

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління результативністю підприємства»

(за матеріалами ТОВ «АГРОФОРС», м. Київ)

Студентки 3 курсу 7с групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»
першого (бакалаврського)
рівня

Давидчик
Вікторії Ігорівни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Беляєва
Наталія Сергіївна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний
Ігор Миколайович

Київ 2023

ПЛАН

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	4
1.1. Сутність та форми управління результативністю підприємства.....	6
1.2. Світовий досвід управління результативністю підприємства.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОФОРС».....	19
2.1. Загально-організаційна характеристика діяльності підприємства	19
2.2. Аналіз результативності діяльності підприємства.....	24
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ТОВ «АГРОФОРС».....	30
3.1. Напрями вдосконалення управління результативністю підприємства	31
3.2. Оцінка запропонованих заходів	34
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	40

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі, в умовах інтеграції України до міжнародного господарського комплексу, особливо з урахуванням нинішніх, турбулентних процесів, постало багато нових завдань, вирішити які старими методами та способами ефективного управління підприємствами неможливо. В умовах розвитку ринкових відносин економічна діяльність підприємства, яка спрямована на нарощування конкурентних переваг і забезпечення з їх допомогою стійкості своїх позицій, значною мірою залежить від своєчасного, правильного управління ефективністю їх діяльності.

Управління ефективністю підприємства слід розглядати як систему, що складається з певної кількості елементів, і воно може бути успішним лише за умови координації дій елементів і правильного вибору методів управління, процедур стимулювання та механізмів управління. ефективність бізнесу. Також, слід зазначити, що управління ефективністю діяльності в момент кризи, коли перед багатьма підприємствами постала задача виживання, виконує дуже важливу функцію, оскільки визначає форму відносин із зовнішнім середовищем, формує методологію його системи і реалізує власне процес управління.

Забезпечення ефективності діяльності є одним із головних завдань будь-якого бізнесу. У сучасних економічних умовах виконання цього завдання ускладнюється впливом багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів, які призводять до зростання витрат і зниження доходів суб'єктів господарювання. Управління бізнесом потребує надійних методів та інструментів боротьби з цими несприятливими факторами. Тому наприкінці 20 століття з метою забезпечення сталого зростання ефективності була створена особлива частина організаційного менеджменту — управління ефективністю.

Проблеми управління ефективністю діяльності підприємства вивчалися багатьма зарубіжними та українськими вченими. Серед наукових праць, у яких досліджуються теоретико-методичні підходи до управління ефективністю діяльності підприємств, варто виокремити дослідження таких науковців, як: Р. Беннет, Т. Пітерс, О. Рац, Дж.К. Лафта, Р.С. Каплан, Д.П. Нортон, В.Д. Шапіро, Н.Г. Ольдерогге. Проте різні точки зору, які представлено в цих роботах, породжують все більше дискусійних питань. Також в останнє десятиріччя в українській науці проблемі управління ефективністю діяльності підприємства приділяється все більше уваги. Зокрема, в роботах таких вчених як Т. Говорушко, А. Гончарук, Н. Климаш, Г. Куденко, А. Куценко, І. Тадика визначається поняття «управління ефективністю діяльності підприємства» та його деякі теоретичні та методологічні аспекти. Однак, підходи до визначення та розуміння цього поняття значно різняться.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення шляхів підвищення ефективності управління ТОВ «АГРОФОРС». Відповідно до мети сформульовано наступні завдання:

- розглянути теоретичні засади управління підприємством в сучасних ринкових умовах;
- визначити сутність, функції та форми управління підприємством в умовах розвитку;
- дослідити сучасні процеси та механізми управління ефективністю підприємств;
- проаналізувати світовий досвід управління підприємством та основні шляхи підвищення його ефективності;
- підготувати загальну характеристику підприємства;
- дослідити фінансово-економічну діяльність підприємства;
- проаналізувати ефективність управління діяльністю досліджуваного підприємства;

- оцінити результативність запропонованих заходів. Об'єктом дипломної роботи є управління діяльністю підприємства ТОВ «АГРОФОРС».

Інформаційною основою дослідження дипломної роботи є законодавчо-нормативна база, яка регламентує діяльність підприємств, навчальні посібники, підручники, монографії, статті провідних вчених матеріали періодичних видань, фінансова звітність ТОВ «АГРОФОРС» за 2021-2022 рр. У процесі дослідження використано загальнонаукові методи аналізу, порівняння, узагальнення, індексний, графічний, логічний аналізу.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та форми управління результативністю підприємства

Підприємства, що працюють на ринку, переслідують певні цілі. Такою метою є отримання певної економічної вигоди, яка може бути досягнута лише шляхом розумного поєднання двох ключових завдань задоволення попиту населення на певний товар (роботу, послугу) та прибутковості підприємства чи підприємця.

Водночас підприємство розглядається як відкрита система, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем, залежить від зовнішнього середовища та використовує ці відносини для власної максимальної вигоди. При цьому всередині підприємства здійснюються процеси виробництва, організації збуту, технологічного оновлення, навчання персоналу та багато інших функцій. Усі вони спрямовані на виробництво оригінальної продукції або надання послуг, створених для задоволення потреб ринку. Для досягнення поставлених цілей підприємства виконувати функції необхідно розподілити між різними складовими системи: виробничими і невиробничими підрозділами (цехами, відділами, дільницями, установами), окремими працівниками в них і забезпечити координацію їх діяльності. Це здійснюється спільно відповідальним за підприємство та всіма рівнями управління (керівниками). Останній виконує функцію координації роботи різних підрозділів підприємства.

Управління підприємством є діяльністю, спрямованою на ефективне його функціонування і досягнення поставленої мети через використання засобів і методів впливу на усі процеси всередині нього, координацію роботи структурних підрозділів та персоналу.

Завданням менеджменту підприємства є забезпечення злагодженої діяльності його підрозділів і координація роботи підприємства з елементами зовнішнього середовища.

Особливе місце менеджменту в ринковій економіці визначається тим, що він повинен забезпечувати зв'язок і інтеграцію економічних процесів фірм. Наприклад, інтереси її власників в отриманні доходу, потенційні можливості майбутнього розвитку, інтереси співробітників компанії, включаючи належний рівень заробітної плати, соціальний захист, створення умов для відпочинку та всебічного розвитку.

Управління підприємством пов'язує воедино його внутрішні резерви і зовнішнє середовище, найбільш суттєвими компонентами якого є державне регулювання економіки, конкуренція, стан соціального середовища тощо. Управління в цій ситуації посилює здатність компанії адаптуватися до навколишнього середовища і підвищує її конкурентоспроможність.

Чинне законодавство України, зокрема Господарський кодекс України, визначає основні принципи діяльності підприємств різних форм власності. в мистецтві. 65 Цивільного кодексу України управління підприємством здійснюється на основі поєднання права власника на господарське використання свого майна та права участі в управлінні трудовим колективом відповідно до його установчих документів. Власник здійснює права щодо управління підприємством безпосередньо або через уповноважений ним орган відповідно до статуту підприємства чи інших організаційних документів. Для керівництва господарською діяльністю підприємства власник або уповноважений ним орган призначає (обирає) керівника підприємства.

Отже, відповідно до чинного вітчизняного законодавства, підприємства самостійно визначають модель, структуру та кадровий склад системи управління. Рішення з соціально-економічних питань діяльності підприємства розробляються і приймаються його органом управління за участю уповноважених ним трудових колективів і установ.

Важливо відзначити існування певних принципів і правил, якими керуються менеджери в процесі своєї управлінської діяльності. Це принципи управління, які фактично обумовлені набором стандартів, законів, кодексів етики, психосоціальних рекомендацій тощо.

