

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Вплив глобальних викликів на формування системи
менеджменту організації»

Виконала:

студентка групи 401-ЕМіт

Терещенко Олександра Вікторівна

Керівник:

професор кафедри менеджменту і логістики,

д.е.н., професор Комеліна О.В. _____

Полтава – 2024

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ..... | 6 |
| 1.1 Еволюція поняття менеджменту в працях зарубіжних та вітчизняних науковців | 6 |
| 1.2 Особливості впливу глобальних викликів на систему менеджменту. | 15 |
| 1.3 Сталий розвиток як виклик формування системи менеджменту підприємства..... | 23 |
| Висновки до розділу 1 | 29 |
| РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ОСОБЛИВОСТЕЙ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «БУРАТ-АГРО»..... | 31 |
| 2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «БУРАТ- АГРО»..... | 31 |
| 2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «БУРАТ-АГРО» ... | 42 |
| 2.3. Оцінка існуючої системи менеджменту на ТОВ «БУРАТ-АГРО» | 54 |
| Висновки до розділу 2 | 66 |
| РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «БУРАТ-АГРО» У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ..... | 69 |
| 3.1 Обґрунтування напрямів підвищення ефективності діяльності ТОВ «БУРАТ-АГРО» в умовах глобальних змін..... | 69 |
| 3.2 Удосконалення системи менеджменту ТОВ «БУРАТ-АГРО» за рахунок впровадження інноваційних технологій | 75 |
| Висновки до розділу 3 | 84 |
| ВИСНОВКИ | 86 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 90 |
| ДОДАТКИ..... | 99 |

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізація стає невід'ємною частиною функціонування будь-якого підприємства, що змушує менеджмент шукати нові підходи до управління, адаптуючи традиційні методи до нових реалій. Зростаючі вимоги до інноваційності, ефективного використання ресурсів стають ключовими факторами успіху. У зв'язку з цим, дослідження впливу глобальних викликів на формування системи менеджменту підприємства набуває особливого значення, оскільки саме адаптивність та здатність швидко реагувати на зміни визначають конкурентоспроможність та стійкість підприємств на сучасному ринку.

Актуальність дослідження обумовлена швидкими та кардинальними змінами у світовій економіці, що спричинені глобалізацією, технологічними інноваціями, кліматичними змінами та політичною нестабільністю та військовою агресією. Сучасні вітчизняні підприємства повинні адаптувати свої системи менеджменту, щоб залишатися конкурентоспроможними в умовах зростаючої невизначеності та складності глобального ринку. Вивчення впливу цих викликів дозволяє розробити стратегії для ефективного управління ресурсами, підвищення стійкості підприємства та забезпечення довгострокового розвитку.

У працях таких відомих науковців як Анрі Файоль [1], Богун М.М. [7], Воронько-Невіднича Т. [11], Грицюк П.М. [15], Резник Н.П. [49] та інш. досліджується вплив глобалізації на структуру та функціонування підприємств. Науковці Георгіаді Н.Г. [14], Едвардс Демінг [19] підкреслюють необхідність адаптації управлінських стратегій до змін у міжнародному економічному середовищі. Інновації є ключовим елементом у відповідь на глобальні виклики у роботах Ахновської І.О. [2], Бабчинської О.І. [3], Баранова В.В. [5], Бут-Гусаїма О.Г. [10], Кащук К. [23], Панкратової О. [44] та інш., які розглядають вплив цифрових технологій на управління підприємствами, в тому числі, впровадження автоматизації та штучного інтелекту. У контексті глобальних викликів все

більшої важливості набувають питання соціальної відповідальності бізнесу та сталого розвитку. Макс Вебер [30], Огінок С. [38], Татар М.С. [55] досліджують, як підприємства інтегрують принципи сталого розвитку в свої управлінські стратегії для досягнення довгострокового успіху.

Таким чином, наукові дослідження підтверджують важливість адаптації управлінських практик до сучасних глобальних викликів. Вони підкреслюють необхідність впровадження інновацій, гнучкості та стійкості в управлінні підприємствами для забезпечення їх конкурентоспроможності та стабільного розвитку в умовах глобальної невизначеності.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у виявленні впливу глобальних викликів на формування системи менеджменту організації та розробці адаптаційних заходів управлінських стратегій для підвищення стійкості і конкурентоспроможності підприємств в умовах глобальних змін.

Завдання дослідження:

дослідити еволюцію поняття менеджменту в працях зарубіжних та вітчизняних науковців;

визначити особливості впливу глобальних викликів на систему менеджменту підприємства;

встановити особливості формування системи менеджменту підприємствам під впливом принципів сталого розвитку;

здійснити аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «БУРАТ-АГРО»;

проаналізувати фінансово-господарської діяльності ТОВ «БУРАТ-АГРО»;

надати оцінку існуючій системі менеджменту на ТОВ «БУРАТ-АГРО»;

обґрунтувати напрями підвищення ефективності діяльності ТОВ «БУРАТ-АГРО» в умовах глобальних змін;

запропонувати заходи з удосконалення системи менеджменту ТОВ «БУРАТ-АГРО» за рахунок впровадження інноваційних технологій.

Об'єкт дослідження – процес формування та функціонування системи менеджменту організації в умовах глобальних викликів.

Предмет дослідження – методи, підходи та інструменти управління підприємством, які дозволяють адаптуватися до глобальних викликів, зокрема економічних криз, технологічних змін, екологічних та соціальних викликів.

Для дослідження впливу глобальних викликів на формування системи менеджменту підприємства було використано наступні методи: аналіз наукової літератури – для вивчення існуючих теорій та концепцій щодо системи менеджменту та впливу глобальних викликів; порівняльний аналіз – для визначення ефективних практик та методів, які використовуються успішними компаніями; системний підхід – для комплексного аналізу всіх елементів системи менеджменту ТОВ «БУРАТ-АГРО» та їх взаємозв'язків в умовах глобальних змін; SWOT-аналіз – для визначення сильних та слабких сторін системи менеджменту ТОВ «БУРАТ-АГРО», а також можливостей та загроз, пов'язаних з глобальними викликами; анкетування – для отримання думок щодо існуючої системи менеджменту підприємства та визначення напрямків адаптації системи управління.

Інформаційна база дослідження включає: наукову літературу: монографії, підручники, наукові статті та дисертаційні роботи, присвячені менеджменту, глобальним викликам, адаптації підприємств до змін; публікації в наукових журналах з економіки, управління та міжнародного бізнесу; фінансова звітність, бізнес-плани, стратегічні плани розвитку ТОВ «БУРАТ-АГРО»; результати анкетування; закони та правові акти; Інтернет-ресурси та соціальні медіа.

Практичне значення результатів дослідження полягає в можливості оптимізувати систему менеджменту ТОВ «БУРАТ-АГРО», зменшуючи витрати, підвищуючи ефективність та покращуючи результативність за рахунок впровадження «розумного підприємства», що сприятиме автоматизації рутинних завдань, впровадженню аналітики даних для прийняття управлінських рішень та забезпеченню більшої гнучкості в реагуванні на зміни на ринку.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновку, списку використаних джерел, додатків. Обсяг роботи – 118 сторінок. Робота містить 13 таблиць, 24 рисунків, список використаних джерел – 70 найменувань.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Еволюція поняття менеджменту в працях зарубіжних та вітчизняних науковців

Еволюція поняття системи менеджменту підприємства відображає розвиток управлінських підходів і концепцій у відповідь на зміни в економічному, соціальному та технологічному середовищі. Дослідження наукових підходів щодо формування системи менеджменту організації та її розвитку дозволяє виділити періоди еволюції поняття менеджменту (рис. 1.1).

Початкові форми управління зосереджувалися на механістичному підході, що розглядав підприємство як машину, де головним завданням було підвищення ефективності виробництва через стандартизацію процесів і контроль.

Адам Сміт у своїй книзі «Багатство народів» (1776 р.) описав ідеї поділу праці та спеціалізації, що стало основою для ефективного виробництва. Його концепція «невидимої руки» ринку заклала фундамент для економічного мислення та філософії управлінських підходів у контексті капіталістичної економіки [54].

Не менш важливу роль відіграв у даний періоду Чарльз Беббідж, внесок якого в розвиток менеджменту полягає в його дослідженнях щодо оптимізації робочих процесів та застосування математичних методів у виробництві, що знайшло відображення в його роботі «On the Economy of Machinery and Manufactures» (1832 р.) [21].

З часом, з'явилися нові концепції, такі як науковий менеджмент Фредеріка Тейлора [23], який ввів систематичне дослідження робочих процесів та управлінських функцій для оптимізації праці. Він вважається батьком наукового менеджменту, який розробив методи підвищення ефективності праці, зокрема через аналіз часу і процесів.

| | |
|--|---|
| Період індустріальної революції (кінець XVIII – початок XIX століття) | |
| Особливості періоду: Початок масового виробництва. Механізація праці. Виникнення фабрик. | Ключові фактори періоду: Механістичний підхід до управління. Висока централізація управління. Відсутність систематичного управлінського підходу. |
| Період наукового менеджменту (кінець XIX – перша половина XX століття) | |
| Особливості періоду: Систематизація робочих процесів. Вимірювання продуктивності. Стандартизація праці. | Ключові фактори періоду: Фредерік Тейлор і принципи наукового менеджменту. Поділ праці. Контроль і оптимізація робочих процесів. |
| Період адміністративного підходу (середина XX століття) | |
| Особливості періоду: Організаційна структура. Формалізація управлінських функцій. Управлінські принципи. | Ключові фактори періоду: Анрі Файоль і його 14 принципів управління. Макс Вебер і концепція бюрократії. Адміністративний менеджмент. |
| Період людських відносин (1930-1950-ті роки) | |
| Особливості періоду: Вплив соціальних факторів. Мотивація працівників. Соціальні взаємодії в колективах | Ключові фактори періоду: Елтон Мейо і Хоторнські експерименти. Психологія праці. Визнання важливості людського фактора. |
| Період системного підходу (1950-1970-ті роки) | |
| Особливості періоду: Взаємозв'язок підсистем підприємства. Відкрита система підприємства. Адаптація до зовнішнього середовища | Ключові фактори періоду: Людвіг фон Берталанфі і загальна теорія систем. Системний аналіз і синтез. Комплексність управління |
| Період стратегічного менеджменту (1970-1990-ті роки) | |
| Особливості періоду: Довгострокове планування. Аналіз зовнішнього середовища. Розробка стратегій | Ключові фактори періоду: Майкл Портер і конкурентні стратегії. SWOT-аналіз. Конкурентні переваги |
| Період управління якістю та стандартизація (1990-2000-ті роки) | |
| Особливості періоду: Управління якістю. Стандартизація процесів. Орієнтація на споживача | Ключові фактори періоду: Тотальне управління якістю (TQM). Впровадження ISO стандартів. Фокус на постійне вдосконалення |
| Період цифрового менеджменту та інновації (2000-ті – теперішній час) | |
| Особливості періоду: Швидкий розвиток інформаційних технологій. Гнучкість та адаптивність. Інновації і цифрова трансформація | Ключові фактори періоду: Lean та Agile методології. Цифрові екосистеми. Велика увага до інновацій і стартапів |

Рисунок 1.1 – Еволюція розвитку системи менеджменту підприємства
(систематизовано автором за [21; 23; 54])

У його праці «Principles of Scientific Management» (1911 р.) визначено принципи раціоналізації робочих процесів, стандартизації інструментів та методів мотивації працівників [69].

Такі науковці як Френк і Ліліан Гілбрет досліджували ергономіку та оптимізацію управлінських процесів. Вони розробили методи підвищення продуктивності та зниження втоми працівників, що знайшло відображення у їхній спільній праці «Applied Motion Study» (1917 р.). [34].

Під впливом Анрі Файоля [1] та Макса Вебера [30] була розроблена концепція адміністративного управління. А. Файоль розробив 14 принципів управління, що стали основою адміністративної теорії. Його праця «General and Industrial Management» (1916 р.) систематизувала управлінські функції організації, поділеної на підрозділи, кожен з яких спеціалізується на певній сфері діяльності. Він підкреслював важливість встановлення цілей та управлінських принципів на найвищому рівні адміністрації [40].

М. Вебер запропонував ідею бюрократії як ідеальної організаційної форми. Наукове дослідження «The Theory of Social and Economic Organization» (1947 р.) присвячене дослідженню раціональної правової та адміністративної системи. В праці підкреслюється важливість чіткої ієрархії, формальних правил та розподілу праці [30].

Управління підприємством зосереджувалося на плануванні, організації, координації та контролі діяльності. Принципи адміністративного управління стали основою для розвитку ієрархічної структури функціональних відділів в організації.

Середина ХХ століття побачила розвиток людських відносин в управлінні, де Елтон Мейо та його дослідження Хоторнських експериментів підкреслили важливість соціальних аспектів і мотивації працівників. Робота науковця «The Human Problems of an Industrial Civilization» (1933 р.) підкреслила важливість групової динаміки та мотивації працівників [37].

Пізніше, послідовник Ельона Мейо, Абрагам Маслоу розробив теорію ієрархії потреб, що пояснює мотивацію працівників через п'ять рівнів потреб:

фізіологічні, безпека, соціальні, престиж, самореалізація у своїй науковій праці «A Theory of Human Motivation» (1943 р.), яка стала базовою для розуміння мотиваційних процесів у менеджменті [39].

Особливістю розвитку менеджменту у другій половині ХХ століття стала інтеграція системного підходу, який розглядає підприємство як відкриту систему, що взаємодіє із зовнішнім середовищем. Автором даної теорії став видатний австрійський філософ Людвіг фон Берталанфі, який у своєму науковому трактаті «General System Theory» (1968 р.) розкрив взаємозв'язок і взаємозалежність елементів системи менеджменту [15].

Норберт Вінер, засновник кібернетики, досліджував процеси управління і комунікації в організаціях у своєму науковому дослідженні «Cybernetics: Or Control and Communication in the Animal and the Machine» (1948 р.), де підкреслив важливість зворотного зв'язку та адаптивності системи менеджменту.

У кінці ХХ-го і на початку ХХІ-го століття акцент змістився на стратегічне управління, інновації та знання. Так, Майкл Портер розробив концепцію конкурентних стратегій та п'ятьма силами, які визначають конкурентну перевагу підприємства. Його дослідження «Competitive Strategy» (1980 р.) та «Competitive Advantage» (1985 р.) стали основоположними для стратегічного планування [66].

У цей період головні виклики полягали в знаходженні рівноваги між стабільністю та гнучкістю. Організації були змушені підтримувати ефективність своїх поточних операцій і одночасно адаптуватися до швидко змінюваних ринкових вимог. Ігор Ансофф запропонував концепцію стратегічного менеджменту та розробив модель матриці продукт-ринок [60].

З початком ХХІ століття можна говорити про перехід до епохи інноваційного управління, яка відзначається підтримкою інновацій та творчості, а також розробкою гнучких та адаптивних методів управління. Основними факторами, що сприяли таким змінам, був стрімкий розвиток технологій, конкуренція на основі інновацій, зростаюча потреба в постійному розвитку та вдосконаленні, а також підвищення адаптивності та гнучкості бізнес-процесів.

Концепції якості, тотального управління якістю (TQM) та стандартизація (впровадження ISO стандартів), стали ключовими аспектами сучасних систем менеджменту. Едвард Демінг став відомим завдяки своїм 14 принципам управління якістю та циклу PDCA (Plan-Do-Check-Act), що стало основою тотального управління якістю (TQM) та підвищення продуктивності [50].

Джозеф Джуран розробив трилогію якості: планування, контроль, вдосконалення, яку детально розкрив у своїй роботі «Juran on Quality by Design» (1992 р.) [50].

Основними компонентами сучасного бізнесу є цифрові інструменти та технології, аналіз великих даних, інноваційний підхід, гнучкість та адаптивність, підвищена роль та залучення співробітників у прийняття управлінських рішень, комунікація та мережева взаємодія, а також кіберзахист.

Інформаційні технології та цифрова трансформація привели до створення нових моделей управління, таких як Lean, Agile та цифрові екосистеми, які спрямовані на гнучкість, швидкість та інновації. Ерік Ріс розробив методологію Lean Startup, яка підкреслює важливість швидкого створення мінімально життєздатного продукту (MVP) та постійного тестування гіпотез. Наукова праця «The Lean Startup» (2011 р.) стала інструкцією для інноваційних підприємців [20].

Джефф Сазерленд і Кен Швабер є засновниками методології Scrum, яка застосовується для гнучкого управління проектами. У своїй книзі «Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time» (2014 р.) дослідники підкреслили важливість командної роботи, адаптивності та постійного вдосконалення [17].

Еволюція становлення системи менеджменту організації можна прослідкувати за трактуванням сутності даної дефініції (рис. 1.2).

Сучасна філософія менеджменту є комплексною та багатогранною концепцією, яка відображає еволюцію управлінських практик у відповідь на глобальні зміни в економіці, технологіях та суспільстві.

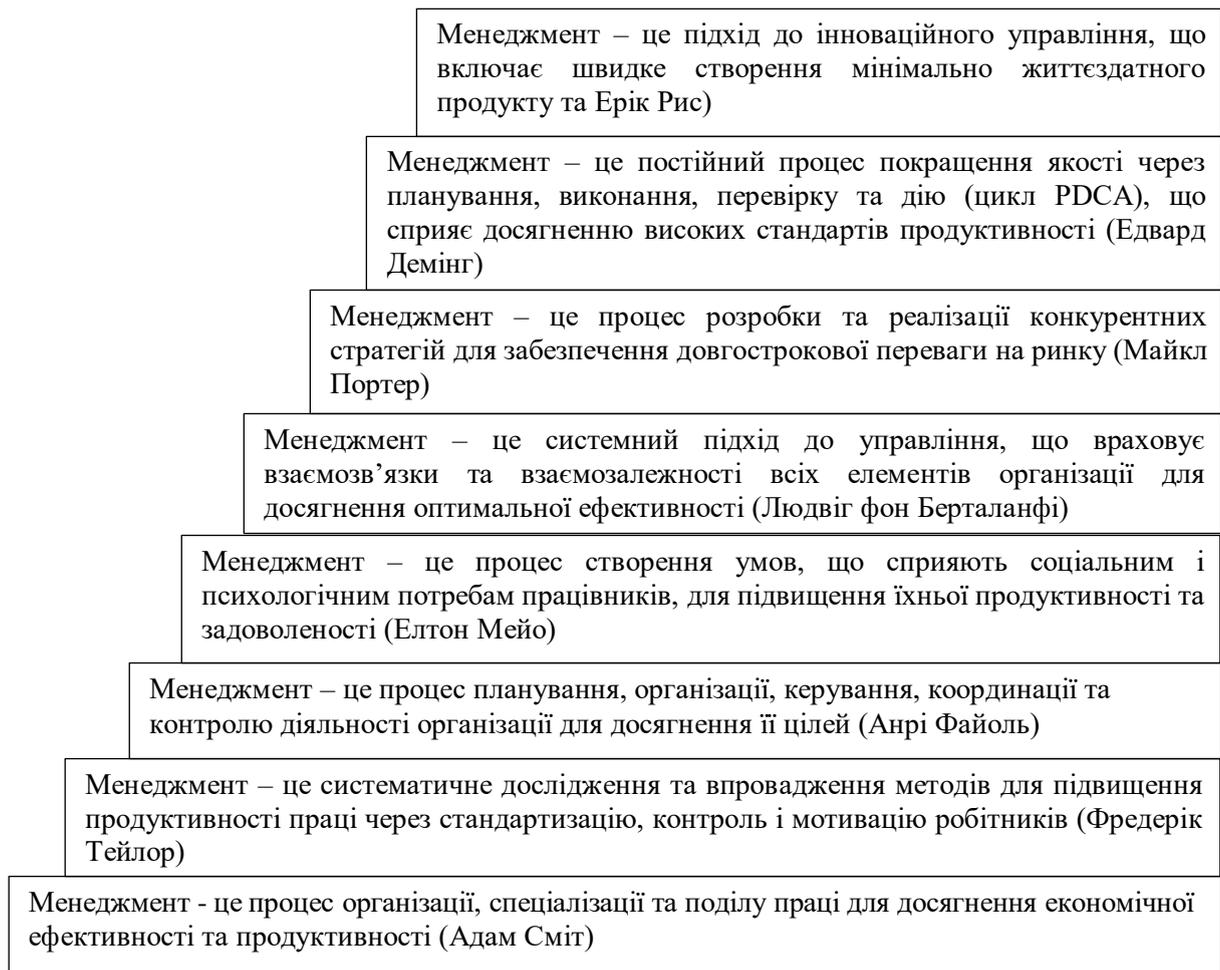


Рисунок 1.2 – Еволюція трактування сутності поняття менеджменту
(систематизовано автором за [1; 15; 17; 39; 50; 54; 66; 69])

Така філософія поєднує в собі різні підходи та інструменти для ефективного керівництва організаціями в умовах швидких змін та невизначеності (табл. 1.1)

Сучасна філософія менеджменту орієнтована на створення цінності через інновації та ефективне використання ресурсів, забезпечення стійкого розвитку та підтримку високого рівня залученості та задоволеності співробітників. Вона відображає нові вимоги до керівників, які повинні бути не тільки ефективними менеджерами, а й лідерами, здатними надихати та вести за собою свої команди в умовах постійних змін [47].

Таблиця 1.1 – Основні складові сучасного менеджменту [23]

| Компонента | Зміст | Інструменти і методи |
|-----------------------------------|--|--|
| Цифрові інструменти та технології | Використання сучасних цифрових технологій для автоматизації процесів | ERP-системи, CRM-системи, хмарні технології, мобільні додатки |
| Аналіз великих даних | Обробка та аналіз великих обсягів даних для прийняття рішень | Big Data, машинне навчання, штучний інтелект, аналітичні платформи |
| Інноваційний підхід | Впровадження нових ідей та рішень для підвищення ефективності | Дизайн-мислення, R&D відділи, інноваційні лабораторії |
| Гнучкість та адаптивність | Здатність швидко реагувати на зміни ринку та внутрішні потреби | Agile-методології, Scrum, Kanban, Lean-методології |
| Залучення співробітників | Активна участь співробітників у процесах прийняття рішень | Методи управління персоналом, програми мотивації, тренінги |
| Комунікація та мережева взаємодія | Ефективне спілкування та співпраця між усіма учасниками процесів | Соціальні мережі, комунікаційні платформи, відеоконференції |
| Кіберзахист | Захист інформаційних систем від кібератак та загроз | Антивірусні програми, фаєрволи, системи виявлення вторгнень (IDS) |

У сучасних трактуваннях поняття менеджменту українськими науковцями прослідковується акцентування на якості, унікальності в умовах глобалізації, підвищення вимог до трудових ресурсів, необхідності застосування компетенцій менеджерів та нових інформаційних технологій. Так, Джур О.Є. та Шулякова А.С. вважають, що розробка системи менеджменту повинна бути індивідуальною для кожного підприємства, відображаючи його найвищу стадію розвитку, розкриваючи сутність, формулюючи відповідальність та забезпечуючи прості рішення навіть у конкурентному та швидкоплинному середовищі [18].

Яцкевич І.А. зазначає, що менеджери діють відповідно до уявлень про реальність, яка може змінюватися, ставлячи під сумнів те, що вчора було правильним [63].

Резник Н.П. підкреслює, що ефективна система менеджменту дозволяє підприємству вміло адаптуватися до змін зовнішнього середовища, вчасно розпізнавати загрози та використовувати сприятливі можливості [49].

Седікова І.О., Седіков Д.В. та Баранов В.В. вказують на фундаментальні зміни та формування нової парадигми менеджменту під впливом цифрових технологій, які створюють умови для перенесення праці та життя у віртуальний вимір, викликаючи появу кібер-виробництв, кібер-систем, кібер-машин та зміщення «центрів інновацій» від великих компаній до малих стартапів [53].

Отже, необхідно не лише встановлювати сучасне обладнання та програмне забезпечення, але й шукати ефективні системи менеджменту для забезпечення успіху підприємств.

