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені кошти і доходи від перестраховки	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	19 325	17 841
Усього за рядком III	1695	85 278	117 392
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість акцій, утримуваної пенсійним фондом	1800		
Баланс	1900	209 093	300 932

Керівник

Гавриленко Петро Миколайович

НУБІП України

Звіт про фінансові результати 2020 р.

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	283 229	207 004
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховування</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(181 084)	(131 740)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	102 145	75 264
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	12 415	6 426
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(10 637)	(11 489)
Витрати на збут	2150	(14 995)	(16 401)
Інші операційні витрати	2180	(15 140)	(5 893)
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	73 788	47 907
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	73	255
Інші доходи	2240	1 395	2 563
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(2 744)	(1 030)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(1 740)	(2 196)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	70 772	47 499
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(12 739)	(8 550)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	58 033	38 949
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (ушка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (ушка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	58 033	38 949

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	147 485	111 375
Витрати на оплату праці	2505	18 184	8 330
Відрахування на соціальні заходи	2510	4 153	1 825
Амортизація	2515	14 592	9 419
Інші операційні витрати	2520	37 442	34 574
Разом	2550	221 856	165 523

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	32951928	32951928
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	32951928	32951928
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1,76114	1,18199
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1,76114	1,18199
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

НУБІП України

Баланс (Звіт про фінансовий стан) 2021 р.

АКТИВ	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1	46
первісна вартість	1001	374	460
накопичена амортизація	1002	373	414
Незвершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	45 218	42 397
первісна вартість	1011	70 563	80 450
знос	1012	25 345	38 053
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	45 219	42 443
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	172 435	225 084
Виробничі запаси	1101	98 888	90 852
Незвершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	41 960	94 603
Товари	1104	31 587	39 629
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити нерестрахованія	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	16 515	5 704
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	14 654	6 014
з бюджетом	1135	1 842	3 242
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8 684	33 604
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	41 523	4 302
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	41 523	4 302
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

НУБІП України

НУБІП України

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	60	17
Усього за розділом II	1195	255 713	277 967
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	300 932	320 410

Пасив	Код реша	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (інакше) капітал	1400	8 238	8 238
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дочірніх	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	1 609	1 609
Експіційний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	154 687	216 299
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	164 534	226 146
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	14 690	9 193
Інші довгострокові зобов'язання	1515	4 316	3 172
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Бюджетна допомога	1526	-	-
Страхів резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	1532	-	-
резерв збитків або резерв нижчих виплат	1533	-	-
резерв незароблених премій	1534	-	-
інші страхові резерви	1535	-	-
Інвестиційні контракти	1539	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату пенсії-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	19 006	12 365
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	39 800	10 000
Векселі видавці	1605	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	21 070	13 151
розрахунками з бюджетом	1620	3 512	2 068
у тому числі з податку на прибуток	1621	3 198	1 829
розрахунками зі страхування	1625	298	238
розрахунками з оплати праці	1630	1 184	878
Поточна кредиторська зборгованість за одержаними авансами	1635	32 498	38 823
Поточна кредиторська зборгованість за розрахунками з учасниками	1640	31	30
Поточна кредиторська зборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	1 058	1 203
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комерційні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	17 841	15 508
Усього за розділом III	1695	117 392	81 899
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість акцій недержавних пенсійних фондів	1800	-	-
Баланс	1900	300 932	320 410

Сергійчук

Гаврилюк Петро Миколайович

НУБІП України

Звіт про фінансові результати 2021 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За відповідний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	308 856	283 229
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(208 876)	(181 084)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	99 980	102 145
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	13 048	12 415
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(10 760)	(10 637)
Витрати на збут	2150	(16 214)	(14 995)
Інші операційні витрати	2180	(9 949)	(15 140)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	76 105	73 788
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	95	73
Інші доходи	2240	2 657	1 395
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(2 869)	(2 744)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(852)	(1 740)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

(продовження додатка 2)

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	75 136	70 772
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(13 524)	(12 739)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	61 612	58 033
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооценка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооценка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	61 612	58 033

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	181 484	147 485
Витрати на оплату праці	2505	21 164	18 184
Відрахування на соціальні заходи	2510	4 615	4 153
Амортизація	2515	13 012	14 592
Інші операційні витрати	2520	25 524	37 442
Разом	2550	245 799	221 856

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	32951928	32951928
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	32951928	32951928
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1,86975	1,76114
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1,86975	1,76114
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

НУБІП України

НУБІП України

Баланс (Звіт про фінансовий стан) 2022 р.

А К Т И В	Код рилка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	46	3
первісна вартість	1001	460	460
незакінчена амортизація	1002	414	457
Незакреслені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основи засоби	1010	42 397	39 530
первісна вартість	1011	80 450	91 119
знос	1012	38 053	51 589
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокові дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвил	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у неутралізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	42 443	39 533
II. Оборотні активи			
Залишки	1100	225 084	209 579
Виробничі запаси	1101	90 852	74 652
Незакінчене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	94 603	111 429
Товари	1104	39 629	23 498
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 704	11 423
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за наявними власами	1130	6 014	9 648
з бюджетом	1135	3 242	2 837
з тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	33 604	25 519
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 302	42 365
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	4 302	42 365
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:	1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних вибут	1182	-	-

НУБІП України

НУБІП України

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	17	12
Усього за розділом III	1195	277 967	301 383
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	320 410	340 916

Пасив	Код разма	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Пасивний капітал			
Зарєстрований (пайовий) капітал	1400	8 238	8 238
Внески до незарєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Дивидендний капітал	1410	1 609	1 609
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	216 299	275 257
Позначений капітал	1425	(-)	(-)
Витлучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	226 146	285 104
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	9 193	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	3 172	2 294
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Інше фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань		-	-
резерв збитків або резерв наліжних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Прізовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	12 365	2 294
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	10 000	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	13 151	6 416
розрахунками з бюджетом	1620	2 068	1 150
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 879	955
розрахунками за страхуванням	1625	238	185
розрахунками з оплати праці	1630	878	724
Поточна кредиторська зборгованість за одержаними авансами	1635	38 823	33 830
Поточна кредиторська зборгованість за розрахунками з учасниками	1640	30	29
Поточна кредиторська зборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	1 203	1 216
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	15 508	9 968
Усього за розділом III	1695	81 899	53 518
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів незарєстрованого пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	320 410	340 916

Керівник

Г. Івченко Петро Михайлович

НУБІП України

НУБІП України

Звіт про фінансові результати 2022 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	318 679	308 856
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(216 361)	(208 876)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Важливі:			
прибуток	2090	102 318	99 980
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	7 963	13 048
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(11 115)	(10 760)
Витрати на збут	2150	(20 336)	(16 214)
Інші операційні витрати	2180	(7 532)	(9 949)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	71 298	76 105
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	327	95
Інші доходи	2240	1 202	2 657
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(893)	(2 869)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(34)	(852)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	71 900	75 136
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(12 942)	(13 524)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	58 958	61 612
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	58 958	61 612

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	191 870	181 484
Витрати на оплату праці	2505	19 548	21 164
Відрахування на соціальні заходи	2510	4 535	4 615
Амортизація	2515	13 927	13 012
Інші операційні витрати	2520	25 464	25 524
Разом	2550	255 344	245 799

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	32951928	32951928
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	32951928	32951928
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1,78921	1,86975
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1,78921	1,86975
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

НУБІП України

НУБІП України