Серед принципів управління можна виділити:

- чіткий розподіл праці – дозволяє визначити коло виконуваних функцій як самих управлінців, так і безпосередніх виконавців управлінських рішень;
- додержання дисципліни і порядку – необхідне з огляду на те, що недотримання організаційних параметрів поведінки працівниками спричиняє неповне, неякісне виконання своїх функцій і неефективне управління;
- повноваження і відповідальність – передбачає визначення кола повноважень управлінців різних рівнів, міру відповідальності за прийняті управлінські рішення, а також своєчасність і якість їх виконання;
- використання мотивації високопродуктивної праці – впливає на ефективність управління; можуть використовуватись різні методи мотивації (прямі економічні - форма і розміри оплати праці, премії, участь у прибутках і не грошові - гнучкі робочі графіки, кар'єрний ріст, участь у прийнятті рішень);
- забезпечення рівної справедливості для всіх - управлінці та виконавці повинні бути впевнені, що однаковою мірою відповідають за виконання своїх функцій і також справедливо будуть винагороджені за високі результати роботи;
- впевненість у постійності і стабільності роботи – дозволяє розкрити кожному працівником усі свої потенційні можливості, скерувати зусилля на якісніше виконання завдань;
- дотримання взаємовідносин з працівниками відповідно до ієрархічного ланцюга – в іншому випадку виникає загроза прийняття суперечливих рішень і неможливості їх якісного виконання;
- заохочення ініціативи - ініціатива має бути заохочена різноманітними

способами і на будь-якому рівні управління, щоб мати можливість сформулювати з масиву пропозицій єдино правильне управлінське рішення;

- цільової сумісності і фокусу – створення єдиного механізму управління,

в якому робота підрозділів будується за принципом задоволення потреб споживача у необхідній продукції у визначених обсягах і в зазначений час;

- ефективності управління – обумовлений наявністю кількох варіантів досягнення однієї і тієї ж мети; підприємство знаходиться в постійному пошуку ефективних рішень в організації, забезпечення конкурентоспроможності, пошуку нових ринків збуту тощо.

Визначені підприємством цілі та завдання реалізуються через управлінську діяльність, що здійснюється шляхом розподілу праці всередині підприємства. Цей вид роботи спрямований на зміну стану підприємства відповідно до поставлених завдань, що виявляється у функціях управління, являє собою певний клас управлінської діяльності, що здійснюється за допомогою спеціальних прийомів і методів, а також відповідної організації праці.

Основними ознаками класифікації функцій управління є: вид економічної діяльності, що дає змогу виділити роботу в процесі розподілу управління, спрямованість діяльності на об'єкт управління або фактори зовнішнього середовища.

Загальні функції менеджменту - Визначення лише виду управлінської діяльності, незалежно від того, де вона здійснюється, типу організації, характеру діяльності, масштабу тощо. Керівництву будь-якої організації або її підрозділів притаманні загальні функції.

Загальні функції управління зазвичай включають:

Планувати, організовувати, координувати, мотивувати, контролювати.

Конкретні функції управління підприємством визначаються такими його характеристиками, як вид господарської діяльності, тип виробництва, ступінь спеціалізації, складність виробництва, масштаби тощо. Розподіл

окремих функцій управління є механізмом, що забезпечує формування організаційної структури та виробничої структури підприємства, а також встановлює взаємозв'язки та взаємовідносини між різними підрозділами. Однак зміст кожної окремої функції дуже складний, включаючи всі загальні функції. Це означає, що загальні функції реалізуються спеціальними функціями керування програмою, і навпаки.

Процес організаційного менеджменту передбачає створення організаційної структури для визначення розподілу завдань, а також розподілу та використання ресурсів.

Організаційна структура управління — це склад, взаємодія та відповідальність елементів системи управління, тобто окремих підрозділів і працівників.

Між елементами системи управління підприємством існують певні зв'язки, які поділяються на:

- лінійні - виникають між структурними підрозділами різних рівнів управління, тобто коли керівники цих підрозділів адміністративно підпорядковані між собою (наприклад, директор - начальник цеху - змінний майстер);
- функціональні - характеризують взаємодію керівників, які виконують визначені функції на різних рівнях управління і між ними не існує адміністративного підпорядкування (наприклад, головний технолог - начальник фінансового відділу - начальник цеху);
- міжфункціональні - мають місце між підрозділами одного управлінського рівня (наприклад, начальник прядильного цеху - начальник ткацького цеху - начальник обробного цеху).

Виходячи із специфіки охарактеризованих зв'язків між елементами системи управління організаційні структури управління підприємством поділяються на дві великі групи:

- 1) вертикальна структура, особливостями якої є спеціалізація на виконанні завдань (поділ праці), командний ланцюг, владні повноваження,

відповідальність, делегування функцій, норма керованості, централізація і децентралізація;

2) департаментна структура, яка є основою для об'єднання окремих працівників (посад) у відділи, департаменти, а відділів - в організацію в цілому.

Найбільш розповсюдженими вертикальними організаційними структурами управління є лінійна і лінійно-штабна, а департаментними - функціональна, дивізіональна, матрична

Лінійна – це структура управління з одним каналом взаємодії між її елементами. Кожен підлеглий має лише одного лінійного керівника, який виконує адміністративні та інші функції відповідного підрозділу. Ця структура підходить для невеликих підприємств з простим виробничим процесом, невеликою кількістю працівників і невеликим обсягом виробництва.

Лінійна штабна структура передбачає створення при лінійному керівнику спеціальних функціональних служб із персоналом, який допомагає йому вирішувати певні виробничі завдання та формувати відповідні управлінські рішення. При цьому керівники апарату не мають повноважень, тому вони не віддають накази безпосередньо лінійним керівникам, вони виконують дорадчу роль і допомагають лінійним керівникам формувати виважені та обгрунтовані управлінські рішення. Така структура ефективна в масовому виробництві з незначними технічними змінами.

Функціональна структура є найпоширенішою, припускаючи, що групування працівників за посадами у відділи здійснюється за принципом співвідношення їх діяльності, компетенції, виконуваних функцій і використовуваних ресурсів. Ця структура також передбачає наявність функціональних служб, але їх персонал має не тільки консультативні повноваження, а й повноваження керівництва та прийняття рішень. Таким чином, кожен виробничий підрозділ може одночасно отримувати накази та

розпорядження від керівників кількох функціональних підрозділів підприємства.

Структура управління бізнес-підрозділами встановлюється не за функціональними ознаками, а за принципом поділу виробничих підрозділів за продуктами, за групами споживачів і за регіонами. Виникнення цієї структури пов'язане з поглибленням розподілу праці в управлінні, тобто вище керівництво займається лише загальними питаннями (фінансовими, правовими, кадровими, стратегічного розвитку), а решта функцій делегується виробничим підрозділам. -відділи, які мають власні структури управління і можуть працювати автономно. Розширення дивізіональної структури пов'язане з процесом диверсифікації виробництва і появою великих фірм і корпорацій.

Матрична структура працює з лінійними керівниками та функціональними органами управління для створення спеціальних проектних груп, що складаються зі спеціалістів функціональних відділів, які працюють над створенням нових видів продукції. Після завершення проектної роботи фахівець повертається до своїх функцій. Керівник проекту виконує роль лінійного керівника для членів тимчасової групи.

Крім згаданої вище організаційної структури управління підприємством, при складності виробничо-збутового процесу, зв'язку між виробництвом та іншими підприємствами «викликаються» такі структури управління, як командна та мережева (множинні). Мережева структура - це структура, в якій компанія передає більшість своїх основних функцій незалежним компаніям і координує їх діяльність за допомогою невеликих головних організацій.

Ефективність власної діяльності підприємства залежить від ефективної організаційної структури управління. При цьому вони мають повну самостійність у формуванні структур.

1.2. Світовий досвід управління результативністю підприємства

В останній час українській науці проблемі управління ефективністю діяльності підприємства приділяється все більше уваги [1-5]. Причому підходи до визначення цього поняття значно різняться. Так, А. Куценко [4] розглядає 21 управління ефективністю діяльності підприємства як «цілеспрямоване оперативне регулювання діяльності за напрямками управління ефективністю для забезпечення відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам».