Розвиток українського менеджменту організацій є складним та динамічним процесом, який відбувається в контексті соціально-економічних змін в країні. Однією з ключових характеристик цього процесу є поступове адаптування українських організацій до міжнародних стандартів та практик управління, що забезпечує їх конкурентоспроможність на світовому ринку.

На шляху розвитку українського менеджменту спостерігаються певні тенденції, основні з яких представлено на рис. 1.3.

Цифровізація сучасного світу суттєво змінює роль системи менеджменту в організації. Наразі від менеджерів вимагається вміння працювати з цифровими технологіями, аналізувати великі обсяги даних, впроваджувати інновації та розробляти стратегії в умовах динамічного середовища. Удосконалення систем менеджменту в умовах цифровізації стає ключовим фактором успішного функціонування сучасних компаній. Використання цифрових технологій, впровадження нових методів управління та розвиток персоналу сприяють ефективній роботі бізнесу, підвищують його конкурентоспроможність і допомагають досягти успіху на ринку. Гнучка система управління забезпечує швидке реагування на зміни у бізнес-середовищі та ефективне використання нових можливостей, що з'являються завдяки цифровізації [52].

Розвиток українського менеджменту організацій є процесом поступового вдосконалення та адаптації до сучасних викликів та можливостей, що відкриваються у глобальному бізнес-середовищі.

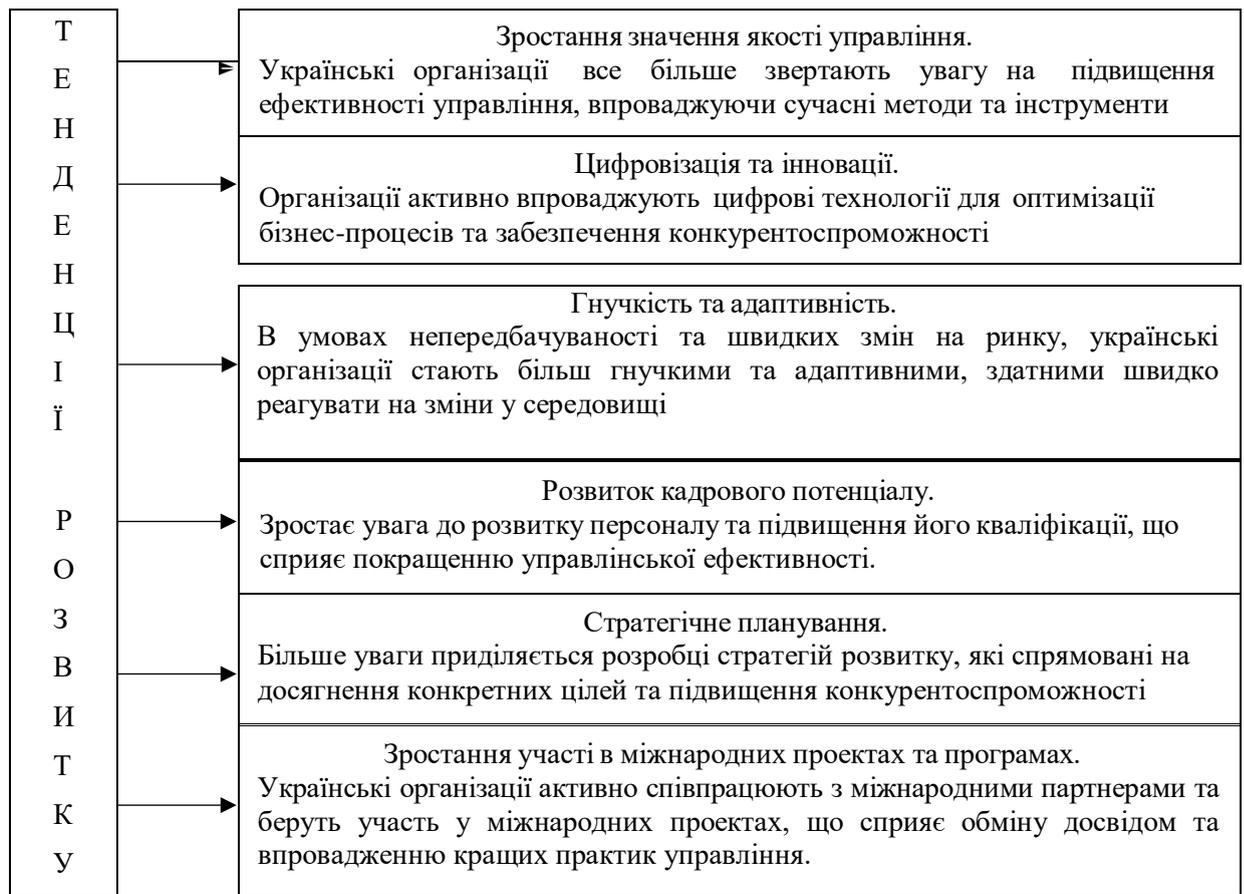


Рисунок 1.3 – Тенденції формування сучасної вітчизняного системи менеджменту організації *(систематизовано автором за [8; 10])*

Таким чином, еволюція системи менеджменту організації пройшло шлях від класичних теорій управління, які акцентували увагу на ефективності та раціональності процесів, до сучасних концепцій, що враховують складність та динамічність організаційного середовища. У цьому процесі значну роль відіграли як зарубіжні, так і вітчизняні науковці, які формували теорії та практичні інструменти менеджменту, а також активно адаптували їх до конкретних умов економіки та суспільства. Розвиток поняття менеджменту супроводжувався переосмисленням його змісту та розширенням його складових, включаючи аспекти лідерства, інновацій, гнучкості та адаптивності. Такий процес становлення відбувався через взаємодію ідей та концепцій різних дослідників, що сприяло формуванню комплексного та багатогранного розуміння сутності менеджменту в сучасному світі.

1.2 Особливості впливу глобальних викликів на систему менеджменту

Сучасні глобальні виклики та дисбаланси вимагають від організацій адаптації до нових реалій та змін у взаємодії для ефективної протидії цим викликам. Для цього необхідно активізувати найбільш ефективні форми, методи та механізми управління, створюючи нову філософію ціннісних і мотиваційних орієнтирів у соціально-економічній взаємодії.

На сучасному етапі розвитку система менеджменту вітчизняних організацій зіткнулася з новими викликами, такими як цифровізація, глобалізація, екологічні та соціальні зміни, економічна нестабільність, пандемія та військові дії (рис. 1.4)



Рисунок 1.4 – Особливості впливу глобальних викликів на систему менеджменту (систематизовано автором за [14; 28])

Кожен з визначених чинників має як позитивний, так і негативний вплив на ефективність функціонування системи менеджменту. Розглянемо їх більш детально.

У процесі взаємодії системи менеджменту з навколишнім середовищем, кожна сторона прагне досягти своїх цілей: навколишнє середовище – зберегти екосистему; система менеджменту – забезпечити економічний розвиток підприємства при дотриманні принципів соціально відповідальної діяльності, зовнішнє середовище – збалансувати економічні та соціальні інтереси [55].

У таблиці 1.2 представлено позитивні та негативні зміни, які відбуваються у системі вітчизняного менеджменту під дією глобальної цифровізації та технологічних інновацій.

Таблиця 1.2 – Позитивний та негативний вплив цифровізації та технологічних інновацій на вітчизняну систему менеджменту (*систематизовано автором за [29; 44]*)

| Аспект | Позитивний вплив | Негативний вплив |
|---------------------------|---|---|
| Підвищення ефективності | Автоматизація бізнес-процесів знижує витрати та підвищує продуктивність | Залежність від технологій може призвести до проблем у разі їх збоїв чи кібератак |
| Прийняття рішень | Аналіз великих даних допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення | Неправильна інтерпретація даних може призвести до хибних рішень |
| Інноваційність | Впровадження нових технологій стимулює розвиток інновацій та створення нових продуктів і послуг | Високі витрати на впровадження інновацій можуть бути непосильними для деяких підприємств |
| Гнучкість та адаптивність | Цифрові інструменти дозволяють швидко адаптуватися до змін ринку та вимог споживачів | Часті зміни в технологіях можуть викликати необхідність постійного навчання та адаптації персоналу |
| Комунікація | Поліпшення внутрішньої та зовнішньої комунікації через цифрові платформи та соціальні мережі | Надмірна залежність від цифрових комунікацій може призвести до зниження якості особистого спілкування та команд |

Отже, з одного боку, впровадження нових технологій сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, покращенню прийняття рішень, стимулює

інноваційність, гнучкість та адаптивність, поліпшує комунікацію та розвиток персоналу, підвищує конкурентоспроможність та безпеку підприємств. З іншого боку, цей процес супроводжується рядом викликів, таких як залежність від технологій, висока вартість впровадження інновацій, необхідність постійного навчання персоналу, ризик кібератак та витоку інформації, а також складності у трансформації бізнес-моделей. Тому, успішне впровадження цифрових інструментів та технологій у менеджмент потребує збалансованого підходу, що враховує як можливості, так і ризики, для забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на глобальному ринку.

Глобалізація ринку також суттєво впливає на ефективність функціонування системи менеджменту підприємства, адже розширює доступ до нових ринків та клієнтів, але також створює величезну конкуренцію з боку інших підприємств. Для збереження або зайняття своєї позиції на ринку, підприємствам потрібно постійно підвищувати ефективність своєї діяльності через удосконалення системи менеджменту [56].

Через потребу гнучкості та адаптивності підприємств в глобальному середовищі, від менеджменту організації необхідна швидка реакція на зміни до нових політичних, економічних та соціокультурних умов. Крім того, підприємствам доводиться пристосовувати свою систему менеджменту до різноманітності культурних та юридичних особливостей, враховуючи національне сприйняття, правове регулювання та етичні стандарти різних країн [7].

З метою успішного конкурування на міжнародному ринку, підприємства повинні постійно інвестувати в дослідження та розвиток, впроваджувати нові технології та інновації, що піднімає завищені вимоги до системи менеджменту для забезпечення ефективного управління інноваційними процесами та стратегіями [7].

Наступною групою викликів, які постають перед системою сучасного менеджменту – це екологічні виклики. Сучасні підприємства у своїй стратегії розвитку мають враховувати екологічну відповідність стандартам та

законодавству, що означає розробку та впровадження власних екологічних політик, процедур та технологій для забезпечення відповідності всім вимогам. Екологічні проблеми, такі як забруднення навколишнього середовища та зниження рівня природних ресурсів, вимагають від підприємств ефективного використання ресурсів та раціоналізації відходів у виробничих процесах. Крім того, підприємства повинні співпрацювати з екологічними організаціями та враховувати думку громадськості при прийнятті рішень щодо впровадження нових проєктів або технологій, які можуть впливати на довкілля. Особливо це стосується агропромислового комплексу [27].

Екологічні виклики ставлять перед системою менеджменту підприємства потребу впровадження ефективних стратегій та методів управління для забезпечення екологічної стійкості та відповідності вимогам сталого розвитку.

Соціальні зміни також призводять до змін у системі менеджменту підприємства, оскільки відображаються на ставленні співробітників до роботи, їх потребах, цінностях та очікуваннях. Підприємства мають прилаштовуватися до соціальних трансформацій, забезпечуючи сприятливу та етичну робочу атмосферу, що враховує різноманіття культур, цінностей та стилів життя своїх співробітників. Крім того, зміна у соціальних вимогах може впливати на стратегії залучення та утримання персоналу, спонукаючи підприємства до розробки нових програм соціального захисту, розвитку кар'єрних можливостей та робочих умов, які відповідають сучасним вимогам співробітників [38].

Економічна нестабільність може серйозно підірвати систему менеджменту підприємства, викликаючи неспокій серед управлінців та співробітників. Підприємства часто змушені адаптуватися до змін у ринкових умовах, що включає зміну стратегій продажів, бюджетних обмежень та управлінських прийомів. Нестабільність може також призвести до скорочення бюджетів, що впливає на фінансування різних програм, включаючи розвиток персоналу та інноваційні ініціативи. Однак, економічні кризи можуть також стати стимулом для реформ та інновацій, які дозволяють підприємствам зміцнити свою конкурентоспроможність та знайти нові шляхи розвитку. Тому важливо, щоб

система менеджменту була гнучкою та готовою реагувати на зміни у економічному середовищі [9].

Військові конфлікти порушують нормальний режим бізнесу через загрозу для безпеки співробітників та виробничих об'єктів, а також можуть призвести до зниження виробничої потужності та перерв у постачанні. Ситуація з пандемією також породжує проблеми, зокрема обмеження у виробничих можливостях через карантинні заходи, зміни в споживчому попиті та нестабільність на ринках. Ці виклики вимагають від управлінців негайних заходів, щоб забезпечити безпеку персоналу, зберегти виробничі можливості та забезпечити стійкість підприємства в умовах кризи. Тому важливо мати гнучку та адаптивну систему менеджменту, яка здатна швидко реагувати на непередбачувані обставини та забезпечувати стабільність підприємства [45].

Український менеджмент стикається з низкою викликів, серед яких основними є низький рівень розвитку цифрових технологій та недостатня адаптація до світових стандартів (рис. 1.5)



Рисунок 1.5 – Основні проблеми системи менеджменту в Україні

Примітка. Авторська розробка

За даними Державної служби статистики [41] та Міністерства економічного розвитку і торгівлі України [43], вітчизняна економіка, яка після одного кризового стану потрапила до іншого, відзначається низьким рівнем інноваційної активності, що підтверджується незначними темпами зростання

ВВП та невеликими обсягами інноваційних інвестицій, які до того мають негативну динаміку до зменшення (табл. 1.3)

Таблиця 1.3 – Динаміка наукоємності ВВП України у 2017-2022 рр.

| Показники | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| ВВП України, млн. грн | 2445587 | 3083409 | 3675728 | 3818456 | 4363582 | 3865780 |
| Темпи зростання ВВП, у % до попереднього року | 20,21 | 26,08 | 19,21 | 3,88 | 14,28 | -11,41 |
| Витрати на виконання наукових досліджень і розробок, млн. грн | 13379,3 | 16773,7 | 17254,7 | 17022,4 | 12814 | 12628 |
| Темпи зростання витрат на інновації, у % до попереднього року | 16,03 | 25,37 | 2,87 | -1,35 | -24,72 | -1,45 |
| Питома вага витрат на виконання наукових досліджень і розробок у ВВП країни, % | 0,55 | 0,54 | 0,47 | 0,45 | 0,29 | 0,33 |

Примітка. Розраховано автором за даними [41]

Динаміка ВВП країни мала коливальний характер, проте зростала протягом 2017-2021 рр., а у 2022 р. відмічається зменшення рівня ВВП України на 11,41%, що зумовлено повномасштабними військовими діями на території нашої країни. Проте, обсяги витрат на виконання наукових досліджень та розробок знижувалися протягом останніх трьох років. В Україні частка витрат на виконання НДР у ВВП протягом останніх шести років має негативну тенденцію, так у 2022 р. частка склала 0,33%, що на 42,4% нижче порівняно з 2017 р. Це обмежує можливості для автоматизації процесів, аналізу великих обсягів даних та впровадження інновацій.

Відсутність стратегічного планування на вітчизняних підприємствах становить серйозну загрозу для їхньої ефективності та конкурентоспроможності. Без чіткої стратегії підприємство може втратити свою орієнтацію в ринковому середовищі, не здатне адекватно реагувати на зміни та вигоди, які можуть впливати з ринкових тенденцій. Відсутність стратегічного планування може також призвести до неефективного використання ресурсів, невпевненості серед персоналу та втрати конкурентної переваги [36].

Запровадження стратегічного планування є важливим кроком для підприємства у досягненні своїх цілей та забезпеченні стійкого розвитку, що дозволить підприємству визначити свої цілі та завдання на майбутнє, розробити стратегії для досягнення цих цілей, а також забезпечити ресурси та виконання дій для їхньої реалізації. Крім того, стратегічне планування дозволяє підприємству уникнути непередбачуваних кризових ситуацій та ефективно використовувати можливості на ринку. Таким чином, впровадження стратегічного планування є ключовим елементом для покращення системи менеджменту на вітчизняних підприємствах [67].

Часті зміни в законодавстві становлять серйозну перешкоду для стабільності та ефективного планування діяльності підприємств. Нестабільність у законодавстві призводить до постійних змін у вимогах і обмеженнях, з якими підприємства повинні враховувати при веденні своєї діяльності, що може включати зміни в податковому кодексі, правилах оподаткування, нормах ведення бізнесу та інших аспектах, які можуть суттєво вплинути на фінансову стабільність та стратегічне планування підприємства. Підприємства змушені постійно переглядати та адаптувати свої стратегії, щоб відповідати новим правилам та вимогам, що призводить до затримок у впровадженні нових проєктів, збільшення адміністративних витрат та загальної нестабільності в управлінні [36].

Багато вітчизняних підприємств ще не готові впроваджувати сучасні інструменти управління, що стає на заваді їх конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Отже, сучасні умови глобалізації ставлять перед українським менеджментом нові виклики та можливості. Для успішного функціонування та розвитку підприємств необхідно адаптуватися до змінних умов ринку, впроваджувати цифрові технології, розвивати інноваційність та підвищувати ефективність управлінських процесів. Лише таким чином українські підприємства зможуть досягти стійкості та конкурентоспроможності на глобальному ринку.

1.3 Сталий розвиток як виклик формування системи менеджменту підприємства

Сталий розвиток стає центральною темою у сучасному менеджменті, вимагаючи від підприємств перегляду та інтеграції екологічних, соціальних та економічних аспектів у свої управлінські практики.

Поняття сталого розвитку було вперше визначено в 1987 р. у доповіді Брентландської комісії як «розвиток, який задовольняє потреби сьогодення, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби».

Сталий розвиток підприємства означає таке функціонування його господарської діяльності, при якому одночасно забезпечується задоволення зростаючих матеріальних і соціальних потреб працівників і споживачів, раціональне та екологічно безпечне виробництво, ефективне використання ресурсів, підтримання сприятливих умов для здоров'я і безпеки персоналу, збереження, відтворення і примноження якості довкілля [14].

Сталий розвиток підприємства акцентує на необхідності встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб бізнесу та захистом інтересів майбутніх поколінь, включаючи їхню потребу в безпечному та здоровому середовищі. Основою керованості сталого розвитку на підприємстві є системний підхід та сучасні інформаційні технології, що дозволяють швидко моделювати різні варіанти розвитку, з високою точністю прогнозувати їхні результати та вибирати найбільш оптимальні рішення [11].

Для підприємств це означає розробку стратегій, що поєднують економічні цілі з екологічною відповідальністю та соціальною справедливістю (рис. 1.6)

Економічний підхід у концепції сталого розвитку базується на постулатах неокласичної теорії, згідно з якими можливості суспільства з виробництва доходу обмежені умовою збереження сукупного капіталу, необхідного для створення цього доходу. Ця концепція передбачає оптимальне використання обмежених ресурсів та застосування природо-, енерго- і матеріалозберігаючих технологій для створення потоку сукупного доходу, який забезпечує збереження

сукупного капіталу (фізичного, природного або людського), за рахунок якого цей дохід виробляється [58].

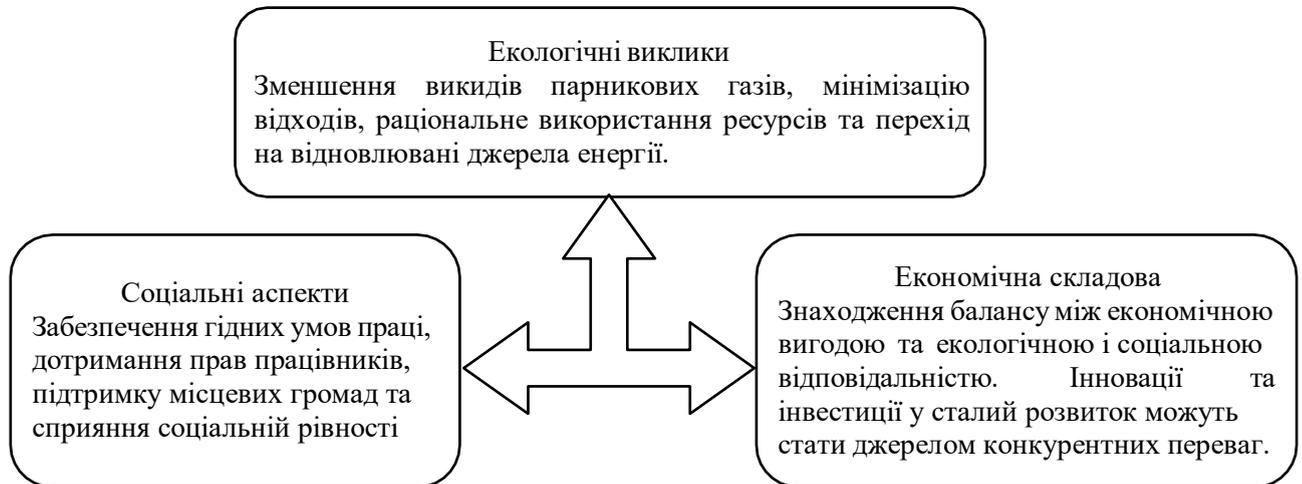


Рисунок 1.6 – Формування системи менеджменту на засадах сталого розвитку (узагальнено автором за [11])

Соціальний підхід у концепції сталого розвитку базується на охопленні всього спектру прав людини, як індивідуальних, так і колективних. Він включає питання корпоративного управління та ширше коло проблем, пов'язаних з підтримкою стабільності соціальних і культурних систем, а також примноженням гуманітарних цінностей сучасного суспільства [16].

Екологічний підхід у концепції сталого розвитку заснований на забезпеченні цілісності біологічних і фізичних природних систем. Особливе значення приділяється життєздатності екосистем, які визначають глобальну стабільність всієї біосфери. Поняття природних систем у цьому контексті охоплює не лише природні комплекси, але й штучно створене, антропогенне середовище. Основний акцент робиться не на їх здатності зберігатися в певному «ідеальному» статичному стані, а на їх здатність до саморозвитку та адаптації, як реакції на дестабілізуючі впливи з боку інших систем [27].

Концепція сталого розвитку відображає розуміння тісного взаємозв'язку екологічних, економічних і соціальних проблем людства і необхідності їх комплексного вирішення за умови тісної співпраці і координації зусиль усіх складових системи менеджменту підприємства. Ця концепція є прогресивною,

оскільки систематизує та охоплює підходи, які відображають різні аспекти людської діяльності та віддзеркалюють єдиний процес створення цінностей.

Наразі, багато вітчизняних компаній впроваджують екологічні аудити для визначення та мінімізації свого впливу на довкілля. Такі ініціативи не тільки знижують негативний екологічний вплив, але й можуть призвести до економії ресурсів та зменшення витрат, а розробка екологічно чистих продуктів або послуг може відкрити нові ринки та залучити споживачів, які надають перевагу стійким брендам [13].

Для реалізації концепції сталого розвитку необхідні значні зміни в системі менеджменту організації. Сучасні підприємства в своїй діяльності мають керуватися економікою замкнутого циклу, яка дозволяє зменшити споживання ресурсів, забруднення навколишнього середовища та збільшити прибутковість. Виробники вже на етапі розробки продукту розуміють, як його використовуватимуть та як його можна буде переробити для подальшого використання у нових продуктах. Економіка замкнутого циклу спирається на чотири принципи: перетворення відходів на ресурси, стійкість через різноманітність, використання відновлювальних джерел енергії системне мислення. Реалізація цих принципів потребує співпраці бізнесу, влади, суспільства та фінансових структур на всіх етапах впровадження [11].

Для успішної інтеграції принципів сталого розвитку у систему менеджменту підприємства необхідно розробити нові підходи, прийоми та компетенції, які включають в себе стратегічне планування, політику сталого розвитку, організаційну структуру, економічні та фінансові інструменти, впровадження технологій, моніторинг і оцінку, навчання і розвиток персоналу, співпрацю із зацікавленими сторонами та корпоративну соціальну відповідальність (рис. 1.7).



