

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра менеджменту і маркетингу**

**Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту**

**на тему: «ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ  
ОРГАНІЗАЦІЄЮ»  
(на прикладі ТОВ АФ «Криниця»)**

*Допущено до захисту*  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ року

Студента групи М 02-20  
факультету туризму, бізнесу і психології  
освітньої програми  
Менеджмент комерційної діяльності  
за спеціальністю 073 Менеджмент  
**Сушака Миколи Руслановича**

*Завідувач кафедри*  
*менеджменту і маркетингу*  
\_\_\_\_\_ Тарасюк М. В.  
(підпис)

Науковий керівник:  
кандидат економічних наук, доцент  
Глівінська Ю. В.

Національна шкала \_\_\_\_\_  
Кількість балів \_\_\_\_\_  
Оцінка ЄКТС \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ .....</b>	<b>6</b>
1.1. Сутність ефективності системи управління підприємством .....	6
1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності системи управління підприємством.....	15
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ АФ «КРИНИЦЯ».....</b>	<b>22</b>
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ АФ «Криниця».....	22
2.2. Оцінка ефективності системи управління підприємством .....	30
2.3. SWOT-аналіз рівня та стратегічних напрямів розвитку підприємства.....	41
<b>РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ АФ «КРИНИЦЯ».....</b>	<b>45</b>
3.1. Напрями вдосконалення системи управління підприємством .....	45
3.2. Оптимізація системи прийняття управлінських рішень на підприємстві.....	48
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>53</b>
<b>РЕЗЮМЕ.....</b>	<b>55</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>57</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>63</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Функціонування та система управління підприємством пов'язане в Україні з ризиками впливу воєнного чинника, що кардинально видозмінило характеристики інституційного середовища господарювання. Розвиток підприємств в період воєнного часу регулюється встановленням державою особливих правил економічної взаємодії на ринку. Ці правила детермінують показники ефективності системи управління підприємством, мотивації кооперування, засади набуття конкурентоспроможності, можливості для реалізації інституційного потенціалу форм господарювання, стратегічні пріоритети розвитку підприємництва та інші чинники організаційно-економічного розвитку підприємницьких формувань. У такому контексті розглядаємо проблематику ефективності системи управління підприємством незалежно від організаційно-правової форми, розміру, потенціалу. Проблеми підвищення ефективності системи управління підприємства досліджувались у працях українських вчених (Боковець та ін. (2023), Зеніної-Біліченко (2022), Краєвської та Шварц (2023), Кириченко (2022, 2023), Кравчик (2022), Селезньової та Іпполітової (2020), Пілецької та Коритько (2018), Погорелової (2021) та ін.). Але така кількість позицій дослідників не відображає інтегративної цілісності запитів щодо ефективності системи управління підприємством.

**Метою дослідження** є обґрунтування теоретичних та методичних засад ефективності системи управління підприємством й розроблення пропозицій щодо пріоритетних шляхів її вдосконалення.

Реалізація мети дослідження передбачала розв'язання комплексу взаємозалежних **завдань**:

- ◆ розкрити та обґрунтувати сутність ефективності системи управління підприємством;

- ◆ систематизувати методичні підходи до оцінки ефективності системи управління підприємством;
- ◆ встановити та розкрити основні складові системи управління підприємством ТОВ АФ «Криниця»;
- ◆ провести аналіз ефективності системи управління на прикладі підприємства ТОВ АФ «Криниця»;
- ◆ обґрунтувати шляхи вдосконалення ефективності системи управління підприємством.

**Об’єкт дослідження** – процес функціонування системи управління підприємством.

**Предмет дослідження** – теоретико-методичні засади оцінки та підвищення ефективності системи управління підприємством.

**Емпірична (експериментальна) база дослідження** – ТОВ АФ «Криниця» у Сумській області.

**Методи досліджень:** діалектичний метод пізнання й абстрактно-логічний, історико-економічний використовувалися при розкритті теоретико-методичних основ ефективності системи управління підприємством; класифікаційно-аналітичний, структурно-функціональний, статистичні методи й метод порівняльного аналізу – при аналізі ефективності системи управління на прикладі конкретного підприємства; інституціональний підхід та монографічний метод – при розробці шляхів вдосконалення системи управління підприємством.

**Практична значущість.** Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо вдосконалення ефективності системи управління на прикладі ТОВ АФ «Криниця».

**Апробація результатів роботи** відбулася 17 травня 2024 року на Міжнародній науково-практичній відеоконференції «AD ORBEM PER LINGUAS / ДО СВІТУ ЧЕРЕЗ МОВИ», що проходила на базі Київського національного лінгвістичного університету, а також 15 лютого 2024 року на міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми, пріоритети та

перспективи розвитку науки, освіти і технологій в XXI столітті», що проходила на базі Центру фінансово-економічних наукових досліджень.

**Інформаційна база:** організаційно-розпорядницькі документи: накази, розпорядження, інструкції; форми бухгалтерської і статистичної звітності (№ 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)»; № 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)»; № 3 «Звіт про рух грошових коштів»; № 4 «Звіт про власний капітал» та інші), дані управлінського обліку; поточні дані веб-сайтів.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, резюме, списку використаних джерел та додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### 1.1. Сутність ефективності системи управління підприємством

Управлінська діяльність – самий вагомий фактор та система розвитку підприємництва, його нематеріальний актив. Система організації виробництва – найважливіша умова прибуткового та інвестиційне привабливого, ефективного функціонування суб'єкта господарювання. Проблемами ефективності системи управління підприємства та методичними підходами до її визначення займалися зарубіжні (Ходоурі (1992), Мескон (1992), Альберт (1992), Друкер (1992) та ін.) та українські вчені (Боковець та ін. (2023), Зеніної-Біліченко (2022), Краєвської та Шварц (2023), Кириченко (2022, 2023), Кравчик (2022), Селезньової та Іпполітової (2020), Пілецької та Коритько (2018), Погорєлової (2021) та ін.). Але багато питань ще потребують більш досконалого розгляду та розкриття.

В процесі дослідження встановлено, що сутність поняття «ефективність системи управління» вченими розкривається з різних позицій. Усі ці позиції вчених можливо об'єднати в групи ресурсного, комплексного та системного підходів. Кожний підхід має свої переваги і недоліки та характеризує процес ефективного управління на основі конкретних положень, умов оцінки, критеріїв ефективності управління результатами (оптимізація параметрів ефективності; скоординованість дій елементів системи та підсистем; визначення пріоритетів розвитку; досяжність цілей функціонування та ін.).

Загальноприйнятого визначення поняття «ефективності системи управління» не існує. Дуже часто «ефективність» співвідносять з показником «ефекту як результату реалізації заходів» і ототожнюють з поняттям «результативність». Встановлено, що ефективність управління – дискусійна категорія, яка враховує не тільки методи її оцінки, але і критерії (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Деякі авторські підходи до розуміння сутності та змісту поняття  
«ефективність управління»**

<b>Визначення сутності та змісту поняття</b>	<b>Автор визначення</b>
«Ефективність управління – є складною багатокомпонентною та дискусійною категорією...; це цілеспрямований вплив на керований об’єкт, який характеризується оптимальністю, раціональністю використання усіх видів ресурсів підприємства і забезпечує результативність його діяльності. Результативність, на відміну від ефективності управління, – це націленість на запланований результат, що може бути наслідком ефективного управління. Ефективність комплексно відображає співвідношення між сумою ефектів (фінансових, виробничих, маркетингових, інноваційних, соціальних, екологічних) і витраченими ресурсами»	Краєвська та Шварц (2023)
«Ефективність управління – це економічна категорія, що відображає внесок управлінської діяльності в результативність керуючої системи і характеризується різними показниками, як об’єкту управління, так і власної управлінської діяльності (суб’єкту управління). Ефективність управління – це характеристика рівня управління, який визначається шляхом зіставлення в тимчасовому і просторовому аспектах»	Пілецька, Коритько (2018)
«Ефективність – це дуалістична система відносин між працівниками і власниками (менеджерами) підприємства з приводу виробництва якісної продукції з меншими затратами, та власниками (менеджерами) і споживачами щодо конкурентних переваг і задоволеності покупців з меншими трансакційними витратами; це комплекс взаємовідносин між стейкхолдерами підприємства»	Павелко (2014)
«Ефективність управління – результат управління маркетинговою, виробничою, фінансовою, інноваційною діяльностями та управлінням персоналом. Ефективність може визначатись як результативність системи, що виражається у відношенні корисних кінцевих результатів її функціонування до витрачених ресурсів. Критерієм ефективності управління є якість»	Боковець, Мороз, Краєвська (2023)
«Ефективність управління – результативність діяльності конкретної керуючої системи, що відбивається в різних показниках як об’єкта управління, так і властиво управлінської діяльності. Результати праці, наприклад, працівників апарата управління, виражаються через кінцеві результати діяльності системи будь-якого рівня, а вдосконалювання системи управління сприяє підвищенню ефективності виробничої діяльності, забезпечуючи високий кінцевий результат»	Зєніна-Біліченко (2022) [36, с. 57]
«Організаційно-виробнича ефективність управління – це економічна категорія, яка розкриває результати системи управління від виробничої діяльності, що відповідає за випуск продукції та є основною у досягненні стабільних фінансових результатів». «Соціально-економічна ефективність управління – дозволяє дати оцінку системи управління в галузі трудових ресурсів, та забезпечується реалізацією системи заходів, спрямованих на задоволення інтересів працівників організацій, їх потреб та соціально-економічних очікувань, що виражається у розвитку інноваційного потенціалу працівників та засобів реалізації цього потенціалу.» «Інвестиційна ефективність управління – характеризує систему управління в частині залучених фінансових вкладень (ресурсів) у вигляді державної підтримки (субсидій) та інвестицій сторонніх економічних суб’єктів, які здійснюють вкладення у організації на модернізацію техніки, придбання енергоефективного обладнання, на наукові дослідження галузі інтеграції виробництва та інноваційної моделі розвитку суб’єктів»	Кравчук, Польова, Каткова (2022)
«Ефективність управління – результативність функціонування системи і процесу управління як взаємодії керованої і керуючої систем, тобто інтегрованого результату взаємодії компонентів управління»	Мальська, Билоус (2020)
«Ефективність управління – складова частина економіки управління, яка включає розгляд: управлінського потенціалу; витрат на управління; характеру управління праці»	Михайлов (2017)
«Ефективність – результативність системи управління, що виражається у відношенні корисних кінцевих результатів її функціонування до витрачених ресурсів»	Макаренко (2016)
«Ефективність управління – є комплексною категорією, яка має вимірюватися з урахуванням чинника часу, тобто оцінюючи минулі, поточні та майбутні результати»	Гудзь, Гудзь, Чернягін (2022)
«Ефективність – це пристосованість до досягнення мети задля виконання завдання системи... Управління – здійснення управлінських функцій (планування, організації, мотивації, контролю та оцінки)»	Муренець (2021)

*Джерело : сформовано автором на основі власних досліджень.*

Вчений Погорелова (2021) констатувала, що «застосування критерію ефективності до управлінських рішень тісно пов'язане з виживанням» суб'єкта господарювання. Максимізацію прибутку підприємства від реалізації продукції або її виробництва відображає критерій економічної ефективності, який і характеризує підхід до її оцінки. До критеріїв ефективності також можна віднести чинники ефективності організаційної структури, ефекту часу, відповідності ринковому середовищу, ємності ринкової ніші тощо. Диференційований підхід щодо вибіру показників ефективності більш адекватніше враховує особливості системи управління підприємством. На окремих стадіях виробництва є можливість по-різному визначати економічну ефективність (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Види економічної ефективності виробництва**

Джерело: сформовано автором на основі Погорелової (2021)



Кожна стратегія управління, яка реалізується на підприємстві, відображає спочатку концепцію ефективності (задоволення потреб споживачів; зовнішній показник розвитку), а потім – продуктивності (співвідношення результатів (прибутку або обсягу виробництва) із затратами активів або праці; якість – основна складова; внутрішній показник функціонування). Результативність управління (ефект) відображає досягнення очікуваного (мети управління або стану об'єкта). Найвищий показник ефективності управління – максимальний результат при обмежених витратах.

Дослідником Дунда (2022) обґрунтовано, що кінцеві результати розвитку підприємства відображають рівень системи та механізму управління. Ефективність системи управління підприємства пов'язана з конкретними результатами розвитку виробництва (зростанням продуктивності праці, чистого прибутку, соціально-економічного, організаційно-екологічного ефектів та ін.). Впровадження інновацій або інноваційних інвестицій у виробництво сприяє підвищенню конкурентного потенціалу та розширює ємність ринкової ніші суб'єкта господарювання. Отримання інвестиційно-інноваційного ефекту забезпечує оптимізацію механізму розвитку підприємства та системи прийняття адаптивних управлінських рішень в умовах воєнного часу. Інноваційно-інвестиційна діяльність сприяє результативному використанню усіх наявних ресурсів підприємства, оновлюються виробничі системи, підвищується якість управління, зростає споживча цінність продукції, розширюється ємність ринкової ніші суб'єкта господарювання.

Вчений Гаркуша (2020) констатував, що раціонально організована система управління витратами визначає ефективність управління підприємством та дозволяє забезпечити прибутковість функціонування, зниження прояви ризиків, оптимізацію витрат, зростання інвестиційно-інноваційної привабливості. Встановлено, що використання системного підходу до управління витратами відображає цілісність та взаємозалежність елементів – інструментаріїв стратегічного (функціонально-вартісний аналіз;

оцінка витратоутворюючих показників; оптимізація витрат; бенчмаркінг витрат; оцінка цінностей; стратегічне позиціонування; процесно-орієнтоване управління) і оперативного управління (контролінг; функціонально-витратний аналіз; встановлення резервів зниження витрат; аналіз по схемі «витрати – обсяг реалізації – прибуток»; скорочення витрат; бюджетування). Мета управління витратами з позицій ефективності системи управління – оптимізація розміру і рівня витрат.

В процесі досліджень вченим Проскурніна (2020) встановлено, що в системі оцінки ефективності системи управління підприємства реалізується різні концептуальні позиції, зокрема: KPI-Key Performance Indicators – управління на основі ключових показників ефективності; BSC-Balanced Scorecard – збалансована система показників; ПЦП – програмно-цільове планування; MBO-Management by Objective – управління за цілями; BPM-Business Performance Management – управління ефективністю бізнесу та інші.

Вчені Лозовський та Горшков (2023) визначають ефективність управлінського рішення як здатність менеджера досягати найбільшого прибутку при найменших витратах. Актуалізована увага на конкретних видах ефективності управлінських рішень, зокрема, на економічній (співвідношення вартості додатково виробленої продукції до витрат); екологічній (досягнення цілей з меншими витратами та термінами); технологічній (результат впровадження нової техніки або технології з меншими витратами або термінами); соціальної (досягнення цілей для працівників за меншими термінами); організаційної (за рахунок скорочення чисельності); правової (досягнення юридичних цілей з меншими витратами та термінами).

Вагома частка науковців до складових системи управління відносять: техніку, організаційну структуру, інформацію, кадровий склад управління, функції. Увага зосереджується на результатах досліджень вчених Селезневої та Іпполітової (2020), якими встановлено, що рівень організації керуючої підсистеми і визначає ефективність системи управління підприємства в цілому. Складові керуючої підсистеми оцінюються з урахуванням необхідності

забезпечення оптимального алгоритму прийняття та реалізації рішення. Взаємодія складових алгоритму прийняття та реалізації рішення (дослідження об'єкту управління; аналіз факторів зовнішнього середовища; постановка проблеми; розробка альтернативних варіантів; прийняття та реалізація рішення; контроль за виконанням рішення; оцінка результатів) і забезпечує ефективність системи управління підприємством. Ефективність системи управління залежить від вибору типу організаційної структури управління (або протяжності ієрархічної лінії управління). Кількість ступенів управління є основним індикатором організаційної структури.