Ефективність є найбільш важливою характеристикою діяльності будь-якого підприємства, враховуючи вищезазначене, сформульоване власне визначення цього поняття: Управління ефективністю діяльності підприємства – це інтегрований підхід менеджменту, що об'єднує різні напрями діяльності підприємства, включаючи стратегію, управління персоналом, операційний менеджмент, планування, аналіз, облік та контроль, відповідні методи, моделі, системи та програмне забезпечення задля забезпечення сталого зростання ефективності діяльності підприємства. Управління ефективністю інтегровано в усі аспекти управління організацією та процеси прийняття рішень, поєднавши усі напрями діяльності організації, так, щоб він був орієнтований на досягнення найкращих результатів. До основних принципів здійснення управління ефективністю діяльності підприємства віднесемо наступні:

- 1) вимір результатів роботи підприємства та його окремих підрозділів, що передбачає розробку показників ефективності та встановлення цілей для підвищення ефективності;
- 2) оцінка ефективності роботи підприємства, що передбачає визначення фактичної ефективності на підприємстві, її порівняння з цілями ефективності та виявлення резервів щодо її зростання;
- 3) провадження управлінських дій, що передбачає прийняття рішень, що сприяють підвищенню ефективності роботи, тобто за кожним з виявлених

резервів виробляються рішення для наближення фактичного значення показника до цільового;

4) моніторинг ефективності, що передбачає контроль виконання рішень і збір інформації, необхідної для подальшого виміру ефективності діяльності підприємства. При цій формі управління топ-менеджмент приймає стратегічні рішення, що визначають довгостроковий розвиток компанії (постановка основних цілей, розширення виробництва, модернізація підприємства, випуск нової продукції тощо). На цьому принципі будується менеджмент американської компанії «IBM», поєднуючи управління відділами з управлінням цілями проекту. Вибір форми управління залежить також від історичних традицій, організаційної культури й цінностей країни тощо. При цьому у межах певних форм можуть використовуватися різні методи, стилі керівництва, засоби тощо. Так, у Японії набули поширення «гуртки якості», поставки комплектуючих виробів і сировини у точно визначений час (що робить зайвими або значно зменшує потребу у складських приміщеннях), електронні «контори без паперів і друкарок» тощо.

В японській автомобільній компанії «Тойота» є шість керуючих директорів, підпорядкованих вищому керівництву. Вони, у свою чергу, звітують перед 8 директорами-розпорядниками та 17 директорами з управління. Весь процес управління орієнтований на досягнення двох найважливіших цілей, які забезпечуються шляхом реалізації: функції інженерного забезпечення (планування та розробка продукції); виробничі функції (підготовка виробництва та саме виробництво); комерційні функції (а також збут продукції). як постачання сировини та комплектуючих). Ці функції процесу управління вважаються допоміжними.

Більшість керівників корпорацій керують одним відділом, але виконують кілька функцій. Кожен із шести керуючих директорів відповідає за координацію діяльності різних відділів. Засідання Ради директорів і діяльність Правління з господарських питань підпорядковані Президенту

товариства. Останній у свою чергу керує роботою шести функціональних та підрозділових нарад. На зустрічі були присутні всі менеджери та керівники відділів, включаючи 6 керуючих директорів. Кожен з них відвідує наради, які стосуються діяльності його підрозділу. Функціональні збори мають максимум 10 учасників.

Виконавчі збори є найважливішою ланкою в процесі прийняття управлінських рішень. Вони є виконавчими органами, які затверджують рішення функціональних нарад.

На початку 1950-х років деякі компанії стали настільки великими та складними, що традиційні методи управління перестали бути ефективними. Менеджери, зайняті безліччю нагальних завдань, забувають про головне завдання, спрямоване на досягнення стратегічних цілей компанії. Пітер Друкер запропонував вихід із ситуації, що склалася. У 1954 р. у своїй книзі «Практика управління» він ввів термін і поняття «управління за цілями» (МВО).

Управління за цілями — це процес управління роботою, встановлення цілей організації, доведення цілей до співробітників, забезпечення їх необхідними ресурсами та розподіл ролей і відповідальності для досягнення заявлених цілей.

Існують і інші визначення управління за цілями, наприклад таке:

Метод управління персоналом і організацією, який забезпечує постановку цілей і завдань для реалізації бізнес-плану компанії, контроль за їх виконанням і оцінку ефективності результатів діяльності співробітників і подразделень.

2 Основні принципи МВО:

1. Цілі розробляються не тільки для організації, але і для кожного її співробітника. При цьому цілі співробітників повинні безпосередньо впливати з цілей організації.
2. Цілі розробляються "зверху вниз" для забезпечення зв'язку зі стратегією організації і "знизу вгору", щоб вони були зрозумілі і досяжні для співробітників.

3. Участь в ухваленні рішень. Цілі не просто "спускаються зверху", вони дійсно розробляються керівником і підлеглим спільно. В ході обговорень вони обидва починають краще розуміти, що саме необхідно робити і яким чином.

4. Оперативно виконується оцінка виконаної роботи і здійснюється постійний зворотний зв'язок.

5. Всі цілі повинні відповідати правилу SMART, тоді їх можна використовувати для побудови ефективної системи мотивації персоналу.

Відповідно до правила SMART цілі повинні відповідати наступним вимогам:

S - specific (конкретність) - бути конкретними, вести до досягнення конкретних результатів для організації / підрозділу / співробітника.

M - measurable (вимірність) - мати можливість вимірювання.

A - achievable (досяжність) - в організації / підрозділу / співробітника повинні бути всі ресурси, необхідні для досягнення цілей.

R - relevant (актуальність) - бути дійсно необхідними, причому саме в даний період часу.

T - time-bound (обмеженість у часі) - мати термін досягнення, бути визначеними у часі.

Нортон і Каплан дійшли висновку, що одних тільки фінансових показників недостатньо для успішного управління сучасними корпораціями. Зменшення витрат на маркетинг, навчання співробітників і обслуговування клієнтів з метою покращення майбутніх короткострокових фінансових показників може мати негативний вплив на загальний фінансовий стан компанії. Співробітники часто не мотивовані підвищувати ефективність роботи та реалізувати довгострокові плани, не розуміють своєї важливості в реалізації стратегії компанії, тому потрібен новий «збалансований» підхід. Після двох років роботи Нортон і Каплан розробили новий підхід до стратегічного управління, в якому фінансові показники компанії були

доповнені даними, що відображають задоволеність клієнтів, внутрішні бізнес-процеси, а також здатність компанії розвиватися і рости.

Напрями удосконалення управління підприємством. Удосконалення управління підприємством повинно здійснюватися за такими напрямками:

1) Удосконалення організаційної структури управління підприємством повинно розвиватися в напрямку прийняття різноманітних структурних рішень в управлінні підприємством (від прямолінійної структури персоналу до припинення використання мережових організаційних форм) і максимальної самостійності підрозділів, проектні команди тощо; також послабилася жорсткість структури І рівнів управління, розвивається процедурний менеджмент; сьогодні він шукає та формує найбільш комплексну та швидку організаційну структуру управління, яка адаптується до внутрішніх та зовнішніх умов середовища діяльності підприємства;

2) Удосконалити управління використанням виробничих ресурсів; для будь-якої структури управління підприємством слід чітко виділити функцію контролю за використанням ресурсів; забезпечити поєднання цієї функції з використанням сучасних методів стимулювання раціонального використання ресурсів, дотримуватись виробничої дисципліни і т.д.; Відбувається прямий вплив на собівартість і підвищення конкурентоспроможності продукції.