Рисунок 1.7 – Інтеграція сталого розвитку у систему менеджменту підприємства (систематизовано автором за [11; 14])

Інтеграція сталого розвитку у систему менеджменту підприємства стикається з низкою викликів, таких як необхідність значних інвестицій, зміна організаційної культури, опір змінам та недостатність знань і навичок. Водночас, вона відкриває нові можливості для підвищення конкурентоспроможності, зниження ризиків, зміцнення репутації та створення стійких бізнес-моделей.

Одним із напрямів адаптації системи менеджменту підприємства до принципів сталого розвитку є впровадження екологічного менеджменту, яке базується на двох основних аспектах. З одного боку, це відповідність корпоративній філософії, яка визначає загальні принципи та цінності компанії. З іншого боку, це чітко регламентовані норми і процедури, що стосуються параметрів екологічної діяльності, такі як розподіл повноважень між відділами, кваліфікація керівного персоналу, зміст екологічних звітів, аудит та моніторинг відповідно до міжнародних стандартів [3].

Практичне застосування принципів екологічного менеджменту можливе лише за умови систематичного моніторингу екологічного стану виробництва, що включає наукові та консультативні заходи для впровадження змін у використанні сировини, технології та асортименту продукції, використання альтернативних джерел енергії, впровадження енергозберігаючих технологій, утилізацію та переробку промислових відходів, а також підвищення екологічної освіченості і культури населення [25].

Результати проведеного дослідження дали змогу визначити механізм впровадження екологічного менеджменту (рис. 1.8), який сприятиме реалізації моделі сталого економічного розвитку підприємства.

Запропонована модель ґрунтується на виробничій, культурно-освітній, адміністративній та фінансовій системах. Планована діяльність передбачає навчання керівництва та спеціалістів, відповідальних за екологічну безпеку, а також реалізацію заходів з охорони та контролю стану навколишнього середовища.



Рисунок 1.8 – Механізм впровадження принципів екологічного менеджменту (узагальнено за [4; 25])

Цілі сталого розвитку гармонійно взаємодіють з механізмом впровадження екологічного менеджменту. Підприємство у своїй сфері має значний вплив на економічну, екологічну та соціальну сфери. Воно сприяє економічному зростанню, забезпечує оплату податків, а також може впливати на навколишнє середовище через свою діяльність. Підприємство в економіці замкнутого циклу здатне досягати більшої користі та забезпечувати більшу кількість робочих місць, при цьому використовуючи менше ресурсів, що позитивно впливає на майбутні покоління і сучасне суспільство.

У сучасній епохі науково-технічного прогресу, разом із зростанням екологічних вимог до технологій виробництва, екологічний менеджмент стає ключовим чинником економічного розвитку, який визначає його подальшу

успішність. Отже, важливо враховувати екологічні аспекти при керуванні виробництвом, розробці нових продуктів, маркетингових стратегіях, управлінні персоналом та фінансами, що вимагає створення екологічного менеджменту на підприємствах.

Завданням використання інструментів екологічного менеджменту не лише фіксування та обробка інформації про вплив діяльності підприємства на навколишнє середовище, а й підвищення екологічної та економічної ефективності виробництва, що також сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства шляхом вирішення екологічних аспектів його діяльності [6].

Екологічний менеджмент спрямований на надання інформаційної підтримки системі управління підприємством, що гарантує мінімізацію негативного впливу виробничих процесів на довкілля і забезпечує запобігання проблемам до їх виникнення. Правильне впровадження цієї системи може призвести до істотних позитивних результатів вже на початкових етапах [31].

Основні характеристики сучасного етапу екологічного менеджменту включають:

визнання того, що екологічний менеджмент є невід'ємною частиною стратегічної поведінки та розвитку компанії у довгостроковій перспективі;

розгляд екологічного менеджменту як повноцінних виробничих витрат;

орієнтація корпорацій на якість продукції, соціальні інтереси та потреби споживачів у вирішенні екологічних проблем, що потребує використання комплексного підходу до обліку екологічних витрат на рівні компанії;

вимога до промислових підприємств строго дотримуватися екологічних принципів та створювати ефективну систему екологічного менеджменту [4].

Впровадження та розвиток системи екологічного менеджменту на українських підприємствах мають значний потенціал. Використання екологічного менеджменту як додаткового інструменту до існуючого екологічного контролю з боку державних органів створить умови для оптимального використання ресурсів, вирішить проблеми якості продукції,

безпеки персоналу та охорони навколишнього природного середовища, що сприятиме розвитку додаткових можливостей для підприємства в цілому, підвищить ефективність управління якістю та загальної системи управління. Активізація зусиль у реалізації системи екологічного менеджменту сприятиме підвищенню еколого-економічної ефективності виробництва, досягненню стійких результатів, збільшенню мотивації працівників та ефективному вирішенню проблем збереження навколишнього середовища [35].

Сталий розвиток стає інтегральною частиною системи менеджменту підприємства, вимагаючи від менеджерів нових підходів, знань та компетенцій. Успішна інтеграція принципів сталого розвитку у менеджмент дозволить підприємствам не лише зберегти конкурентоспроможність на ринку, але й сприятиме їх довгостроковій стабільності та стійкості у швидкоплинному глобальному середовищі. Інновації, відповідальність та адаптивність стають ключовими чинниками успіху в умовах сучасних викликів, забезпечуючи гармонійний розвиток бізнесу, суспільства та довкілля.

Отже, результати дослідження підтвердили, що питання екологізації виробництва залишається актуальним у контексті економічного розвитку України. Екологічний менеджмент виявляється ефективним інструментом механізму економічного розвитку як окремого підприємства, так і економіки в цілому. Тому впровадження механізму екологічного менеджменту на українських підприємствах сприятиме їх сталому розвитку, основаному на розповсюдженні екологічно збалансованих видів виробництва та реагуванні на нові екологічні потреби.

Висновки до розділу 1

Провівши дослідження теоретичних підходів щодо формування системи менеджменту організації, можливо зробити наступні висновки:

1. Аналізуючи праці як зарубіжних, так і вітчизняних науковців, можна визначити, що еволюція поняття менеджменту відбувалася через поєднання та розвиток різних підходів та концепцій. Зарубіжні дослідники, такі як Фредерік Тейлор, Анрі Файоля, Елтон Мейо, Майкл Портер, Джозеф Джуран Джефф Сазерленд та інші, вносили свій внесок у формування та розвиток теорій менеджменту, зосереджуючись на різноманітних аспектах управління, включаючи організаційну структуру, стратегічне планування, та роль лідерства. У вітчизняних дослідженнях таких авторів, як О.Є. Джур, С.А. Шулякова, І.А. Яцкевич, Н.П. Резник, І.О. , Д.В. Седікова та В.В. Баранов акцентують увагу на адаптації світових тенденцій управління до специфіки української економіки та суспільства, зокрема через активне впровадження інноваційних підходів та цифровізації. Такий аналіз вказує на те, що еволюція поняття менеджменту є постійним та динамічним процесом, який відображає зміни у вимогах та умовах сучасного бізнесу та суспільства.

2. Дослідження особливостей впливу глобальних викликів на систему менеджменту вказує на складність та багатогранність сучасного управління підприємствами у глобальному середовищі. Глобалізація, екологічні проблеми, соціальні зміни, економічна нестабільність, пандемія та інші фактори створюють складні виклики, на які система менеджменту повинна реагувати швидко та ефективно. При цьому, кожен з цих викликів має свої особливості та вимагає індивідуального підходу в управлінні.

3. Для подальшого розвитку сучасних підприємств вирішальне значення має реалізація концепції сталого розвитку, яка відкриває нові можливості для вирішення еколого-економічних та соціальних проблем. У сучасному світі конкурентоспроможність підприємства у все більшій мірі залежить від екологізації виробництва. З огляду на це, до найважливіших завдань, які потребують розв'язання, варто віднести зміну екологічної стратегії та тактики, підвищення ефективності управління екологічними аспектами діяльності підприємств, впровадження інноваційних екологічно-орієнтованих технологій, підвищення екологічної свідомості та організацію всебічної екологічної освіти.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ОСОБЛИВОСТЕЙ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «БУРАТ-АГРО»

2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «БУРАТ-АГРО»

Товариство з обмеженою відповідальністю «БУРАТ-АГРО» – сільськогосподарське товариство, яке входить до інтегрованої сільськогосподарської компанії в Україні ІМК. ІМК протягом останніх десяти років входить до 10 найбільших аграрних компаній України. Землі, на яких працює ТОВ «БУРАТ-АГРО» знаходяться у Полтавській області, яка вирізняється сприятливими ґрунтово-кліматичним умовам для вирощування сільськогосподарських культур. Юридична адреса підприємства: 38410, Полтавська обл., Полтавський р-н, село Піщане.

Основним напрямком діяльності ТОВ «БУРАТ-АГРО» є 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Досліджуване товариство спеціалізується на вирощуванні кукурудзи, пшениці та соняшнику.

На сільськогосподарському ринку України товариство працює більше 25 років, зарекомендувавши себе як надійного та інноваційного виробника. Протягом цього часу компанія досягла значних успіхів у розвитку сільськогосподарського виробництва, впровадженні сучасних технологій і ефективних методів господарювання. ТОВ «БУРАТ-АГРО» активно працює над підвищенням якості продукції, розширенням асортименту та зміцненням своєї позиції на ринку. Завдяки довгостроковій стратегії та глибокому розумінню ринку, товариство продовжує розвиватися і залишатися одним з провідних гравців у галузі.

Земельний банк в обробітку ТОВ «БУРАТ-АГРО» становить 19,824 тис. га, а виробничі потужності складають близько 87 тис. тон [42].

На полях ТОВ «БУРАТ-АГРО» використовується система різноглибинного обробітку ґрунту, що включає глибоке рихлення, оранку, дискування і культивуацію. Зміна цих технологічних прийомів створює оптимальні умови для росту і розвитку сільськогосподарських культур.

Товариство використовує виключно власні сховища для зберігання продукції. Поточні зберігальні можливості ТОВ «БУРАТ-АГРО» наразі повністю відповідають вимогам компанії щодо зберігання продукції і мають достатній потенціал для задоволення цих потреб у найближчому майбутньому, при зростанні обсягів виробництва. Володіння такими потужностями дозволяє товариству реалізовувати свою сільськогосподарську продукцію протягом усього маркетингового року, що суттєво знижує вплив на ціни під час та після збирання врожаю, а також зменшує ризики, пов'язані з можливими втратами продукції.

Засновниками товариства є кіпрська компанія Юнігрейн Холдінг Лімітед, яка володіє 99,6% акцій та вітчизняна компанія ТОВ «Чернігівська індустріальна молочна компанія», яка володіє 0,4% акцій [51].

Місія ТОВ «БУРАТ-АГРО» полягає у постачанні світу якісної та безпечної сільськогосподарської продукції [42].

Свої досягнення компанія спрямовує на стабільність прибутку та надійність репутації, що забезпечить товариству стабільну відповідальну партнерську діяльність [42].

Господарсько-виробнича діяльність ТОВ «БУРАТ-АГРО» сконцентрована на рослинництві, використовуючи передові агротехнології та оптимальні методи управління бізнесом. Основними принципами і пріоритетами є інновації, ефективний менеджмент та високопрофесійна команда. З 2018 року компанія активно реалізує прийнятну стратегію розвитку, яка фокусується на таких аспектах, як підвищення операційної ефективності, зменшення банківського боргу та виплата дивідендів акціонерам [42].

Діяльність досліджуваного товариства відбувається відповідно до чинного законодавства України, що включає в себе різноманітні нормативно-правові акти, (Конституція України, Укази Президента України, закони і постанови Верховної

Ради України, постанови і розпорядження Кабінету Міністрів України), а також Господарський, Цивільний та Земельний кодекси України. ТОВ «БУРАТ-АГРО» має власний Статут (додаток А), який визначає внутрішню організацію та діяльність товариства та розпорядчо-нормативну документацію.

Споживачами продукції ТОВ «БУРАТ-АГРО» є різні сегменти ринку, включаючи оптових та роздрібних покупців аграрних підприємств, ресторани, супермаркети та інші сільськогосподарські та харчові підприємства. Товариство постачає свою продукцію як на внутрішній, так і на зовнішній ринок, в тому числі експортує свою продукцію до таких країн як Люксембург та Кіпр [51].

ТОВ «БУРАТ-АГРО» взаємодіє з різноманітними поставниками сировини, обладнання, матеріалів та інших ресурсів, необхідних для виробництва сільськогосподарської продукції. Серед них можна зазначити компанії «УрожайНадій», «Полтава Семена», «Зоряне Поле», «Агро Ключ» та інші. Добрива та захисні засоби для рослин постачають «УкрАгроХім», «Добриво Україна», «АгроДобро». Обладнання для обробки ґрунту та збирання урожаю товариство закупає за кордоном.

Фінансова самостійність забезпечує ТОВ «БУРАТ-АГРО» здатністю у прийнятті рішень щодо управління своїми фінансовими ресурсами без залежності від зовнішніх впливів. Товариство має власні фінансові засоби, які використовує для розвитку бізнесу, оплати витрат, інвестування в нові проекти та технології. Фінансова самостійність також дозволяє підприємству вести свою бухгалтерію, складати фінансові звіти та формувати власну фінансову політику, що дозволяє товариству бути більш гнучким та контролювати своїми фінанси, а також можливість швидко та ефективно реагувати на ринкові зміни.

Організаційна структура управління ТОВ «БУРАТ-АГРО» має лінійну структуру, де існує чітка ієрархія влади, яка приймає стратегічні рішення та надає загальне керівництво товариством (рис. 2.1).

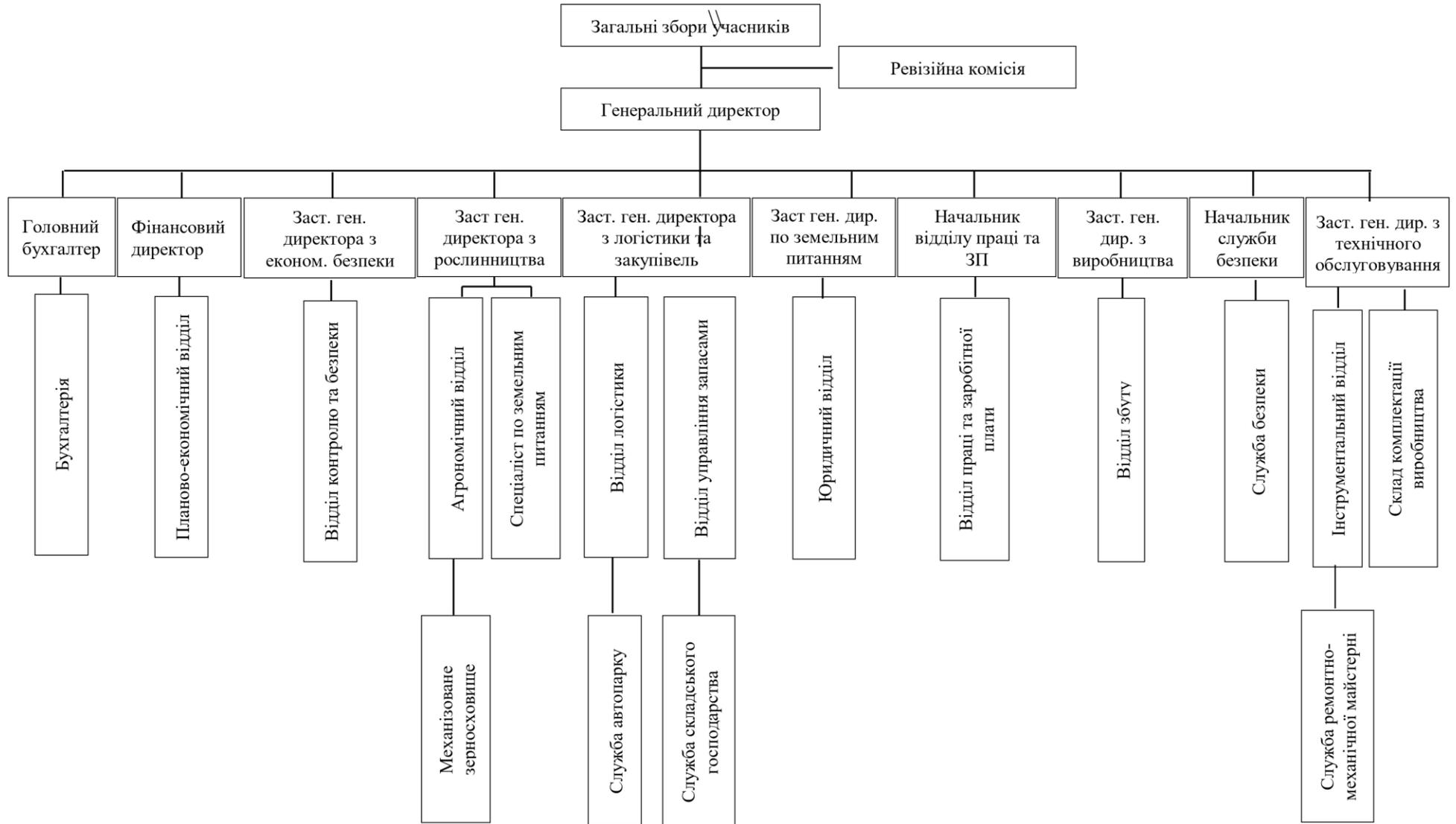


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «БУРАТ-АГРО»

Вищим органом управління ТОВ «БУРАТ-АГРО» є загальні збори, на яких приймаються стратегічні рішення та вирішуються ключові питання щодо діяльності товариства. Виконавчий орган – дирекція товариства, яка складається з Генерального директора товариства Семенчука О.М. та членів дирекції.

Лінійна структура управління відображає простоту та прямолінійність комунікацій та влади на ТОВ «БУРАТ-АГРО». Основними елементами цієї структури є єдиний ланцюг командування та централізоване прийняття рішень. Управління побудоване на ієрархічному принципі, де керівництво видає накази і директиви, які передаються вниз по ланцюгу командування безпосереднім підлеглим. Вирішення питань та прийняття стратегічних рішень здійснюються на верхніх рівнях керівництва і потім передаються для виконання вниз по ієрархії.

Короткі лінії комунікації та чіткість розподілу обов'язків і відповідальності унеможливають ТОВ «БУРАТ-АГРО» затримку у процесі передачі інформації. Кожен працівник має чітко визначені обов'язки та відповідальність, що забезпечує ефективне виконання завдань в межах відповідної структури.

Трудові ресурси є ключовим елементом успіху ТОВ «БУРАТ-АГРО», оскільки саме від їхньої кваліфікації, досвіду та мотивації залежить ефективність виробничих процесів. Компетентні працівники здатні оптимізувати використання сучасних агротехнологій, що сприяє підвищенню врожайності та якості продукції, а належне управління трудовими ресурсами дозволяє оперативно реагувати на зміни у виробничих умовах і мінімізувати ризики, пов'язані з сезонними коливаннями та погодними факторами. Важливим аспектом є також підтримка високого рівня трудової культури та безпеки праці, що сприяє збереженню здоров'я працівників і створює сприятливий клімат для їхнього професійного розвитку. У табл. 2.1 здійснено аналіз трудового потенціалу ТОВ «БУРАТ-АГРО».

За даними таблиці можна зробити висновок про щорічне зменшення кількості учасників трудового колективу ТОВ «БУРАТ-АГРО».

Таблиця 2.1 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «БУРАТ-АГРО» за категоріями зайнятих за 2018-2020 рр.

| Категорія зайнятих | 2018 р | | 2019 р | | 2020 р. | | Відносне відхилення, 2020 р. від | |
|---|-----------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|----------------------------------|--------|
| | кількість, осіб | питома вага, % | кількість, осіб | питома вага, % | кількість, осіб | питома вага, % | 2018 р | 2019 р |
| Управлінський персонал | 39 | 9,9 | 33 | 10,2 | 30 | 11 | 1,1 | 0,8 |
| у тому числі: | | | | | | | | |
| Керівники | 9 | 2,3 | 9 | 2,8 | 9 | 3,3 | 1 | 0,5 |
| Спеціалісти | 11 | 2,8 | 10 | 3,1 | 10 | 3,7 | 0,9 | 0,6 |
| Технічні працівники | 19 | 4,8 | 14 | 4,3 | 11 | 4,0 | (0,8) | (0,3) |
| Виробничий персонал | 353 | 90,1 | 290 | 89,8 | 243 | 89 | (1,1) | (0,8) |
| Разом | 392 | 100 | 323 | 100 | 273 | 100 | х | х |
| Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу | 9 | х | 9 | х | 8 | х | х | х |

Протягом досліджуваного періоду загальна кількість працюючих у сільськогосподарському підприємстві зменшилася на 119 осіб. При чому, зменшення відбулося як серед управлінського, так і серед виробничого персоналу. Проте, частка виробничого персоналу у структурі трудових ресурсів ТОВ «БУРАТ-АГРО» зменшилася з 90,1% у 2018 р. до 89% у 2020 р. Чисельність управлінського персоналу протягом 2018-2020 рр. зменшилася на 9 осіб за рахунок зменшення кількості технічних працівників. Керівний склад підприємства залишався сталим і становив 9 осіб. Штат виробничого персоналу зменшився на 110 осіб (рис. 2.2).

Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського у 2018 р. та 2019 р. становила 9 осіб, у 2020 р. зменшилася до 8 осіб. Така динаміка, з одного боку свідчить про підвищення контролю за кожною працюючою особою, а з іншого боку – про зменшення навантаження на управлінський персонал.

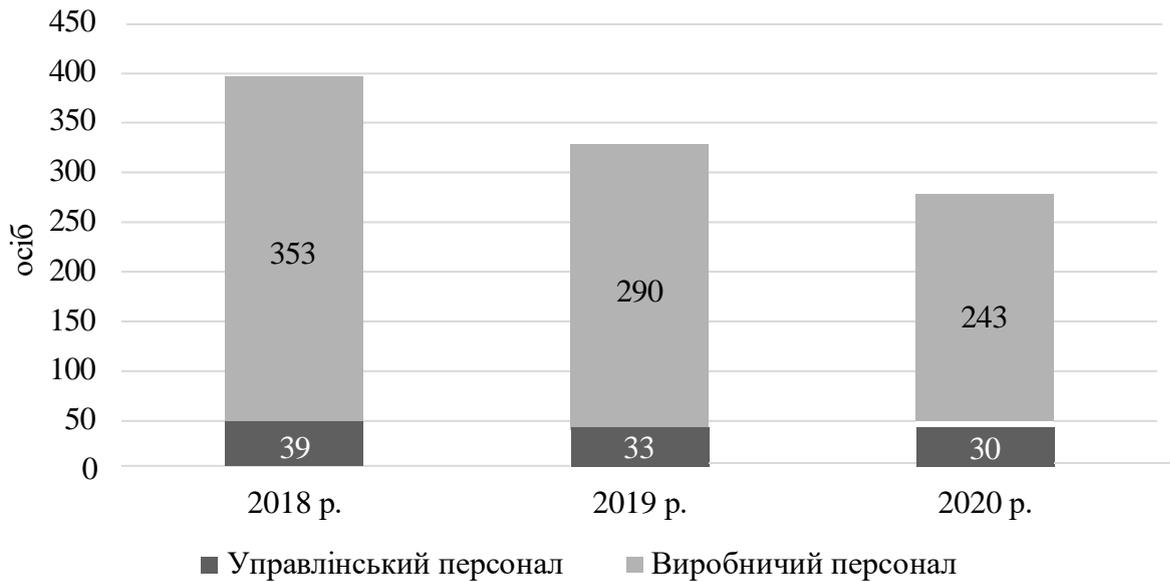


Рисунок 2.2 – Динаміка загальної структури трудових ресурсів ТОВ «БУРАТ-АГРО» за категоріями зайнятих за 2018-2020 рр.