Вченим Кириченко (2022) обґрунтовано, що ефективність системи управління підприємства є наслідком результативного використання кадрового ресурсу, інтелектуальний потенціал якого – база для впровадження управлінських технологій. Формування ефективної системи управління взаємопов'язане з реалізацією наступних дій: діагностика середовища та факторів впливу на підприємство; встановлення стратегічних цілей і завдань; вибір моделі впровадження необхідних технологій управління; безпосереднє впровадження конкретних технологій управління; оцінка системи управлінських взаємозв'язків; використання інтегрованих інформаційних систем; впровадження функціонального контролю розвитку управлінської системи; розробка бізнес-процесів управління на різних рівнях; контроль за використанням наявних ресурсів; при необхідності оптимізація використання ресурсів.

Вчені Сурженко та Агеєва (2014) запропонували розглядати систему та механізм управління підприємством з врахуванням впливу організаційно-економічних важелів на ефективність його діяльності. А дослідниками Стоноженко та Андрощук (2023) розкрито особливості системи управління підприємств та проблеми їх функціонування в умовах воєнного часу. Підтримуємо позицію дослідників Ігнатенко та ін. (2023) в тому, що ефективність системи управління фінансовими та трудовими ресурсами підприємства, система адаптації економічного механізму функціонування

підприємства до кризового стану економіки, оптимальні взаємовідносини з партнерами по бізнесу та адекватно вибрана конкурентна стратегія функціонування впливають на механізм нарощування потенціалу інвестиційної привабливості.

Також вченим Гаркуша (2020) обґрунтовано, що оптимально організований механізм інформаційного забезпечення сприяє підвищенню ефективності системи управління підприємства, тому слід приділяти належну увагу складовим управлінського обліку. Ефективність управління в першу чергу визначається високим рівнем кваліфікації кадрового складу та професійної організацією системи прийняття управлінських рішень (Інноваційні підходи..., 2022). Погоджуємося з позицією колективу авторів Бітковська та ін. (2022) в тому, що використання концептуальних засад Agile Business Process Management в системі управління підприємства дозволяє більш результативно реалізовувати радикальні дії в бізнес-середовище.

Найважливіше завдання для суб'єктів підприємництва в умовах підвищеного ризику, ресурсних обмежень та воєнного часу – виживання в ринковому середовищі. Тому самої значущої складової менеджменту на підприємстві є антикризове управління (Антикризове регулювання..., 2022). В сучасних умовах соціально-економічної системи та нестабільної ринкової ситуації в країні ефективність управління на підприємстві забезпечується антикризовими діями та адекватним мобільним реагуванням механізму безпеки суб'єкта господарювання (Економічні суперечності..., 2022). Також погоджуємося з вченим Ткаченко (2023) в тому, що ефективність системи управління підприємства підвищується використанням елементів антикризового управління. Це дає можливість для підприємства залишатися конкурентоспроможними, мобільно адаптуватися до змін, знаходити нові можливості для розвитку з мінімальними втратами.

Вчені Лопес та Гомес (2022) віднесли процеси виживання суб'єкта господарювання до механізмів реалізації соціально-екологічної ефективності управління підприємства. Розкрито потенціал інноваційного та стійкого

стратегічного управління в механізмі розвитку малих та середніх підприємств з метою розширення конкурентних переваг підприємства. Вченими Абдул Рахма та Абдул Рахім (2023) розроблено структуру технологічних, організаційних, екологічних факторів ефективної системи управління та діяльності суб'єктів підприємництва на базі технології ланцюгів поставок в якості посередників, теорії розповсюдження інновацій і технологій організації ринкового середовища. Також погоджуємося з позицією Полгороднік (2023) в тому, що ефективність системи управління підприємства підвищується використанням елементів стратегічного управління розвитком суб'єкта підприємництва як процесу формування та реалізації стратегії розвитку з метою досягнення максимальних результатів, адаптації до змін в середовище та реалізації стратегічних планів функціонування.

Вченими Грозул та ін. (2021) встановлено, що впровадження компоненту бізнес-моделі найбільш всього підвищує ефективність системи управління підприємства. Розроблено концепцію економічного ядра розвитку суб'єкта підприємництва та виявлено стратегічні компоненти розвитку. Дослідником Довгаль (2022) розкрито основні засади реалізації циркулярної бізнес-моделі розвитку. З урахуванням фахи ланцюга вартості обґрунтовано схему організаційних форм бізнес-моделей циркулярної економіки. Погоджуємося з необхідністю підвищення соціально-економічної ефективності системи управління підприємства при використанні елементів циркулярної моделі розвитку.

Групою вчених Скринковський та ін. (2022) запропоновано використовувати мультиплікативний критерій ефективності менеджменту для максимізації прибутку суб'єкта підприємництва, який містить визначення рівня якості розвитку суб'єкта підприємництва і керування розвитком суб'єкта підприємництва. Виявлено, що рівень якості розвитку суб'єкта підприємництва залежить від рівня задоволення потреб споживачів готовою продукцією; бездефектності виробництва продукції; рівня ритмічності.

На відміну від існуючих позицій інших дослідників виявлено, що адаптивний підхід до ефективного функціонування системи управління пов'язаний з реалізацією форм відображення суб'єктом господарювання і його структурами впливів середовища (Kravchenko, Malik, 2022). В системі прийняття управлінських рішень по забезпеченню адаптаційного статусу суб'єкта підприємництва обираються оптимальні варіанти стратегії управління (Malik, Kravchenko, 2022). Вчені Зінченко та ін. (2022) доказали, що в системі адаптивного стратегічного управління актуалізуються у використанні індикативні інструменти прийняття управлінських рішень; виявили у механізмі реалізації адаптивної стратегії підсистеми впровадження стратегічного сценарію, оптимізації варіантів стратегії, діагностики стану реалізації стратегії.

Вченими Руденко та ін. (2023) підкреслюється, що адекватно реагувати на реалії сучасного ринкового середовища та підвищити загальну ефективність системи управління підприємства допомагає реалізація системи ризик-менеджменту. Групою вчених Томілін та ін. (2023) узагальнено рекомендації щодо механізмів управління ризиками, які можуть бути застосовані для підвищення ефективності суб'єктів господарювання.

Групою вчених Гуссін та ін. (2023) актуалізується використання стратегії цифрової культури заради підвищення ефективності системи управління, стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Обґрунтовано тісний зв'язок між збільшенням продуктивності виробництва та впровадженням цифрової культури. Вчені Аву Хасан та ін. (2022) також доказали, що впровадження цифрових технологій в систему управління підприємства підвищує стійкий стан виробництва, конкурентоспроможність та інноваційну привабливість.

Таким чином, в процесі дослідження встановлено, що сутність поняття «ефективність системи управління» вченими розкривається з різних позицій, які можливо об'єднати в групи ресурсного, комплексного та системного підходів. Ефективність системи управління це узагальнююча комплексна

характеристика адаптивності управлінської системи, яка дає можливість дати оцінку рівня досягнення мети функціонування підприємства в умовах воєнного часу з урахуванням інтегративної цілісності двох складових – підсистем внутрішньої та зовнішньої ефективності управління та системи управління в цілому. Виявлено, що ефективність управління підприємством відображає ступінь оптимального рішення завдань функціонування, реалізації цілей розвитку, результативності управління та встановлюється співвідношенням показників управлінської діяльності до витрат ресурсів, а також розкриває функції внутрішніх і зовнішніх змінних управління, які ототожнюються з якісними та кількісними характеристиками. До рівнів критеріїв ефективності системи управління підприємства відносяться критерії загальної соціальної та спеціальної ефективності управління, соціальної ефективності конкретної організаційної структури. До факторів, які відображають рівень ефективності системи управління відносяться рентабельність та якість використання основних виробничих фондів та оборотних коштів, постачальницької діяльності, організації складського господарства та виробничого транспорту, витрат праці, збутової діяльності, впровадження результатів наукових розробок. Встановлено, що ефективність системи управління треба оцінювати з позицій підсистем підприємства: мотивації персоналу; координації бізнес-процесів; прогнозування; прийняття рішень; залучення та використання ресурсів; контролю та оцінки розвитку.

## **1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності системи управління підприємства**

Оцінювання ефективності системи управління підприємства є складовою загальної діагностики управління та підсистемою механізму розробки та прийняття управлінських рішень. Аналіз ефективності управління забезпечує високий рівень стійкості, адаптивності, інноваційно-інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в

екстремальних умовах функціонування. До основних проблем ведення бізнесу відносяться проблеми з наявністю робочої сили, безпекою робочого процесу, логістикою та безперебійністю поставок. Проблемами оцінювання ефективності системи управління підприємства займалися вчені Боковець та ін. (2023), Кириченко (2023), Кравчик та ін. (2022), Краєвська та Шварц (2023), Пілецька та Коритько (2018), Селезньова та Іпполітова (2020) та ін. Однак, багато питань ще потребують більш досконалого розгляду та розкриття.

Вчені Кравчик та ін. (2022) констатували, що не має єдиного підходу до оцінювання ефективності системи управління підприємства. Різними вченими реалізуються різні напрями оцінювання, зокрема: соціально-економічне управління (коефіцієнт стратегічної надійності; плинність управлінських кадрів; кваліфікація персоналу; економічність апарату управління; розвиток системи управління); організаційна структура управління (коефіцієнти раціональності структури, гнучкості організаційної структури, цілеспрямованості структури, повноти охоплення функцій, дотримання норм ієрархії; централізація функцій); управлінські рішення (коефіцієнти доцільності прийнятих рішень, рівня досягнення цілей, кількості конфліктів, альтернатив в рішеннях, часових витрат на прийняття рішень; обсяг інформації; рівень структуризації рішення; частка витрат на прийняття рішень; чіткість рішень); організація процесу управління (коефіцієнти співвідношення темпів зміни витрат на управління та результату, плинності кадрового складу менеджерів, укомплектованості персоналу). Авторами розроблено методіку діагностики ефективності управління підприємствами, в рамках якої реалізується оцінка і аналіз у трьох напрямках: соціально-економічна ефективність (оцінка управління трудовими ресурсами; показники оцінки – коефіцієнти росту: середньомісячної заробітної плати; продуктивності праці; рентабельності праці; прибутку на 1 працівника); інвестиційна ефективність (рівень розвитку за рахунок капіталовкладень ззовні або за рахунок держави; показники оцінки – коефіцієнти росту: рентабельності затрат на інновації; затрат на науково-дослідницькі роботи;



інвестицій; підвищення кваліфікації працівників; прибутку на 1 грн. інвестицій); організаційно-виробнича ефективність (результати використання виробничих ресурсів; показники оцінки – коефіцієнти росту: рентабельності виробництва продукції, основних фондів, продажів; обсягу виробництва продукції).

Дослідниками Краєвської та Шварц (2023) обґрунтовано, що з метою оцінки динаміки ефективності системи управління слід використовувати інтегральний коефіцієнт ефективності управління, який формується у етапі: а) групування даних для розрахунку показників та формується група експертів задля оцінки якісних показників; б) реалізація процедури нормування показників (від нуля до одиниці) з розподілом на якісні та кількісні; чим ближче до одиниці, тим краще ефективність управління; в) розрахунок інтегральних індексів відповідно до кількості вибраних критеріїв; частіше всього використовують індекси управління ресурсами, ризиками та стійкості, фінансової ефективності, соціальної відповідальності, маркетингу та продажу, оптимізації виробництва, інновацій та розвитку; г) співставлення фактичних значень з індексами вагомості та визначення інтегрального індексу ефективності управління.

Також групою вчених Боковець та ін. (2023) розроблено систему інтегральної оцінки ефективності управління, яка відображає кількісну та якісну групу показників оцінки. Сигнали та множину ступенів ефективності управління дослідники групують на чотири нечітких підмножини. Розраховуються лінгвістичні оцінки шкали Харрінгтона. Після цього формується матриця вагомості складових ефективності системи управління. До складових ефективності системи управління відносяться наступні: іміджево-брендова (балансова вартість нематеріальних активів, вартість гудвілу тощо), техніко-технологічна (фондовіддача, коефіцієнт оновлення та виведення основних засобів тощо), корпоративного управління (рентабельність інвестиційної діяльності, транзакційні витрати, адміністративні витрати тощо), фінансово-економічна (собівартість, ділова

активність, рентабельність тощо), партнерська (безнадійна дебіторська заборгованість, обсяги кредитування тощо), адміністративна (кваліфікаційний рівень спеціалістів різних рівнів ієрархії управління тощо), трудова (рівень зарплати тощо). Обґрунтовано, що критеріями вибору методу оцінки ефективності управління можуть бути наступні: доступність програмного продукту, фінансові витрати, різноманітність показників, доступність використання, інтерпретація результатів, оперативність застосування, витрати часу, виявлення слабких сторін, кількість аналітиків, витрати часу, рівень об'єктивності, поширеність застосування, достовірність результатів.

Вчені Пілецька та Коритько (2018) встановили, що виявлення рівня капіталізації підприємства сприяє оцінці ефективності управління. Обґрунтовано, що дослідники пропонують використовувати показники оцінки, які відображають параметри організації і якості системи управління, витрати та результати розвитку підприємства. Актуалізується увага на реалізації наступних методів оцінки ефективності системи управління:

- математична статистика – кластерний аналіз, регресійний, дисперсійний, аналіз часових рядів;
- метод оцінки ефективності формування фінансових результатів – розрахунок показників, які відображають фінансовий стан та результати функціонування підприємства;
  - групування – встановлення однорідних груп;
  - ранговий метод – показники впорядковуються шляхом присвоєння їм закономірностей співвідношень темпів їх зростання;
- VBM-менеджмент – розраховується вартість підприємства з урахуванням EVA-Economic Value Added – економічної доданої вартості, EPS – оцінки фондового ринку, дохідності (ROI – інвестицій, ROA – сукупних активів, ROE – власного капіталу);
  - порівняння – порівняння фактичних значень даних від базових;

- економіко-математичне моделювання – визначення кількісних взаємозв'язків;
- дослідження операцій – встановлення раціональних рішень на основі моделювання;
- метод аналітичної геометрії – будуються криві, які відображають функціональні залежності між витратами та прибутком;
- підходи теорії ігор – моделювання прийняття оптимальних рішень;
- матричний метод – оцінка управління в динаміці, встановлення показника ефективності управління;
- факторний аналіз – оцінка впливу зміни факторів на результат;
- імітаційне моделювання – оцінка прийнятих рішень, розробка прогнозів;
- метод нечітких множин – моделювання зміни ефективності управлінських рішень;
- математичне програмування – програмування з метою пошуку оптимального рішення;
- метод нечіткої логіки – використання нечітко-множинних описів та ін.

З позицій досліджень вчених Селезньової та Іпполітової (2020) виявлено, що в основі вибору методів оцінки ефективності системі управління знаходяться елементи системи управління, які мають тісний зв'язок з ефективністю. З позицій активності до реалізації стратегічних змін встановлено, що до складових системи управління відносяться структурно-функціональне забезпечення; інформація; методи управління підприємством; кадровий склад; технологія (техніка) управління.

Дослідником Кириченко (2023) обґрунтовано, що ефективна система менеджменту є платформою для нарощування конкурентних переваг та якості управління підприємством, тому необхідно розвивати та впроваджувати

інтегровані інформаційні системи баз даних на підприємстві. З метою підвищення ефективності управління рекомендується: впровадження бізнес-процесів управління; реорганізація організаційної структури; перехід на ринково-орієнтоване виробництво; контроль за документацією (фінансово-господарської, управлінської); розбудова системи комунікацій та інтегрованої інформаційної системи управління. Визначальними умовами ефективного розвитку суб'єкта господарювання є побудова операційної системи з урахуванням технологічного принципу та гнучкість виробничих процесів. Також встановлено, що використання економічних, адміністративних, організаційних, соціально-психологічних методів сприяє підвищенню ефективності управління персоналом.

В процесі дослідження виявлено, що в умовах воєнного часу основними напрямками змін управління є: впровадження бізнес-моделі (прозорість виробництва та використання економіко-математичного моделювання); вдосконалення організаційної структури (децентралізація або централізація управління); командна робота менеджерів (управління репутацією та перебоями; забезпечення безпеки для персоналу; задоволення споживачів).