3) Удосконалити впровадження результатів НТП та управління якістю продукції, використання результатів науково-технічного прогресу має «існувати» в організації самого процесу управління (оргтехніка, методи психологічного впливу на людей тощо), а також у процесі виробничо-господарської діяльності. Це має досягатися шляхом формування планів корпоративної інноваційно-інвестиційної діяльності, розвитку партнерства, зовнішньоекономічної діяльності та виходу на міжнародні ринки, управління якістю продукції повинно базуватися на виробничих прогнозах і планах, що відповідають вимогам сучасних стандартів;

4) Удосконалення системи планування як основної функції управління підприємством; планування повинно базуватися на сучасних принципах і

методах, технологія планування повинна відповідати принципу адаптації до умов ринкового середовища; процедури планування повинні забезпечувати узгодженість планових показників із впровадженням нової техніки та нових технологій, виробництва та безпосередньо пов'язаних з удосконаленням організації праці;

5) Приділяти більше уваги організаційній культурі та демократизації управління, сьогодні в зарубіжній практиці широко використовується поняття «організаційна культура», за впливом на людей вона не поступається організації структури управління підприємством, оскільки прогресивна. Основний потенціал змін полягає в свідомості людини, її культурі, в тому числі культурних стереотипах про неї. Поведінка в організації, цей потенціал необхідно вивчати та спрямовувати на забезпечення ефективного управління підприємством.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОФОРС»

2.1. Загальна-організаційна характеристика діяльності підприємства

Компанія ТОВ «АГРОФОРС» - один із виробників та експортерів українського аграрного ринку. Досвід понад 10 років. Головною метою та основним принципом у роботі є задоволеність клієнтів. З деякими компаніями ТОВ «АГРОФОРС» співпрацює вже понад 4 роки.

Заснована в 2004 році, компанія займається торгівлею зерном і бобовими в Україні, а також переробкою сої для виробництва кормів для тварин. Наприкінці 2004 року було створено дочірнє підприємство-виробник ТОВ «АГРОФОРС», яке зараз ефективно обробляє 1300 га орендованих на півдні України сільгоспугідь, обладнаних системами поливу, понад 15 сучасними землеобробними обладнаннями, сховищами на 10 тис. тонн зерна, та Демонструє високі показники врожайності та якості культури. Історія цієї компанії почалася з 4 співробітників і 300 га землі, сьогодні у нас більше 20 співробітників і 1300 га землі в оренді. Основними культурами, які вирощує компанія, є кукурудза, соя, ріпак, ячмінь, пшениця, гірчиця, нут, просо та ін. Вся пропонована продукція сертифікована повним пакетом документів. Завжди відкриті до співпраці та створення нових проектів. ТОВ «АГРОФОРС» побудована методом поділу за функціями.

Кожна така одиниця централізовано виконує свої функції на рівні всього підприємства, включно з внутрішніми підрозділами. Результативність господарювання на підприємстві великою мірою залежить від якості чинної системи управління персоналом. Під системою управління розуміють багатовекторну діяльність відповідних відділів підприємства, галузевих органів та органів центральної виконавчої влади, вона охоплює низку функціональних підсистем. Посилання на офіційний сайт: <https://clarity-project.info/edr/33233932>

Адреса підприємства: Київська область, Києво-Святошинський район,
Київ, ул. Николая Василенко, д. 7-А

Основний вид діяльності, а саме:

- **46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин**
- 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
- 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів
- 46.11 Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами
- 46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами

Директор [Купенко Володимир Володимирович](#)

Уповноважена особа (підписант) [Турська Валентина Василівна](#)

Для дослідження організаційної структури управління ТОВ «АГРОФОРС» необхідно розглянути її сутність. Організаційною структурою управління називають внутрішній устрій системи управління, який зазвичай описується сукупністю організаційних одиниць (структурних підрозділів та посадових осіб), взаємовідносин цих організаційних одиниць між собою та з об'єктом управління. Вона регулює розподіл завдань по відділах і підрозділах підприємства; компетентність відділів та підрозділів у вирішенні певних проблем; загальну їх взаємодію. Організаційна структура має безпосередній вплив на реалізацію стратегії підприємства, його взаємодію із зовнішнім середовищем та ефективне вирішення поставлених завдань. 39 Організаційна структура ТОВ «АГРОФОРС» побудована методом поділу за функціями. Кожна така одиниця централізовано виконує свої функції на рівні

всього підприємства, включно з внутрішніми підрозділами. Результативність господарювання на підприємстві великою мірою залежить від якості чинної системи управління персоналом. Під системою управління розуміють багатовекторну діяльність відповідних відділів підприємства, галузових органів та органів центральної виконавчої влади, вона охоплює низку функціональних підсистем. Розглянемо систему управління досліджуваного підприємства (Рис. 2.1).

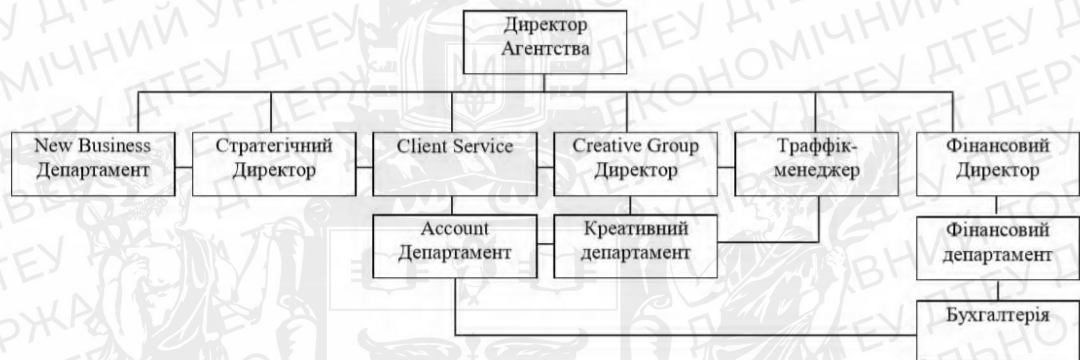


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «АГРОФОРС»

Директор контролює рух фінансових та матеріальних цінностей, здійснює загальне управління діяльністю компанії, координує роботу директорів за напрямками. Клієнт-сервіс директор розробляє стратегічний план відносин із клієнтом, відповідає за управління бюджетом, що передбачає процес планування, прийняття рішень, контроль за використанням; бере участь у роботі над збільшенням бюджету клієнта, у розробленні концепції продукту, слідує за організацією та контролем бізнес-процесів у групі. Відділ по роботі з клієнтами: здійснює діяльність по роботі з клієнтами, координує всіх учасників рекламної кампанії клієнта і т.д. Стратегічний директор бере участь у розробленні комунікаційних стратегій, досліджує стратегічні інсайти для брендів, переглядає ефективність 40 стратегій розвитку вже існуючих брендів, бере участь в тендерах та нових проектах клієнтів, аналізує креативні брифи відповідно до стратегії розвитку відповідного бренду. Нью-бізнес директор керує процесом участі в тендерах, взаємодіючи з креативним відділом, стратегом та клієнт-сервіс-директором.

Фінансовий директор здійснює контроль над фінансовим оборотом компанії та керує фінансовим відділом, який виконує відразу дві функції - ведення фінансових справ підприємства (у тому числі бухгалтерська звітність), а також оцінку фінансових витрат конкретних рекламних проектів. Трафік-менеджер керує креативним ресурсом (арт-директор, дизайнер, копірайтер, літредактор тощо) та розподіляє завдання, які надходять від клієнтсервіс департаменту. Арт-директор відповідає за розроблення креативних ідей у тандемі з креативною командою, здійснює підготовку ідей для клієнта, координує процес втілення в життя рекламних кампаній. Креативний департамент: створення ідей, розробка макетів реклами, фірмового дизайну, організація тиражування, виготовлення реклами, а також встановлення рекламних щитів. Своєчасно інформує начальника відділу по роботі з клієнтами про готовність ескізів або перенесення терміну перегляду ескізу із зазначенням причин. Працівники цього відділу стежать за наявністю видаткових матеріалів і своєчасно інформують про їх наявність начальника відділу по роботі з клієнтами.