Розглядаючи вікову структуру персоналу ТОВ «БУРАТ-АГРО», можна зазначити, що найчисельнішою групою працівників є особи віком від 45 до 54 р., а разом із групою осіб від 35 до 44 років вони становлять переважну більшість трудового колективу підприємства. Слід зазначити, що тільки ці дві категорії мали позитивну динаміку до зростання у відносному відхиленні протягом досліджуваного періоду (табл. 2.2)

Таблиця 2.2 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ТОВ «БУРАТ-АГРО» за 2018-2020 рр.

| Вікові категорії | 2018 р. | | 2019 р. | | 2020 р. | | Відносне відхилення | |
|------------------|---------|------|---------|------|---------|------|---------------------|---------|
| | осіб | % | осіб | % | осіб | % | 2020 р. від | |
| | | | | | | | 2018 р. | 2019 р. |
| до 25 років | 12 | 3,1 | 9 | 2,8 | 6 | 2,2 | -0,9 | -0,6 |
| 25-34 років | 79 | 20,2 | 63 | 19,5 | 51 | 18,7 | -1,5 | -0,8 |
| 35-44 років | 103 | 26,3 | 87 | 26,9 | 75 | 27,5 | 1,2 | 0,5 |
| 45-54 років | 125 | 31,9 | 106 | 32,8 | 95 | 34,8 | 2,9 | 2,0 |
| 55-64 років | 67 | 17,1 | 54 | 16,7 | 44 | 16,1 | -1,0 | -0,6 |
| 65 і старші | 6 | 1,5 | 4 | 1,2 | 2 | 0,7 | -0,8 | -0,5 |
| Разом | 392 | 100 | 323 | 100 | 273 | 100 | x | x |

Слід зазначити, що зовсім молодих осіб та осіб, старших за 65 на досліджуваному товаристві працює небагато, при чому, їх кількість щорічно зменшується.

Досліджуючи персонал ТОВ «БУРАТ-АГРО» за статтю, можна відмітити, що на підприємстві працює більше чоловіків, частка яких склала у 2020 р. 73,7% (рис. 2.3).

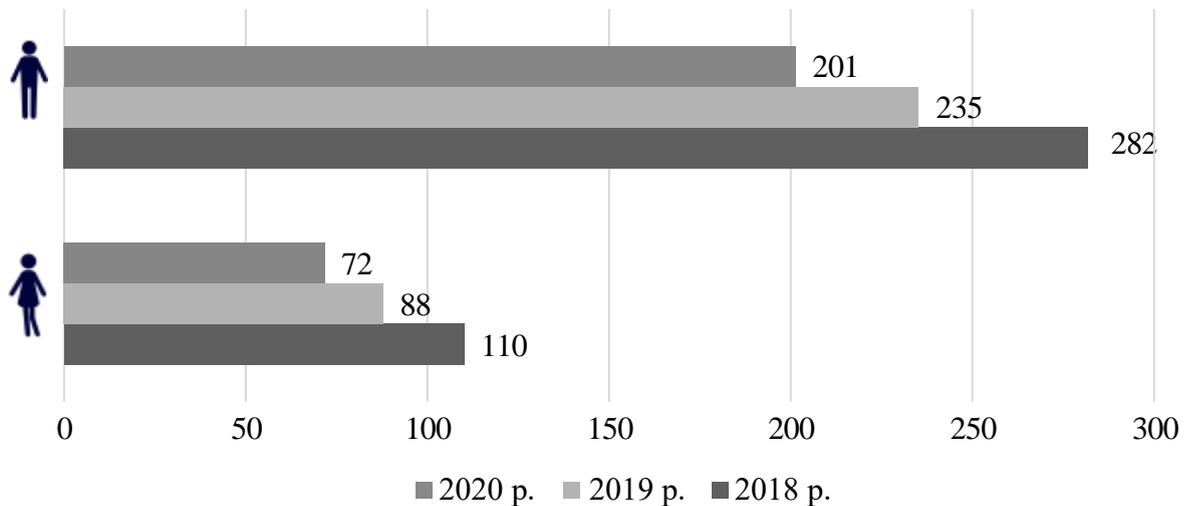


Рисунок 2.3 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ «БУРАТ-АГРО» за статтю у 2018-2020 рр.

Отже, враховуючи специфіку діяльності ТОВ «БУРАТ-АГРО», переважна більшість працівників підприємства чоловіки.

Аналіз освітньої структури ТОВ «БУРАТ-АГРО» є необхідним для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства, адже знання та кваліфікація працівників безпосередньо впливають на ефективність виконання виробничих завдань, впровадження інноваційних технологій та адаптацію до змін ринкового середовища (табл. 2.3)

Аналіз освітньої структури підприємства за період з 2018 по 2020 роки показує певні тенденції у зміні рівня освіти працівників. Якщо на початку досліджуваного періоду у працівників підприємства переважав початковий рівень вищої освіти (41,07%), то у 2020 р. – більшість працівників мало другий

рівень вищої освіти (35,53%), що свідчить про зростання загальної освіченості персоналу та підвищення його якості.

Таблиця 2.3 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу ТОВ «БУРАТ-АГРО» за 2018-2020 рр.

| Рівень освіти | 2018 р. | | 2019 р. | | 2020 р. | | Відносне відхилення 2020 р. від | |
|---|---------|-------|---------|-------|---------|-------|------------------------------------|---------|
| | осіб | % | осіб | % | осіб | % | 2018 р. | 2019 р. |
| Середня освіта | 60 | 15,31 | 35 | 10,83 | 23 | 8,42 | (6,89) | (2,41) |
| Початковий рівень вищої освіти | 161 | 41,07 | 124 | 38,39 | 88 | 32,23 | (8,84) | (6,16) |
| Перший рівень вищої освіти – «бакалавр» | 50 | 12,75 | 56 | 17,33 | 65 | 23,08 | 11,05 | 6,47 |
| Другий рівень вищої освіти – «магістр» | 121 | 30,86 | 108 | 33,43 | 97 | 35,53 | 4,67 | 2,10 |
| Разом | 392 | 100 | 323 | 100 | 273 | 100 | x | x |
| Перекваліфікація персоналу | 36 | 9,18 | 29 | 8,97 | 33 | 12,08 | (0,21) | 3,11 |
| Навчались за кордоном | 4 | 1,02 | 3 | 0,92 | 3 | 1,09 | 0,07 | 0,17 |

Поряд з цим, показники перекваліфікації персоналу залишаються стабільними та відносно незначними (близько 12%). Навчання за кордоном проходила незначна кількість осіб, частка яких склала близько 1% від загальної кількості працюючих.

Отримані дані свідчать, що підприємство приділяє недостатньо уваги підвищенню кваліфікації працівників, особливо щодо закордонного стажування та участі в міжнародних заходах. Враховуючи, що підприємство здійснює експортну діяльність своєї продукції, важливість інвестування в освіту та підвищення кваліфікації працівників для підтримки конкурентоспроможності підприємства, є нагальною.

Для аналізу руху персоналу ТОВ «БУРАТ-АГРО» було обчислено такі аналітичні показники, як коефіцієнт оновлення персоналу, коефіцієнт вибуття, коефіцієнт плинності персоналу, коефіцієнт абсентеїзму та коефіцієнт внутрішньої мобільності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ТОВ «БУРАТ-АГРО» за 2018-2020 рр.

| Показник | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р. | Відносне відхилення 2020 р. від | |
|------------------------------------|---------|---------|---------|---------------------------------|---------|
| | | | | 2018 р. | 2019 р. |
| Коефіцієнт оновлення персоналу | 0,17 | 0,31 | 0,20 | 0,03 | (0,11) |
| Коефіцієнт вибуття персоналу | 0,14 | 0,44 | 0,53 | 0,39 | 0,09 |
| Коефіцієнт плинності кадрів | 0,14 | 0,44 | 0,53 | 0,39 | 0,09 |
| Коефіцієнт абстентеїзму | 0,02 | 0,02 | 0,02 | - | - |
| Коефіцієнт внутрішньої мобільності | 0,03 | 0,02 | 0,04 | 0,01 | 0,02 |

Аналіз руху персоналу в період з 2018 по 2020 рік демонструє наступні тенденції:

коефіцієнт оновлення персоналу збільшився із 0,17 у 2018 р. до 0,20 у 2020 р., що свідчить про помірне оновлення колективу, водночас спостерігалось зниження цього показника у порівнянні з 2019 р. на 0,11, що вказує на стабілізацію кадрового складу та меншу активність у прийомі нових працівників;

коефіцієнт вибуття та коефіцієнт плинності кадрів значно зросли з 0,14 у 2018 р. до 0,53 у 2020 р., що свідчить про підвищену плинність кадрів та збільшення числа працівників, що залишили компанію;

коефіцієнт абстентеїзму залишався стабільним на рівні 0,02 протягом усього періоду, що свідчить про стабільну присутність працівників на робочих місцях;

коефіцієнт внутрішньої мобільності показав незначні коливання, збільшившись з 0,03 у 2018 р. до 0,04 у 2020 р., що свідчить про деяке збільшення внутрішніх переміщень працівників між різними підрозділами та посадами.

У загальному можна зробити висновок про високу плинність персоналу ТОВ «БУРАТ-АГРО» та необхідність пошуку більш ефективних стратегій роботи з персоналом. Основна мета кадрової політики досліджуваного товариства полягає у забезпеченні підприємства кваліфікованими працівниками, мінімізації плинності кадрів та формуванні високопродуктивного, творчого і надійного колективу для ефективної реалізації місії підприємства.

На підприємстві застосовуються різноманітні інструкції, методичні посібники, положення та стандарти, що регулюють і стандартизують робочі процеси та процедури. До цих матеріалів належать положення про структуру та функції відділів і служб, інструкції щодо обліку фінансових операцій, методичні рекомендації щодо планування та бюджетування, а також стандарти якості та безпеки виробництва. З 2016 року на підприємстві діють такі основні політики, що стосуються персоналу: «Про колективні договори і угоди», «Про працевлаштування неповнолітніх», «Про трудові відносини з вагітними жінками та жінками, що мають дітей, віком до 3-х років», «Про робочий та надурочний час», «Про свободу об'єднання, вступу до професійних спілок», «Щодо розгляду скарг та пропозицій», «Щодо забезпечення житлом співробітників», «Про адресну допомогу працівникам» та інші. Крім того, запроваджено Положення «Аудити безпеки», згідно з яким керівники всіх рівнів, включаючи вище керівництво центрального офісу та керівників регіональних підприємств, регулярно відвідують виробничі ділянки для спостереження за роботою та умовами праці.

Таким чином, аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «БУРАТ-АГРО» показує, що підприємство має ефективну лінійно-функціональну структуру, яка забезпечує спеціалізацію робочих процесів та врахування специфіки кожного функціонального напрямку. Кожен підрозділ має чітко визначені повноваження та функціональні обов'язки: загальний керівник здійснює лінійний вплив на всіх учасників організаційної структури, а керівники функціональних відділів забезпечують функціональну підтримку всім виконавцям робіт, розробляючи відповідні управлінські рішення, програми, плани та проекти. Використання стандартизованих інструкцій, методичних посібників та політик сприяє регулюванню і стандартизації робочих процедур, що дозволяє підприємству активно розвиватися та нарощувати взаємодію з територіальними громадами, водночас значно впливаючи на національну економіку.

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «БУРАТ-АГРО»

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «БУРАТ-АГРО» є важливим етапом для оцінки ефективності його операційної діяльності та стратегічного управління. Дане дослідження спрямоване на вивчення ключових фінансових показників компанії, таких як доходи, витрати, рентабельність, а також визначення ефективності управлінських рішень, що впливають на динаміку зазначених показників.

Для здійснення такого аналізу на ТОВ «БУРАТ-АГРО», було використано дані фінансової звітності підприємства, а саме: зокрема: форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2018–2020 рр. (див. Додаток Б), а також дані іншої внутрішньої документації підприємства.

Результати ретельного аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «БУРАТ-АГРО» представлено у табл. 2.5.

Аналіз капіталу підприємства досліджувався за рахунок зміни сукупного та власного капіталу. Середня вартість сукупного капіталу підприємства значно зросла з 546 474 тис. грн. у 2018 р. до 1 245 416 тис. грн. у 2020 р., що представляє приріст на 698 942 тис. грн. або 127,9%. Цим самим, капітал ТОВ «БУРАТ-АГРО» значно збільшився, що свідчить про позитивні тенденції у фінансовій стійкості та розвитку товариства.

Також варто звернути увагу на зростання середньої вартості власного капіталу з 174 914,5 тис. грн. у 2018 р. до 246 372,5 тис. грн. у 2020 р., тобто збільшення власного капіталу відбулося на 71 458 тис. грн. або 40,85%. Враховуючи, що даний показник є показником фінансової стійкості та здатності підприємства до самостійного фінансування своєї діяльності, можна свідчити про покращення фінансової стійкості ТОВ «БУРАТ-АГРО» (рис. 2.4).

Отже, ТОВ «БУРАТ-АГРО» демонструє стабільний ріст як сукупного, так і власного капіталу протягом розглянутого періоду, що свідчить про позитивні тенденції та успішне управління фінансовими ресурсами підприємства.

Таблиця 2.5 – Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «БУРАТ-АГРО» за 2018–2020 рр.

| Показники | Од. виміру | Роки | | | Відхилення 2020 р. від | | | |
|---|---------------|-----------|-----------|-----------|------------------------|------------------------|-----------|------------------------|
| | | 2018 | 2019 | 2020 | 2018 р. | | 2019 р. | |
| | | | | | Абсолютне | Темп приросту, % | Абсолютне | Темп приросту, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1. Капітал підприємства | | | | | | | | |
| 1.1. Середня вартість сукупного капіталу | тис. грн. | 546 474 | 885 916,5 | 1 245 416 | 698 942 | 127,9 | 359 499,5 | 40,58 |
| 1.2. Середня вартість власного капіталу | тис. грн. | 174 914,5 | 177 493,5 | 246 372,5 | 71 458 | 40,85 | 68 879 | 38,81 |
| 2. Ресурси підприємства | | | | | | | | |
| 2.1. Середньорічна вартість основних засобів | тис. грн. | 99 037,5 | 399 914,5 | 703 318,5 | 604 281 | 610,15 | 303 404 | 75,87 |
| 2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів | тис. грн. | 4 785 | 2 659 | 2 826 | (1 959) | (40,94) | 167 | 6,28 |
| 2.3. Середні залишки оборотних засобів | тис. грн. | 379 092,5 | 419 562 | 474 727 | 95 634,5 | 25,23 | 55 165 | 13,15 |
| 2.4. Середньооблікова чисельність працівників | осіб | 392 | 323 | 273 | (119) | (30,36) | (50) | (15,48) |
| 3. Економічні показники | | | | | | | | |
| 3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | тис. грн. | 482 534 | 649 028 | 623 964 | 141 430 | 29,31 | (25 064) | (3,86) |
| 3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг | тис. грн. | 482 534 | 649 028 | 623 964 | 141 430 | 29,31 | (25 064) | (3,86) |
| 3.3. Операційні витрати | тис. грн. | 525 550 | 623 980 | 475 422 | (50 128) | (9,54) | (148 558) | (23,81) |
| 3.4. Фонд оплати праці усіх працівників | тис. грн. | 55 402 | 68 338 | 64 365 | 8 963 | 16,18 | (3 973) | (5,81) |
| 3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника | грн. | 11 777,64 | 17 631,06 | 19 647,44 | 7 869,8 | 66,82 | 2 016,37 | 11,44 |

Продовження табл. 2.5

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|--|----------------|----------|----------|----------|---------|---------|----------|---------|
| 4. Фінансові результати | | | | | | | | |
| 4.1. Валовий прибуток (збиток) | тис. грн. | 134 639 | 181 761 | 172 634 | 37 995 | 28,22 | (9 127) | (5,02) |
| 4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності | тис. грн. | 20 781 | 57 426 | 88 430 | 67 649 | 325,53 | 31 004 | 53,99 |
| 4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування | тис. грн. | 13 045 | 39 702 | 5 669 | (7 376) | (56,54) | (34 033) | (85,72) |
| 4.4 Чистий прибуток (збиток) | тис. грн. | 13 045 | 39 702 | 5 669 | (7 376) | (56,54) | (34 033) | (85,72) |
| 5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат | | | | | | | | |
| 5.1. Продуктивність праці працівників | тис.грн./особу | 1 230,95 | 2 009,37 | 2 285,58 | 1054,63 | 85,68 | 276,21 | 13,75 |
| 5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року | | 0,42 | 0,21 | 0,16 | (0,26) | (61,34) | (0,05) | (22,71) |
| 5.3. Фондовіддача | грн./ грн. | 6,82 | 4,34 | 4,06 | (2,76) | (40,47) | (0,28) | (6,52) |
| 5.4. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів | обороти | 1,27 | 1,55 | 1,31 | 0,04 | 3,26 | (0,23) | (15,03) |
| 5.5. Середній період обороту оборотних засобів | дні | 282,83 | 232,72 | 273,90 | (8,93) | (3,16) | 41,18 | 17,69 |
| 5.6. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача) | обороти | 0,25 | 0,21 | 0,14 | (0,11) | (43,74) | (0,07) | (32,44) |
| 5.7. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції | коп. | 1,09 | 0,96 | 0,76 | (0,33) | (30,28) | (0,2) | (20,83) |
| 6. Показники рентабельності підприємства | | | | | | | | |
| 6.1. Рентабельність сукупного капіталу | % | 2,39 | 4,48 | 0,46 | (1,93) | x | (4,03) | x |
| 6.2. Рентабельність власного капіталу | % | 7,46 | 22,37 | 2,30 | (5,16) | x | (20,07) | x |
| 6.3. Рентабельність продукції | % | 3,95 | 9,20 | 18,60 | 14,65 | x | 9,4 | x |

Продовження табл. 2.5

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|---|-----------|----------|----------|----------|----------|-----------|----------|------------|
| 7. Показники оцінки логістичної діяльності | | | | | | | | |
| 7.1. Запаси | тис. грн. | 293 983 | 284 279 | 197 892 | (86 387) | (32,69) | (96 091) | (30,39) |
| 7.2. Виробничі запаси | тис. грн. | 22 221 | 13 327 | 22 520 | 299 | 1,35 | 9 193 | 68,98 |
| 7.3. Незавершене виробництво | тис. грн. | 77 197 | 89 302 | 60 320 | (28 982) | (21,86) | (16 877) | (32,45) |
| 7.4. Готова продукція | тис. грн. | 194 471 | 181 648 | 115 050 | (66 598) | (40,84) | (79 421) | (36,66) |
| 7.5. Товари | тис. грн. | 94 | 2 | 2 | (92) | (97,87) | 0 | 0,00 |
| 7.6. Гроші та їх еквіваленти | тис. грн. | 297 | 18 | 311 011 | 310 714 | 104617,51 | 310 993 | 1727738,89 |
| 7.7. Витрати на збут | тис. грн. | (59 469) | (97 606) | (70 691) | (11 222) | 18,87 | 26 915 | (27,58) |
| 7.8. Коефіцієнт накопичення (оцінка структури запасів товарно-матеріальних цінностей) | | 0,51 | 0,57 | 0,72 | 0,21 | 41,18 | 0,15 | 26,32 |

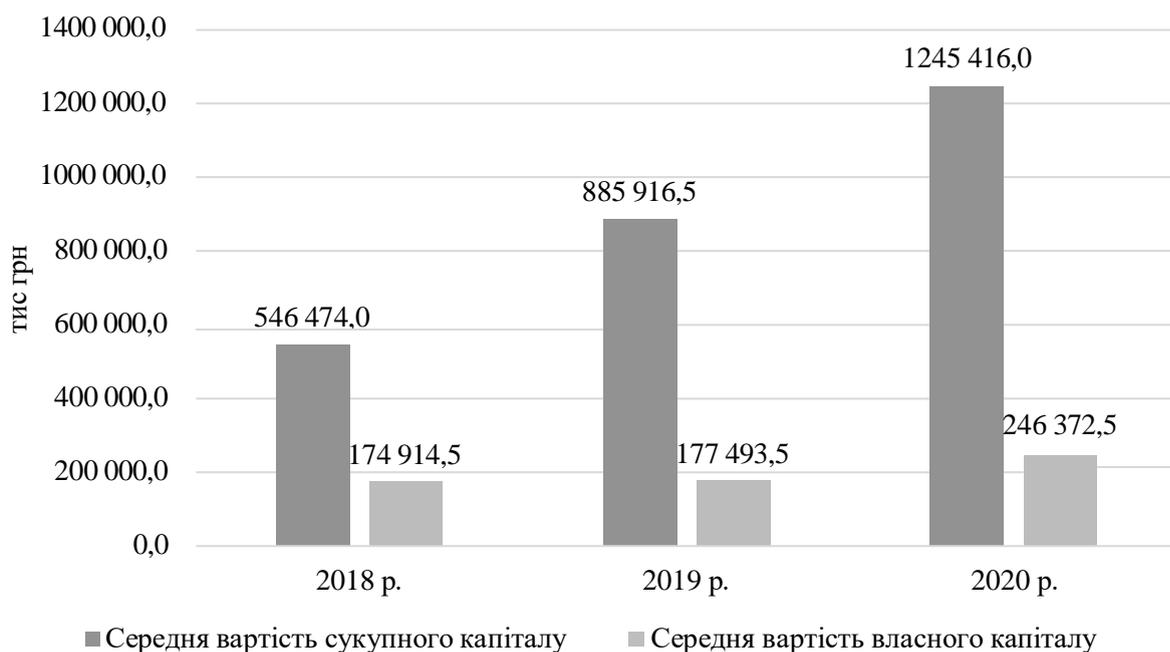


Рисунок 2.4 – Динаміка вартості сукупного та власного капіталу ТОВ «БУРАТ-АГРО» у 2018-2020 рр.

Оцінку ресурсів підприємства було здійснено на основі аналізу динаміки вартості основних засобів, нематеріальних активів, залишку оборотних засобів та чисельності персоналу.

Середньорічна вартість основних засобів значно зросла з 99 037,5 тис. грн. у 2018 р. до 703 318,5 тис. грн. у 2020 р., що представляє приріст на 604 281 тис. грн. або 610,15%. Така динаміка свідчить про інтенсивне розширення матеріально-технічної бази ТОВ «БУРАТ-АГРО» та є індикатором його стратегічного розвитку.

Протилежну динаміку можна відмітити щодо середньорічної вартості нематеріальних активів, які знизилися з 4 785 тис. грн. у 2018 р. до 2 826 тис. грн. у 2020 р., що становить втрату на рівні 40,94%. Така тенденція була зумовлена обґрунтованим зниженням інвестицій у нематеріальні активи товариства.

Середні залишки оборотних засобів зросли з 379 092,5 тис. грн. у 2018 р. до 474 727 тис. грн. у 2020 р., що представляє зростання на 95 634,5 тис. грн. або 25,23%. Отримані результати засвідчують збільшення оборотності активів ТОВ «БУРАТ-АГРО» та підвищення ефективності управління його ресурсами.

Негативну динаміку до зменшення демонстрував такий ресурс підприємства як працівники. Середньооблікова чисельність працівників зменшилася на 119 осіб, що становить 30,36% (рис. 2.5).

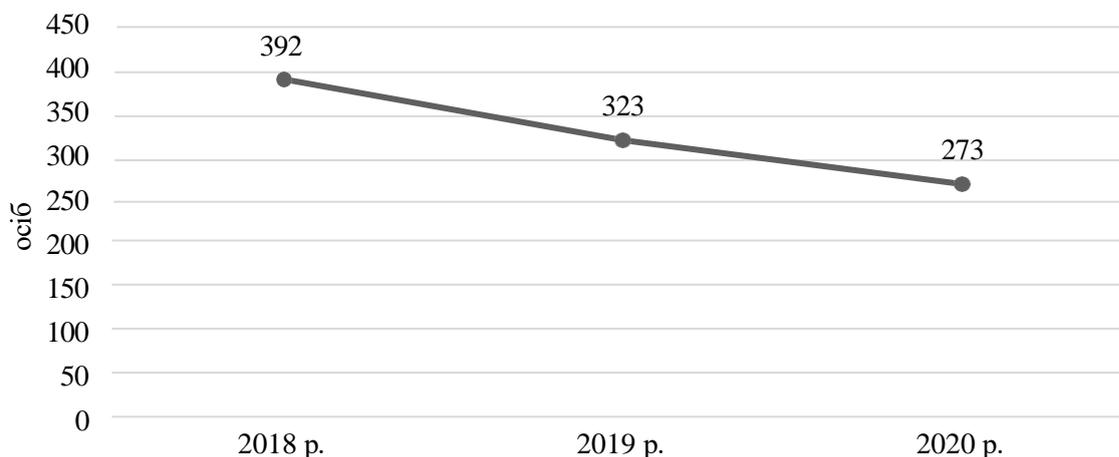


Рисунок 2.5 – Динаміка трудового потенціалу ТОВ «БУРАТ-АГРО» у 2018-2020 рр.