Також встановлено, що методичний підхід до оцінювання ефективності системи управління підприємства може мати три етапи:

а) оцінка ефективності організаційної структури управління (розрахунок коефіцієнту ефективності витрат на управління та часки; співвідношення функціональних і лінійних керівників адміністративно-управлінського персоналу);

б) оцінка кадрового складу та потенціалу в управлінні (визначення рівнів стабільності та кваліфікації кадрів);

в) безпосередньо оцінка ефективності системи управління (встановлення рівнів: незадоволеності персоналу; єдності уявлень про дії та майбутній стан; опору змінам управлінцями та підлеглими; оцінка соціальної ефективності управлінських дій);

г) формулювання висновків. Використанням коефіцієнтної методики є достатньо доцільним та простим у розрахунках.

Таким чином, в процесі дослідження встановлено, що показники оцінки ефективності системи управління формують по двом напрямкам – внутрішня ефективність (ефективність суб'єкта управління), зовнішня ефективність (ефективність об'єкта управління). Реалізація системного підходу в діагностики дає можливість використовувати елементи організації процесів оцінювання; задоволеності споживачів продукції; стратегічного менеджменту. Методичний підхід до організаційного забезпечення оцінювання ефективності системи управління відображається в послідовності розрахункових операцій показників інформаційних (або матеріальних) ресурсів і фіксації стану їх відповідності нормативам. Виявлено, що методичні підходи до оцінки ефективності системи управління мають деякі недоліки, зокрема, зовнішня ефективність може не розглядатися як складова ефективності управління; тільки фінансова звітність не є комплексною інформаційною платформою для оцінки; ефективність не є тільки співвідношенням ефекту до затрат ресурсів. В екстремальних умовах функціонування оцінка ефективності системи управління суб'єкта господарювання повинна бути економіко-математичною моделлю (багатокритеріальна задача оптимізація).

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ АФ «КРИНИЦЯ»

#### **2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ АФ «Криниця»**

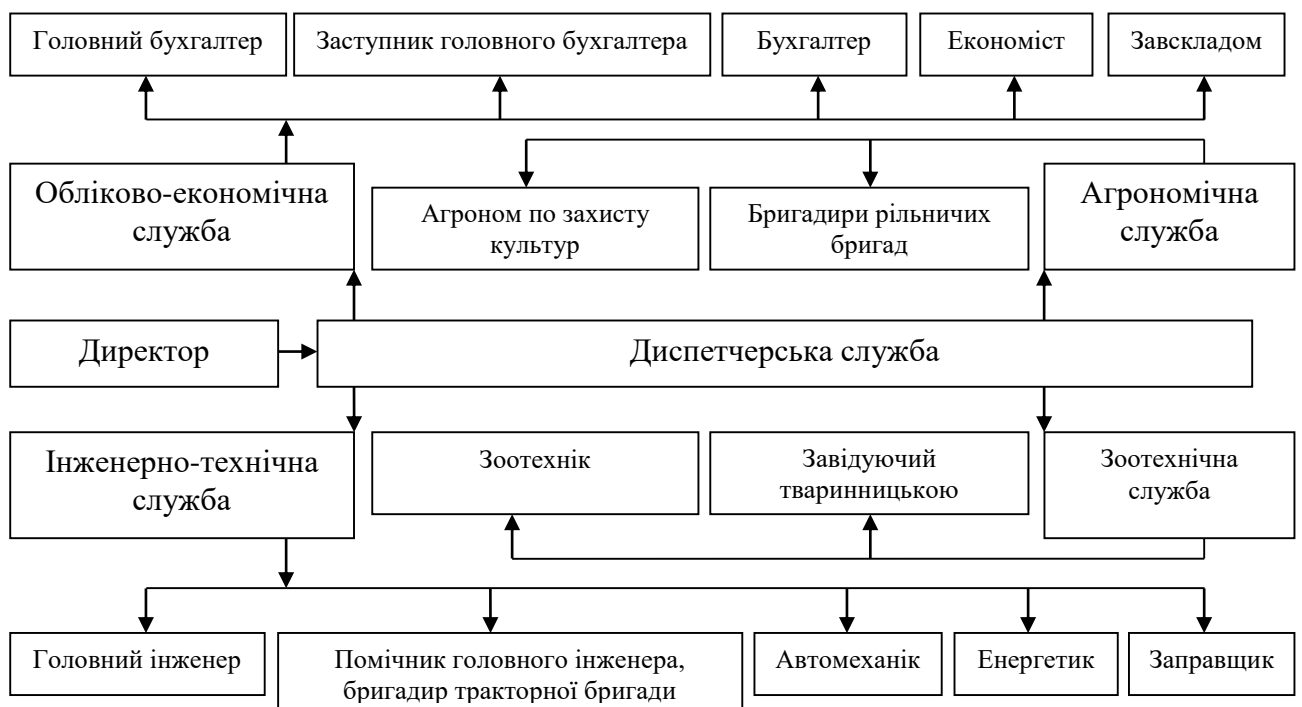
Сільськогосподарське ТОВ АФ «Криниця» розташоване в Сумському районі Сумської області. Відстань до районного та обласного центру складає близько 12 км, який є основним споживачем продукції, що виробляється в підприємстві. Центральна садиба знаходиться в селі Велика Чернеччина. Місцезнаходження господарства є досить вдалим, характеризується помірним кліматом, літо тепле, з вагомою кількістю опадів (280-296 мм). Довжина вегетаційного періоду – 195 днів. Ґрунти в основному підзолисті і багато кислих. В зв'язку з цим для одержання високих врожаїв потрібний збалансований комплекс мінеральних добрив та вапнування. Землі господарства розташовані на пагорбах із схилами до 45 градусів. Це ускладнює обробіток, який часто змиває зливами вниз родючий шар ґрунту. Всі ці чинники спричинили високу собівартість виробленої продукції.

Основними видами діяльності є: виробництво зерна та кормових культур. Механізм функціонування ТОВ АФ «Криниця» підпадає під регуляторну функцію нормативно-законодавчих актів (Земельний Кодекс, Господарський кодекс, Кодекс законів про працю та ін.). Цілі розвитку ТОВ АФ «Криниця» наступні: отримання прибутку від виробництва та реалізації продукції; підвищення якості виробленої продукції; розширення та покращення асортименту виробленої продукції; зменшення затрат на виробництво продукції; збільшення грошових коштів.

Основними завданнями діяльності ТОВ АФ «Криниця» є: проведення комплексного всебічного аналізу витрат на прибуток, обсягів виробництва, цін конкурентів, потреб споживачів, діючого ринку, можливих загроз;

дослідження інших ринків та деяких варіантів об'єднання з конкурентами стосовно виробництва ризикованого або нового продукту та способів реалізації нового продукту; встановлення напрямів підвищення професійної підготовки і кваліфікації керівників і фахівців.

Система управління підприємством відображає функціонування органів і посадових осіб, спрямоване на забезпечення результативного використання усіх наявних ресурсів з метою отримання прибутку та задоволення інтересів працівників. При формуванні системи управління на підприємствах сільського господарства враховується розірваність виробничого циклу, значні обсяги авансованого капіталу, сезонність, низький рівень оборотності капіталу та ін. Значне місце в системі управління підприємством становить організаційна структура. В процесі дослідження організаційної структури управління ТОВ АФ «Криниця» встановлено, що суб'єкт підприємництва працює за лінійною організаційною структурою (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ АФ «Криниця»**

Джерело: розроблено автором за даними організаційно-розпорядницьких документів та управлінського обліку АФ «Криниця»

Керівництво суб'єктом підприємництва здійснює директор, який є власником, єдиначальником і повністю відповідає за всі питання організації

та управління. Він самостійно вирішує усі проблеми розвитку суб'єкта підприємництва; організовує роботу підлеглих і несе за це повну відповідальність; представляє підприємство у всіх установах; розпоряджається активами та майном; укладає договори та ін. У підпорядкуванні директора знаходиться головний бухгалтер (помічник головного бухгалтера, бухгалтер по оплаті праці, касир, завідуючий складом); головний економіст; головний інженер, головний агроном, головний зоотехнік.

Отже, організаційно-управлінська структура ТОВ АФ «Криниця» є лінійною за типом міжвідомчих зв'язків, дворівневою за кількістю адміністративних одиниць та територіально об'єднаною за формою організації праці в основному сільськогосподарському виробництві.

З реалізації функцій організації та планування, яке проводиться по тваринництву та рослинництву з урахуванням наявної площі землі, починається управлінський процес. Загальна земельна площа земельних угідь склала 3771 га в тому числі: сільськогосподарські угіддя – 1527 га; сінокоси – 1693 га; пасовища – 545 га; багаторічні насадження – 6 га. Землі господарства представлені з середнім балом бонітету 65. Земельна площа, закріплена за господарством за останні три роки не змінилася і складає 3771 га. За допомогою показників кількісного співвідношення земельних ресурсів можна дізнатись наскільки раціонально на підприємстві використовується земля (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### Склад і структура сільськогосподарських угідь ТОВ АФ «Криниця»

Вид земельних угідь	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	га	%	га	%	га	%
Всього сільськогосподарських угідь	3771	100	3771	100	3771	100
у т.ч. рілля	1527	40,5	1527	40,5	1527	40,5
сінокоси	1693	44,9	1693	44,9	1693	44,9
пасовища	545	14,5	545	14,5	545	14,5
багаторічні насадження	6	0,2	6	0,2	6	0,2

*Джерело: розроблено автором за даними форми № 50-сг (річна) “Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств” ТОВ АФ «Криниця» за 2020-2022 рр.*



Найбільшу питому вагу в структурі товарної продукції займає рослинництво. У рослинництві найбільша частка належить вирощуванню озимої пшениці. Її виручка у 2022 році склала 214,5 тис. грн. В порівнянні з 2020 роком питома вага пшениці збільшилась на 16,1 % і складає лише 33,6%. В 2022 році велика частина виручки припала на реалізацію вівса. Зросли посівні площі, які припадають на вирощування цієї культури. Якщо у базисному році виручка від реалізації вівса склала лише 4,1 тис. грн., то у звітному році виручка зросла у 23,3 рази і склала 95,6 тис. грн. Це говорить про те, що ця культура користується попитом на ринку збуту, і відповідно це призводить до збільшення ціни продажу. Підприємство має збільшити площі під посів вівса, адже він є невибагливим у вирощуванні, але при цьому має високу ціну реалізації. Третьою по значимості культурою є соняшник. У 2022 році виручка склала 91,6 тис. грн. Якщо поглянути у структуру, то це складає 14,3 % від усієї товарної продукції. Цікаво зазначити, що у 2020 році, ця культура не вирощувалась зовсім, а у 2021 році виручка від реалізації склала 136,3 тис. грн. В 2022 році зросла питома вага таких культур, як жито, гречка, ячмінь на 8,2 %, 0,3 %, та 1,5 % відповідно. Виручка від реалізації також зросла на 53,8 тис. грн., 2 тис. грн., та 17,3 тис. грн. відповідно. Ці зміни є позитивними для господарства. Головною відмінністю є те, що у звітному році почали вирощувати такі культури, як просо та картоплю. Від реалізації проса і картоплі підприємство отримало по 1,6 тис. грн. виручки. В структурі товарної продукції це становить 0,2 % по просу та відповідно по картоплі.

Якщо ж розглядати тваринництво, то можна сказати, що у 2022 році порівняно з 2020 роком зросла виручка реалізації вирощування в живій вазі великої рогатої худоби та свиней на 24 тис. грн. та 2,5 тис. грн. і складає 62,9 тис. грн. та 5,6 тис. грн. відповідно. Дещо зменшилась виручка від реалізації молока. Якщо у базисному році вона складала 32,9 тис. грн., то у звітному році – лише 2,6 тис. грн. Ці зміни пов'язані із зменшенням поголів'я великої рогатої худоби. Питома вага при цьому, звичайно, зменшилась на 2,5% і складає 3,1%. Зростання виручки по окремим видам продукції пов'язана із зростанням цін

на ринку і, можливо, із підвищенням обсягів реалізації, а скорочення товарної продукції – із зменшенням обсягів виробництва (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Склад і структура товарної продукції ТОВ АФ «Криниця»

Види продукції	2020 р.		2021 р.		2022 р.		В середньому за 3 роки	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Всього по господарству	583,7	100	626	100	775	100	661,6	100
<b>Рослинництво - всього, в т.ч.:</b>	312,9	53,6	410,6	65,6	641,1	82,72	454,9	68,76
Пшениця	101,9	17,5	153,6	24,5	214,5	27,68	156,7	23,69
Жито	10	1,7	-	-	63,8	5,6	24,6	3,72
Гречка	5,5	0,9	-	-	7,5	0,97	4,3	0,65
Кукурудза на зерно	-	-	8,1	1,3	-	-	2,7	0,41
Ячмінь	77,6	13,3	19	3	94,9	12,24	63,8	9,64
Горох	3,4	0,6	-	-	-	-	1,1	0,17
Овес	4,1	0,7	10,8	1,7	95,6	12,3	36,8	5,56
Просо	-	-	13,4	2,2	1,6	0,21	5,0	0,76
Інші зернові	8,4	1,4	-	-	-	-	2,8	0,42
Соняшник	-	-	136,3	21,8	91,6	11,82	76,0	11,49
Картопля	-	-	-	-	1,6	0,21	0,5	0,08
Інша продукція рослинництва	102	17,5	69,4	11,1	70	9,03	80,5	12,17
<b>Тваринництво - всього, в т.ч.:</b>	118,8	20,4	132,9	21,2	85,2	10,99	112,3	16,97
Вирощування в живій вазі ВРХ	38,9	6,7	64,8	10,4	62,9	8,12	55,5	8,39
Свиней	3,1	0,5	10,7	1,7	5,6	0,72	6,5	0,98
Молоко	32,9	5,6	43,3	6,9	2,6	0,33	26,3	3,98
Інша продукція тваринництва	43,9	7,5	14,1	2,2	14,1	1,82	24,0	3,63
<b>Продукція промисловості</b>	6,1	1	-	-	-	-	2,0	0,30
<b>Реалізація іншої продукції</b>	145,9	25	-	-	-	-	48,6	7,34
<b>Послуги в сільському господарстві</b>	-	-	82,5	13,2	48,7	6,28	43,7	6,61

Джерело: розроблено автором за даними форми № 50-сг (річна) “Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств” ТОВ АФ «Криниця» за 2020-2022 рр.

Виходячи з цього можна констатувати, що господарство має зерновий виробничий напрям з діючим м'ясним скотарством. Враховуючи те, що питома вага основних видів продукції в загальній структурі складає понад 30%, то господарство має середній рівень спеціалізації. Спеціалізація, яка склалася в господарстві, відповідає запланованій і природно-кліматичним умовам розвитку зони Лісостепу. Маємо близькість розташування до обласного центру, який є основним споживачем продукції, що виробляється. Тому таку спеціалізацію виробництва можна вважати обґрунтованою.