В процесі своєї діяльності співробітники дотримуються наступних цінностей:

1. Професіоналізм - глибокі знання в області інтернет-реклами, оперативна адаптація до нових трендів індустрії, своєчасне і якісне виконання поставлених замовником завдань;
2. Ініціативність - самостійність і ентузіазм в процесі роботи, пошук для замовника оптимального і ефективного варіанту проведення рекламної кампанії;
3. Робота на результат - вміння працювати в команді, використання прийомів і стратегій, спрямованих на досягнення якісного результату при оптимальних фінансових витратах для клієнта;
4. Відповідальність - професійний підхід до виконання своїх обов'язків, до організації свого робочого часу і часу замовника, а також до розподілу ресурсів;

5. Сумлінність - відкритий обмін інформацією з замовником, готовність розробити оптимальну стратегію просування для замовника або рішення його конкретного завдання. Менеджмент в компанії полягає не просто в управлінні, а в використанні всієї сукупності елементів маркетингу - принципів, форм, засобів і методів управління рекламним процесом. Він включає планування, створення рекламного повідомлення, власне управління і контроль над всіма операціями, в тому числі постановку і розробку програм і стратегій маркетингу. У комплекс менеджменту входять: - підбір і розстановка кадрів, тобто певного персоналу, для виконання конкретних програм; - керівництво творчою службою; - керівництво службою засобів реклами; - організація проходження замовлень і контроль за їх виконанням. В процесі своєї діяльності співробітники дотримуються наступних цінностей:

1.Професіоналізм - глибинні знання в області інтернет-реклами, оперативна адаптація до нових трендів індустрії, своєчасне і якісне виконання поставлених замовником завдань;

2. Ініціативність - самостійність і ентузіазм в процесі роботи, пошук для замовника оптимального і ефективного варіанту проведення рекламної кампанії;

3.Робота на результат - вміння працювати в команді, використання прийомів і стратегій, спрямованих на досягнення якісного результату при оптимальних фінансових витратах для клієнта;

4.Відповідальність - професійний підхід до виконання своїх обов'язків, до організації свого робочого часу і часу замовника, а також до розподілу ресурсів;

5.Сумлінність - відкритий обмін інформацією з замовником, готовність розробити оптимальну стратегію просування для замовника або рішення його конкретного завдання.

Менеджмент в компанії полягає не просто в управлінні, а в використанні всієї сукупності елементів маркетингу - принципів, форм, засобів і методів управління рекламним процесом. Він включає планування,

створення рекламного повідомлення, власне управління і контроль над всіма операціями, в тому числі постановку і розробку програм і стратегій маркетингу.

2.2. Аналіз результативності діяльності підприємства

З метою підвищення ефективності управління прибутковістю підприємствам необхідно проводити системний аналіз формування, розподілу та використання прибутку. Щоб зробити висновок про рівень ефективності бізнесу, необхідно порівняти отримані прибутки з понесеними витратами. Це порівняння, відношення прибутку до понесених витрат, описує цю концепцію як прибутковість.

Показники рентабельності – це релевантні характеристики, які відображають фінансові показники та ефективність бізнесу. Вони вимірюють прибутковість бізнесу з різних точок зору та згруповані відповідно до економічних процесів та інтересів учасників ринкових операцій. Тому проведено аналіз динаміки показників рентабельності підприємства, результати якого наведено в таблиці. 2.1

Таблиця 2.1
Динаміка показників рентабельності підприємства

Показники	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2019 до 2018	2020 до 2019	2019 до 2018	2020 до 2019
Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	36.51	1.85	-5.8	-34.67	-7.65	-94.94	-414.31
Рентабельність власного капіталу	1495.3	59.74	-251.4	-1435.6	-311.1	-96.01	-520.85

Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації	-34.3	-16.14	9.23	18.16	25.37	-52.95	-157.23
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від операційної діяльності	12.93	0.87	6.02	-12.06	5.14	-93.24	588.36
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	10.45	0.5	-1.18	-9.95	-1.68	-95.18	-334.41

У 2018 році рентабельність активів склала 36,51%, тобто на кожну 1 гривню активів компанія може отримати чистий прибуток у розмірі 36,51 коп. Чистий прибуток 1,85 копійки на гривню вкладених в активи у 2019 році.

Рентабельність вартості активів у 2020 році склала -5,8%.

Щодо показника рентабельності власного капіталу, то у 2018 році кожна гривня, вкладена власниками, принесла їм чистий прибуток у розмірі 1495,38 коп. Це низький показник того, що бізнес не такий ефективний, як міг би бути. У 2019 році кожна гривня, вкладена власниками, принесла їм чистий прибуток 59,74 коп., тобто рік неефективності в роботі. У 2020 році кожна гривня, вкладена власниками, принесла їм чистий збиток -251,4 коп. Такий стан речей призводить до деградації підприємства.

Рентабельність виробничих фондів у 2018 році склала 95,1%, тобто на кожну гривню виробничих фондів підприємство отримало 0,95 грн чистого прибутку. На кожну гривню, вкладену у виробництво у 2019 році, буде отримано 0,09 грн чистого прибутку. Значення індексу рентабельності виробничих фондів у 2020 році становить -46,94%.

sales profit of sales за прибутком від продажів Цей показник показує, скільки прибутку від продажів припадає на одиницю доходу. Він дозволяє визначити суму, що залишилася після вирахування собівартості, комерційних та адміністративних витрат для покриття інших витрат (інших

операційних витрат, відсотків за кредит, податку на прибуток). У 2018 році показник був негативним на рівні -34,3%. Рентабельність продажів у 2019 році -16,14%. На кінець досліджуваного періоду на кожную зароблену гривню можна отримати прибуток від продажів 0,09 грн.

Рентабельність реалізації продукції за чистим прибутком означає, скільки чистого прибутку припадає на одиницю виручки. Як правило, компанії з високим рівнем управлінської роботи заробляють більше, оскільки вони краще керують наявними ресурсами. У 2018 році на кожную особу, яка отримувала гривневий дохід, можна отримати 0,1 гривні. чистий прибуток. Рентабельність продажів у 2019 році склала 0,5%. На кінець 2020 року значення показника становило -1,18%.

Чистий прибуток, що залишився за рахунок власних коштів підприємства, може розподілятися до державного резервного фонду, а може і не розподілятися. В активах він може бути використаний для фінансування будь-якого майнового об'єкта. Нерозподілений прибуток є власністю засновників, тому сума власного капіталу збільшується, а сума збитку відповідно зменшується. На збільшення резервного фонду та нерозподіленого прибутку спрямовано 0,29% від чистого прибутку за 2018 рік. У 2019 році значення цього показника більше 1, тобто зростання стимулюється не тільки чистим прибутком, а й іншими джерелами коштів. 46,87% чистого прибутку в 2020 році буде спрямовано на збільшення резервного фонду та нерозподіленого прибутку. Коефіцієнт стійкості економічного зростання являє собою темп зростання власного капіталу за рахунок чистого прибутку. У 2018 році чистий прибуток зріс на 2,19%. Чистий прибуток 2019 року на збільшення власного капіталу не використовувався.

Аналіз витрат на управління підприємством є одним із необхідних факторів оцінки ефективності управлінської роботи. Процеси управління

бізнесом впливають на всю багатогранну діяльність бізнесу, тому можна визначити вплив управлінської роботи на багато показників діяльності.

Саме тому здійснено аналіз динаміки показників витрат за функцією ТОВ АГРОФОРС», результати якого наведено в табл. 2.7.

Таблиця

2.7 Динаміка витрат за функцією, тис.грн.

Показники	2018	2019	2020	Відносне відхилення, %	
				2019 / 2018	2020 / 2019
Виробнича функція	14863	30151	35633	102.86	18.18
Управлінська функція	2494	5208	14404	108.82	176.57
Збутова функція	23251	57874	63622	148.91	9.93
Витрати, що забезпечують інші функції	-13155	-12666	12496	-3.72	-198.66
Всього	41368	93570	122368	126.19	30.78

У 2018 році сума видатків на виконання адміністративних функцій склала 2,494 млн грн. У 2019 році статті витрат зросли на 108,82% у річному обчисленні. Наступного року обсяг управлінських функцій збільшиться на 176,57% порівняно з попереднім роком. На кінець 2020 року загальна сума витрат на виконання адміністративних функцій склала 14,404 млн гривень.

Тому тенденцію зростання витрат на управління можна пояснити тим, що підприємства створюють і модернізують нові системи управління, вживаються різноманітні заходи щодо вдосконалення техніки управління, що потребує значних витрат.