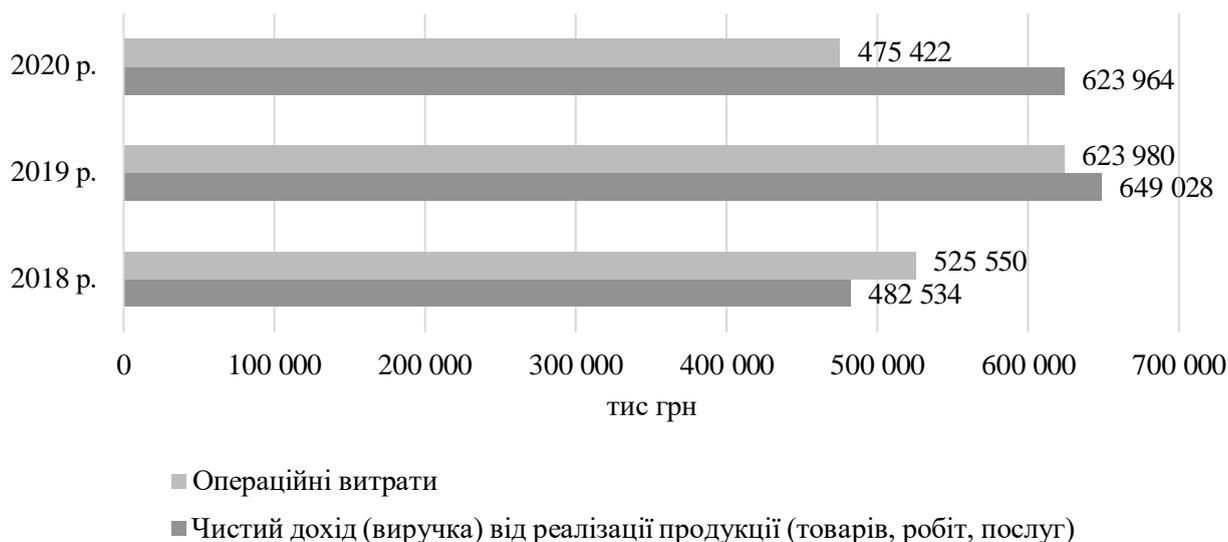
Зазначена динаміка пов'язана не тільки з високою плинністю кадрів, а як результат оптимізації бізнес-процесів та підвищення продуктивності праці.

У загальному, можна підсумувати, що ТОВ «БУРАТ-АГРО» проявляло зростання у сфері матеріальних активів та оборотних засобів, хоча відмічалася втрата у сфері нематеріальних активів та чисельності трудового колективу.

Аналіз економічних показників ТОВ «БУРАТ-АГРО» за період з 2018 по 2020 рік дозволяє зробити наступні висновки:

чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2018 р. становив 482 534 тис. грн., у 2019 р. зріс до 649 028 тис. грн., проте зменшився у 2020 р. до 623 964 тис. грн. Абсолютне зростання між 2018 і 2020 рр. склало 141430 тис. грн., що відповідає темпу приросту у 29,31%. Порівняно з 2019 р., у 2020 р. спостерігалось зниження чистого доходу на 25 064 тис. грн., що становить 3,86% (рис. 2.6);

обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг мав аналогічну динаміку;



Рисунк 2.6 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції та операційних витрат ТОВ «БУРАТ-АГРО» за 2018-2020 рр.

операційні витрати у 2018 р. становили 525 550 тис. грн., у 2019 р. зросли до 623 980 тис. грн., а у 2020 р. зменшилися до 475 422 тис. грн. Абсолютне зниження між 2018 і 2020 рр. становило 50 128 тис. грн., що відповідає темпу зниження у 9,54%. Порівняно з 2019 р. у 2020 р. витрати зменшилися на 148 558 тис. грн., що становить 23,81%;

фонд оплати праці усіх працівників у 2018 р. становив 55 402 тис. грн., у 2019 р. зріс до 68 338 тис. грн., а у 2020 р. зменшився до 64 365 тис. грн. Абсолютне зростання між 2018 і 2020 рр. склало 8 963 тис. грн., що відповідає темпу приросту в 16,18%. Порівняно з 2019 р. у 2020 р. спостерігалось зниження фонду оплати праці на 3 973 тис. грн. або 5,81%;

середньомісячна заробітна плата одного працівника у 2018 р. становила 11 777,64 грн., у 2019 р. відмічалось зростання до 17 631,06 грн., а у 2020 р. даний показник досяг рівня у 19 647,44 грн. Враховуючи, що середньостатистична заробітна плата на сільськогосподарських підприємствах у 2020 р. становила 14 179 грн, можна говорити про конкурентоспроможну заробітну плату на ТОВ «БУРАТ-АГРО» та щорічну позитивну динаміку до її зростання.

ТОВ «БУРАТ-АГРО» демонструє значний ріст чистого доходу та обсягу реалізованої продукції з 2018 по 2019 рр., хоча в 2020 р. спостерігалось незначне

зниження. Операційні витрати значно скоротилися в 2020 р., що вказує на підвищення операційної ефективності. Фонд оплати праці зріс між 2018 і 2019 рр., але трохи зменшився в 2020 р., тоді як середньомісячна заробітна плата продовжувала зростати, що вказує на покращення оплати праці працівників навіть при скороченні їхньої кількості.

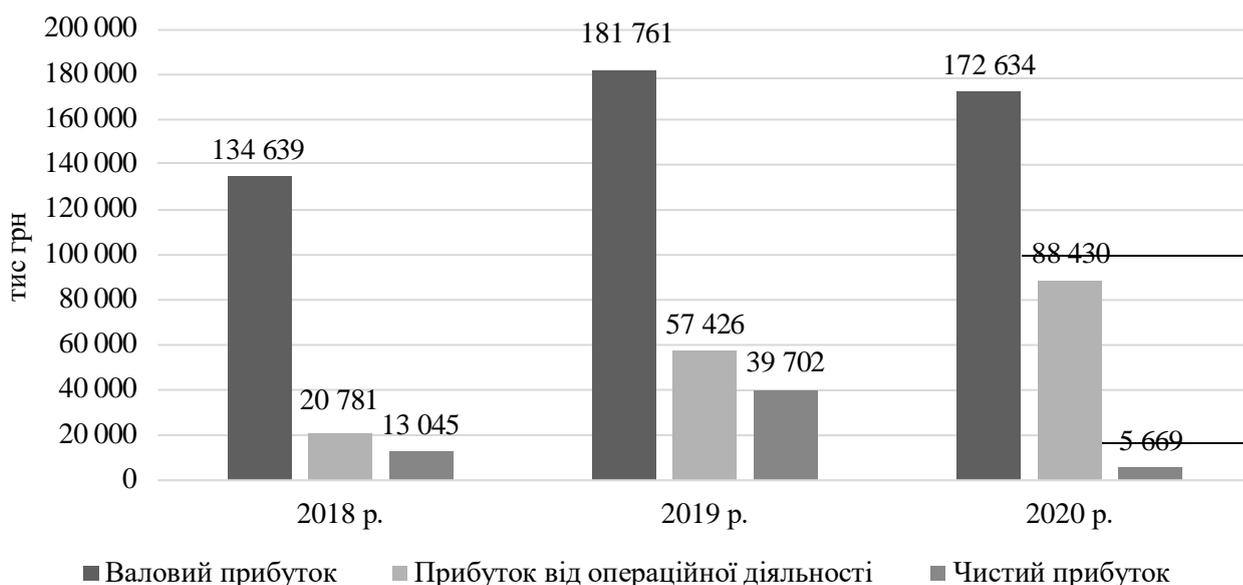
Фінансові результати діяльності ТОВ «БУРАТ-АГРО» було отримано за рахунок показників валового прибутку, прибутку від операційної та звичайної діяльності та чистого прибутку підприємства.

Валовий прибуток ТОВ «БУРАТ-АГРО» зростав з 2018 до 2019 р., що свідчить про підвищення ефективності виробничої діяльності та сприятливі ринкові умови. Проте у 2020 р. відбулося незначне зниження за рахунок зростання виробничих витрат, що пов'язано зі зміною цін на продукцію.

Прибуток від операційної діяльності демонстрував стійке зростання протягом аналізованого періоду з 20 781 тис. грн. у 2018 р. до 88 430 тис. грн (у 4,4 рази), що вказує на покращення операційної ефективності товариства за рахунок правильного планування та використання ресурсів підприємства та підвищення продуктивності праці.

Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування значно зріс у 2019 р. (на 204%), проте значно зменшився у 2020 р. (на 86%). Така динаміка свідчить про нерівномірність процесу планування, що призводить до виникнення певних непередбачених витрат, зменшення доходів та зростання податкового навантаження.

Чистий прибуток ТОВ «БУРАТ-АГРО» відображає аналогічну тенденцію з попереднім показником. Максимальне його значення спостерігалось у 2019 р. і становило 39 702 тис. грн., мінімальне – у 2020 р. 5 669 тис. грн. Втрата чистого прибутку у 2020 р., у порівнянні з попереднім роком склала 34 003 тис. грн., що підтверджує наявність факторів, які негативно вплинули на чистий фінансовий результат ТОВ «БУРАТ-АГРО» у 2020 році (рис. 2.7)



Рисунк 2.7 – Фінансові показники діяльності ТОВ «БУРАТ-АГРО» у 2018–2020 рр.

Фінансові показники ТОВ «БУРАТ-АГРО» демонструють позитивну динаміку зростання прибутковості у 2018-2019 рр., що вказує на успішне управління та сприятливі ринкові умови. Проте, значне зниження прибутків у 2020 р. вказує на наявність серйозних викликів, з якими підприємство стикнулося, через зовнішні економічні фактори та внутрішні витратні проблеми. Для стабілізації фінансової ситуації у майбутньому, підприємству необхідно проаналізувати причини зниження прибутків у 2020 році та розробити стратегії для їх подолання.

Ефективність діяльності ТОВ «БУРАТ-АГРО» продемонструвала загальне зростання продуктивності праці та покращення ефективності управління операційними витратами, що є позитивними тенденціями. Так, продуктивність праці значно зросла за період з 2018 по 2020 рік з 1 230,95 тис. грн до 2 285,58 тис. грн (майже у 2 рази), що свідчить про підвищення ефективності роботи персоналу та впровадження нових технологій і методів, які підвищили результативність праці. Зниження операційних витрат на 1 грн. реалізованої продукції з 1,09 грн у 2018 р. до 0,96 грн у 2020 р. свідчить про покращення

операційної ефективності підприємства, зменшення витрат та підвищення ефективності виробництва.

Позитивну динаміку продемонстрував коефіцієнт зносу, значення якого знижувалося протягом досліджуваного періоду з 0,42 грн/грн у 2018 р. до 0,16 грн/грн у 2020 р. Така динаміка свідчить про оновлення основних засобів та покращення їх утримання, що є позитивним сигналом щодо управління активами підприємства.

Проте, зниження фондівдачі, коефіцієнта обіговості активів та підвищення середнього періоду обороту оборотних засобів вказують на необхідність покращення управління активами та підвищення ефективності використання ресурсів. Зниження фондівдачі вказує на зменшення ефективності використання основних засобів у виробництві через збільшення витрат та роботи підприємства не на повну потужність. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів зростав з 1,27 оборотів у 2018 р. до 1,55 оборотів у 2019 р., але знизився у 2020 р. до 1,31 оборотів, що свідчить про погіршення ефективності управління оборотними активами, через зростання запасів та зменшення обсягів продажу сільськогосподарської продукції. Відповідно, збільшився середній період обороту оборотних коштів з 232,72 днів у 2019 р. до 273,90 днів у 2020 р. Щорічне зниження коефіцієнта обіговості активів вказує на погіршення ефективності використання загального капіталу підприємства, що говорить про проблеми в управлінні активами та зниження рентабельності. ТОВ «БУРАТ-АГРО» слід звернути увагу на оптимізацію використання основних засобів та підвищення ефективності обігових активів для покращення загальної фінансової стабільності.

Рентабельність сукупного капіталу знизилася до 0,46% у 2020 р. порівняно з 4,48% у 2019 р. та 2,39% у 2018 р., що свідчить про значне зниження ефективності використання сукупного капіталу підприємства через зростання витрат, зменшення доходів та зниження прибутковості підприємства (рис. 2.8).

Рентабельність власного капіталу також значно знизилася у 2020 р. до 2,30% порівняно з 22,37% у 2019 р. та 7,46% у 2018 р. Така тенденція свідчить

про те, що прибуток, який приносить власний капітал підприємства, значно зменшився, що вказує на проблеми з прибутковістю та ефективністю управління власним капіталом.

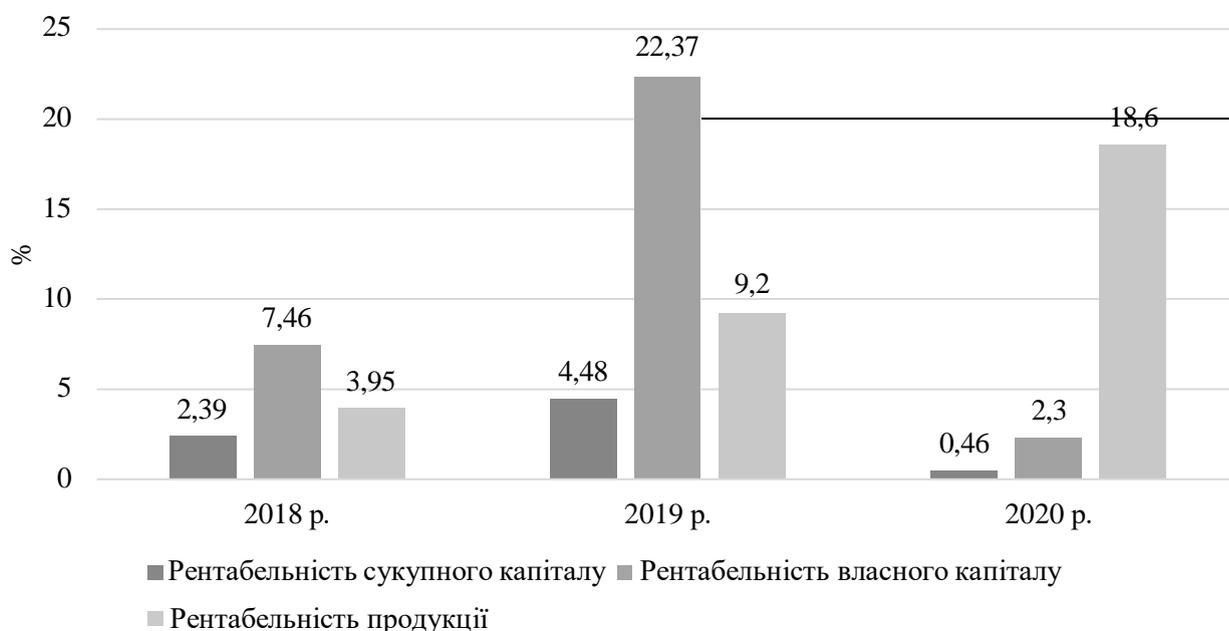


Рисунок 2.8 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «БУРАТ-АГРО» у 2018–2020 рр.

Рентабельність продукції зросла у 2020 р. до 18,60% порівняно з 9,20% у 2019 р. та 3,95% у 2018 р. за рахунок підвищення цін на сільськогосподарську продукцію підприємства та незначне зниження собівартості продукції.

Отже, аналіз рентабельності ТОВ «БУРАТ-АГРО» за період 2018-2020 рр. показав змішані результати. З одного боку, рентабельність продукції значно зросла, що свідчить про підвищення ефективності виробництва підприємства. З іншого боку, рентабельність сукупного та власного капіталу значно знизилася, що вказує на проблеми з управлінням капіталом та загальною прибутковістю товариства. Такі протилежні тенденції потребують подальшого аналізу та вжиття відповідних заходів для покращення загальної фінансової ефективності підприємства.

Аналіз показників логістичної діяльності підприємства засвідчив, що загальні запаси ТОВ «БУРАТ-АГРО» знижувалися протягом всього досліджуваного періоду з 293 983 тис. грн у 2018 р. до 197 892 тис. грн., тобто на

32,69%. Така динаміка говорить про скорочення обсягів виробництва та реалізації запасів. Проте, в той же час, виробничі запаси товариства, мали нестабільну динаміку, знижуючись у 2019 р. до 13 327 тис. грн. та зростаючи у 2020 р. до рекордних показників у 22 520 тис. грн., що може свідчити про підготовку до збільшення виробничих потужностей ТОВ «БУРАТ-АГРО».

Показники незавершеного виробництва мали коливальну тенденцію, при чому на кінець досліджуваного періоду відмічалось зниження досліджуваного показника, що свідчить про покращення управління виробничими процесами та зменшення обсягів виробництва.

Зниження показника готової продукції свідчить про незначні зменшення обсягів виробництва так і зниження обсягів продажу (рис. 2.9).

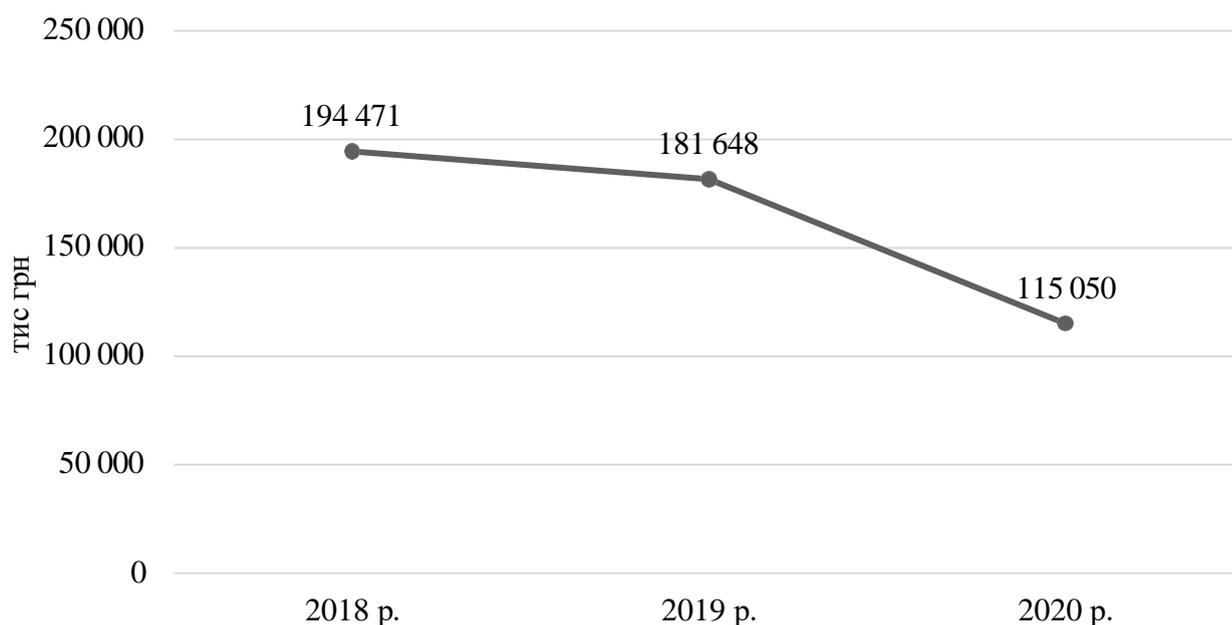


Рисунок 2.9 – Динаміка показника готової продукції ТОВ «БУРАТ-АГРО» протягом 2018-2020 рр.

Як наслідок, у 2020 р відбулося зменшення витрат на збут на 11 222 тис. грн. або на 18,87%., у порівнянні з 2018 р.

Залишок товарних запасів залишається стабільним протягом двох останніх років і становить 2 тис. грн., що вказує на стабільність товарної політики підприємства.

За рахунок збільшення грошей та їх еквівалентів ТОВ «БУРАТ-АГРО» підвищило ліквідність на кінець досліджуваного періоду.

Зростання коефіцієнта накопичення з 0,51% у 2018 р. до 0,72% у 2020 р. свідчить про збільшення частки товарно-матеріальних цінностей у загальній вартості запасів, що вказує на покращення запасів для майбутнього виробництва.

Отже, показники оцінки логістичної діяльності показали, що значне зростання грошових коштів свідчить про покращення ліквідності підприємства, що є позитивним сигналом для інвесторів та кредиторів. Зменшення загальних запасів та готової продукції вказує на оптимізацію запасів. Водночас зниження витрат на збут та коефіцієнта накопичення свідчить про ефективніші збутові процеси.

Таким чином, загальний фінансово-господарський стан ТОВ «БУРАТ-АГРО» демонструє стабільний розвиток та адаптивність до змінних ринкових умов. Підприємство показало значне збільшення середньої вартості сукупного і власного капіталу, що свідчить про зміцнення фінансової основи. Хоча спостерігається зниження чистого доходу та прибутку в 2020 р., це компенсується зниженням операційних витрат і збільшенням продуктивності праці. Зростання вартості основних засобів та ефективне управління фінансовими потоками свідчать про інвестиційну привабливість та фінансову стійкість підприємства, попри зниження деяких показників рентабельності. Загалом, ТОВ «БУРАТ-АГРО» знаходиться в хорошому фінансово-господарському стані, але потребує подальшої оптимізації витрат та підвищення ефективності використання ресурсів для забезпечення стабільного зростання та прибутковості.

2.3. Оцінка існуючої системи менеджменту на ТОВ «БУРАТ-АГРО»

Оцінюючи існуючу систему менеджменту на ТОВ «БУРАТ-АГРО» було використано декілька методів дослідження: аналіз внутрішньої документації

підприємства, анкетування персоналу підприємства, аналіз ключових показників ефективності діяльності підприємства, SWOT-аналіз (рис. 2.10).



Рисунок 2.10 – Методи оцінювання системи менеджменту на ТОВ «БУРАТ-АГРО» (авторська розробка)

Ознайомившись з організаційною структурою ТОВ «БУРАТ-АГРО», можна зазначити, що підприємство складається із семи основних департаментів: рослинництва, логістики та закупівель, виробництва, земельних питань, безпеки, технічного обслуговування та фінансів. Кожен департамент має свого власного менеджера та ряд підпорядкованих підрозділів. Генеральний директор відповідає за керівництво всією діяльністю підприємства та звітує про свою роботу безпосередньо перед загальними зборами акціонерів.

Посадові інструкції чітко визначають обов'язки та відповідальність працівника, а також його повноваження. Вимоги до кандидатів на роботу, необхідні навички та кваліфікація також зазначені. Крім цього, на ТОВ «БУРАТ-АГРО» існують чіткі процедури для здійснення операцій в кожному підрозділі, включаючи процеси прийому та звільнення працівників, планування

виробництва та фінансові операції. Регламенти визначаються чітко та конкретно, що сприяє виконанню завдань вчасно та ефективно.

На офіційному сайті ТОВ «БУРАТ-АГРО» вказано, що основними цінностями підприємства є: професіоналізм, відповідальність, командна робота, результативність, ініціативність, довіра, чесність, повага та толерантність. Основні принципи менеджменту товариства представлені на рис. 2.11.