Також вагомою функцією управління є мотивація трудової діяльності, яка стимулює активізацію професійної діяльності працівників та підвищення

продуктивності праці. На підприємстві укладаються трудові угоди. Середньооблікова чисельність працівників по господарству в порівнянні з 2020 роком у 2022 році зменшилась на 51,92 %, що становить 27 працівників, в тому числі у рослинництві збільшилася кількість на 18,18 %, тобто на 4 працівника, а в тваринництві відбулось зменшення працівників на 96,66 %. Зменшення працівників відбулося за рахунок зменшення виробництва продукції даного виду. Що ж до виробництва валової продукції в співставних цінах, то у рослинництві відбулося зменшення порівняно з 2020 роком на 83,3%, або на 50 тис. грн., тваринництво має таку ж тенденцію. У 2022 році порівняно з 2020 роком є зменшення на 54,9 %, тобто на 98,9 тис. грн. У виробництві валової продукції в співставних цінах на 1 середньооблікового працівника також спостерігається зменшення по всіх галузях, зокрема, у рослинництві порівняно з 2020 роком – на 47,1 %, що становить 7,2 тис. грн., у тваринництві – на 1,7 тис. грн., або на 76,7 %. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка середньооблікової чисельності працівників та ефективність використання робочої сили ТОВ АФ «Криниця»**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022/2020	
				%	(+;-)
Середньооблікова чисельність працівників - осіб; в т.ч. в:	52	36	27	-51,92	-25
рослинництві	22	22	26	+18,18	+4
тваринництві	30	14	1	-96,66	-29
Відпрацьовано 1 робіт. в середньому по господарству – днів:	300	291	293	97,7	-7
рослинництві	300	293	280	93,3	-20
тваринництві	280	277	289	103,2	9
Вироблено валової продукції в співставних цінах - всього, тис. грн:	517,8	640,4	368,9	71,2	-148,9
рослинництві	298,7	249	248,7	83,3	-50
тваринництві	219,1	391,4	120,2	54,9	-98,9
Вироблено валової продукції в співставних цінах на 1 середньооблікового працівника - всього, тис. грн.; в т.ч. в:	10	17,8	9,2	92,0	-0,8
рослинництві	13,6	11,3	6,4	47,1	-7,2
тваринництві	7,3	28	5,6	76,7	-1,7

*Джерело: розроблено автором за даними форми № 50-сг (річна) "Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств" ТОВ АФ «Криниця» за 2020-2022 рр.*

Провівши розрахунки, встановлено, що фондозабезпеченість в порівнянні з 2020 роком у 2022 році знизилася на 37,84 % і становить 230 грн. Фондоозброєність також знизилася на 73,51 %, і становить 7,1 тис. грн. Показник фондомісткості знизився на 63,18 % і складає 880 тис. грн., що говорить про неефективне ведення сільськогосподарського виробництва на підприємстві. В цей же час зріс показник фондovіддачі на 57,14 %, що становить 240 грн. Це можна пояснити зниженням вартості основних засобів та їх амортизація, зменшенням трудових ресурсів на підприємств та збільшенням вартості валової продукції на 191,3 тис. грн. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Забезпеченість основними виробничими фондами та ефективність їх використання у ТОВ АФ «Криниця», тис. грн.**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020 р.
Фондозабезпеченість	0,37	0,24	0,14	37,84
Фондоозброєність	26,8	25,1	19,7	73,51
Фондовіддача	0,42	0,71	0,66	157,14
Фондомісткість	2,39	1,41	1,51	63,18

*Джерело: розроблено автором за даними форми № 5 "Примітки до річної фінансової звітності" ТОВ АФ «Криниця» за 2020-2022 рр.*

В 2021 році у порівнянні з 2019 роком, валова продукція в співставних цінах на 100 га сільськогосподарських угідь зменшилась на 700 грн. Це відбулося за рахунок зменшення валової продукції на 4222 тис. грн. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Основні економічні показники розвитку ТОВ АФ «Криниця»**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022/2020,%
<b>Валова продукція в співставних цінах</b>				
а) на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	0,37	0,24	0,17	45,9
б) на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	26,8	25,1	9,2	34,3
в) на 100 грн. основних виробничих фондів, грн.	9,2	34,4	4,3	46,7
г) на 1 люд / год. прямих затрат праці, грн.	21,1	15,8	22,1	104,7
<b>Товарна продукція</b>				
а) на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	15,5	16,7	11,5	74,2
б) на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	1123	1738,9	720,2	64,1
<b>Валовий прибуток</b>				
а) на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	-0,02	0,05	0,03	-150
б) на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	-1,27	5,5	4,3	-338,6
<b>Чистий прибуток</b>				
а) на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	-0,05	0,02	0,004	-8
б) на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	-3,71	2,4	0,6	-16,2
Рівень рентабельності ( + ), %	0,9	1,46	2,42	-

*Джерело: розроблено автором за даними форми № 50-сг (річна) "Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств" ТОВ АФ «Криниця» за 2020-2022 рр.*

Щодо продуктивності праці, то вона зменшилась 9,5 тис. грн. Це пояснюється зменшенням кількості працівників на 14 осіб. З розрахунків можна побачити, що валова продукція в співставних цінах на 100 грн. основних виробничих фондів збільшилась на 30,1 тис. грн. Це відбулось за рахунок збільшення основних виробничих фондів. Проаналізувавши валову продукцію на 1 люд./год., то можна зробити висновок, що вона зменшилась на 7,1 тис. грн. за рахунок підвищення затрат праці на 62 люд./год. Проаналізувавши товарну продукцію на 100 га сільськогосподарських угідь, встановлено, що вона збільшилась на 45 % і становить 5,2 тис. грн. Це зростання відбулось за рахунок збільшення виручки від реалізації на 193,9 тис. грн., а валова продукція на 1 середньооблікового працівника збільшилась на 141,4 %, що становить 1018,7 тис. грн. Збільшення відбулось за рахунок зменшення кількості працюючих.

Процесу виконання поставлених виробничих завдань сприяє також реалізація функції контролювання, яка є завершальною функцією управління. Усі сфери господарської діяльності підлягають контролю. На підприємстві не ведеться рекламування виробленої продукції та маркетингова діяльність. Відділи маркетингу та логістики відсутні. Зовнішньоекономічної діяльністю суб'єкт підприємництва не займається. З позицій просування виробленої продукції в ринковому середовищі це свідчить про неефективне управління підприємством.

Таким чином, в процесі дослідження встановлено, що організаційно-управлінська структура ТОВ АФ «Криниця» є лінійною за типом міжвідомчих зв'язків, дворівневою за кількістю адміністративних одиниць та територіально об'єднаною за формою організації праці в основному сільськогосподарському виробництві. Система управління передбачає дотримання чітких інструкцій та положень про функціональні підрозділи, сформована на основі організаційної структури управління, є керованою і дає можливість досягати результатів. Функції логістики та маркетингового відділів виконує обліково-економічна служба. Зовнішньоекономічної діяльністю суб'єкт підприємництва не

займається. Активність по управлінню впровадження нововведень у ТОВ АФ «Криниця» відсутня. Виявлено, що механізм функціонування ТОВ АФ «Криниця» підпадає під регуляторну функцію нормативно-законодавчих актів. Обґрунтовано, що господарство має зерновий виробничий напрям з діючим м'ясним скотарством. Рівень спеціалізації середній. Планування проводиться по рослинництву та тваринництву. Фінансові плани ТОВ АФ «Криниця» включають у себе планування видатків, доходів, прибутку. В період 2022 рр. ведення сільськогосподарського виробництва на підприємстві неефективне. Виявлено зменшення кількості працюючих; фондомісткості; фондозабезпеченості; фондоозброєності; продуктивності праці; валової продукції на 1 люд./год. Основна стратегія управління – стратегія виживання в умовах воєнного часу (оптимізація витрат та стабілізація стану). В цілому діючий механізм управління суб'єктом підприємництва ТОВ АФ «Криниця» досить слабкий.

## **2.2. Оцінка ефективності системи управління підприємством**

Оцінка ефективності системи управління підприємством відображає оцінку результату функціонування комплексної інтегративної системи, що характеризується цілісністю показників фінансово-кредитного, виробничо-господарського, соціально-економічного та організаційно-управлінського результатів; співвідношення результатів або ефектів функціонування суб'єкта підприємництва до витрачених ресурсів. Інформація бухгалтерської і статистичної звітності (№ 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)»; № 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)»; № 3 «Звіт про рух грошових коштів»; № 4 «Звіт про власний капітал», форми № 50-сг (річна) «Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств» та інші) та дані управлінського обліку є основним джерелом даних для аналітичної оцінки тенденцій розвитку підприємця.

Однією з основних характеристик фінансового стану підприємства є його фінансова стійкість як раціональна організація і використання оборотних коштів. Коефіцієнт автономії ТОВ АФ «Криниця» у порівнянні з 2021 роком у 2022 році зменшився і становить -0,95 (табл. А.1). Різниця ж між періодами становить -0,27. ТОВ АФ «Криниця» є повністю залежним від позикових коштів і має великий ризик фінансових ускладнень і на даний момент не може покрити свої зобов'язання. Коефіцієнт заборгованості показує частку позикових коштів у загальній сумі джерел фінансування. Значення цього показника у базисному періоді становив 1,68, а у звітному 1,95. Спостерігається підвищення даного показника на 0,27. Це є негативним явищем, так як означає збільшення частки позикових коштів у фінансуванні підприємства. Коефіцієнт фінансової залежності показує, яка сума загальної вартості майна (активів) припадає на 1 грн. власних коштів господарства. Даний показник у 2021 році дорівнював -1,48, а у 2022 році спостерігається збільшення на 0,43 і становить -1,05. Це свідчить про збільшення частки позикових коштів у фінансуванні підприємства, а, отже, і зростання його фінансової залежності від кредиторів та інвесторів.

Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності характеризує рівень фінансової незалежності від короткострокових позикових джерел фінансування. Він в ТОВ АФ «Криниця» у звітному періоді становив -0,18, у порівнянні з 2021 роком зменшився на 0,34. Це свідчить про залежність господарства від позикових коштів. Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу у порівнянні з попереднім періодом зріс на 0,43 і становить у звітному періоді -2,05 і означає посилення залежності від позикового капіталу і зниження фінансової стійкості. Зростання коефіцієнту фінансового левериджу з -1,24 до -0,81 свідчить про посилення залежності від довгострокового позикового капіталу, про зниження фінансової стійкості.

Коефіцієнт фінансової залежності капіталізованих джерел та коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел взаємно доповнюють один одного. Ці показники в ТОВ АФ «Криниця» становили в базисному періоді

5,12 і -4,12 відповідно, а у звітному -4,21 і 5,21 відповідно. Вони означають погіршення фінансової стійкості підприємця. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами у 2022 році в порівнянні з 2021 роком знизився на 0,03 і становить -0,94. Коефіцієнт маневреності власних коштів в ТОВ АФ «Криниця» зріс у кінці звітного року на 0,09 і становить 1,36. Це свідчить про збільшення його можливостей фінансового маневру. ТОВ АФ «Криниця» повністю залежить від позикового капіталу кредиторів та інвесторів і має дуже низький рівень фінансової стійкості.

В умовах воєнного стану одними з головних критеріїв оцінки фінансового стану підприємств є їх ліквідність та платоспроможність. В процесі дослідження встановлено, що баланс не є ліквідним (табл. А.2). ТОВ АФ «Криниця» не спроможне перетворювати свої активи в гроші для здійснення необхідних поточних платежів, своєчасного погашення своїх боргових зобов'язань. ТОВ АФ «Криниця» або не може вчасно погашати свої зобов'язання, або неплатоспроможне зовсім.

Оборотні активи ТОВ АФ «Криниця» у 2021 році становили 497 тис. грн., а у 2022 році – 363 тис. грн., тобто відбулось зменшення на 134 тис. грн. або на 73,04% (табл. А.3). Ці зміни відбулися за рахунок зменшення виробничих запасів на 129 тис. грн., відсутності поточних біологічних активів у звітному році, зменшення незавершеного виробництва на 25 тис. грн. та грошових коштів в національній валюті на 2 тис. грн. Що ж до поточних зобов'язань, то тут також спостерігається тенденція до зменшення. Якщо на початок року вони становили 508 тис. грн., то на кінець року – 493 тис. грн, відбулось зменшення на 15 тис. грн. Зменшення відбулось на рахунок зменшення кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 26 тис. грн. Але також при цьому збільшився власний оборотний капітал. У порівнянні з 2021 роком у 2022 році капітал збільшився на 16 тис. грн. і дорівнює -396 тис. грн. Збільшення відбулося за рахунок зменшення непокритого збитку на 16 тис. грн. Отже, в ТОВ АФ «Криниця» у звітному



році зменшилася сума оборотних активів та поточних зобов'язань та власного оборотного капіталу.

На початок і кінець звітного періоду ТОВ АФ «Криниця» має досить низький рівень всіх показників ліквідності (табл. А.4). Жоден з показників не досяг нормативного значення. Це пояснюється передусім високою часткою поточних зобов'язань в структурі джерел фінансування. Як позитивну сторону можна оцінити тенденцію до зростання коефіцієнта критичної ліквідності з 0,0295 до 0,1014, що відображає прогностичні можливості підприємства за умови вчасного проведення розрахунків з дебіторами.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності в ТОВ АФ «Криниця» у порівнянні з 2021 роком у 2022 році зменшився на 0,0039 і становить 0,0002, в цей же час відбулось зменшення коефіцієнта поточної ліквідності з 0,9783 до 0,7363. Отже, коефіцієнти ліквідності зменшились. Тому керівництву ТОВ АФ «Криниця» треба розробляти заходи по підвищенню показників ліквідності з метою завчасного перетворювання активів на грошові кошти для погашення зобов'язань.

Розрахунки показали, що протягом звітного року у статутному капіталі та в неоплаченому капіталі ТОВ АФ «Криниця» не відбулося змін (табл. А.5). За рахунок чистого прибутку, який становить 16 тис. грн., отриманого в 2022 році, вдалося зменшити непокриті збитки, які на початку року дорівнювали сумі 412 тис. грн., а у кінці року – 396 тис. грн. Це є важливим кроком для розвитку підприємства, адже лише за рахунок власного капіталу ТОВ АФ «Криниця» може гарантувати виплати зобов'язань.

Уся сума позиченого капіталу зменшилась з 1020 тис. грн. до 813 тис. грн., тобто зміна відбулась на 207 тис. грн., яка є позитивною для ТОВ АФ «Криниця», так як це свідчить про те, що суб'єкт підприємництва може вчасно погасити свої зобов'язання (табл. А.6). Довгострокові зобов'язання у 2022 році в порівнянні з 2021 роком зменшились на 192 тис. грн. і дорівнюють 320 тис. грн. У структурі ж це становить 39,4 %, тоді ж як у 2021 році – 50,2 %, зміна на 10,8 %. Це означає, що ТОВ АФ «Криниця» поступово погашає

зобов'язання. Поточні зобов'язання зменшились у кінці року на 31 тис. грн. і становлять 169 тис. грн., у питомій вазі – це 20,8 % і займає значне місце в структурі позикового капіталу. Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги та поточні зобов'язання за розрахунками мають однакову суму в 162 тис. грн. (у структурі це становить 19,9 %). У базисному періоді ці показники становили 188 тис. грн. та 120 тис. грн. відповідно. Тобто, в ТОВ АФ «Криниця» спостерігається зменшення кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 26 тис. грн. та збільшення поточних зобов'язань за розрахунками на 40 тис. грн.

Отже, впродовж звітнього періоду суми довгострокових, поточних зобов'язань та кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги зменшилась на 192 тис. грн., 31 тис. грн. та 26 тис. грн. з одночасним зростанням суми поточних зобов'язань за розрахунками на 40 тис. грн. Така тенденція сприяє втраті ризику фінансової стійкості. Збільшення джерел формування майна ТОВ АФ «Криниця» відбулось за рахунок збільшення поточних зобов'язань за розрахунками.

Розрахунки показали, що коефіцієнт загальної ліквідності у порівнянні з базисним роком зменшився на 0,24 і становить 0,74 (табл. А.7). ТОВ АФ «Криниця» не здатне вчасно виконувати свої поточні зобов'язання шляхом перетворення активів на готівкові кошти, адже має незадовільний рівень.

Коефіцієнт фінансової стабільності для ТОВ АФ «Криниця» є адекватним при аналізі в момент отримання виручки від реалізації продукції і відображає здатність господарства погасити свої поточні зобов'язання за рахунок доходів, одержаних від господарської діяльності. У 2021 цей показник становив 0,006, а у 2022 році – 0,002. Відбулось зменшення на 0,004. Це є незадовільно для ТОВ АФ «Криниця». Коефіцієнт залежності від довгострокових зобов'язань також є незадовільним і становив, як у звітному, так і базисному періодах – 0,49. Це свідчить про те, що ТОВ АФ «Криниця» не може погасити свої довгострокові зобов'язання.

В ТОВ "АФ Криниця" спостерігається тенденція до зниження ділової активності. У звітному періоді коефіцієнт стійкості економічного зростання зменшився порівняно з попереднім періодом на 0,26 (табл. А.8). Це зумовлено тим, що керівництво ТОВ «АФ Криниця» основну увагу зосередило на використанні лише одного фінансового важеля підвищення ділової активності: підвищенні власного капіталу. В цей же час відбувається зменшення таких важливих показників як чистий прибуток на 18,8%, що становить 69 тис. грн. Водночас відбувається збільшення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 22,7 % або на 144 тис. грн., за рахунок збільшення валового доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), що є позитивним для ТОВ «АФ Криниця». Зменшилася на 116,1 тис. грн. середньорічна вартість активів, за рахунок зменшення відсутності довгострокових біологічних активів.