У 2018 році сума витрат на виконання функцій збуту склала 23,251 млн грн. Збільшення витрат на впровадження функції продажів у 2019 році

Зростання на 148,91% порівняно з попереднім роком. У наступному році сума витрат на виконання функцій збуту ще збільшиться на 9,93% порівняно з минулим роком. На кінець 2020 року сума витрат на виконання функцій збуту склала 63,622 млн гривень.

На початок досліджуваного періоду, тобто у 2018 році, сума витрат на реалізацію фінансової функції становила 25 тис. грн. Обсяг витрат на виконання фінансових функцій зменшився на -100%.

Обсяг витрат на реалізацію інших функцій у першій половині досліджуваного періоду зменшився на -3,72%. У наступному році обсяг видатків на виконання інших функцій зменшиться порівняно з попереднім роком на -198,66%, що є хорошою тенденцією, яка свідчить про оптимізацію політики залучення кредитних коштів. На кінець 2020 року витрати на виконання інших функцій становили 12,496 млн гривень.

Проаналізувавши структуру управлінських витрат, можна проаналізувати основні показники ефективності управління.

Ефективність - це стандарт, за яким оцінюють співробітників команди в будь-якій сфері, включаючи управління. Тому забезпечення високої ефективності управління є частиною загальної проблеми підвищення економічної ефективності виробництва. Визначається відповідно до загальних методологічних принципів, які застосовуються в економіці.

При розрахунку показників ефективності управління враховуються виручка від реалізації продукції, чисельність працівників (включаючи управлінський персонал), прибуток від реалізації, загальні витрати, сума управлінських витрат, фонд оплати праці (в т.ч.

менеджер).

За різними формулами розраховувалися такі показники: гонорарний прибуток на 1 грн адміністративних витрат, питома вага керівників у загальній вартості підприємства, питома вага керівників у загальній чисельності персоналу, оплата праці керівників у загальній чисельності підприємства, питома вага загального фонду заробітної плати.

Аналіз основних показників ефективності управління на ТОВ АГРОФОРС» проведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

Динаміка основних показників ефективності управління на підприємстві

Назва показників	О ДИ ВИ НИ МІ ЦЯ РУ	Дані по роках			Темпи зростання, %	
		2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019
Чисельність працюючих, всього	чол.	91	84	79	-7,69	5,95
в т.ч. управлінських працівників	чол.	30	28	27	-6,67	-3,57
Прибуток (чистий)	тис. грн.	11962,7	14286	18376	119,42	128,63

Загальні витрати	тис. грн.	9203,2	11170	14310	121,37	128,11
Витрати на управління	тис. грн.	4430,5	6176	7589	139,40	122,88
Фонд зарплати всього	тис. грн.	3060,7	4180,1	4805,9	136,57	114,97
в т.ч. управлінських працівників	тис. грн.	821,34	1132,03	1341,48	137,83	118,50
Прибуток на 1 грн. витрат на управління	грн.	2,70	2,31	2,42	85,67	104,68
Питома вага витрат на управління в загальних витратах	%	48,14	55,29	53,03	114,85	95,92
Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності	%	15,71	15,22	15,08	96,88	99,12
Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному ФЗП	%	26,84	27,08	27,91	100,92	103,07

Аналізуючи динаміку основних показників ефективності управління підприємствами, слід зазначити, що чисельність працівників не є стабільною щороку. Це пов'язано з новим підходом до ефективності управління, прийнятим на підприємстві, а саме впровадженням нової прогресивної системи автоматизації.

Що стосується заробітної плати, то ми бачимо значний прогрес у плані зростання. Це пов'язано з декількома факторами: Підприємства наполегливо працюють над зменшенням плинності кадрів, оскільки кількість працівників скорочується, а обсяги послуг, що надаються, значно збільшуються.

Основним джерелом і визначальним фактором зростання ефективності діяльності є трудовий колектив — керівники, менеджери, спеціалісти, робітники. Підвищення якості бізнесу та ефективності роботи працівників багато в чому залежить від ефективного механізму стимулювання підприємства та підтримки доброї соціальної робочої атмосфери. Для правильної організації підприємницької діяльності характерні згуртованість

трудових колективів, раціональний розподіл обов'язків, правильні норми управління, які забезпечують необхідну спеціалізацію та координацію процесів управління, забезпечуючи тим самим вищий рівень ефективності (продуктивності) та економічної системи. Оскільки трудомісткі процеси домінують, більш прогресивні методи роботи стають перспективними і можуть забезпечити зростання ефективності бізнесу. Постійне вдосконалення методів роботи включає систематичний аналіз і перевірку ситуації на робочому місці, підвищення якості персоналу, просування і використання позитивного досвіду, накопиченого на інших підприємствах. Стиль управління поєднує в собі професійну компетентність, ділову хватку та високу етику міжособистісного спілкування та зачіпає практично всі сфери корпоративної діяльності.

Що стосується аналізу ефективності управління, в тому числі оцінки управління діяльністю, оцінки управління господарською діяльністю та оцінки фінансової діяльності, можна зробити висновок, що ефективність управління характеризується достатнім рівнем, однак необхідно вжити певних заходів для підвищення ефективності управління.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ТОВ «АГРОФОРС»

3.1. Напрями вдосконалення управління результативністю підприємства

Продуктивність робітників є критично важливим аспектом промисловості. Підвищення продуктивності праці допомагає компаніям розвиватися та забезпечує більшу заробітну плату працівникам. Однак підвищення продуктивності праці може бути складним завданням і потребує жертв. Наприклад, працівникам може знадобитися більше освіти та кращі інструменти для підвищення продуктивності. З іншого боку, підвищення продуктивності працівників часто коштує компанії грошей і порушує робочий процес. Продуктивність працівників завжди слід підвищувати, щоб принести користь усій галузі.

Перший спосіб підвищити продуктивність працівників — забезпечити їх відповідними інструментами для роботи. Це може бути складно для деяких галузей, де технології можуть порушити досвід і освіту, необхідні для певних посад. Наприклад, автоматизація полегшила вирощування зернових культур і їх збір. Проте автоматизація вимагає, щоб співробітники володіли комп'ютерними навичками та знаннями комп'ютерів для роботи з механізмами. Крім того, вони повинні розуміти, як кожна машина взаємодіє з іншими в системі, щоб забезпечити якісну врожайність. Неможливість навчити працівників новим технологіям може призвести до зниження продуктивності та нижчої якості продукції.

Ще один спосіб підвищити продуктивність працівників – це розширення можливостей працівників на їхніх робочих місцях. Це можна зробити, чітко визначивши очікування щодо ролей працівників у процесах компанії. Компанії також повинні надавати працівникам можливість навчатися для своїх посад, щоб вони почувалися безпечно на своїх посадах. Уповноважений працівник відчуває себе впевнено, приймаючи рішення та вирішуючи проблеми самостійно, оскільки його підтримує роботодавець.

Наявність повноважень робочої сили призводить до вищої продуктивності, оскільки працівники впевнені у своїй ролі та відчують підтримку з боку керівництва.

Підвищення ефективності працівників вимагає уважнішого погляду на те, як кожен працівник виконує свої робочі завдання. Наприклад, деякі культури збирають молотарками, що відокремлюють зерно від стебла; цей процес відокремлює полову від зерна, а також пшеницю від жита, пшениці чи інших культур. Оскільки збиральні машини отримують зерно через трубу на одному кінці машини, працівники повинні видалити полову з пучків пшениці перед тим, як вставити їх у систему труб. Однак фермери, які вирощують пшеницю, стикаються з проблемою, коли жито або інші культури забруднюють їхній урожай пшениці; ця проблема вирішується шляхом відділення пшениці перед тим, як вставити її в систему труб, щоб у неї потрапляла лише пшениця. Оскільки працівники повинні знати, які культури є які, щоб вони могли видалити лише полову з пучків пшениці, вони повинні пройти навчання щодо розрізнення цих культур, щоб вони могли ефективніше виконувати свої завдання.