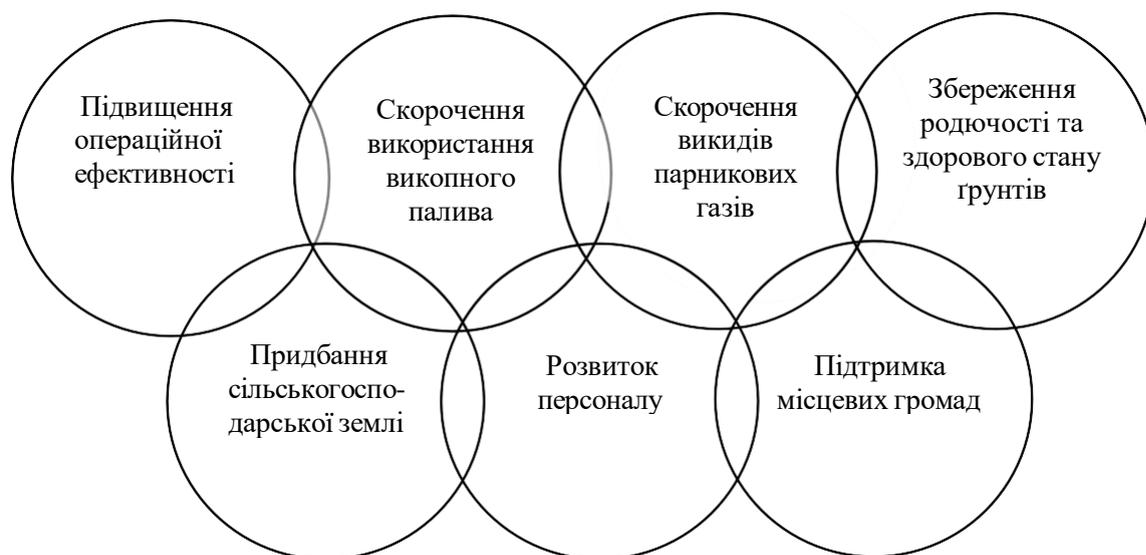


Рисунок 2.11 – Принципи системи менеджменту ТОВ «БУРАТ-АГРО»

У ТОВ «БУРАТ-АГРО» здійснюється безліч бізнес-процесів і приймається значна кількість управлінських рішень, які суттєво впливають на результативність, ефективність діяльності та довгострокову стійкість підприємства. Тому важливо, щоб працівники завжди покладалися на бачення та місію компанії, а також на її цінності та керівні принципи, визначені для формування сприятливої корпоративної культури та філософії ведення бізнесу.

Діяльність досліджуваного товариства будується на довгострокову перспективу, тому менеджментом підприємства було обрано сталий розвиток як один із основних принципів. Для цього на підприємстві створюються безпечні та комфортні умови праці для співробітників, а також надаються можливості для навчання та професійного зростання. На всіх виробничих етапах мінімізується використання води та енергоресурсів, відповідально обробляються земельні ресурси та контролюється якість продукції. Здійснюється контроль за належним

поводженням з відходами, транспортуванням, зберіганням та застосуванням мінеральних добрив та пестицидів. У питаннях впливу на навколишнє середовище ТОВ «БУРАТ-АГРО» повністю дотримується вимог екологічного законодавства України. Також активно налагоджується співпраця з місцевими громадами, організаціями, установами, фермерами та орендодавцями через реалізацію щорічних масштабних соціальних проєктів.

ТОВ «БУРАТ-АГРО» активно впроваджує сучасні технології та передові практики в сільському господарстві. Компанія інвестує в нове сільськогосподарське обладнання від провідних світових виробників та використовує елементи точного землеробства. Наразі уже впроваджено сучасні методи обліку та моніторингу використання техніки та витрат пального із застосуванням глобальної системи позиціонування GPS. GPS-трекери встановлено на всьому автотранспорті та сільськогосподарській техніці. Крім того, введено інтегровану систему управління ефективністю «ІМК КОМПАС» для обліку та контролю. Використовуються різні методи дистанційного зондування землі, диференційованого внесення добрив та моніторингу врожайності. Ефективна система управління та сучасні технології дозволили знизити собівартість окремих сільськогосподарських культур.

ТОВ «БУРАТ-АГРО» у своїй діяльності дотримується 10 правил, відповідно до яких в компанії заборонені:

- дискримінація працівників у будь-якій формі;
- брехня та нечесність у відносинах між колегами;
- непорядність, байдужість, недбалість та безвідповідальність;
- цькування та інша поведінка, що може образити чи пригнічувати іншого;
- крадіжки, надмірна та нераціональна витрата матеріальних ресурсів і робочого часу;
- будь-які прояви корупції.

У 2018-2020 рр. ТОВ «БУРАТ-АГРО» продовжувала реалізовувати заходи нематеріальної мотивації персоналу, такі як мотиваційні поїздки та тимбілдинги. У 2019 році всі корпоративні заходи, включаючи літні та зимові тимбілдинги,

зустрічі відділів, спортивні змагання з футболу та волейболу, проводилися відповідно до розробленого графіку. Проте, у 2020 році через поширення COVID-19 всі колективні корпоративні заходи були скасовані, а натомість було збільшено бюджет на новорічні подарунки для працівників компанії та їхніх дітей.

При оцінці існуючої системи менеджменту на ТОВ «БУРАТ-АГРО» було враховано думку самих працівників через проведене анкетування «Оцінка задоволеності працівників системою менеджменту підприємства».

В анкетуванні взяло участь 140 осіб, що становить 51,3% від загальної кількості працюючих у 2020 р. За результатами загальної задоволеності працівників ТОВ «БУРАТ-АГРО» можна зробити висновок, що переважна більшість (69,3%) опитаних дуже задоволені (59 осіб) та задоволені (38 осіб) роботою на даному підприємстві. При чому, частка тих, хто нейтрально ставиться до свого перебування у даній компанії теж досить висока 26 осіб, що становить 18,6%. 15 осіб сказали, що незадоволені своєю роботою, точніше посадою у компанії (10,7%) і 2 особи дуже незадоволені і планують звільнитися.

За оцінкою ефективності комунікацій більше 50% трудового персоналу підприємства її вважають дуже ефективною та такою при якій керівництво надає достатньо інформації. 30% співробітників її назвали просто ефективною та з достатнім рівнем інформативності. Близько 10% вважають рівень комунікації на досліджуваному товаристві звичайним, який нічим не відрізняється за комунікації на інших підприємствах та близько 6% вважають його недостатнім.

Відношення працівників до мотивації та розвитку на ТОВ «БУРАТ-АГРО» розділилися, хоча більшість задоволені існуючою системою як кар'єрного розвитку, так і мотивації (близько 60%), велика частина робітників (близько 30%) вважають її не дуже прозорою та складною. 5% взагалі незадоволені існуючої системою мотивування.

Слід зазначити, що більше 70% працівників задоволені умовами праці та вважають підтримку з боку керівництва частою та доречною. Тільки 3% працівників хотіли б покращити як умови праці, так і взаємодію з керівництвом.

Найменше позитивних відповідей товариство отримало у розрізі зворотного зв'язку, близько 42% опитаних тільки «іноді» можуть висловлювати власні думку, а отримувати зворотній зв'язок від керівництва на достатньому рівні має можливість тільки 33%.

Щодо оцінки управлінських практик, то більшість працівників вважають її нейтральною (51%), проте більшість з них задоволені такою позицією речей (54%). 17% опитаних вважають існуючу систему прийняття управлінських рішень непрозорою, тому 22% незадоволені нею.

В останньому блоці анкети працівники висловлювали своє задоволення можливістю участі в корпоративних заходах, існуючих спортивних секціях та можливості проходження стажування. Щодо побажання, то більшість працівників, підтримують інноваційний та сталий розвиток підприємства, пропонують й надалі впроваджувати передові технології виробництва та автоматизувати виробничі процеси.

Отже, проведене анкетування дало змогу зробити висновок, що більшість працівників позитивно оцінює існуючу систему менеджменту ТОВ «БУРАТ-АГРО», зазначаючи, що менеджмент товариства постійно займається покращенням умов праці та інфраструктури, забезпечує конкурентні зарплати та можливості для кар'єрного зростання, організовує регулярні навчальні програми. Розвиває корпоративну культуру через впровадження етичних принципів і цінностей, проводить тимбилдинги та корпоративні заходи, що сприяють зміцненню командного духу.

Наступним кроком визначення ефективності існуючої системи менеджменту ТОВ «БУРАТ-АГРО» є дослідження таких фінансових показників, як фінансова стійкість, ліквідність та платоспроможність підприємства. Основні показники фінансової стійкості досліджуваного товариства представлені у табл. 2.6.

Коефіцієнт автономії показує частку власного капіталу у загальній структурі капіталу. Значення даного показника на кінець 2020 р. (0,186) залишалось значно нижчим за рекомендований рівень 0,5, що свідчить про

високу залежність компанії від зовнішніх джерел фінансування, хоча спостерігалося незначне зростання порівняно з 2018 р. Для збільшення частки власного капіталу необхідно залучати додаткові інвестиції або здійснювати реінвестування прибутків.

Таблиця 2.6 – Аналіз фінансової стійкості ТОВ «БУРАТ-АГРО»

| Показники | На кінець 2018 р. | На кінець 2019 р. | На кінець 2020 р. | Відхилення 2020 р. від | |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|---------------------------|---------|
| | | | | 2018 р. | 2019 р. |
| 1. Коефіцієнт автономії ($\geq 0,5$) | 0,180 | 0,211 | 0,186 | 0,006 | (0,025) |
| 2. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу ($< 0,5$) | 0,820 | 0,789 | 0,814 | (0,006) | 0,025 |
| 3. Коефіцієнт фінансової залежності (< 2) | 5,545 | 4,735 | 5,366 | (0,180) | 0,630 |
| 4. Коефіцієнт фінансування (> 1) | 0,613 | 0,635 | 0,576 | (0,037) | (0,058) |
| 5. Коефіцієнт заборгованості (< 1) | 0,387 | 0,365 | 0,424 | 0,037 | 0,058 |
| 6. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів | 0,433 | 0,423 | 0,390 | (0,043) | (0,034) |
| 7. Коефіцієнт забезпеченості запасів ($> 0,8$) | (0,193) | (1,833) | (2,667) | (2,473) | (0,834) |
| 8. Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів ($\geq 0,5$) | 0,469 | (0,088) | (0,009) | (0,477) | 0,079 |
| 9. Коефіцієнт маневреності ($> 0,5$) | 1,893 | (0,140) | (0,020) | (1,913) | 0,120 |
| 10. Коефіцієнт короткострокової заборгованості | 0,472 | 0,463 | 0,521 | 0,049 | 0,058 |

Значення коефіцієнту концентрації залученого капіталу на кінець 2020 р. (0,814) перевищує рекомендовану норму, що підтверджує високу залежність від позикових коштів. Хоча коефіцієнт дещо покращився порівняно з 2019 р. (+0,025), загальна тенденція не є позитивною.

Коефіцієнт фінансової залежності був значно вищими за норматив протягом досліджуваного періоду, що свідчить про високий рівень фінансової залежності. Незважаючи на певне покращення порівняно з 2018 роком (-0,18), показник суттєво зріс відносно 2019 року (+0,63).

Коефіцієнт фінансування показує здатність компанії фінансувати свою діяльність за рахунок власного капіталу. Значення цього показника на кінець 2020

р. (0,576) є нижчими за норму. Спостерігається його зменшення порівняно з 2018 (-0,037) і 2019 роком (-0,058).

Значення коефіцієнта заборгованості на кінець 2020 року (0,424) перевищує значення попередніх років і не відповідає рекомендованому рівню, що вказує на підвищену заборгованість компанії та потребує впровадження заходів для скорочення заборгованості, наприклад, покращення умов кредитування.

Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів мав динаміку до зниження, що є позитивним сигналом

Значення коефіцієнта забезпеченості запасами на кінець 2020 р. (-2,667) значно відхиляється від рекомендованого рівня і показує негативну динаміку порівняно з попередніми роками. Така динаміка свідчить про проблеми з обіговими засобами та недостатнє забезпечення запасів.

Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів свідчать про значне погіршення порівняно у 2020 р. даного показника, у порівнянні з 2018 р. (-0,477), але певне покращення, у порівнянні з 2019 р. (+0,079).

Коефіцієнт маневреності має подібну динаміку: значення на кінець 2020 р. є значно нижчими за норму, що свідчить про низьку гнучкість фінансових ресурсів. Порівняно з 2018 роком спостерігається значне зменшення (-1,913), але деяке покращення порівняно з 2019 роком (+0,120).

Значення коефіцієнта короткострокової заборгованості на кінець 2020 р. (0,521) показують зростання заборгованості порівняно з 2018 (+0,049) та 2019 рр. (+0,058), що вказує на підвищену короткострокову заборгованість, що погіршує ліквідність підприємства.

Для покращення фінансового стану ТОВ «БУРАТ-АГРО» слід зосередитися на зниженні залежності від зовнішніх джерел фінансування, збільшенні власного капіталу, покращенні управління запасами та обіговими коштами, що допоможе підвищити фінансову стійкість і забезпечити стабільний розвиток компанії.

У табл. 2.7 запропоновано аналіз ліквідності досліджуваного товариства протягом 2018-2020 рр.

Таблиця 2.7 – Аналіз ліквідності та платоспроможності ТОВ «БУРАТ-АГРО» за 2018-2020 рр.

| Показники | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р. | Відхилення 2020 р. від: | |
|-----------------------------------|---------|---------|---------|-------------------------|---------|
| | | | | 2018 р. | 2019 р. |
| Коефіцієнт покриття | 1,881 | 0,923 | 0,992 | (0,893) | 0,071 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | 1,473 | 0,671 | 0,851 | (0,624) | 0,182 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,001 | 0,004 | 0,547 | 0,546 | 0,5469 |

Коефіцієнт покриття показує здатність ТОВ «БУРАТ-АГРО» покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів. Значення цього коефіцієнта суттєво знизилася з 1,881 у 2018 р. до 0,923 у 2019 р. У 2020 р. спостерігалось невелике покращення до 0,992. Однак, загальний рівень залишається нижче 1, що вказує на потенційні труднощі в покритті зобов'язань.

На ТОВ «БУРАТ-АГРО» значення коефіцієнта швидкої ліквідності також не відповідає нормативному значенню протягом усього досліджуваного періоду, тобто є меншим за 2 грн/грн. Найвищим цей показник був у 2019 р. й свідчив про незбалансованість поточних активів та поточних зобов'язань та нездатність товариства погашати поточні зобов'язання без врахування запасів, використовуючи лише найбільш ліквідні активи.

Значення абсолютної ліквідності є набагато нижчим за нормативний рівень у 0,2–0,25 грн/грн протягом 2018 – 2019 рр. та має достатнє значення у 2020 р., що можемо свідчити про значне покращення здатності ТОВ «БУРАТ-АГРО» погашати свої поточні зобов'язання тільки за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів.

Аналіз фінансових показників ТОВ «БУРАТ-АГРО» за період 2018-2020 рр. свідчить про певні виклики та досягнення в менеджменті товариства. У 2019 р. відбулося значне погіршення фінансового стану підприємства, що видно з різкого зниження коефіцієнтів покриття і швидкої ліквідності та свідчить про

проблеми у системі менеджменту, пов'язані з недостатньою ефективністю управління оборотними коштами та короткостроковими зобов'язаннями. Проте, у 2020 р. спостерігалось покращення показників ліквідності порівняно з 2019 р., що свідчить про певні позитивні зрушення у фінансовому управлінні. Коефіцієнти покриття та швидкої ліквідності почали відновлюватись, хоча ще не досягли рівня 2018 р. Такі зміни вказують на те, що менеджмент товариства вжив певних заходів для поліпшення фінансового стану, але робота в цьому напрямку потребує подальшого продовження. Особливо варто відзначити значне покращення коефіцієнта абсолютної ліквідності у 2020 році, що є позитивним сигналом для фінансової стійкості компанії, що свідчить про зростання здатності підприємства швидко виконувати свої короткострокові зобов'язання, що є результатом ефективного управління грошовими коштами.

Підсумовуючи отримані результати оцінювання існуючої системи менеджменту на ТОВ «БУРАТ-АГРО» можна визначити як її переваги, так і недоліки, скориставшись методом SWOT-аналізу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз ТОВ «БУРАТ-АГРО»

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|--|---|
| 1 | 2 |
| 1. Досвід та компетентність персоналу. Професійний та досвідчений менеджмент може ефективно керувати ресурсами і приймати стратегічні рішення. | 1. Залежність від сезонності. Висока залежність від сезонних факторів може негативно впливати на прибутковість компанії. |
| 2. Технологічні інновації. Впровадження сучасних технологій у виробничі процеси дозволяє підвищити продуктивність і якість продукції. | 2. Обмеженість власних фінансових ресурсів. Недостатність власних фінансових ресурсів для масштабних інвестицій може обмежувати зростання товариства. |
| 3. Гарні партнерські відносини. Налагоджені довгострокові відносини з постачальниками і клієнтами створюють стабільну базу для бізнесу. | 3. Інфраструктурні обмеження. Недостатньо розвинена інфраструктура може обмежувати можливості для розширення виробництва. |
| 4. Висока якість продукції. Високі стандарти якості продукції сприяють утриманню і розширенню клієнтської бази. | 4. Відсутність диверсифікації. Зосередження на трьох видах вирощування сільськогосподарської продукції може створювати ризики в умовах змін ринку. |

| 1 | 2 |
|--|---|
| 5. Фінансова стійкість. Стабільне фінансове становище дозволяє інвестувати в розвиток і інновації. | 5. Недостатня автоматизація. Відсутність повної автоматизації процесів може призводити до неефективного використання ресурсів і підвищених витрат. |
| 6. Досвід експорту продукції. Наявність досвіду в експорті продукції розширює ринки збуту та забезпечує додаткові джерела доходів. | |
| 7. Наявність родючих ґрунтів. Використання родючих ґрунтів сприяє високій врожайності і якості сільськогосподарської продукції. | |
| 8. Використання принципів сталого розвитку. Впровадження екологічних і стійких практик у виробництві підвищує репутацію компанії і залучає свідомих споживачів. | |
| Можливості | Загрози |
| 1. Розширення ринків збуту. Вихід на нові ринки та розширення частки на існуючих ринках здатне підвищити доходи товариства | 1. Військові дії. Переміщення активних військових дії на територію Полтавської області можуть суттєво вплинути на безпеку операцій, логістики, виробничих процесів та загального фінансового стану підприємства або унеможливити його діяльність взагалі. |
| 2. Інвестиції в нові технології. Подальше інвестування в новітні технології вирощування та зберігання врожаю здатне підвищити ефективність діяльності та покращити якість продукції. | 2. Кліматичні зміни. Непередбачувані кліматичні умови можуть негативно вплинути на врожайність і виробничі процеси. |
| 3. Партнерства та співробітництво. Співпраця з іншими органами місцевої влади, громадкістю, іншими підприємствами дозволить створити нові можливості для розвитку. | 3. Економічна нестабільність. Зміни в економічній ситуації можуть призвести до зниження попиту на продукцію та фінансові труднощі. |
| 4. Державна підтримка. Використання державних програм підтримки аграрного сектору забезпечить додаткові фінансові ресурси. | 4. Конкуренція. Посилення конкуренції на ринку зменшує частку ринку і прибутковість товариства. |
| 5. Екологічні ініціативи. Подальше впровадження екологічних стандартів і технологій дозволить підприємству залучити нових клієнтів, які надають перевагу «зеленій» продукції. | 5. Регуляторні зміни. Зміни в законодавстві і регуляціях можуть створювати додаткові витрати і обмеження для ведення агробізнесу. |
| | 6. Коливання цін на сировину: Зміни цін на посівні матеріали, добрива, паливно-мастильні матеріали значно впливають на собівартість продукції і зменшують прибуток товариства. |

SWOT-аналіз показує, що ТОВ «БУРАТ-АГРО» має ряд сильних сторін, таких як досвідчений персонал, високі технології та гарні партнерські відносини. Однак є

також значні слабкі сторони, включаючи залежність від сезонності та обмеженість власних фінансових ресурсів. Для подальшого розвитку товариства варто зосередитися на використанні можливостей, таких як розширення ринків збуту та інвестиції в нові технології, а також на зменшенні впливу загроз через диверсифікацію, автоматизацію процесів та адаптацію до змін ринку.

Одним із ключових стратегічних завдань менеджменту ТОВ «БУРАТ-АГРО» є трансформація підприємства у прозору та ефективну компанію відповідно до найкращих міжнародних практик управління та експертизи. У зв'язку з цим необхідно оновлювати політику товариства щодо роботи з персоналом та HR-стратегію, що дозволяє будувати прозору та мотиваційну кадрову політику. Ця стратегія охоплює такі напрямки, як підвищення задоволеності працівників за рахунок впровадження гнучкого графіку роботи та можливості віддаленої роботи певній групі спеціалістів, а також підтримувати баланс між роботою та особистим життям. Важливо також забезпечити відкриті комунікації між працівниками та керівництвом, розвивати корпоративну культуру через залучення працівників до процесу прийняття рішень.

Система менеджменту ТОВ «БУРАТ-АГРО» демонструє здатність до адаптації та покращення в умовах фінансових труднощів. Однак для досягнення стабільної ефективності необхідно продовжувати роботу над вдосконаленням управління оборотними коштами та ліквідністю, а також зміцненням фінансової стійкості компанії. Для підвищення її ефективності можна порекомендувати підтримувати визначену стратегію на довгострокове планування та використання у своїй діяльності принципів сталого розвитку; подальше поетапне впровадження інноваційних технологій виробництва; автоматизацію системи менеджменту.

Отже, існуюча системи менеджменту ТОВ «БУРАТ-АГРО» вказує на деякі позитивні та негативні аспекти. З одного боку, товариство активно працює над покращенням умов праці та інфраструктури, забезпечує конкурентні зарплати та можливості для кар'єрного зростання, організовує регулярні навчальні програми та корпоративні заходи. Такий підхід сприяє підвищенню мотивації працівників

та зміцненню командного духу. З іншого боку, фінансовий аналіз показав певні виклики у системі менеджменту, зокрема, недостатню ефективність управління оборотними коштами та короткостроковими зобов'язаннями. Втім, важливо відзначити позитивний сигнал з покращення коефіцієнта абсолютної ліквідності у 2020 р., що свідчить про певний прогрес у фінансовому управлінні. Для підвищення ефективності системи менеджменту необхідно: зосередитися на фінансовій стійкості за рахунок зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування, збільшення власного капіталу та управління оборотними коштами; підтримувати внутрішню мотивацію працівників, розширюючи нематеріальне заохочення; розвивати HR-стратегію, впроваджуючи гнучкий графік роботи для певної категорії працівників; підтримувати інновації за рахунок постійного впровадження інноваційних технологій виробництва та менеджменту; зменшувати вплив загроз через диверсифікацію діяльності, автоматизацію процесів та адаптація до змін ринку

Висновки до розділу 2

Діагностування особливостей системи менеджменту ТОВ «БУРАТ-АГРО» дало змогу зробити наступні висновки:

1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «БУРАТ-АГРО» показує, що підприємство має ефективну лінійно-функціональну структуру, яка забезпечує спеціалізацію робочих процесів та врахування специфіки кожного функціонального напрямку. Кожен підрозділ має чітко визначені повноваження та функціональні обов'язки: загальний керівник здійснює лінійний вплив на всіх учасників організаційної структури, а керівники функціональних відділів забезпечують функціональну підтримку всім виконавцям робіт, розробляючи відповідні управлінські рішення, програми, плани та проєкти. Використання стандартизованих інструкцій, методичних посібників та політик сприяє регулюванню і стандартизації робочих процедур, що дозволяє підприємству

активно розвиватися та нарощувати взаємодію з територіальними громадами, водночас значно впливаючи на національну економіку.