Що ж до чистої рентабельності основної діяльності ТОВ «АФ Криниця», то спостерігаємо зниження на 11,35 %. Ці зміни обумовлені зниженням чистого прибутку та підвищенням собівартості продукції. Також зменшився на 0,3320 разів коефіцієнт оборотності активів і становить на кінець року лише 0,6579 раз, в той час, коли на початку року дорівнював 0,9899 разів. Коефіцієнт фінансової залежності змінився з -1,48 до -1,05 і свідчить про збільшення частки позикових коштів у фінансуванні підприємства, а, отже, і зростання його фінансової залежності від кредиторів та інвесторів. Отже, у 2022 році ведення господарської діяльності було неефективним.

Розрахунки показали, що активи ТОВ «АФ Криниця» збільшили свою оборотність на 0,51, ця зміна відбулася за рахунок збільшення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та зменшення середньої вартості активів (табл. А.9). Оборотність основних засобів зменшилася на 4,21. Це пов'язано зі зменшенням вартості основних засобів на 28 тис. грн. Зросла також оборотність запасів на 1,6 за рахунок зростання вартості запасів більш, ніж удвічі, а також зростання на 144 тис. грн. чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Різко

зменшилася оборотність дебіторської заборгованості (на 27,38), за рахунок погашення дебіторами своїх зобов'язань, але збільшилась середня тривалість обороту заборгованості на 7 днів. Це свідчить про порушення платіжної дисципліни.

Дещо зросла оборотність кредиторської заборгованості з 0,78 до 1,3, тобто на 0,52, проте зменшилась середня тривалість обороту кредиторської заборгованості на 185 днів. Суттєво погіршився коефіцієнт оборотності власного капіталу (знизився на 0,53), хоча середня вартість власного капіталу підприємства зросла на 50,1 тис. грн. Основними факторами, що спричинили погіршення ділової активності ТОВ «АФ Криниця», були: суттєве підвищення собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на 225 тис. грн. та зростання обсягу дебіторської заборгованості – на 37 тис. грн.

Фінансова стабільність функціонування підприємства забезпечується за умови оптимальності фінансового та підприємницького ризиків, які базуються на раціональності співвідношення залучених і власних коштів та прибутковості підприємства. Для аналізу фінансового левериджу використаємо дані господарства ТОВ «АФ Криниця» (табл. А.10).

Співвідношення заборгованості до активів збільшилось з 168% до 195%, тобто всі активи ТОВ «АФ Криниця» фінансуються за рахунок залучених коштів (табл. А.10). Це є незадовільно для підприємства, так як воно повністю залежить від залучених джерел фінансування. Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості у 2022 році порівняно з 2021 роком збільшилося на 7,58 % і становить 9,94 %. Коефіцієнт маневреності власних коштів, також зростає з 73,1 % до 86,4 %. Він характеризує спроможність ТОВ «АФ Криниця» підтримувати рівень власних оборотних коштів і поповнювати оборотні кошти за рахунок власних джерел. Це свідчить про збільшення його можливостей фінансового маневру.

Рентабельність активів – визначається як відношення прибутку з оподаткування до середньорічної вартості активів підприємства. Цей показник у попередньому періоді становив 14,8 %, а у поточному – 19,7%, тобто

відбулося збільшення на 4,9%. Це означає, що на кожну гривню затрат ТОВ «АФ Криниця» отримує прибутку на рівні 19,7 %. Чим більше значення показника, тим ефективніше ТОВ «АФ Криниця» використовує свої активи. Рентабельність власного капіталу у 2021 році становила -18,8%, а у 2022 році -22,2%. Відбулося збільшення на 3,4%, тобто ТОВ «АФ Криниця» на кожну вкладену одиницю власних коштів отримує 22,2% збитку. Це є негативним явищем для ведення бізнесу. Рентабельність продажу у базисному році дорівнювала 8,13%, але у звітному році збільшилася на 5,27% і становить 13,4%. Це є позитивним явищем, адже чим більше значення показника рентабельності, тим краще. Рентабельність продукції у 2022 році зменшилася більш, ніж вдвічі і дорівнює 28,5 %, при тому, що у 2021 році цей показник становив 68,5%. Для того, щоб збільшити показник для ТОВ «АФ Криниця» треба розширювати ринки збуту продукції. Керівництво ТОВ «АФ Криниця» має розробляти і втілювати вжиття заходи по збільшенню рентабельності показників фінансового левериджу та прибутковості.

Розрахунки показали, що валова рентабельність продукції ТОВ «АФ Криниця» у порівнянні з попереднім періодом знизилася на 16,16 % і становить 15,02 % (табл. А.11). Ця зміна відбулася за рахунок збільшення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 144 тис. грн. або на 22,7 %. Вплив фактора становив 12,72%. Це означає, що завдяки зростанню доходу від реалізації продукції валова рентабельність могла б знизитися у 0,8 разів. Водночас збільшення собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на 225 тис. грн. або на 51,49 %, знижує рентабельність продукції на 28,88 %. Це свідчить про зниження валової рентабельності продукції у 1,8 рази. Отже, валова рентабельність продукції ТОВ «АФ Криниця» зменшилася на 16,16 % за рахунок збільшення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 12,72 % та зменшення собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на 28,8 %. Чиста рентабельність активів ТОВ «АФ Криниця» зменшилася на 34,25% (табл. А.12) за рахунок зниження чистої рентабельності основної діяльності на

11,23 %, а також зниження оборотності активів на 23,02 %. В ТОВ «АФ Криниця» спостерігається загальне зниження чистої рентабельності активів (табл. А.13).

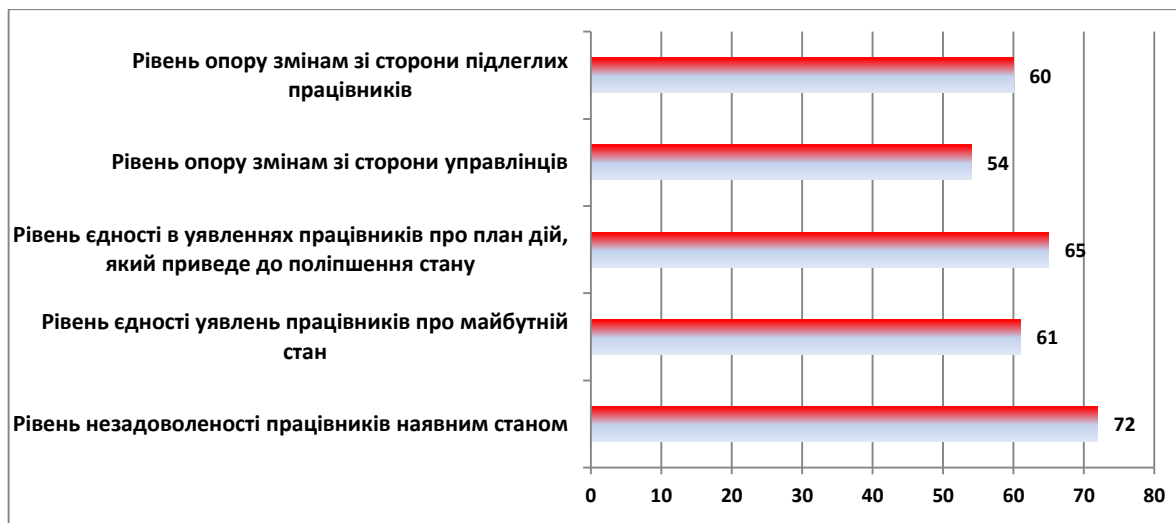
Розрахунки показали, що у попередньому році якість управління ТОВ «АФ Криниця» характеризувалась оцінкою «добре». Відбулося збільшення коштів від операційної діяльності та зменшення – від фінансової. Інвестиційної діяльності не було зовсім у господарстві. Впродовж року структура грошових потоків погіршилася, і у звітному році якість управління була вже незадовільною. Це обумовлено тим, що зменшилися надходження від операційної діяльності на 5 тис. грн., а також зменшення інвестиційної діяльності на 28 тис. грн., фінансової – на 30 тис. грн. (табл. А.14). ТОВ «АФ Криниця» потрібно збільшити розмір грошових потоків від операційної діяльності.

Аналізуючи структуру пасиву балансу, частково був проведений аналіз власного капіталу ТОВ «АФ Криниця». Але у зв'язку з тим, що у балансі відображається інформація на окрему дату, не було можливості дослідити, за рахунок яких джерел формується той чи інший елемент власного капіталу, а також в якому напрямі він був використаний. Для того щоб проаналізувати стан і рух власного капіталу підприємства необхідно на основі форми №4 «Звіт про власний капітал» скласти аналітичну таблицю (табл. А.15). Розрахунки показали, що протягом звітного року у статутному капіталі та в неоплаченому капіталі ТОВ «АФ Криниця» не відбулося змін. За рахунок чистого прибутку, який становить 16 тис. грн., отриманого в 2022 році, вдалося дещо зменшити непокріті збитки, які на початку року дорівнювали сумі 412 тис. грн., а у кінці року – 396 тис. грн. Це є важливим кроком для розвитку ТОВ «АФ Криниця», адже лише за рахунок власного капіталу господарство може гарантувати виплати зобов'язань.

Коефіцієнт автономності чи незалежності зріс з -0,68 до -0,95. Це означає, що ТОВ АФ «Криниця» має багато позик і має високий рівень неплатоспроможності (табл. А.16). Коефіцієнт фінансової стабільності

відображає величину капіталу підприємства в забезпеченні господарської діяльності та розвитку бізнесу. Цей показник у порівнянні з 2021 роком зріс на 0,09 і становить -0,49, це є негативним явищем і свідчить про те, що власний капітал не бере участі в розвитку бізнесу. Коефіцієнт залежності підприємства від довготермінових зобов'язань відображає, яка частина активів підприємства фінансується за рахунок довготермінових зобов'язань. У ТОВ АФ «Криниця» цей показник зменшився з 0,84 до 0,77 і означає, що суб'єкт підприємництва намагається покращити показники розвитку, так як збільшення показника за умови одночасного погіршення ліквідності може призвести до втрати платоспроможності.

В процесі дослідження провели оцінювання ефективності системи управління суб'єкта підприємництва з позицій соціальної мотивації працівників. Провели опитування кадрового складу – 27 співробітників. Результати дослідження відображені на рис. 2.2.



**Рис. 2.2. Результати опитування персоналу ТОВ АФ «Криниця»**

*Джерело: сформовано автором на основі проведеного опитування*

Розраховали рівень гнучкості системи менеджменту ТОВ АФ «Криниця» (Рівень незадоволеності працівників наявним станом суб'єкта підприємництва \* Рівень єдності уявлень працівників про його майбутній стан суб'єкта підприємництва \* Рівень єдності в уявленнях працівників про план дій, який приведе до поліпшення стану суб'єкта підприємництва) / (Рівень

опору змінам зі сторони управлінців суб'єкта підприємництва \* Рівень опору змінам зі сторони підлеглих працівників суб'єкта підприємництва) / 100 = { (72\*61\*65) / (54\*60) } / 100 = 0,8811, що є нижче 1. Важливим є підвищення гнучкості та рівня адаптивності системи управління ТОВ АФ «Криниця» до функціонування в умовах воєнного стану.

Таким чином, в процесі дослідження встановлено, що ТОВ АФ «Криниця» вдалось вижити під час карантинних обмежень 2020 року в результаті поширення пандемії Covid-19. У 2021 році якість управління ТОВ АФ «Криниця» характеризувалась оцінкою «добре». Відбулося збільшення коштів від операційної діяльності та зменшення від фінансової. Інвестиційної діяльності не було. Впродовж 2022 року структура грошових потоків погіршилася і якість управління в умовах воєнного часу була вже незадовільною. ТОВ АФ «Криниця» стало повністю залежним від позикових коштів, мало великий ризик фінансових ускладнень і станом на початок 2023 року не могло покрити свої зобов'язання, мало дуже низький рівень фінансової стійкості та неліквідний баланс. Обґрунтовано, що ТОВ АФ «Криниця» не спроможне перетворювати свої активи в гроші для здійснення необхідних поточних платежів, своєчасного погашення своїх боргових зобов'язань. Виявлено, що у 2022 році керівництво основну увагу зосередило на використанні лише одного фінансового важеля підвищення ділової активності – підвищенні власного капіталу. Основними факторами, що спричинили погіршення ділової активності у 2022 році, були суттєве підвищення собівартості реалізованої продукції на 225 тис. грн. та зростання обсягу дебіторської заборгованості на 37 тис. грн. Досягнення таких показників пов'язано із екстремальними умовами діяльності, неякісною системою фінансового менеджменту, негнучкою та нестійкою організаційно-управлінською діяльністю керівництва.



### 2.3. SWOT-аналіз рівня та стратегічних напрямів розвитку підприємства

Загальна мета реалізації SWOT-аналізу ТОВ АФ «Криниця» – оптимізація використання усіх наявних ресурсів суб'єктів підприємництва, можливостей, напрямків функціонування та просторового потенціалу. Визначаються шляхи ліквідування перешкод та слабких місць, використання сприятливих можливостей та посилення конкурентоспроможних переваг. Результати SWOT-аналізу ТОВ АФ «Криниця» розкрити в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

#### SWOT-аналіз діяльності ТОВ АФ «Криниця»

<u>Сильні сторони (S)</u>	<u>Слабкі сторони (W)</u>
<p>Налагоджена функціональна та організаційна структура управління.</p> <p>Злагоджена команда співробітників.</p> <p>Наявна стратегія виживання в умовах воєнних дій.</p> <p>Використання переваг організаційно-правової форми ведення підприємництва.</p> <p>Налагодженість сталих зв'язків в середовище.</p> <p>Деякі можливості розширення об'ємів та асортименту виробництва продукції</p> <p>Використання збалансованого комплексу мінеральних добрив та вапнування.</p>	<p>Залежність від кредиторів. Обмеженість джерел фінансування та розвитку.</p> <p>Мала ємність ніші в ринковому середовище.</p> <p>Відсутність експерта з антикризового та стратегічного управління.</p> <p>Енерго- та матеріаломісткість виробництва.</p> <p>Відсутність ресурсозберігаючих технологій.</p> <p>Низька конкурентна позиція в середовище.</p> <p>Збиткова загально-економічна діяльність.</p> <p>Залежність від рівня інфляції; курсу валют; цін на посівний матеріал, добрива та паливо.</p>
<u>Можливості (O)</u>	<u>Загрози (T)</u>
<p>Запровадження елементів системи “Climate Field View”.</p> <p>Розширення обсягів виробництва та асортименту продукції.</p> <p>Підвищення рентабельності виробництва.</p> <p>Зниження собівартості виробленої продукції.</p> <p>Розробка стратегії інтегративно-коопераційних відносин з іншими підприємцями</p> <p>Використання механізмів стимулювання активності працівників.</p> <p>Перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників.</p> <p>Розробка системи додаткової мотивації для підлеглих.</p> <p>Стимулювання активної економіко-правової захищеності суб'єкта підприємництва</p>	<p>Землі розташовані на пагорбах із схилами</p> <p>Висока собівартість виробленої продукції.</p> <p>Неефективна система фінансового менеджменту.</p> <p>Недостатній рівень розвитку контролінгу, маркетингового та логістичного забезпечення.</p> <p>Слабка частка ємності ніші в ринковому середовище.</p> <p>Відсутність інвестиційно-інноваційної активності суб'єкта підприємництва.</p> <p>Зменшення конкурентоспроможності продукції.</p> <p>Активність обстрілів на території, де функціонує суб'єкт підприємництва.</p> <p>Недостатній рівень економіко-правової захищеності</p>

*Джерело: сформовано на основі власних досліджень стану розвитку ТОВ АФ «Криниця».*

З урахуванням особливостей SWOT-матриці можливо визначити напрямки стратегій розвитку ТОВ АФ «Криниця». Важливе значення для суб'єкта підприємництва мають поля СІМ (сила і можливості) і СЛМ

(слабкість і можливості), тому що вони мають дуже потужний вплив на соціально-економічний механізм функціонування ТОВ АФ «Криниця». Припускаємо реалізацію наступних стратегій розвитку ТОВ АФ «Криниця»:

Поле СІМ (сила і можливості):

- використання наявної технології No-till з метою впровадження інноваційного оснащення;
- підвищення інтенсифікації виробництва та впровадження технологій діджиталізації;
- розширення виробництва шляхом оптимізації посівної площі;

Поле СЛМ (слабкість і можливості):

- внесення капітальних вкладень у оновлення виробничих фондів;
- збільшення рентабельності виробництва за допомогою використання дронів для моніторингу оперативного внесення пестицидів;
- впровадження інноваційних технологій з метою мінімізації витрат на паливно-мастильні матеріали та на засоби захисту рослин.