Хоча розширення можливостей працівників може підвищити ефективність працівників, це також може спричинити перебої в робочому процесі, оскільки співробітники можуть мати інші уявлення про те, як потрібно робити, ніж керівництво. Це може призвести до конфлікту всередині компанії через суперечливі ідеї чи різну трудову етику між керівництвом і співробітниками.

Хоча підвищення ефективності працівників дозволяє компаніям робити більше з меншою кількістю людей, це також вимагає звільнення неефективних працівників, щоб інші працівники не могли працювати переобтяжений робочими обов'язками. Звільнення працівників є руйнівним як для роботодавців, так і для працівників, оскільки воно порушує встановлені робочі процеси та скорочує прибуток. Хоча звільнення неефективних працівників є необхідним для розвитку компаній, це не завжди

можливо через різні фактори поза контролем керівництва, такі як профспілкові контракти чи державне регулювання щодо мінімальної заробітної плати чи умов звільнення.

Підвищення продуктивності працівників покращує всю роботу. промисловості, тому що це приносить користь усім учасникам – як працівникам, так і підприємствам. Робітники отримують кращу платню, коли виробляють більше продукції за годину, ніж раніше; підприємства отримують прибуток, коли вони мають менше витрат завдяки вищому прибутку на одного працівника та менше продуктів, втрачених під час виробництва через пошкоджені товари. Розглядаючи, як підвищити продуктивність працівників, компанії повинні надавати кращі інструменти або навчати свій персонал, щоб вони могли виконувати свою роботу ефективніше, зберігаючи встановлені стандарти робочого процесу. Крім того, підприємствам слід підготуватися до збоїв, спричинених розширенням повноважень співробітників або звільненням неефективних працівників із їхніх реєстрів. Хоча спочатку ці зміни можуть здатися страшними, ці жертви зрештою принесуть користь усім, хто бере участь у зростанні та процвітанні промислового сектора в цілому.

ТОВ «АГРОФОРС» має інструменти, для покращення роботи, серед яких можна зазначити:

- Підвищення ефективності роботи. Співробітники більше залучені і дисципліновані - цілі бачать все, а результати оцінюють самі співробітники.
- Правильна розстановка пріоритетів. Основний упор робиться на досягнення дійсно важливих і перспективних цілей, які стануть тригерами зростання.
- Прозорість. Індикатори успішності роботи визначені заздалегідь, також як і проміжні завдання.

- Фокусування. Ресурси і зусилля витрачаються цілеспрямовано.
- Стратегічна узгодженість. Підвищується ефективність комунікацій між учасниками проекту.

3.2. Оцінка запропонованих заходів

ТОВ «АГРОФОРС» — компанія, яка виробляє та комерціалізує сільськогосподарські технології та надає підтримку фермерам у сільській місцевості країн, що розвиваються. Компанія має власну екологічну політику та бере участь у кількох міжнародних програмах з охорони довкілля. Однак власна оцінка компанії показує, що деякі з її стійких заходів не є особливо ефективними. Тому реалізація цих заходів є важливою для сталого розвитку.

Компанія впроваджує кілька заходів щодо сталого розвитку, щоб гарантувати, що її діяльність є безпечною для навколишнього середовища. Наприклад, ТОВ «АГРОФОРС» закуповує сільськогосподарську сировину лише від сертифікованих постачальників і наймає лише екологічно свідомих працівників. Вони також використовують екологічно чисті способи транспортування, такі як мотоцикли та велосипеди, щоб транспортувати матеріали. Крім того, вони залучають жінок до своїх програм, надаючи їм освітні можливості та фінансову підтримку.

Навчання є важливим елементом для підвищення ефективності та зростання бізнесу. Усі підприємства, незалежно від сфери діяльності, повинні розробити навчальну програму відповідно до своїх потреб. Навчальні курси повинні бути розроблені та проведені експертами у цій галузі, щоб забезпечити якісну та належну передачу знань.

Для розуміння результативності впроваджених заходів необхідним є також розрахунок витрат, щодо застосування відповідних заходів на підприємстві, який проводитиметься за наступною формулою [12]:

$$B = B_{\text{оп}} + B_3 \quad (3.1)$$

де $B_{оп}$ – витрати на оплату праці персоналу, який займався навчанням співробітників;

B_3 – витрати на заходи, пов'язані з навчанням співробітників компанії.

Розрахуємо витрати на оплату праці (планові) [53]:

$$B_{оп} = 3П_{п} \times K_{п} \times T \quad (3.2)$$

де $3П_{п}$ – заробітна плата одного працівника за 1 місяць,

$K_{п}$ – кількість працівників;

T – період роботи (3 місяці).

$$B_{оп} = 8,5 \times 2 \times 2 = 34 \text{ (тис.грн)}$$

Витрати на заходи, пов'язані з навчанням співробітників компанії становитимуть:

$$B_3 = B_o + B_e \quad (3.3)$$

де B_o – організаційні витрати на проведення двох навчальних тренінгів для співробітників;

B_e – витрати на залучення зовнішнього експерта-консультанта.

$$B_3 = 25,6 + 20 = 45,6 \text{ (тис.грн)}$$

Отже, сукупні витрати на проведення навчальних тренінгів та оплату праці внутрішнього персоналу ТОВ «АГРОФОРС» та залученого експерта становитимуть:

$$B = 34 + 45,6 = 79,6 \text{ (тис.грн)}$$

Заходи з метою навчання новій методології, які рекомендовано провести в компанії:

1. Навчання компанії;
2. Навчання всіх співробітників компанії із залученням стороннього експерта;
3. Внутрішні координації в процесі впровадження з метою уникнення недорозумінь та незакритих питань у будь-кого з менеджерів чи підлеглих.

Навчання коштує дешевше, ніж наймання нового персоналу з двох причин.

Таблиця 3.3 Витрати на реалізацію запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління діяльністю в компанії.

Витрати Сума, тис. грн.	Витрати Сума, тис. грн
Витрати на оплату праці	34
Витрати на навчальні заходи	45.6
Всього	79.6

По перше, потрібно лише оплатити тренінг для робітників одноразово, а не заробітну плату для навченого персоналу.

По-друге, вам не потрібно рекламувати вакансію чи шукати кандидатів – ви просто навчаєте уже кваліфікованих людей, а вони працюють в рази краще.

Крім того, працівники, навчені зазвичай більш надійні, оскільки вони точно знають, що вони роблять.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Результати дослідження приводять нас до наступних висновків.

Поняття «ефективність управління підприємством» досліджувалося вченими

в країні та за кордоном, тому дуже важливо побудувати ефективну систему управління та адаптувати її до існуючих методів. Дослідження наукового розуміння управління бізнес-ефективністю дозволяє: Визначити поняття «управління бізнес-ефективністю» як інтегрований управлінський підхід, який поєднує всі сфери бізнес-діяльності, включаючи стратегію, управління персоналом, управління операціями, планування, аналіз, облік і контроль. , відповідні методи, моделі, системи та програмне забезпечення для забезпечення сталого зростання ефективності підприємства; встановити взаємозв'язок між елементами процесу управління ефективністю діяльності підприємства; визначити основні етапи та фази циклу управління ефективністю; встановити інструменти управління ефективністю;

Оскільки основою забезпечення ефективності управління підприємством є господарський механізм, який є комплексним елементом, що регулює процес прийняття рішень у сфері господарської діяльності підприємства, то для ефективного функціонування механізму необхідна взаємозв'язок між кожним елементом бути постійним. В умовах переходу до ринку успіх кожного конкретного підприємства залежить від рівня ефективності його діяльності, насамперед від ступеня задоволення суспільних потреб при мінімальних витратах.

Тому система управління ефективністю має бути органічно інтегрована в загальну систему управління підприємством, оскільки управлінські рішення в будь-якій сфері діяльності підприємства прямо чи опосередковано впливають на рівень прибутку, який, у свою чергу, є основним джерелом фінансування розвитку підприємства. підприємства та його власників і працівників. зростання доходів. З огляду на ці положення управління ефективністю підприємства можна визначити таким чином: це процес, заснований на функціях управління з урахуванням формування і розподілу прибутку та раціонального використання засобів і методів прийняття управлінських рішень. Усі доступні ресурси бізнесу для максимізації фінансових результатів та оптимізації фінансових ресурсів.