2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «БУРАТ-АГРО» виявив важливі тенденції в різних аспектах діяльності підприємства. За показниками капіталу спостерігається суттєве зростання середньої вартості сукупного капіталу та власного капіталу, що свідчить про збільшення інвестицій і зміцнення фінансової бази підприємства. Аналіз ресурсів показав значне зростання вартості основних засобів, незважаючи на зменшення нематеріальних активів, а також збільшення середніх залишків оборотних засобів, що свідчить про підвищення інвестицій в матеріально-технічну базу. Економічні та фінансові показники демонстрували різноспрямовані тенденції: зростання чистого доходу від реалізації продукції в 2019 р. з наступним його зниженням у 2020 р., значне скорочення операційних витрат та фонду оплати праці. Показники ефективності використання ресурсів показують збільшення продуктивності праці та зменшення коефіцієнта зносу основних засобів, але разом з тим зниження фондівіддачі та коефіцієнта обіговості оборотних засобів. Показники рентабельності сукупного та власного капіталу показали значне зниження, що свідчить про зниження прибутковості підприємства, тоді як рентабельність продукції зросла, що свідчить про підвищення ефективності операційних процесів. Оцінка логістичної діяльності показала скорочення запасів і готової продукції, але суттєве зростання грошових коштів, що вказує на ефективне управління фінансовими потоками. Загалом, підприємство демонструє ознаки фінансової стабільності, проте потребує вдосконалення стратегій щодо управління ресурсами та підвищення рентабельності.

3. Загальна оцінка системи менеджменту ТОВ «БУРАТ-АГРО» за період 2018-2020 рр. показала наявність як позитивних, так і негативних аспектів у функціонуванні товариства. З одного боку, активні заходи з нематеріальної мотивації персоналу, високий рівень комунікації та управління персоналом, а також постійні зусилля по вдосконаленню умов праці та корпоративної культури свідчать про певний успіх у впровадженні ефективних практик менеджменту. З

іншого боку, фінансовий аналіз свідчить про певні виклики у фінансовому управлінні, такі як зниження ліквідності та платоспроможності, що може вказувати на проблеми в управлінні оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями. З метою подальшого розвитку та удосконалення системи менеджменту необхідно розглянути можливості щодо підвищенні ефективності управління оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями, диверсифікації джерел фінансування; подальшого розвитку корпоративної культури та можливості кар'єрного зростання працівників; продовження інвестування у новітні технології та інноваційні рішення для підвищення конкурентоспроможності та адаптації до змін в бізнес-середовищі; зменшення впливу загроз шляхом диверсифікації бізнесу та вдосконаленням системи ризик-менеджменту; збереження та зміцнення позитивних аспектів менеджменту, продовжуючи регулярно вдосконалення процесів та поліпшення умов праці для забезпечення сталого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «БУРАТ-АГРО» У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

3.1. Обґрунтування напрямів підвищення ефективності діяльності ТОВ «БУРАТ-АГРО» в умовах глобальних змін

Проведений аналіз показав, що наразі ТОВ «БУРАТ-АГРО» стає дедалі складніше функціонувати у бізнес-середовищі, яке характеризується швидкими змінами у всіх його складових: від змін у смаках споживачів та розвитку інновацій до переорієнтації на автоматизацію та роботизацію процесів, а також появи нових конкурентів.

Для успішно функціонувати у цих динамічних умовах, ТОВ «БУРАТ-АГРО» намагається створити бізнес-культуру, яка ґрунтується на впровадженні інновацій та використанні передових інформаційних технологій, що забезпечує підприємству економічну ефективність та конкурентоспроможність. Проте, наявні інформаційні системи та технології працюють на підприємстві відокремлено одне від одного. Так, логістичний відділ на основ даних системи GPS-трекерів отримує реальні дані щодо використання паливно-мастильних матеріалів та робить планування на майбутній період, проте така інформація автоматично не потрапляє ні у відділ закупок, ні у економічний відділ, що порушує певні інформаційні ланцюги. Агрономи підприємства користуються спеціалізованими планшетами з програмним забезпеченням для моніторингу полів ТОВ «БУРАТ-АГРО», проте, у відділ закупівлі та відділ збуту необхідна інформація не надходить автоматично.

ТОВ «БУРАТ-АГРО» на шляху діджиталізації пройшов довгий шлях, впровадивши значні блоки, які полегшують та покращують діяльність підприємства, тому, наразі, вбачаємо можливість запропонувати менеджменту підприємства розглянути можливість переходу на рівень «розумного

підприємства». Саме така трансформація забезпечить ТОВ «БУРАТ-АГРО» успішне майбутнє на ринку агробізнесу.

Прийняття рішення про переведення діяльності ТОВ «БУРАТ-АГРО» на рівень смарт-технологій є першим і одним з найважливіших кроків управлінського персоналу, що спрямовує вектор діяльності підприємства в бік інновацій та розвитку.

Перехід на рівень «розумного підприємства» означає зміну ролей у бізнес-процесах. Якщо раніше в розвитку підприємства людина відігравала ключову роль як управлінець і виконавець, то наразі відбувається перехід до нового типу підприємництва, де основну роль відіграє інформаційна модель разом із сукупністю програмних і аналітичних засобів. Ці засоби забезпечують виконання основних процесів і підтримують здатність підприємства виконувати основні функції. Підприємство стає «розумним», оскільки на його «інтелект» перекладаються всі проміжні операції, які раніше виконувалися людиною [33].

У 2020 р. глобальний ринок «розумних підприємств» було оцінено у 270,74 млрд. дол. США та очікується, що до 2026 р. він зросте до 422,88 млрд. дол. США, демонструючи середньорічний темп зростання приблизно 9,33% у період з 2021 по 2026 рр. [68].

Наразі, у світовій економіці сформувалася група смарт-підприємств, які базуються на впровадженні концепції цифровізації. Основними характеристиками таких підприємств є:

швидка адаптація смарт-виробництва до змін у нестабільному зовнішньому середовищі;

збір інформації в реальному часі;

доступ до цієї інформації обладнанням у будь-який час;

постійний моніторинг і неперервне навчання для смарт-реагування;

екологічна стійкість смарт-виробництва;

здатність до смарт-дії і смарт-реагування власного підприємства;

оснащення обладнання здатністю обробляти інформацію та автоматично аналізувати її (рис. 3.1)

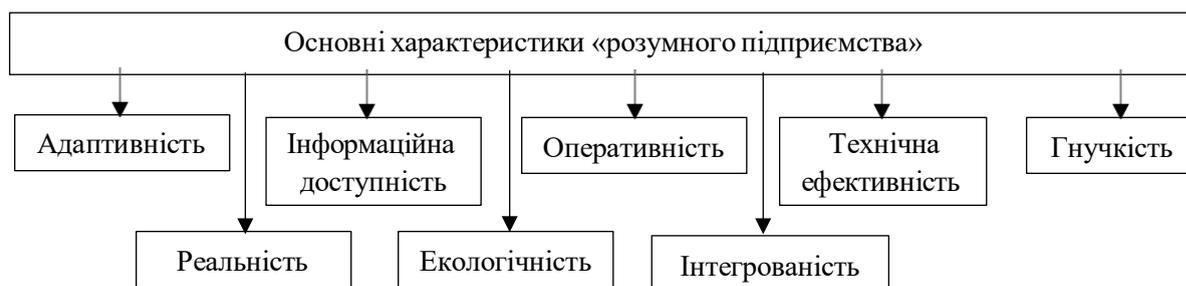


Рисунок 3.1 – Основні характеристики «розумного підприємства»
(систематизовано автором за [2; 62])

«Розумне підприємство» здатне забезпечити менеджмент необхідною інформацією для прийняття рішень в складних умовах, а наявність висококваліфікованої робочої сили є важливою складовою смарт-виробництва, яка базується на економічних знаннях [24]. Варто відзначити, що основними перевагами смарт-виробництва є покращення якості продукції, підвищення виробничої безпеки, а також збільшення швидкості і гнучкості операційних, бізнесових та логістичних процесів.

Процес переходу ТОВ «БУРАТ-АГРО» на рівень «розумного підприємства» буде складним, тривалим та витратним. Проте успіх у створенні такого підприємства залежить від правильної стратегії цифрової трансформації, що означає ефективну перебудову бізнесу з фокусом на комплексне використання ІТ для оптимізації бізнес-процесів. На рис. 3.2 запропоновано ключові елементи, які забезпечують успішний процес переходу досліджуваного товариства на рівень «розумного підприємства».

Прийнявши стратегічне рішення щодо переходу на цей рівень, що передбачає активне використання цифрових технологій та інноваційних інструментів управління, необхідно системно та комплексно інтегрувати всі основні елементи процесу переходу товариства на «розумний» рівень. Розглянемо кожен складову більш детально.

Початок процесу переходу ТОВ «БУРАТ-АГРО» пропонуємо розпочати із забезпечення стійкої інфраструктури, оскільки вона визначається як ключовий елемент, що гарантує безперебійний потік інформації, забезпечує безпеку

системи та доступність для співробітників та клієнтів. Враховуючи розмір та складність діяльності, розширення меж бізнес-середовища і одночасне зменшення витрат, що є також важливими факторами.

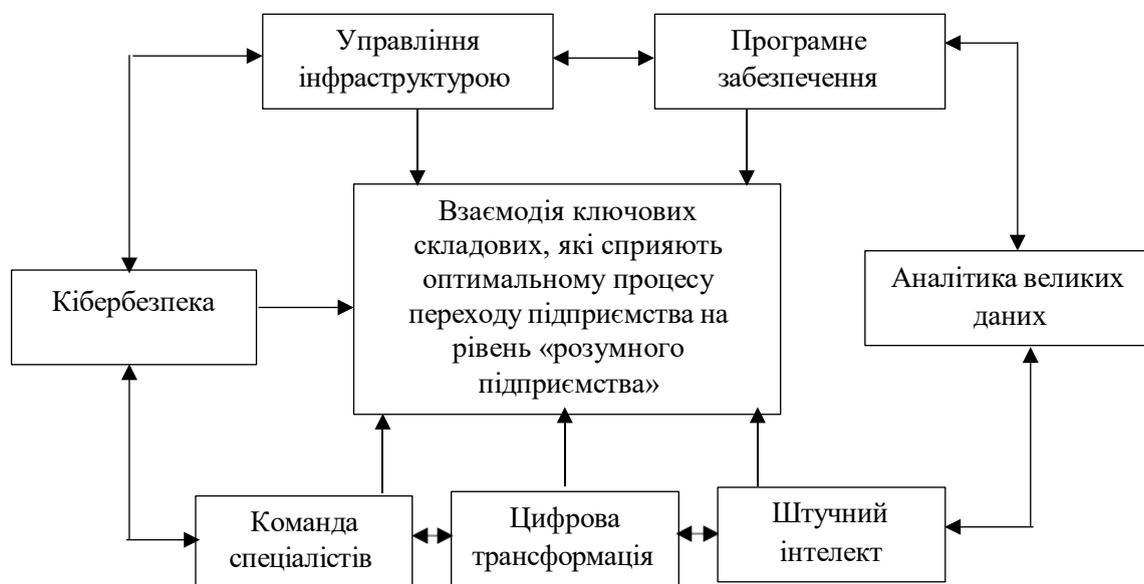


Рисунок 3.2 – Основні складові процесу переходу ТОВ «БУРАТ-АГРО» на рівень «розумного підприємства»

Примітка. Авторська розробка

Наступний етап – це програмне забезпечення, яке дозволяє відстежувати кожний крок виконання проєкту в режимі реального часу, що сприяє миттєвому перегляду статусу проєкту до повної реалізації.

Аналітика великих даних надає можливість забезпечити доступ до необхідної інформації для відповідних осіб у відповідний час, дозволяючи працівникам приймати оптимальні рішення, що покращує організаційну ефективність. Для цього використовуються спеціалізовані програмні засоби, такі як IBM Watson, Oracle Analytics, Microsoft Power BI, SAS Analytics, Tableau та інші.

Штучний інтелект та машинне навчання ніколи не замінять емоційного зв'язку із працівниками підприємства та споживачами його продукції, але можуть кардинально змінити способи, якими наразі користується ТОВ «БУРАТ-АГРО» для розуміння та спілкування з ними. Сучасні передові інновації у галузі

машинного навчання допомагають оптимізувати навіть найбільш складні та трудомісткі процеси, сприяючи швидкому виходу на ринок, зменшенню ризиків помилок, прогнозуванню потенційних ризиків та забезпечуючи успішне функціонування.

Цифрова трансформація – це новий спосіб ведення бізнесу, що може відбуватися через різноманітні процеси, що мають як еволюційний, так і революційний характер, залежно від поточного рівня цифрової зрілості підприємства [61].

До команди фахівців, які виступають у ролі рушійної сили, та працюють в умовах цифрової трансформації бізнесу, можуть входити спеціалісти підприємства в області інформаційних технологій, даних та аналітики, експерти з розвитку програмного забезпечення, архітектори даних, аналітики великих даних з організації, яка буде займатися встановлення системи «розумне місто», фахівці з кібербезпеки та керівники структурних підрозділів товариства.

Усі ці складові сприятимуть значному підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «БУРАТ-АГРО», проте потрібно пам'ятати про наявність недобросовісної конкуренції та приділяти належну увагу кібербезпеці з метою мінімізації ризиків.

Кожен з вищезазначених елементів є важливим для становлення системи «розумне підприємство», але їх сумісна дія дає синергетичний ефект у досягненні максимальної ефективності від цифрової трансформації.

Спираючись на світовий досвід переходу підприємств на рівень цифровізації, можна зазначити, що все більше підприємств у практиці переходять до цифрової трансформації свого бізнесу. Зокрема, 17% підприємств вже повністю діджиталізовані і використовують передові технології, тоді як у процесі цифрової трансформації перебувають 15% компаній [61].

Менеджери підприємств, які перейшли на рівень «розумного підприємства», виділили основні переваги та нові можливості, серед яких:

трансформація в сучасне підприємство, що використовує вдосконалені та передові ІТ-рішення для ведення бізнесу;

можливість впровадження дистанційної роботи та залучення співробітників у будь-якому місці і часі для безперервного виробничого процесу та вирішення нагальних питань, що безпосередньо підвищує продуктивність та ефективність бізнесу;

розширення корпоративної мережі для підвищення адаптивності та операційної гнучкості підприємства;

реінжиніринг бізнес-процесів, що дозволяє виділити та оптимізувати «слабкі місця» та збільшити цінність деяких бізнес-процесів [32].

Враховуючи наявний рівень цифрової трансформації на ТОВ «БУРАТ-АГРО», пропонуємо проводити перехід до рівня «розумне підприємство» в усьому підприємстві. Завдяки таким змінам товариство отримає гнучку, адаптивну, стійку, клієнтоорієнтовану та конкурентоспроможну систему менеджменту, здатною забезпечувати високу якість продукції, використовувати сучасні бізнес-додатки, збільшувати клієнтську базу і розширювати свою присутність на ринку агропродукції. Всі ці переваги досягаються завдяки оновленню технологій, принципів організації роботи та систем управління підприємством. Впровадження систем «Розумне підприємство» на ТОВ «БУРАТ-АГРО» має великий потенціал, оскільки ґрунтується на повній автоматизації виробничих та управлінських процесів, що стає необхідною вимогою сучасності.

Отже, при оцифруванні діяльності ТОВ «БУРАТ-АГРО» керівникам насамперед слід визначити загальну стратегічну мету та напрямки розвитку, щоб ефективно зосередити увагу та провести діджиталізацію у найбільш вигідних бізнес-процесах. Приймаючи важливе рішення про перехід на смарт-рівень, менеджерам товариства важливо розуміти, що недостатньо просто використовувати певні інформаційні технології або автоматизувати окремі процеси. Важливо забезпечити комплексну взаємодію всіх елементів процесу переходу на рівень «розумного підприємства», щоб отримати всі переваги та можливості, такі як спрощення бізнес-процесів, скорочення витрат, адаптивність і гнучкість, що дозволять ТОВ «БУРАТ-АГРО» бути клієнтоорієнтованим, підвищити рівень його конкурентоспроможності, покращити продуктивність

праці та ефективність функціонування в умовах глобальних викликів та динамічних змін в сучасному бізнес-середовищі.

3.2. Удосконалення системи менеджменту ТОВ «БУРАТ-АГРО» за рахунок впровадження інноваційних технологій

Система «розумне підприємство» для ТОВ «БУРАТ-АГРО» – це гнучка виробнича бізнес-система, яка використовує безперервний потік даних з підключених операцій та виробничих систем для постійного навчання та адаптації до змін у бізнес-середовищі.

Впровадження системи «розумне підприємство» для ТОВ «БУРАТ-АГРО» є доцільним та обґрунтованим кроком, що відкриває значні перспективи для підвищення ефективності, продуктивності та конкурентоспроможності компанії. Сучасне агропромислове підприємство стикається з багатьма викликами, такими як зміни в кліматичних умовах, зростання вартості ресурсів, посилення конкуренції на ринку та необхідність відповідати стандартам екологічної стійкості. В цих умовах впровадження цифрових технологій та інноваційних рішень стає життєво необхідним для досягнення стратегічних цілей.

Концепція «розумного підприємства» передбачає використання сучасних цифрових технологій, автоматизації, інтернету речей, великих даних, штучного інтелекту та інших інновацій для підвищення ефективності, продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. На рис. 3.3 розглянуто концепцію «розумного підприємства» для ТОВ «БУРАТ-АГРО».

ТОВ «БУРАТ-АГРО» використовує у своїй діяльності такі цифрові технології, як ERP-систему Microsoft Dynamics 365 Finance and Operations, яка пропонує комплексне управління фінансами та має вбудований модуль для управління людськими ресурсами. Ця система дозволяє керівництву товариства мати доступ до ключових показників діяльності в реальному часі, приймати більш обґрунтовані рішення і швидше реагувати на зміни ринкових умов.



Рисунок 3.3 – Концепція «розумного підприємства» для ТОВ «БУРАТ-АГРО» (авторська розробка)

Пропонуємо, розширити дану ERP-систему Microsoft Dynamics 365, додавши до неї модулі виробництва та ланцюгів постачання.

Наразі, на ТОВ «БУРАТ-АГРО» автоматизовано бухгалтерські операції, управління запасами (добривами, насінням, засобами захисту рослин та іншим обладнанням), що здійснюється у системі ERP. Використовується GPS-навігація, яка встановлена на усю сільськогосподарську техніку для точного виконання обробки ґрунту та зменшення перекриття. Проте, більшість виробничих процесів все ще виконується за рахунок механічної роботи. Процес автоматизації є довготривалим та повинен відбуватися у декілька етапів, то ж, враховуючи сучасний стан розвитку ТОВ «БУРАТ-АГРО» пропонуємо встановити автоматичні системи поливу полів, які зможуть регулювати кількість води залежно від погодних умов і потреб рослин, що зменшить витрати води та підвищить врожайність. При закупівлі нової техніки слід звернути увагу на автоматизовані трактори, які можуть зробити процес посадки точнішим,

економнішим та ефективнішим, зменшуючи витрати на паливо, посадкового матеріалу, трудових ресурсів та тривалості процесу.

Американський стартап Advanced.Farm застосовує робототехніку для створення рішень з автономного збирання врожаю та навігації на полях. Вони використовують роботів, обладнаних стереокамерами, для виявлення та збирання свіжої продукції залежно від розміру та стиглості. Крім того, вони розробляють безпечні затискачі для харчових продуктів для відокремлення фруктів від рослин. Дана компанія також пропонує автономні трактори та системи з гібридним електроприводом, що дозволяють аграріям автоматизувати великомасштабні операції, зменшуючи витрати часу та зусиль [46].

Канадська компанія Nexus Robotics розробляє роботів для видалення бур'янів. Робот використовує алгоритми глибокого навчання та камери для розрізнення бур'янів і сільськогосподарських культур. Це дозволяє йому точно ідентифікувати бур'яни та видаляти їх без шкоди для врожаю. Крім того, робот збирає дані про умови вирощування сільськогосподарських культур, що допомагає фермерам приймати обґрунтовані рішення [12].

Інтернет речей передбачає підключення різних пристроїв і сенсорів до мережі для збору і обміну даними. Наразі, на ТОВ «БУРАТ-АГРО» використовують спеціалізовані планшети для агрономів, які моніторять дані посівних площ, планують необхідні виробничо-польові роботи. Вбудовані сенсори на полях компанії надають інформацію про стану ґрунту, вологості, температури, рівня поживних речовин. Пропонуємо розширити можливість існуючої системи за рахунок оптимізації агротехнічних заходів таких як автоматичне регулювання поливу та внесення добрив залежно від стану ґрунту і погодних умов, що забезпечить оптимальний ріст рослин і підвищить врожайність. Тобто, реалізація цього заходу, напряму пов'язана з попередньою пропозицією.

Болгарська компанія Agrila пропонує сенсорну станцію, яка базується на технології IP та спрямована на поліпшення вимірювання ключових параметрів, таких як вологість і температура ґрунту, швидкість та напрямок вітру, опади,

вологість, сонячне випромінювання тощо. Станція працює на сонячних батареях та надає сповіщення в реальному часі через мобільні додатки або веб-застосунки. Крім того, програма пропонує деталізовані графіки, звіти та аналіз даних сенсорів, що дозволяє сільськогосподарським підприємствам економічно та ефективно збирати цінну інформацію [64].

Канадська компанія Farmer's Hive надає сенсори дистанційного моніторингу для теплиць, невеликих ферм і садівників. Вони надають хмарні сервіси для зберігання даних і детальних метрик, виміряних цими сенсорами, та підтримують дистанційний моніторинг у бездротовій екосистемі за допомогою технологій зв'язку, таких як 4G LTE-M, Wi-Fi або LoRaWAN, що дозволяє фермерам отримувати цінну інформацію про їхні господарства та виявляти проблемні зони в режимі реального часу [26].

Використання великих даних дозволяє аналізувати значні обсяги інформації для виявлення закономірностей і прийняття більш обґрунтованих рішень. У ТОВ «БУРАТ-АГРО» такий аналіз буде будуватися на основі статистичних даних про врожайність з кожного поля за попередні періоди. Сюди ж будуть додані дані про погодні умови, ринкові ціни та інші фактори, що впливають на обсяги вирощування за відповідний період. Такий аналіз допоможе більш точно прогнозувати майбутні врожаї, оптимізувати плани посіву, визначати найкращі часи для збору врожаю і продажу продукції, що дозволить товариству підвищити свою продуктивність та прибутковність.

Індійська компанія Fylo пропонує використовувати хмарні сервіси для аналізу даних про сільськогосподарські угіддя. Їхні пристрої розташовуються по всій території для збору даних і створення звітів. Інформаційні технології генерують моделі з даними в реальному часі, що дає аграріям уявлення про потреби культур, вимоги до зрошення, а також про шкідників і хвороби. Крім того, програмне забезпечення пропонує персоналізовані графіки внесення добрив на основі аналізу даних про ґрунт [70].

Штучний інтелект дозволяє автоматизувати складні завдання і приймати рішення на основі аналізу великих обсягів даних. У ТОВ «БУРАТ-АГРО»

пропонуємо використовувати штучний інтелект для оптимізації різних аспектів управління: удосконалення планування і управління персоналом, аналіз продуктивності праці та пропозиції щодо найбільш ефективних методів роботи.

Американська фірма Arva Intelligence пропонує інноваційне планування врожайності на базі штучного інтелекту. Експерти компанії розробили програмний інтерфейс, який автоматично збирає всі дані про сільськогосподарські угіддя для детального аналізу генетичних характеристик, родючості ґрунту, кліматичних умов, врожаю та його врожайності. Програмне забезпечення пропонує інтелектуальні рішення для класифікації ґрунту та клімату, що адаптовані до конкретних культур. Крім того, Arva Intelligence забезпечує аналітику врожаю, створюючи звітні картки на рівні сільського господарства, які дозволяють менеджменту підприємства визначати обмежувальні фактори та аналізувати ефективність посівів [65].

Бельгійська компанія Ask Attis розробляє інноваційне рішення для виявлення хвороб рослин за допомогою мобільного додатка Planticus, який використовує штучний інтелект. Цей додаток спрямований на виявлення хвороб і шкідників у рослинах. Компанія активно працює у напрямку забезпечення продовольчої безпеки, розробляючи технології для ефективного виявлення та контролю сільськогосподарських культур. Це дозволяє фермерам захистити свої врожаї від можливих пошкоджень до їх виникнення [64].