Поле СЛЗ (слабкість і загрози):

- використання ресурсозберігаючих технологій з метою зниження проявів коливань цін на матеріальні ресурси та продукцію, збільшення прибутковості;
- впровадження заходів щодо підвищення конкурентних переваг підприємства та нарощування можливостей адаптації до екстремальних умов функціонування з метою виживання в середовищі.

Поле СІЗ (сила і загрози):

- зниження інфляційних ризиків шляхом укладення ф'ючерсних договорів на встановлену ціну продукції;
- зниження ризиковості впливу погодних умов та можливих витрат шляхом реалізації ресурсозберігаючої технології No-till.

Використання цих стратегій буде сприяти зниженню собівартості виробництва продукції; підвищенню конкурентних переваг підприємства та

рентабельності виробництва. Керівництву слід: впроваджувати при вирощуванні сільськогосподарських структур інноваційні технології; починати взаємодію з іншими суб'єктами підприємництва територіальної громади; розробити перелік управлінських рішень з метою локалізації можливих загроз та мінімізації слабких позицій; збільшити обсяг виробництва та продажу продукції з метою стабілізації витрат та зростання прибутків. Також встановлено, що найкращі матеріальні стимули до якісної конкурентної праці мають тракторист, бухгалтер та директор ТОВ АФ «Криниця».

Керівництво ТОВ АФ «Криниця» реалізує оборонну стратегію виживання в умовах воєнного часу та оптимізує систему прийняття управлінських рішень заради збереження бізнесу, але необхідно зберегти і досягнуті раніше обсяги виробництва та реалізовувати комплексні інтегративні елементи стратегії стабілізації розвитку. Це дасть змогу перейти до зростання обсягів продажу продукції, капіталовкладень та прибутку (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

### Основні цілі стратегії розвитку ТОВ АФ «Криниця» на 2025-2027 рр.

Складові розвитку	Умови реалізації складових розвитку	Рік за планом
<b>Ціль: зниження ризиків зменшення прибутку, диверсифікація виробництва</b>		
Організаційно-управлінські	Ведення на підприємстві посади експерта з фінансового менеджменту, контролінгу та стратегічних перетворень.	2026
	Оптимізація функціональної, організаційної, управлінської структур для реалізації антикризових дій.	2025
	Залучення спеціалістів з використання безпілотних літальних апаратів та діджиталізації.	2027
<b>Ціль: розширення об'ємів виробництва, реструктуризація виробництва</b>		
Екологічні, техніко-технологічні	Контроль за станом посівів, оптимізація посівних площ, раціоналізація сівозмін.	2026
	Оновлення технічного та технологічного оснащення	2025
	Автоматизація робочого місця бухгалтера, агронома, директора	2025
	Впровадження екологічно доцільної та ресурсозберігаючої технології вирощування крупного рогатого скота	2027
Біологічні	Сортооновлення	2025
	Придбання більш продуктивної породи великої рогатої худоби	2026
<b>Ціль: розширення об'єктів соціальної відповідальності</b>		
Соціальні	Оплата вартості обідів для учнів молодших класів школи	2025
	Ремонт доріг у просторі територіальної громади	2027

Джерело: сформовано на основі власних досліджень стану розвитку ТОВ АФ «Криниця».

Таким чином, в процесі дослідження встановлено, що в умовах воєнного часу керівництво ТОВ АФ «Криниця» реалізує оборонну стратегію виживання. Матриця SWOT-аналізу ТОВ АФ «Криниця» розкриває те, що суб'єкт підприємництва має деякі слабкі позиції, які відображають особливості стану фінансового менеджменту на підприємстві. Обґрунтовані напрямки рекомендованих до реалізації стратегій розвитку ТОВ АФ «Криниця», серед яких важливе значення мають складові поля СІМ (сила і можливості) і СЛМ (слабкість і можливості), використання яких буде сприяти зниженню собівартості виробництва продукції; підвищенню конкурентних переваг підприємства та рентабельності виробництва. Визначені складові та умови реалізації стратегії розвитку ТОВ АФ «Криниця» на 2025-2027 рр. Зазначено, що першочерговими проектами будуть організаційно-управлінські та техніко-технологічні.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ АФ «КРИНИЦЯ»

### 3.1. Напрями вдосконалення системи управління підприємством

Вдосконалення системи управління підприємством відображає розробку та реалізацію інтегративної системи організаційних, управлінських, виробничих, загальноекономічних, фінансово-кредитних, податкових, соціальних, технічних, екологічних, технологічних заходів, які будуть забезпечувати більш ефективне, якісне та результативне використання усіх видів ресурсів (землі, техніки, робочої сили та ін.), використання найбільш сприятливих умов праці та життєдіяльності працівників, впровадження нововведень та розробок.

В процесі дослідження встановлено, що основна стратегія управління ТОВ АФ «Криниця» – стратегія виживання в умовах воєнного часу (оптимізація витрат та стабілізація стану). Організаційно-управлінська структура ТОВ АФ «Криниця» є лінійною за типом міжвідомчих зв'язків, дворівневою за кількістю адміністративних одиниць та територіально об'єднаною за формою організації праці в основному сільськогосподарському виробництві. Наслідки подвійного підпорядкування (керівників, головних спеціалістів) – трата координаційного часу, деякі неузгодженості в роботі.

До напрямків вдосконалення системи управління ТОВ АФ «Криниця» відносяться наступні:

- системна взаємодія з експертами з антикризового та стратегічного управління; контролінгу; маркетингу; логістики; стратегій загального мобільного та адаптивного розвитку підприємства;
- розробка дієвого плану трансформаційних заходів на підприємстві та впровадження якісної системи управління змінами;

- визначення більш конкретних стратегічних та тактичних цілей управління з метою вдосконалення планів функціонування;
- модернізація і автоматизація бізнес-процесів, використання сучасних інформаційних технологій та систем автоматизованого управління в фінансах та обліку;
- розробка стратегії інтегративно-коопераційних відносин з іншими підприємцями з метою укріплення потенціалу виживання в умовах воєнного часу;
- підвищення конкурентної позиції в середовищі та конкурентоспроможності продукції;
- підвищення рентабельності виробництва та зниження собівартості виробленої продукції та витрат на матеріали;
- розширення обсягів виробництва та асортименту продукції або супутніх послуг в зв'язку із попитом озброєних сил країни;
- підвищення концентрації сільськогосподарського виробництва;
- використання можливості виробляти якісну органічну продукцію;
- запровадження елементів системи «Climate Field View»;
- технічне дооснащення борон, сівалок, тракторів, обприскувачів, розкидачів;
- розробка програми по впровадженню обладнання, інновацій, ресурсозберігаючих технологій;
- використання механізмів стимулювання активності працівників; перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників; розробка системи додаткової мотивації для підлеглих;
- стимулювання активної економіко-правової захищеності суб'єкта підприємництва в екстремальних умовах функціонування.

Також, з метою вдосконалення системи управління ТОВ АФ «Криниця» рекомендуємо керівництву оптимізувати організаційно-управлінську діяльність з використанням внутрішніх резервів (підвищення продуктивності

праці та економія трудових ресурсів; оптимізація взаємозв'язків із постачальниками запчастин; скорочення втрат робочого часу; економія усіх можливих видів ресурсів; удосконалення системи оплати праці; застосування досягнень науково-технічного прогресу тощо).

Рекомендуємо також керівництву ТОВ АФ «Криниця» забезпечити завершеність циклу виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції (рослинництва, тваринництва). Доцільним є групування підприємства з іншими товаровиробниками галузі та об'єднання з торговельними структурами в виробничо-торговельно-збутовий кооперативів територіальної громади. Це дозволить контролювати весь процес від виробництва до реалізації без посередників та ще з урахуванням кон'юнктури цін.

Процес розвитку рослинництва та тваринництва у ТОВ АФ «Криниця» неможливий без діючої системи внутрішнього контролю (функція системи управління). Організація внутрішнього контролю забезпечує виробництво оптимальним та раціональним використанням усіх ресурсів підприємства та високоякісної сільськогосподарської продукції.

Керівництво ТОВ АФ «Криниця» намагалось у 2022 році підвищити ефективність системи управління за рахунок скорочення чисельності працівників тваринництва, але у загальному підсумку результативність ведення бізнесу в сільському господарстві була знижена. Тому одним із завдань для керівництва підприємства є підвищення ефективності управління працею (активізація використання людського капіталу та мотиваційної політики).

Таким чином, в процесі дослідження встановлено, що напрямки вдосконалення системи управління ТОВ АФ «Криниця» відображають необхідність розвитку антикризового та стратегічного управління; контролінгу; маркетингу; логістики; стратегій загального мобільного та адаптивного розвитку підприємства; реалізації трансформаційних заходів та впровадження якісної системи управління змінами; конкретизації

стратегічних цілей управління з метою вдосконалення планів функціонування; модернізації і автоматизації бізнес-процесів; розробки стратегії інтегративно-коопераційних відносин з іншими підприємцями; підвищення рентабельності виробництва та зниження собівартості виробленої продукції та витрат на матеріали; розширення обсягів виробництва та асортименту продукції або супутніх послуг в зв'язку із попитом озброєних сил країни; запровадження елементів системи «Climate Field View»; технічного до оснащення; розробки програми по впровадженню обладнання, інновацій, ресурсозберігаючих технологій; використання механізмів стимулювання активності працівників.

### **3.2. Оптимізація системи прийняття управлінських рішень на підприємстві**

Не зважаючи на всі труднощі екстремальних умов функціонування в країні, для ТОВ АФ «Криниця» основними напрямками розвитку продовжують залишатися: створення оптимальних дієвих організаційних структур; гармонізація міжособистісних відносин в колективі; забезпечення системи виживання в ринковому середовищі; розробка більш результативної та адекватної системи ведення кадрової політики; підтримання позитивного іміджу бізнес-процесів. Вдосконалення напрямів оптимізації прийняття управлінських рішень на ТОВ АФ «Криниця» є необхідним дієвим інструментарієм для підприємців.

Стадії процесу прийняття управлінських рішень ТОВ АФ «Криниця» відображають наступні складові елементи:

а) встановлення проблеми та актуалізація уваги керівництва на її вирішення (виявлення та формалізація проблеми; постановка цілей та критеріїв їх оцінки);

б) розробка та прийняття рішень (додаткові дослідження; опрацювання різних альтернатив; порівняння альтернатив та вірогідне відхилення деяких;



обґрунтування вірогідних пропозицій; моделювання та прогнозування можливих результатів; обґрунтування конкретного вибору з серії вірогідних);

в) реалізація прийнятого рішення (організація виконання; супровід реалізації; контроль за реалізацій; діагностика рівня реалізації; внесення можливих необхідних коректив з метою підвищення оптимізації системи прийняття прийнятого рішення). До розроблення та реалізації управлінських рішень на ТОВ АФ «Криниця» можливо залучати працівників всіх рівнів в залежності від рівня професійної компетентності, освіти, досвіду.

Розвиток системи управління підприємством залежить від ефективного функціонування системи прийняття управлінських рішень, а якість прийняття управлінських рішень – від правомірності; своєчасності; наукової обґрунтованості; цілеспрямованості; адаптивності; оптимальності; комплексності; об'єктивності. В процесі формування системи прийняття управлінських рішень реалізуються управлінські функції організації, планування, контролю, мотивації. Контроль за якістю прийняття управлінських рішень реалізується оперативним прогнозуванням. Оптимізація системи прийняття управлінських рішень визначається не тільки якістю прийнятих керівництвом рішень, але і рівнем і якістю реалізації цих рішень. Важливий критерій оцінки системи прийняття управлінських рішень – співвідношення витрат на необхідні заходи по результатам прийняття рішення, та отриманого прибутку. Але прибуток може бути і непрямим результатом.

Встановлено, що до напрямів оптимізації системи прийняття управлінських рішень ТОВ АФ «Криниця» відносяться оптимізація:

а) факторів ефективної комунікації та засобів праці: (впровадження системи документообігу та обміну інформацією на підприємстві у електронному вигляді; введення єдиної електронної системи організації робіт; поєднання інформаційних потоків);

б) людських факторів: (впровадження програм з підвищення кваліфікації кадрів; досягнення мобільного, адаптивного та оптимального рівня знань колективу з метою прийняття ефективних управлінських рішень);

в) системних факторів: (перехід на змішану організаційну структуру – лінійно-функціональну; оптимізація каналів зв'язків; інтегративна цілісність горизонтальних комунікацій (комунікаційних ліній) і вертикальних комунікацій (командних ліній)).

Системний моніторинг інформаційно-аналітичних потоків на принципах релевантності факторів розвитку бізнесу для суб'єкта підприємництва дуже важливий для прискорення процесів адаптації та виживання в умовах збройного конфлікту. Результати функціонування суб'єкта підприємництва актуалізують необхідність удосконалення інформаційно-аналітичної системи управління. Використання науково-обґрунтованих методик з удосконалення інформаційно-аналітичної системи управління забезпечить зростання рівня кореляції управлінських рішень відповідно до конкретних умов їх прийняття.

В процесі дослідження виявлені деякі недоліки в інформаційно-аналітичній системі управління ТОВ АФ «Криниця», зокрема: вузька спеціалізація управлінських робіт; відсутність системи обробки, аналізу та представлення даних оперативного обліку; недосконалість інформаційної системи підтримки оперативного обліку управління та невідповідність системної цілісності бухгалтерського та оперативного обліку; загальний слабкий рівень забезпеченості технічними засобами.

До засобів удосконалення інформаційно-аналітичної системи управління ТОВ АФ «Криниця» відносяться: отримання необхідної звітності для аналізу механізму функціонування; поєднання бухгалтерського та оперативного обліку; забезпечення єдиного інформаційного простору в господарстві; контроль за виробничим процесом на платформі електронної карти полів; реалізація календарно-виробничого планування.

Також, пропозиції щодо удосконалення напрямів оптимізації системи прийняття управлінських рішень ТОВ АФ «Криниця» включають направлення керівників на курси «Прийняття управлінських рішень» та використання сучасних методів, таких як CRM система та система електронного документообігу «Deals», для полегшення контролю та аналізу результатів проектів. Успішне завершення курсів сприятиме підвищенню мотивації співробітників і збільшенню їх впевненості в собі. Вони отримають доступ до нових методів управління та використають отримані знання на практиці. Це є дуже ефективним підходом до навчання. Крім того, це сприятиме усвідомленню можливостей для кар'єрного зростання та підвищенню стабільності колективу. Розподіл робіт виконується у CRM системі «KeyCRM», яка рекомендована для використання та інтегрується з сучасною системою документообігу «Deals». Контроль над поточним та фінальним станом проекту здійснюється через CRM, а всі необхідні документи та листи обробляються в основній системі електронного документообігу.

Оптимізації бізнес-процесів, підвищенню ефективності управління, зменшенню витрат виробництва сприяє використання цифрових інструментів. Цифрова трансформація – один з елементів стратегічного розвитку ТОВ АФ «Криниця», який дозволяє реагувати на змінні потреби ринку, підвищувати конкурентоспроможність, стійкість та адаптивність механізму функціонування до умов сучасного бізнес-середовища.

Використання Artificial Intelligence (AI – штучний інтелект: інтелектуальний аналіз даних; прогнозна аналітика; машинне навчання) дозволить суб'єкту підприємництва прогнозувати зміни в середовищі різного характеру у форматі реального часу. Завдяки персоналізованим рекомендаціям це буде сприяти гнучкості та швидкості в системі прийняття управлінських рішень.

Для ТОВ АФ «Криниця» використання хмарних технологій дає можливість підвищити продуктивність виробництва, ефективність та

гнучкість у прийнятті адаптивних управлінських рішень, змінити операційну платформу суб'єкта підприємництва.