У міжнародній практиці набув широкого застосування метод управління за цілями, а впровадження методу управління за цілями підвищило ефективність управління підприємством. Методи включають: управління за цілями (MBO), збалансовану систему показників (BSC), ключові показники ефективності (KPI), управління продуктивністю (PM), цілі та ключові результати (Objectives and Key Results, OKR).

Підвищення ефективності системи управління діяльності підприємства забезпечить сталий розвиток та економічну безпеку даної організації, що сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності компанії. Щодо аналізу ефективності управління, який включає в себе оцінку управління діяльністю, оцінку управління комерційною діяльністю та фінансовою діяльністю, можна сказати, що ефективність управління характеризується достатнім рівнем, проте потрібно впроваджувати певні заходи, щоб підвищити ефективність управління. Зроблено висновок, що з метою підвищення ефективності управління підприємством ТОВ «АГРОФОРС» необхідно розробити та реалізувати рекомендації щодо оптимізації та розподілення управлінських витрат, підвищення економічних показників компанії, зокрема рентабельності, а також впровадити методи більш ефективного планування. Рекомендована програма заходів принесе значний приріст доходу компанії (річне відхилення +22,42%) та її росту в цілому. Сукупні витрати при цьому становитимуть 79,6 тис. грн. Аналіз результативності запропонованих заходів показав, що їх впровадження є ефективним для ТОВ «АГРОФОРС».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про господарські товариства» від 19 вересня 1991 р. N 1576-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.rada.gov.ua

2. Ареф'єва О.В. Економічні засади формування потенціалу підприємства /

О.В. Ареф'єва, Т.В. Харчук // Актуальні проблеми економіки. 2008. № 7(85). С. 71-76.

3. Бандурка О. М. Фінансова діяльність підприємства: підручник / О. М. Бандурка, М. Я. Коробов. – К.: Либідь, 2010. – 230 с.

4. Богданович О. Г. Аналіз ефективності діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу / О. Г. Богданович // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 1. – С. 25.

5. Бочковський А. П. Менеджмент, маркетинг і логістика: навч. посіб. / А.П. Бочковський, Н. Ю. Сапожнікова. – О.: Юридична література, 2016. – 225 с.

6. Воронкова В. Г. Основи підприємництва: теорія та практикум : навч. посіб. В. Г. Воронкова. – К. : Ліра-К, 2014. – 455 с.

7. Гетьман О.О. Економіка підприємства: навч. посіб. / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – [2-ге вид.]. – К.: Центр учб. л-ри, 2010. – 488 с.

8. Горбонос Ф.В. Економіка підприємств: підручник / Ф.В. Горбонос, Г.В. Черевко, Н.Ф. Павленчик, А.О. Павленчик. – К.: Знання, 2010. – 463 с.

9. Гончаров А.Б. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2003. – 240 с.

10. Головенко А. В. Підвищення ефективності діяльності підприємства як результат ефективного управління [Електронний ресурс] / А. В. Головенко. – Режим доступу : <http://conference.spkneu.org/2012/12/golovenko-o/>.

11. Гриньова В.М. Фінанси підприємств в схемах: навч. посіб. / В.М. Гриньова, В.О. Коюда. – Х.: ВД "ІНЖЕК", 2010. – 211 с.

12. Грицюк Е.О. Економіка підприємства: навч. посіб. / Е.О. Грицюк. – К.: Дакор, 2009. – 303 с.
13. Губарик О. М. Оцінка ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства на підставі фінансової звітності / О. М. Губарик // Інвестиції: практика та досвід. – 2010. – № 23. – С. 38-41.
14. Дем'яненко С.І. Менеджмент аграрних підприємств: Навчальний посібник / С.І. Дем'яненко. – К.: КНЕУ, 2005. – 347 с.
15. Дорошенко А.П. Оцінка ліквідності та платоспроможності в контексті діагностики загального фінансового стану підприємства / А.П. Дорошенко // Ефективна економіка. – 2010. – №3. – С. 32-33
16. Ільчук М. М. Методичні підходи до оцінки ефективності підприємницької діяльності / М. М. Ільчук, І. А. Коновал, С. І. Ус // Економіка АПК. – 2017. – № 5. – С. 51-58.
17. Ігнат'єва І.А. Менеджмент організації малого та середнього бізнесу: підручник / І.А. Ігнат'єва, О.М. Паливода, Р.В. Янковой. – К.: КНУТД, 2012. – 242 с.
18. Калюжний В. В. Сучасна методологія управління проектами та малий бізнес: що бажане і неможливе [Електронний ресурс] / В. В. Калюжний. – Режим доступу: http://www.khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_98/46.pdf
19. Касич А. О. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства / А. О. Касич, І. Г. Хіміч // Бізнес Інформ. – 2012. – № 12. – С. 176– 179.
20. Карпенко Г. В. Шляхи удосконалення фінансового стану підприємства / Г. В. Карпенко // Економіка держави. – 2010. – № 1. – С. 61– 62.
21. Кобелєв В. М. Методичні підходи щодо визначення і оцінки ефективності господарської діяльності підприємства / В. М. Кобелєв, Д. Ю. Слатін, К. Ю. Соколов // Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»: зб. наук. пр. Темат.

71 вип.: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків: НТУ "ХПІ". – 2014. – № 33 (1076). С. 98-109.

22. Кобиляцький Л. С. Управління проектами : навч. посіб. / Л. С

23. Кожушко Л.Ф. Основи менеджменту і маркетингу: навч. посіб. для студентів ВНЗ / Л. Ф. Кожушко, Т.О. Кузнецова, О.Ю. Судук. – Рівне: НУВГП, 2016. – 291 с.

24. Козаченко Г.В. Організація інформаційного забезпечення оцінки ефективності управління підприємством / Г.В. Козаченко, Л.М. Христенко //

25. Комарницький І.Ф. Антикризове управління підприємством: теорія та практика: навч. посіб. / І.Ф. Комарницький, Ю.О. Терлецька. – Чернівці: Чернів. нац. ун-т ім. Ю.Федьковича, 2010. – 248 с.

26. Коритько Т.Ю. Фактори формування потенціалу конкурентоспроможності підприємства / Т.Ю. Коритько // Модернізація фінансово-кредитної системи України: Виклики глобалізації : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (24 березня 2017 року

27. Матюх С. А. Дослідження сучасних методів оцінки ефективності діяльності організацій / С. А. Матюх // Збірник наукових праць ТНЕУ. – 2014. – Том 15. – № 3. – С. 79-85.

28. Менеджмент: навч. посіб. / [І. О. Александров та ін.; за заг. ред. І. О. Александрова, К.І. Ткача]. – О.: Астропринт, 2015. – 388 с.

29. Рац О.М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства» / О.М. Рац // Економічний простір: Зб. наук. праць. 2008. № 15. С. 275-285.

30. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/doccatalog/list?currDir=48718>.

31. Семенчук К. Л. Стратегічний менеджмент: практикум з обґрунтування стратег. рішень для трансп. п-в: навч. посіб. для студ., які

навч. за галуззю знань "Менеджмент і адміністрування" вищ. навч. закл. / К.Л. Семенчук. – О.: Вид-во ОНМУ, 2012. – 229 с.

32. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф., 17-18 березня 2016 р.: у 2 ч., Ч. 1. – К.: КНЕУ, 2016. – 307 с.

33. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф., 17-18 березня 2016 р.: у 2 ч., Ч. 2. – К.: КНЕУ, 2016. – 275 с.

34. Сулейманова Д. А. Комплексная оценка и анализ финансовохозяйственной деятельности предприятия / Д. А. Сулейманова, Л. А. Ахмедова // Экономика, управление и учет на предприятии. – 2010. – № 4. – С. 127-130.

35. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / [М.А. Крутько та ін.]. – Х.: Міськдрук, 2016. – 309 с.