Рекомендуємо також для працівників ТОВ АФ «Криниця» реалізовувати гнучкі графіки роботи та створення сприятливого робочого середовища, тому що це буде розвивати робочий комфорт та сприяти збереженню енергії працівників. Зосередження на індивідуальних потребах та цінностях працівників дозволяє враховувати унікальні особливості кожної робочої групи. Мотиваційна система, орієнтована на індивіда-особистість, допомагає підтримувати внутрішню мотивацію та створювати атмосферу прагнення до досягнення високих результатів.

Таким чином, в процесі дослідження встановлено, що до напрямів оптимізації системи прийняття управлінських рішень ТОВ АФ «Криниця» відносяться оптимізація людських та системних факторів та факторів ефективної комунікації та засобів праці. Виявлені недоліки в інформаційно-аналітичній системі управління суб'єкта підприємництва. Обґрунтовані напрямки удосконалення інформаційно-аналітичної системи управління та необхідність використання в системі прийняття управлінських рішень цифрових інструментів.

## ВИСНОВКИ

1. Встановлено, що ефективність системи управління це узагальнююча комплексна характеристика адаптивності управлінської системи, яка дає можливість дати оцінку рівня досягнення мети функціонування підприємства в умовах воєнного часу з урахуванням інтегративної цілісності двох складових – підсистем внутрішньої та зовнішньої ефективності управління та системи управління в цілому. Обґрунтовано, що ефективність системи управління треба оцінювати з позицій підсистем підприємства: мотивації персоналу; координації бізнес-процесів; прогнозування; прийняття рішень; залучення та використання ресурсів; контролю та оцінки розвитку.

2. Виявлено, що показники оцінки ефективності системи управління формують по двом напрямкам – внутрішня ефективність, зовнішня ефективність. Методичний підхід до організаційного забезпечення оцінювання ефективності системи управління відображається в послідовності розрахункових операцій показників інформаційних ресурсів і фіксації стану їх відповідності нормативам. Обґрунтовано, що методичні підходи до оцінки ефективності системи управління мають деякі недоліки, зокрема, зовнішня ефективність може не розглядатися як складова ефективності управління; тільки фінансова звітність не є комплексною інформаційною платформою для оцінки; ефективність не є тільки співвідношенням ефекту до затрат ресурсів.

3. Розкрито та обґрунтовано, що організаційно-управлінська структура ТОВ АФ «Криниця» є лінійною за типом міжвідомчих зв'язків, дворівневою за кількістю адміністративних одиниць та територіально об'єднаною за формою організації праці в основному сільськогосподарському виробництві. Система управління передбачає дотримання чітких інструкцій та положень про функціональні підрозділи, сформована на основі організаційної структури управління, є керованою і дає можливість досягати результатів.

4. Встановлено, що ТОВ АФ «Криниця» вдалось вижити під час карантинних обмежень 2020 року в результаті поширення пандемії Covid-19.

У 2021 році якість управління ТОВ АФ «Криниця» характеризувалась оцінкою «добре». Впродовж 2022 року структура грошових потоків погіршилася і якість управління була вже незадовільною. ТОВ АФ «Криниця» стало повністю залежним від позикових коштів, мало великий ризик фінансових ускладнень і станом на початок 2023 року не могло покрити свої зобов'язання, мало дуже низький рівень фінансової стійкості та неліквідний баланс. Це пов'язано із неякісною системою фінансового менеджменту, нестійкою організаційно-управлінською діяльністю керівництва.

5. Виявлено, що в умовах воєнного часу керівництво ТОВ АФ «Криниця» реалізує оборонну стратегію виживання. Матриця SWOT-аналізу ТОВ АФ «Криниця» розкриває те, що суб'єкт підприємництва має деякі слабкі позиції, які відображають особливості стану фінансового менеджменту на підприємстві. Обґрунтовані напрямки рекомендованих до реалізації стратегій розвитку ТОВ АФ «Криниця», серед яких важливе значення мають складові поля СІМ (сила і можливості) і СЛМ (слабкість і можливості). Визначені складові та умови реалізації стратегії розвитку ТОВ АФ «Криниця» на 2025-2027 рр. Зазначено, що першочерговими проектами будуть організаційно-управлінські та техніко-технологічні.

6. Обґрунтовано, що напрямки вдосконалення системи управління ТОВ АФ «Криниця» відображають необхідність розвитку антикризового та стратегічного управління; контролінгу; маркетингу; логістики; стратегій загального мобільного та адаптивного розвитку підприємства; реалізації трансформаційних заходів та впровадження якісної системи управління змінами та ін. До напрямів оптимізації системи прийняття управлінських рішень відносяться оптимізація людських, системних факторів та факторів ефективної комунікації та засобів праці. Обґрунтовані напрямки удосконалення інформаційно-аналітичної системи управління та необхідність використання в системі прийняття управлінських рішень цифрових інструментів.

## РЕЗЮМЕ

### Сушака М. Р. «Ефективність системи управління організацією» (на прикладі ТОВ АФ «Криниця»)

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-кваліфікаційного рівня «Бакалавр» напряму підготовки «Менеджмент комерційної діяльності» – Київський національний лінгвістичний університет, м. Київ, 2024 р.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методичні основи ефективності системи управління підприємством, аналіз ефективності системи управління сільськогосподарським підприємством та шляхи вдосконалення системи управління підприємством.

У вступі обґрунтовується актуальність теми та формулюються завдання дослідження.

У першому розділі розкривається теоретико-методичні основи ефективності системи управління підприємством, сутність ефективності системи управління підприємством, методичні підходи до оцінювання ефективності системи управління підприємством.

У другому розділі розкривається загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ АФ «Криниця» Сумської області, оцінка ефективності системи управління підприємством, особливості використання SWOT-аналізу рівня та стратегічних напрямів розвитку підприємства, напрямки рекомендованих до реалізації стратегій розвитку.

У третьому розділі викладені пропозиції щодо вдосконалення системи управління підприємством, напрями вдосконалення системи управління підприємством та оптимізації системи прийняття управлінських рішень на підприємстві.

**Ключові слова:** управління, організація, ефективність системи управління, система прийняття управлінських рішень, підприємство, ринок.

## RESUME

### **Sushaka M. R. "Efficiency of the organization's management system" (on the example of LLC AF "Krynytsia")**

Diploma thesis on the specialty 073 «Management» of the educational and qualification level «Bachelor» in the field of training «Management of commercial activity» - Kyiv National Linguistic University, Kyiv, 2024.

The thesis examines the theoretical and methodological foundations of the effectiveness of the enterprise management system, the analysis of the effectiveness of the agricultural enterprise management system, and ways of improving the enterprise management system.

The first chapter reveals the theoretical and methodological foundations of the effectiveness of the enterprise management system, the essence of the effectiveness of the enterprise management system, methodical approaches to evaluating the effectiveness of the enterprise management system.

The second chapter reveals the general organizational and economic characteristics of TOV AF «Krynytsya» of the Sumy region, the evaluation of the effectiveness of the enterprise management system, the peculiarities of the use of SWOT analysis of the level and strategic directions of the enterprise's development, the directions of the development strategies recommended for implementation.

In the third section, proposals for improving the enterprise management system, directions for improving the enterprise management system and optimizing the management decision-making system at the enterprise are presented.

**Key words:** management, organization, management system efficiency, management decision-making system, enterprise, market.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова, Н. Е. (Ред.). (2022). Інноваційні підходи до розвитку управління. (с. 392, 395). Харків, ФОП Мезіна В.В.
2. Боковець, В. В., Мороз, О. О., & Краєвська, А. С. (2023). Оцінка ефективності управління підприємствами в конкурентному середовищі. *Innovation and Sustainability*, 2, 97-109. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.97.109>.
3. Гриценка, А. А. (Ред.). (2022). Економічні суперечності глобалізації та локалізації в умовах гібридної війни та післявоєнної реконструкції. ДУ Інститут економіки та прогнозування НАН України. <http://www.ief.org.ua/wp-content/uploads/2022/12/Ес-superech-globaliz-ta-localiz-v-umomah-gibryd-viyny.pdf>.
4. Дунда, С. П. (2022). Теоретичні основи управління розвитком підприємства. *Modern management in solving problems of development of food industry enterprises : models, strategies, technologies*. (p. 6-41). Kyiv, NPE Yamchynskyi O.V.
5. Зєніна-Біліченко, А. С. (2022). Теоретичні підходи до формування якості управлінських процесів. *Modern management in solving problems of development of food industry enterprises : models, strategies, technologies*. (p. 57). Kyiv, NPE Yamchynskyi O.V.
6. Кириченко, О. (2023). Розбудова ефективної системи менеджменту як основа забезпечення зростання якості управління та міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 1(69), 86-93. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-86-93>.
7. Кравчик, Ю. В., Польова, Н. М., & Каткова, Т. І. (2022). Діагностика ефективності системи управління організацією. *Innovation and Sustainability*, 3, 87-94. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.87.94>.

8. Краєвська, А. С., & Шварц, І. В. (2023). Критерії ефективності управління промисловими підприємствами. *Innovation and Sustainability*, 3, 22-27. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.3.22.27>.
9. Муренець, І. В. (2021). Теоретичне забезпечення якості управління підприємством. Соціально-економічні проблеми управління бізнесом. (с. 6-48). Харків, Вид-во ФОП Федорко.
10. Пілецька, С. Т., & Коритько, Т. Ю. (2018). Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. Проблеми системного підходу в економіці, 5, 100-106. [http://www.psaejrnl.nau.in.ua/journal/5\\_67\\_2018\\_ukr/17.pdf](http://www.psaejrnl.nau.in.ua/journal/5_67_2018_ukr/17.pdf).
11. Селезньова, Г. О., & Іпполітова, І. Я. (2020). Оцінювання ефективності системи управління підприємством. Ефективна економіка, 3. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7711>.
12. Соляр, В. В. (Ред.). (2022). Антикризове регулювання та стимулювання інноваційного розвитку національної економіки в умовах глобальних дисбалансів. (с. 360). Харків, Видавництво Іванченка І.С.
13. Сурженко, Н. В., & Агеєва, І. В. (2014). Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки), 1(25), 232-235. <https://www.core.ac.uk/download/pdf/145704997.pdf>.
14. Abdul Rahma, N. A., & Abdul Rahim, Z. (2023). Determinants influencing Supply Chain Technology Adoption towards the Performance of Micro, Small, and Medium Enterprises in Malaysia. *KICSS2023, 2nd International Conference on Business, Finance, Management and Economics (BIZFAME), UiTM, Kedah, Malaysia, 21-22 June 2023, E-BPJ 8 (SI15)*, Sep 2023. <https://www.ebpj.eiph.co.uk/index.php/EBProceedings/article/view/5093/2722>.
15. Abu Hasan, N., Abd Rahim, M., Ahmad, S. H., & Meliza, M. (2022). Digitization of business for small and medium-sized enterprises. *Environment-Behaviour Proceedings Journal*, 7(19). <https://doi.org/10.21834/ebpj.v7i19.3270>.

16. Bitkowska, A., Dziembek, D., & Gzik, T. (2022). Towards Cloud Agile Business Process Management. *Communications of the IBIMA*, 2. (Scopus). Article ID 821632, 20 pages, ISSN: 1943-7765. <http://www.ibimapublishing.com/articles/CIBIMA/2022/821632/821632.pdf>.
17. Bokovets, V., Moroz, O., & Kraevska, A. (2023) Assessment of the effectiveness of enterprise management in a competitive environment. *Innovation and Sustainability*, 2, 97-109.
18. Dovgal, O. (2022). Organizational and economic principles of creation and implementation of a circular business model of development. *Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science*, 26(4), 40-50. <https://www.bsagriculture.com.ua/web/uploads/pdf/Ukrainian%20Black%20Sea%20Region%20Agrarian%20Science,%20Vol%2026,%20No%204-4050,%202022.pdf>.
19. Gudz, P., Gudz, M., & Chernyatin, M. (2022). Evaluation of the management efficiency of an industrial enterprise based on financial performance indicators. *Change Management and Innovation*, 3, 27-32. <https://doi.org/10.32782/CMI/2022-3-5>.
20. Harkusha, N. (2020). Effective cost management system as a prerequisite for ensuring sustainable enterprise development. *Системне забезпечення економічної активності та сталого розвитку суб'єктів підприємницької діяльності*. (с. 8-21). Видавець Іванченко І.
21. Hrosul, V., Zubkov, S., & Mkrtyan, T. (2021). The development core of enterprise: theoretical aspect. *Baltic Journal of Economic Studies*, 7(3), 73-81. <https://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/1188>.
22. Hussin, N., Mohd Tokiran, N. S., Shahibi, M. S., Ibrahim, Z., Mohd Zazmi, M. Z., & Zainol, A. S. (2023). Towards Digital Resilience: Formulating strategies for farmers in a digitally disruptive environment. *Environment-Behaviour Proceedings Journal*, 8 (112), 137-143. <https://doi.org/10.21834/e-bpj.v8iSI12.5033>.

23. Ihnatenko, M., Marmul, L., & Romaniuk, I. (2023). Development of competitive strategies by enterprises in the globalization of market. *University Economic Bulletin*, 57, 45-51. <https://www.economic-bulletin.com/index.php/journal/article/view/974/956>.
24. Kraevska, A., & Shvarts, I. (2023) Factors influencing the process of managing economic security of enterprises in conditions of military condition. *Innovation and Sustainability*, 3, 22-27.
25. Kravchenko, S., Malik, M., & Malik, L. (2022). Adaptation of the mechanism of functioning of agricultural business entities to competitive conditions. *Theoretical Foundations in Economics and Management*. (p. 184-192). USA, Boston, Primedia eLaunch. <http://www.isg-konf.com/theoretical-foundations-in-economics-and-management/>.
26. Kravchyk, Yu, Polyova, N., & Katkova, T. (2022) Diagnostics of the efficiency of the organization management system. *Innovation and Sustainability*, 3, 87-94.
27. Kyrychenko, O. (2022). Modern aspects and technologies of enterprise development management. *Science Notes of KROK University*, 2(66), 107-115. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-107-115>.
28. Lopes, J. M., & Sofia Gomes, S. (2022). Innovative and Sustainable Business Strategies: The Case of Portuguese SMEs. *IBIMA Business Review*, 2. (Scopus). Article ID 714613, 9 pages, ISSEN: 1947-3788. <http://www.ibimapublishing.com/articles/IBIMABR/2022/714613/714613.pdf>.
29. Lozovskyi, O., & Horshkov, M. (2023). The effectiveness of management decisions in the organization management. *Economy and Society*, 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-86>.
30. Makarenko, M. V. (2016). Formation of a mechanism for managing the effective functioning of the enterprise. *Actual problems of the economy*, 1, 126-135.
31. Malik, M., Kravchenko, S., & Malik, L. (2022). Modeling of the processes of adaptation of the economic mechanism of the functioning of agricultural business entities to the market. *Scientific Foundations in Economics and*

*Management*. (p. 186-193). USA, Boston, Primedia eLaunch. <http://www.isg-konf.com/scientific-foundations-in-economics-and-management/>.

32. Malska, M. P., & Bilous, S. V. (2020). *Management of organizations: theory and practice: training*. Kyiv, SBA-print.

33. Mikhailov, S. I. (2017). *Management*. Kyiv, Center for Educational Literature.

34. Pavelko, V. Yu. (2014). *Ensuring the improvement of the management efficiency of the airport complex based on the concept of quality*. Zaporizhzhia, ZNTU.

35. Pohorielova, T. A. (2021). Assessment of efficiency of enterprise management. *Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic Sciences)*, 1, 79-83. [http://www.es.khpi.edu.ua/article/view/2519-4461\\_2020\\_1\\_79](http://www.es.khpi.edu.ua/article/view/2519-4461_2020_1_79).

36. Polhorodnik, Y. (2023). Strategic management of the enterprise development: risks and prospects. *Efektivna ekonomika*, 10. <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2345/2379>.

37. Proskurnina, N. (2020). The conceptual approach to assessing of the effectiveness of marketing activities of retailers. *Системне забезпечення економічної активності та сталого розвитку суб'єктів підприємницької діяльності*. (с. 39-54). Харків, Видавець Іванченко І. С.

38. Rudenko, C., Girzheva, O., Ryzhikova, H., & Nakisko, O. (2023). Risk management in the anti-crisis strategic management system of agricultural enterprises. *Modeling the development of the economic systems*, 3, 155-162. <https://www.mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/219/208>.

39. Seleznova, H., & Ippolitova, I. (2020). Evaluation of the enterprise management system efficiency. *Efektivna ekonomika*, 3. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7711>.

40. Skrynkovskyy, R., Pavlenchyk, N., Tsyuh, S., Zanevskyy, I., & Pavlenchyk, A. (2022). Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values. *Agricultural and*

*Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 8(4), 188-214.  
<https://www.are-journal.com/are/article/view/606>.

41. Stonozhenko, R., & Androshchuk, I. (2023). Peculiarities of Management of Agricultural Enterprises of Ukraine in the Conditions of Uncertainty and Crisis Situation. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Science*, 9(42). 252-259. [http://www.economics.kntu.kr.ua/pdf/9\(42\)/28.pdf](http://www.economics.kntu.kr.ua/pdf/9(42)/28.pdf).

42. Tkachenko, A. (2023). Crisis management as a comprehensive system of crises prevention. *Modeling the development of the economic systems*, 1, 220-225. <https://www.mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/178/152>.

43. Tomilin, O., Krasnikova, O., Gechbaia, B., Zorya, S., Drobotya, Y., & Synytsia, Y. (2023). Risk management in the agrarian sector : financial aspect. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(51), 147-162. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4096>.

44. Zinchenko, O., Privarnikova, I., & Samoilenko, A. (2022). Adaptive strategic management in a digital business environment. *Baltic Journal of Economic Studies*, 8(3), 78-85. (Web of Science). <https://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/1806>.

## ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А 1

Динаміка відносних показників фінансової стійкості  
ТОВ АФ «Криниця»

Коефіцієнти	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	Абсолютне відхилення (+;-)
Автономії	-0,68	-0,95	-0,27
Заборгованості	1,68	1,95	+0,27
Фінансової залежності	-1,48	-1,05	+0,43
Довгострокової фінансової незалежності	0,16	-0,18	-0,34
Співвідношення позикового і власного капіталу	-2,48	-2,05	+0,43
Фінансового левериджу	-1,24	-0,81	+0,43
Фінансової залежності капіталізованих джерел	5,12	-4,21	-9,33
Фінансової незалежності капіталізованих джерел	-4,12	5,21	+9,33
Забезпечення власними коштами	-0,91	-0,94	-0,03
Маневреності власних коштів	1,27	1,36	+0,09

Джерело: розроблено автором за даними форми № 50-сг (річна) "Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств"; форм № 1, № 2, № 3, № 4 бухгалтерської і статистичної звітності ТОВ АФ «Криниця» за 2020-2022 рр.

Таблиця А.2

## Аналіз ліквідності балансу ТОВ АФ «Криниця», тис. грн.

Ранжування активів балансу	На початок звітної періоду, тис. грн.	На кінець звітної періоду, тис. грн.	Ранжування активів балансу	На початок звітної періоду, тис. грн.	На кінець звітної періоду, тис. грн.	Платіжний надлишок(+), недостача (-)		Рівень покриття зобов'язань	
						На початок звітної періоду, тис. грн.	На кінець звітної періоду, тис. грн.	На початок звітної періоду, %	На кінець звітної періоду, %
1. Найліквідніші (А1)	3	1	1. Термінові (негайні) пасиви (П1)	120	162	+117	+161	2,5	0,62
2. Активи, що швидко реалізуються (А2)	12	49	2. Короткострокові пасиви (П2)	388	331	+376	+282	3,09	14,8
3. Активи, що реалізуються повільно (А3)	482	313	3. Довгострокові пасиви (П3)	512	320	+30	+7	94,14	0,98
4. Активи, що важко реалізуються (А4)	11	54	4. Постійні пасиви (П4)	-412	-396	-301	-342	-0,27	-13,64
<b>Баланс</b>	<b>608</b>	<b>417</b>	<b>Баланс</b>	<b>608</b>	<b>417</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Джерело: розроблено автором за даними форми № 50-сг (річна) "Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств"; форм № 1, № 2, № 3, № 4 бухгалтерської і статистичної звітності ТОВ АФ «Криниця» за 2020-2022 рр.

Таблиця А.3

**Розрахунок власного оборотного капіталу ТОВ АФ «Криниця»**

Показник	На початок звітного періоду, тис. грн.	На кінець звітного періоду, тис. грн.	Відхилення (+;-)	
			абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Оборотні активи	497	363	-134	-73,04
Поточні зобов'язання	508	493	-15	-97,05
Власний оборотний капітал	-412	-396	+16	+96,12

Джерело: розроблено автором за даними форми № 50-сг (річна) "Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств"; форм № 1, № 2, № 3, № 4 бухгалтерської і статистичної звітності ТОВ АФ «Криниця» за 2020-2022 рр.

Таблиця А.4

**Відносні показники ліквідності та платоспроможності ТОВ АФ «Криниця»**

Показники	Значення показника		Абсолютне відхилення (+;-)
	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
Найліквідніші (А1), тис. грн.	3	1	-2
Активи, що швидко реалізуються (А2), тис. грн.	12	49	+37
Активи, що реалізуються повільно (А3), тис. грн.	482	313	-169
Термінові (негайні) пасиви (П1), тис. грн.	120	162	+42
Короткострокові пасиви (П2), тис. грн.	388	331	-57
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0059	0,002	-0,0039
Коефіцієнт критичної ліквідності	0,0295	0,1014	+0,0719
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,9783	0,7363	-0,242

Джерело: розроблено автором за даними форми № 50-сг (річна) "Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств"; форм № 1, № 2, № 3, № 4 бухгалтерської і статистичної звітності ТОВ АФ «Криниця» за 2020-2022 рр.

Таблиця А.5

**Динаміка структури власного капіталу ТОВ АФ «Криниця», тис. грн.**

Найменування статей балансу	На початок звітного періоду		На кінець звітного періоду		Зміни		
	Абсолютні величини	Відносні величини, %	Абсолютні величини	Відносні величини, %	В абсолютних величинах	В структурі, %	Темпи зростання, %
Статутний капітал	21	-	21	-	-	-	-
Неоплачений капітал	-4	-	-4	-	-	-	-
Непокритий збиток	-429	-	-413	-	+16	-	-
<b>Разом</b>	<b>-412</b>	<b>-</b>	<b>-396</b>	<b>-</b>	<b>+16</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Джерело : розроблено автором за даними форми № 50-сг (річна) "Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств"; форм № 1, № 2, № 3, № 4 бухгалтерської і статистичної звітності ТОВ АФ «Криниця» за 2020-2022 рр.



Таблиця А.6

**Динаміка структури позиченого капіталу ТОВ АФ «Криниця», тис. грн.**

Найменування статей балансу	На початок звітного періоду		На кінець звітного періоду		Зміни		
	Абсолютні величини	Відносні величини	Абсолютні величини	Відносні величини	В абсолютних величинах	В структурі, %	Темпи зростання, %
Довгострокові зобов'язання	512	50,2	320	39,4	-192	-10,8	62,5
Поточні зобов'язання	200	19,6	169	20,8	-31	+1,2	84,5
в т.ч. кредиторська заборгованість	188	18,4	162	19,9	-26	+1,5	86,17
Поточні зобов'язання за розрахунками	120	11,8	162	19,9	+40	+8,1	135
<b>Разом</b>	<b>1020</b>	<b>100</b>	<b>813</b>	<b>100</b>	<b>-209</b>	<b>0</b>	<b>368,17</b>

Джерело: розроблено автором за даними форми № 50-сг (річна) “Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств”; форм № 1, № 2, № 3, № 4 бухгалтерської і статистичної звітності ТОВ АФ «Криниця» за 2020-2022 рр.

Таблиця А.7

**Розрахунок показників структури капіталу підприємства ТОВ АФ «Криниця»**

Показники	2021 р.	2022 р.	Середні оціночні характеристики		
			незадовільно	задовільно	добре
<b>Коефіцієнти фінансової незалежності</b>					
Загальної ліквідності	0,98	0,74	1	1–1,5	1,5
Фінансової стабільності	0,006	0,002	0,05	0,05–0,02	0,2 (0,35)
Залежності від довгострокових зобов'язань	0,49	0,49	1	1–2	2

Джерело : розроблено автором за даними форми № 50-сг (річна) “Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств”; форм № 1, № 2, № 3, № 4 бухгалтерської і статистичної звітності ТОВ АФ «Криниця» за 2020-2022 рр.

Таблиця А.8

**Факторний аналіз ділової активності ТОВ АФ «Криниця»**

Показники	Попередній період	Звітний період	Відхилення (+;-)	
			абсолютне	відносне, %
Чистий прибуток, тис. грн.	85	16	-69	-18,8
Виплати власникам(дивіденди), тис. грн.	-	-	-	-
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	635	779	+144	+22,7
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	628,6	512,5	-116,1	-81,5
Власний капітал, тис. грн.	-412	-396	+16	+96,1
Коефіцієнт дивідендних виплат	-	-	-	-
Чиста рентабельність основної діяльності	13,4	2,05	-11,35	x
Коефіцієнт оборотності активів, разів	0,9899	0,6579	-0,3320	x
Коефіцієнт фінансової залежності	-1,48	-1,05	+0,43	x
Коефіцієнт стійкості економічного зростання	0,98	0,72	-0,26	x

Джерело : розроблено автором за даними форми № 50-сг (річна) “Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств”; форм № 1, № 2, № 3, № 4 бухгалтерської і статистичної звітності ТОВ АФ «Криниця» за 2020-2022 рр.

Таблиця А.9

## Динаміка показників ділової активності ТОВ АФ «Криниця»

Показники	Попередній період	Звітний період	Відхилення (+;-)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	635	779	+144
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	437	662	+225
Середня вартість активів, тис. грн.	628,6	512,5	-116,1
Середня вартість основних засобів, тис. грн.	26,8	40	+13,2
Середня вартість запасів, тис. грн.	244,65	184,5	-60,15
Середня вартість дебіторської заборгованості, тис. грн.	12	30,5	+18,5
Середня вартість кредиторської заборгованості, тис. грн.	811	600,5	-210,5
Середня вартість власного капіталу, тис. грн.	-454,1	-404	+50,1
Коефіцієнт оборотності активів	1,01	1,52	+0,51
Коефіцієнт оборотності основних засобів	23,69	19,48	-4,21
Коефіцієнт оборотності запасів	2,6	4,22	+1,6
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	52,92	25,54	-27,38
Середня тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	7	14	+7
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,78	1,3	+0,52
Середня тривалість обороту кредиторської заборгованості, днів	462	277	-185
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-1,4	-1,93	-0,53

Джерело: розроблено автором за даними форми № 50-сг (річна) "Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств"; форм № 1, № 2, № 3, № 4 бухгалтерської і статистичної звітності ТОВ АФ «Криниця» за 2020-2022 рр.

Таблиця А.10

## Розрахунок показників фінансового левериджу та прибутковості для ТОВ АФ «Криниця», %

Показник	2021 р	2022 р	Середні оціночні характеристики		
			незадовільно	задовільно	добре
<b>Показники фінансової незалежності</b>					
Співвідношення заборгованості до активів	168	195	80%	80-50%	50%
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	2,36	9,94	60%	60-100%	100%
Коефіцієнт маневреності власних коштів	73,1	86,4	20%	20-50%	50%
Рентабельність активів	14,8	19,7	Чим більше значення показника рентабельності, тим краще		
Рентабельність власного капіталу	-18,8	-22,2			
Рентабельність продажу	8,13	13,4			
Рентабельність продукції	68,5	28,5			

Джерело : розроблено автором за даними форми № 50-сг (річна) "Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств"; форм № 1, № 2, № 3, № 4 бухгалтерської і статистичної звітності ТОВ АФ «Криниця» за 2020-2022 рр.

Таблиця А.11

**Динаміка рентабельності продукції за валовим прибутком  
ТОВ АФ «Криниця»**

Показники	За попередній період	За звітний період	Відхилення (+;-)	
			абсолютне	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	635	779	+144	+22,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	437	662	+225	+51,49
Валовий прибуток, тис. грн	198	117	-81	-59,10
Валова рентабельність продукції, %	31,18	15,02	-16,16	-

Джерело : розроблено автором за даними форми № 50-сг (річна) “Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств”; форм № 1, № 2, № 3, № 4 бухгалтерської і статистичної звітності ТОВ АФ «Криниця» за 2020-2022 рр.

Таблиця А.12

**Факторний аналіз рентабельності активів ТОВ АФ «Криниця»**

Показники	За попередній період	За звітний період	Відхилення (+;-)	
			абсолютне	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	635	779	+144	+22,7
Чистий прибуток, тис. грн.	85	16	-69	-18,22
Середня вартість активів, тис. грн.	628,6	512,5	-116,1	-81,53
Чиста рентабельність основної діяльності	13,4	2,05	-11,5	x
Коефіцієнт оборотності активів, обороти	0,9899	0,6579	-0,3320	x
Чиста рентабельність активів, %	13,26	-20,99	-34,25	x

Джерело : розроблено автором за даними форми № 50-сг (річна) “Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств”; форм № 1, № 2, № 3, № 4 бухгалтерської і статистичної звітності ТОВ АФ «Криниця» за 2020-2022 рр.

Таблиця А.13

**Коефіцієнти рентабельності ТОВ АФ «Криниця», %**

Коефіцієнти	Попередній рік	Поточний рік	Зміни
Рентабельність сукупного капіталу	16,6	18,2	+1,6
Рентабельність власного капіталу	-20,6	-4,04	+16,56
Валовий прибуток, тис. грн.	198	177	-81

Джерело : розроблено автором за даними форми № 50-сг (річна) “Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств”; форм № 1, № 2, № 3, № 4 бухгалтерської і статистичної звітності ТОВ АФ «Криниця» за 2020-2022 рр.

Таблиця А.14

**Структура грошових потоків ТОВ АФ «Криниця»**

Вид діяльності	Попередній рік	Поточний рік
Операційна діяльність, тис. грн.	200 (+)	195 (+)
Інвестиційна діяльність, тис. грн.	-	28 (-)
Фінансова діяльність, тис. грн.	199 (-)	169 (-)
Чистий рух грошових коштів за звітний період, тис. грн.	1 (+)	2 (-)
Загальна оцінка управління грошовими потоками	нормально	незадовільно

Джерело : розроблено автором за даними форми № 50-сг (річна) “Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств”; форм № 1, № 2, № 3, № 4 бухгалтерської і статистичної звітності ТОВ АФ «Криниця» за 2020-2022 рр.

Таблиця А.15

**Аналіз руху власного капіталу ТОВ АФ «Криниця»**

Показники	Статутний капітал, тис. грн.	Неоплачений капітал, тис. грн.	Нерозподілені прибутки (непокріті збитки), тис. грн.
Залишок на початок року, тис. грн.	21	-4	-429
Надійшло, тис. грн.			
Використано, тис. грн.			
Залишок на кінець року, тис. грн.	21	-4	-413
Абсолютна зміна залишку, тис. грн.			16
Темпи росту, %	100		
Коефіцієнт надходження	0		
Коефіцієнт вибуття	0		

Джерело : розроблено автором за даними форми № 50-сг (річна) “Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств”; форми № 4 бухгалтерської і статистичної звітності ТОВ АФ «Криниця» за 2020-2022 рр.

Таблиця А.16

**Розрахунок показників структури капіталу ТОВ АФ «Криниця»**

Показники	2021 р	2022 р	Середні оціночні характеристики		
			незадовільно	задовільно	добре
<b>Коефіцієнти фінансової незалежності</b>					
Автономності чи незалежності	-0,68	-0,95	0,2	0,2-0,5	0,5
Фінансової стабільності	-0,4	-0,49	0,4	0,4-1	1
Залежності від довгострокових зобов'язань	0,84	0,77	Збільшення показника за умови одночасного погіршення ліквідності може призвести до втрати платоспроможності		
Покриття відсотків			Рекомендоване значення більше 1		

Джерело : розроблено автором за даними форми № 50-сг (річна) “Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств”; форм № 1, № 2, № 3, № 4 бухгалтерської і статистичної звітності ТОВ АФ «Криниця» за 2020-2022 рр.