Окрім зазначених технологій, ТОВ «БУРАТ-АГРО» може впроваджувати інші інновації, такі як дрони для моніторингу полів і внесення добрив, біотехнології для покращення якості рослин, блокчейн для забезпечення прозорості ланцюгів поставок і підвищення довіри з боку споживачів.

Відповідно до дослідження вітчизняного науковця Гавкало Н.Л., яке було здійснено на основі аналізу 5290 стартапів і скейлапів у галузі агротехнологій, представлених на платформі StartUs Insights Discovery, було визначено 10 ключовим смарт технологій та інновацій, найпоширеніших у агропромисловому секторі світу (рис. 3.4)

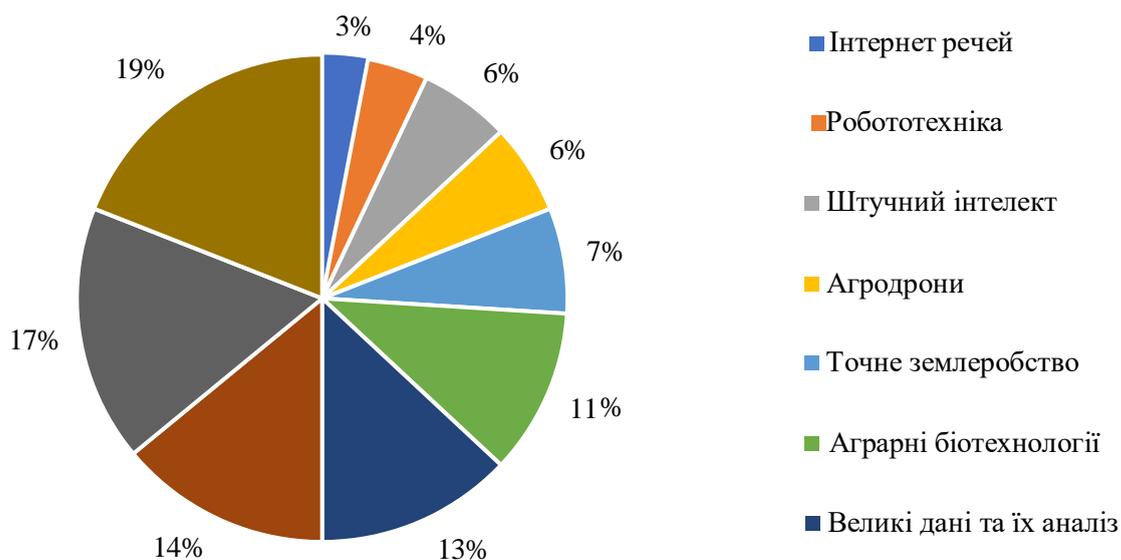


Рисунок 3.4 – Топ-10 ключових технологій та інновацій у світовому агропромисловому комплексі [12; 22]

Отже, відповідно результатам дослідження, можна зробити висновок про найбільший вплив в світовому аграрному бізнесі таких новітніх технологій як Інтернет речей (19%) та робототехніка (17%).

Доречно, з розвитку цих двох напрямків, розпочати впровадження системи «розумне підприємство» для ТОВ «БУРАТ-АГРО»

Переваги впровадження системи «розумне підприємство» для ТОВ «БУРАТ-АГРО» включають покращення управління виробничими процесами та логістикою. Використання даних в реальному часі дозволяє швидко реагувати на зміни в умовах виробництва, оптимізувати використання ресурсів і зменшувати втрати. Крім того, автоматизація рутинних операцій та застосування аналітичних інструментів на основі великих даних сприяє зниженню витрат і підвищенню ефективності операцій (табл. 3.1)

Важливо також зазначити, що впровадження системи «розумне підприємство» сприяє створенню більш екологічно стійкого виробництва. Завдяки точному моніторингу та управлінню ресурсами, такими як вода, добрива та енергія, можна зменшити негативний вплив на довкілля та дотримуватися міжнародних стандартів екологічної відповідальності.

Таблиця 3.1. – Переваги впровадження системи «розумне підприємство» для ТОВ «БУРАТ-АГРО»

| Переваги | Значення |
|--|---|
| Підвищення ефективності та продуктивності | Використання автоматизованих систем управління виробничими процесами дозволить зменшити витрати часу та ресурсів, підвищити точність виконання операцій і знизити кількість помилок |
| Оптимізація управління ресурсами | Сучасні інформаційні системи дозволяють ефективніше управляти запасами, виробничими потужностями та іншими ресурсами, що сприяє зниженню витрат і підвищенню рентабельності |
| Покращення прийняття рішень | Аналітичні інструменти та великі дані дозволяють отримувати глибокий аналіз даних у реальному часі, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень |
| Підвищення прозорості та контрольованості процесів | Цифровізація та автоматизація забезпечують високий рівень прозорості процесів, що дозволяє краще контролювати їх виконання та швидко виявляти і вирішувати проблеми |
| Поліпшення якості продукції | Завдяки використанню сучасних технологій можна підвищити якість продукції, забезпечити стабільність виробничих процесів та відповідність стандартам якості |

Нарешті, інвестування в новітні технології та інноваційні рішення підвищує привабливість підприємства для інвесторів та партнерів. Високий рівень цифровізації та готовність до адаптації нових технологій демонструє, що ТОВ «БУРАТ-АГРО» є прогресивним та перспективним партнером, здатним ефективно реагувати на виклики сучасного ринку та впроваджувати передові практики у свою діяльність.

Послідовність кроків для впровадження зазначеної системи на ТОВ «БУРАТ-АГРО» представлено на рис. 3.5.

Впровадження системи «розумне підприємство» у ТОВ «БУРАТ-АГРО» є реалістичним та перспективним кроком, що може значно підвищити ефективність і конкурентоспроможність компанії. Завдяки детальному плану, вибору відповідних технологій та залученню професійних виконавців, підприємство зможе адаптуватися до сучасних вимог ринку та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

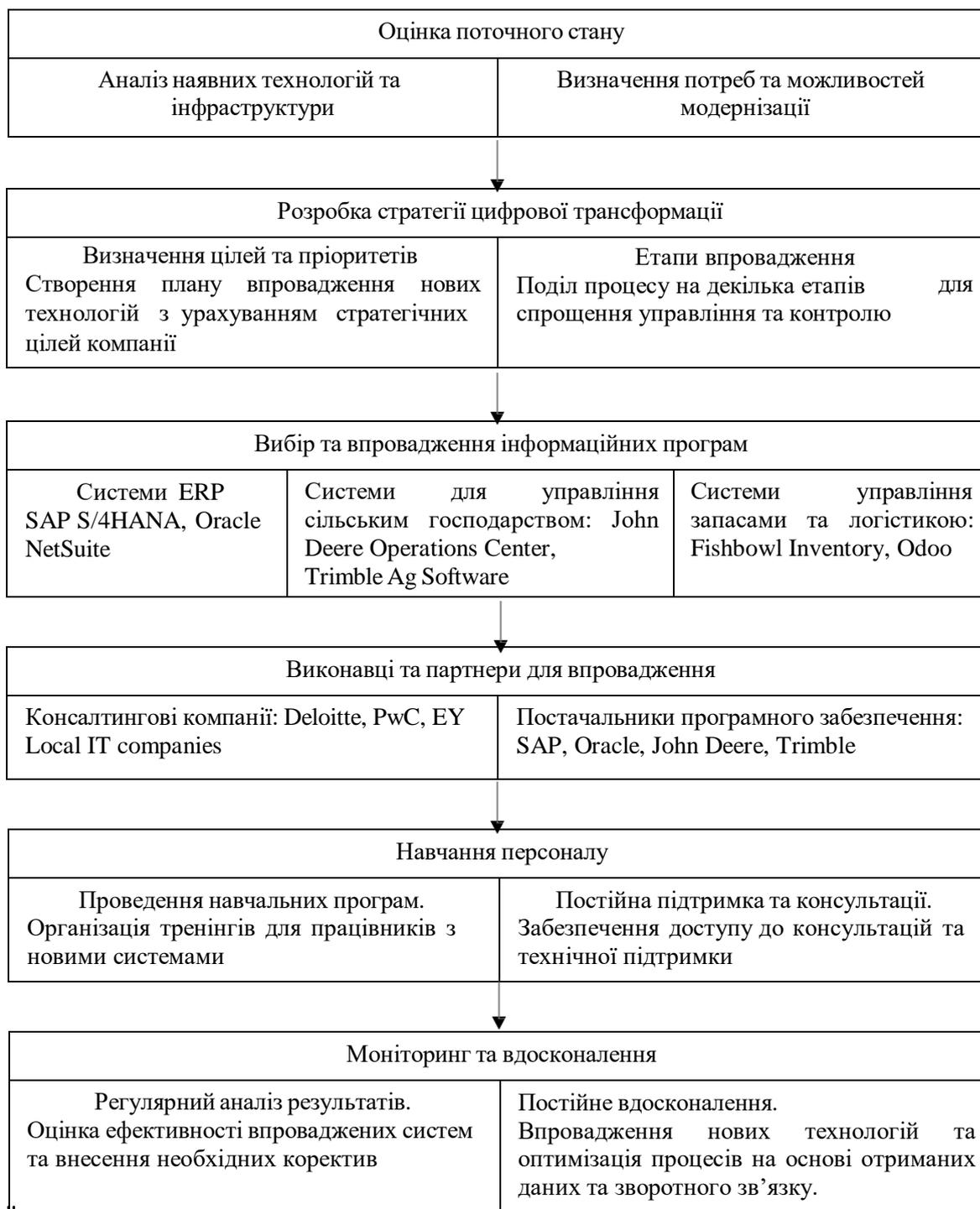


Рисунок 3.5 – Алгоритм впровадження системи «розумне підприємство» для ТОВ «БУРАТ-АГРО» (авторська розробка)

На основі світового досвіду результатів впровадження досліджених складових системи «розумне підприємство» було визначено приблизні затрати та очікуваний економічний та соціальний ефект для ТОВ «БУРАТ-АГРО» (табл. 3.2)

Таблиця 3.2 – Витрати та очікуваний економічний і соціальний ефект від впровадження системи «розумне підприємство» на ТОВ «БУРАТ-АГРО»

| Пропозиція | Вартість впровадження, тис. грн | Очікуваний економічний ефект | Окупність | Очікуваний соціальний ефект |
|---|---------------------------------|--|-----------|---|
| Розширення ERP-системи Microsoft Dynamics 365 | 1800 | Збільшення ефективності та продуктивності за рахунок оптимізації виробничих процесів та зменшення витрат на управління | 1 рік | Збільшення кількості робочих місць, підвищення якості управління та зменшення виробничих відходів |
| Автоматичні системи поливу | 905 | Зменшення витрат на зрошення та збільшення виробничого вихіду | 2 роки | Збереження водних ресурсів та зниження впливу на довкілля |
| Використання великих даних та штучного інтелекту | 600 | Підвищення точності прогнозів та уникнення непередбачених витрат | 1,5 роки | Покращення управління виробництвом та збільшення якості продукції |
| Впровадження інтернет речей | 1220 | Зниження витрат на обслуговування та ремонт обладнання, підвищення ефективності виробництва | 2 роки | Збільшення автоматизації процесів та зручності роботи |
| Використання інших технологій (дронів, біотехнологій) | 1930 | Покращення якості та врожайності культур, зниження впливу на навколишнє середовище | 2,5 роки | Збільшення екологічної безпеки та здоров'я споживачів |
| | 6455 | | | |

Як можна зазначити, впровадження системи «розумне підприємство» на ТОВ «БУРАТ-АГРО» є досить дороговартісним заходом та тривалим у часі. Сума необхідних інвестицій для реалізації зазначеного проєкту становить близько 6,5 млн грн., а термін окупності в середньому становить близько 2 років. Однак, такі інвестиції можуть принести значні економічні та операційні переваги. Завдяки впровадженню сучасних технологій і автоматизації виробничих процесів, підприємство зможе підвищити продуктивність, зменшити витрати на ресурси, покращити управління запасами та оптимізувати логістичні ланцюги, що не тільки сприятиме покращенню менеджменту підприємства, а підвищить

прибутковість та забезпечить стійку конкурентну перевагу на ринку. Крім того, «розумне підприємство» допоможе ТОВ «БУРАТ-АГРО» адаптуватися до змін у ринковому середовищі та швидко реагувати на нові виклики, що є критично важливим для довгострокового успіху.

Отже, впровадження системи «розумне підприємство» на ТОВ «БУРАТ-АГРО» – це крок у майбутнє, який обіцяє перетворити управління підприємством. Ця інноваційна стратегія не лише оптимізує виробничі процеси, а й створює основу для ефективного використання ресурсів та прийняття обґрунтованих рішень. Використання передових технологій дозволить забезпечити постійний моніторинг стану обладнання, оптимізувати витрати та знизити ризики виробничих збоїв. Переходячи до "розумного підприємства", ТОВ «БУРАТ-АГРО» буде в кращому положенні для відповіді на виклики сучасного агропромислового ринку, забезпечуючи стабільність та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

Дослідивши можливі шляхи вдосконалення системи менеджменту ТОВ «БУРАТ-АГРО» у контексті глобальних викликів, можливо зробити наступні висновки:

1. Не зважаючи на те, що наразі ТОВ «БУРАТ-АГРО» має досить ефективну систему менеджменту, вона також потребує удосконалення, адже підходи в сільському господарстві щорічно змінюються, а ручна праця все частіше замінюється автоматизованою, а подекуди й роботизованою працею, що змушує досліджуване товариство переходити у своїй системі менеджменту на смарт-технології, такі як Інтернет речей, робототехніка, штучний інтелект, агродрони, точне землеробство, аграрні біотехнології, великі дані та їх аналіз, контрольоване сільське господарство, відновлюване сільське господарство та технології підключення. Виконання цифрової трансформації ТОВ «БУРАТ-АГРО» вимагає

від керівництва не лише усвідомлення переваг сучасних технологій, але й чіткого розуміння стратегічних цілей та вибраних напрямків розвитку. Приймаючи рішення про перехід на рівень «розумного підприємства», важливо не лише впровадити окремі інновації, але й створити комплексну систему, яка оптимізує всі аспекти бізнесу, що дозволить підприємству не лише зберегти конкурентоспроможність, але й зробити його готовим до ефективного використання можливостей сучасного ринку та вирішення складних завдань у майбутньому.

2. Впровадження системи «розумне підприємство» на ТОВ «БУРАТ-АГРО» є обґрунтованим і перспективним кроком, який суттєво покращить систему менеджменту підприємства. Використання сучасних цифрових технологій, таких як ERP-системи, Інтернет речей, штучний інтелект та аналітика великих даних, дозволить значно підвищити ефективність управління ресурсами, оптимізувати виробничі процеси та забезпечити швидке прийняття обґрунтованих рішень, що в свою чергу, сприятиме зниженню витрат, підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. Автоматизація ключових процесів, таких як полив, внесення добрив і моніторинг стану ґрунту, допоможе ефективніше використовувати ресурси, зменшити вплив людського фактору та підвищити якість продукції. Крім того, впровадження «розумних» технологій сприятиме покращенню екологічних показників та стійкому розвитку підприємства. Таким чином, інтеграція системи «розумне підприємство» на ТОВ «БУРАТ-АГРО» забезпечить покращення всіх аспектів діяльності компанії, підвищить її рентабельність та сприятиме сталому розвитку в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Результати дослідження на тему «Вплив глобальних викликів на формування системи менеджменту організації» дали змогу зробити наступні висновки.

1. Аналізуючи праці як зарубіжних, так і вітчизняних науковців, можна визначити, що еволюція поняття менеджменту відбувалася через поєднання та розвиток різних підходів та концепцій. Зарубіжні дослідники, такі як Фредерік Тейлор, Анрі Файоля, Елтон Мейо, Майкл Портер, Джозеф Джуран Джефф Сазерленд та інші, вносили свій внесок у формування та розвиток теорій менеджменту, зосереджуючись на різноманітних аспектах управління, включаючи організаційну структуру, стратегічне планування, та роль лідерства. У вітчизняних дослідженнях таких авторів, як О.Є. Джур, С.А. Шулякова, І.А. Яцкевич, Н.П. Резник, І.О. , Д.В. Седікова та В.В. Баранов акцентують увагу на адаптації світових тенденцій управління до специфіки української економіки та суспільства, зокрема через активне впровадження інноваційних підходів та цифровізації. Такий аналіз вказує на те, що еволюція поняття менеджменту є постійним та динамічним процесом, який відображає зміни у вимогах та умовах сучасного бізнесу та суспільства.

2. Дослідження особливостей впливу глобальних викликів на систему менеджменту вказує на складність та багатогранність сучасного управління підприємствами у глобальному середовищі. Глобалізація, екологічні проблеми, соціальні зміни, економічна нестабільність, пандемія та інші фактори створюють складні виклики, на які система менеджменту повинна реагувати швидко та ефективно. При цьому, кожен з цих викликів має свої особливості та вимагає індивідуального підходу в управлінні.

3. Для подальшого розвитку сучасних підприємств вирішальне значення має реалізація концепції сталого розвитку, яка відкриває нові можливості для вирішення еколого-економічних та соціальних проблем. У сучасному світі

конкурентоспроможність підприємства у все більшій мірі залежить від екологізації виробництва. З огляду на це, до найважливіших завдань, які потребують розв'язання, варто віднести зміну екологічної стратегії та тактики, підвищення ефективності управління екологічними аспектами діяльності підприємств, впровадження інноваційних екологічно-орієнтованих технологій, підвищення екологічної свідомості та організацію всебічної екологічної освіти.

4. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «БУРАТ-АГРО» показує, що підприємство має ефективну лінійно-функціональну структуру, яка забезпечує спеціалізацію робочих процесів та врахування специфіки кожного функціонального напрямку. Кожен підрозділ має чітко визначені повноваження та функціональні обов'язки: загальний керівник здійснює лінійний вплив на всіх учасників організаційної структури, а керівники функціональних відділів забезпечують функціональну підтримку всім виконавцям робіт, розробляючи відповідні управлінські рішення, програми, плани та проєкти. Використання стандартизованих інструкцій, методичних посібників та політик сприяє регулюванню і стандартизації робочих процедур, що дозволяє підприємству активно розвиватися та нарощувати взаємодію з територіальними громадами, водночас значно впливаючи на національну економіку.

5. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «БУРАТ-АГРО» виявив важливі тенденції в різних аспектах діяльності підприємства. За показниками капіталу спостерігається суттєве зростання середньої вартості сукупного капіталу та власного капіталу, що свідчить про збільшення інвестицій і зміцнення фінансової бази підприємства. Аналіз ресурсів показав значне зростання вартості основних засобів, незважаючи на зменшення нематеріальних активів, а також збільшення середніх залишків оборотних засобів, що свідчить про підвищення інвестицій в матеріально-технічну базу. Економічні та фінансові показники демонстрували різноспрямовані тенденції: зростання чистого доходу від реалізації продукції в 2019 р. з наступним його зниженням у 2020 р., значне скорочення операційних витрат та фонду оплати праці. Показники ефективності використання ресурсів показують збільшення продуктивності праці та

зменшення коефіцієнта зносу основних засобів, але разом з тим зниження фондівдачі та коефіцієнта обіговості оборотних засобів. Показники рентабельності сукупного та власного капіталу показали значне зниження, що свідчить про зниження прибутковості підприємства, тоді як рентабельність продукції зросла, що свідчить про підвищення ефективності операційних процесів. Оцінка логістичної діяльності показала скорочення запасів і готової продукції, але суттєве зростання грошових коштів, що вказує на ефективне управління фінансовими потоками. Загалом, підприємство демонструє ознаки фінансової стабільності, проте потребує вдосконалення стратегій щодо управління ресурсами та підвищення рентабельності.

6. Загальна оцінка системи менеджменту ТОВ «БУРАТ-АГРО» за період 2018-2020 рр. показала наявність як позитивних, так і негативних аспектів у функціонуванні товариства. З одного боку, активні заходи з нематеріальної мотивації персоналу, високий рівень комунікації та управління персоналом, а також постійні зусилля по вдосконаленню умов праці та корпоративної культури свідчать про певний успіх у впровадженні ефективних практик менеджменту. З іншого боку, фінансовий аналіз свідчить про певні виклики у фінансовому управлінні, такі як зниження ліквідності та платоспроможності, що може вказувати на проблеми в управлінні оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями. З метою подальшого розвитку та удосконалення системи менеджменту необхідно розглянути можливості щодо підвищенні ефективності управління оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями, диверсифікації джерел фінансування; подальшого розвитку корпоративної культури та можливості кар'єрного зростання працівників; продовження інвестування у новітні технології та інноваційні рішення для підвищення конкурентоспроможності та адаптації до змін в бізнес-середовищі; зменшення впливу загроз шляхом диверсифікації бізнесу та вдосконаленням системи ризик-менеджменту; збереження та зміцнення позитивних аспектів менеджменту, продовжуючи регулярно вдосконалення процесів та поліпшення умов праці для забезпечення сталого розвитку підприємства.

7. Не зважаючи на те, що наразі ТОВ «БУРАТ-АГРО» має досить ефективну систему менеджменту, вона також потребує удосконалення, адже підходи в сільському господарстві щорічно змінюються, а ручна праця все частіше замінюється автоматизованою, а подекуди й роботизованою працею, що змушує досліджуване товариство переходити у своїй системі менеджменту на смарт-технології, такі як Інтернет речей, робототехніка, штучний інтелект, агродрони, точне землеробство, аграрні біотехнології, великі дані та їх аналіз, контрольоване сільське господарство, відновлюване сільське господарство та технології підключення. Виконання цифрової трансформації ТОВ «БУРАТ-АГРО» вимагає від керівництва не лише усвідомлення переваг сучасних технологій, але й чіткого розуміння стратегічних цілей та вибраних напрямків розвитку. Приймаючи рішення про перехід на рівень «розумного підприємства», важливо не лише впровадити окремі інновації, але й створити комплексну систему, яка оптимізує всі аспекти бізнесу.

8. Впровадження системи «розумне підприємство» на ТОВ «БУРАТ-АГРО» є обґрунтованим і перспективним кроком, який суттєво покращить систему менеджменту підприємства. Використання сучасних цифрових технологій, таких як ERP-системи, Інтернет речей, штучний інтелект та аналітика великих даних, дозволить значно підвищити ефективність управління ресурсами, оптимізувати виробничі процеси та забезпечити швидке прийняття обґрунтованих рішень, що в свою чергу, сприятиме зниженню витрат, підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. Автоматизація ключових процесів, таких як полив, внесення добрив і моніторинг стану ґрунту, допоможе ефективніше використовувати ресурси, зменшити вплив людського фактору та підвищити якість продукції. Крім того, впровадження «розумних» технологій сприятиме покращенню екологічних показників та стійкому розвитку підприємства. Таким чином, інтеграція системи «розумне підприємство» на ТОВ «БУРАТ-АГРО» забезпечить покращення всіх аспектів діяльності компанії, підвищить її рентабельність та сприятиме сталому розвитку в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анрі Файоль. Загальне і промислове управління. URL: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783> (дата звернення 24.04.2024).
2. Ахновська І.О., Болгов В.Є. Смарт-підприємство: сутність та риси. *Проблеми модернізації України: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції «Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності»* м. Київ, МАУП, 26 травня 2022 р.. Київ. 2022. С. 95–97.
3. Бабчинська О.І. Моделі інноваційного проектування в екологічному менеджменті. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6601> (дата звернення 20.04.2024).
4. Бабчинська О.І. Формування механізму екологічного менеджменту в контексті концепції сталого розвитку. *Економічна наука*. Серія: Економіка та держава. 2020. Вип. 10. С. 140–143.
5. Баранов В.В. Цифровий менеджмент як невід’ємний складник цифрової економіки. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Випуск 1 (24). С. 57–62. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/1_24_ukr/11.pdf (дата звернення 22.04.2024).
6. Білик О.С. Екологічний менеджмент на промислових підприємствах України: зміст та сутність поняття. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2016. № 12 (106). С. 49–64.
7. Богун М.М. Глобалізація та її вплив на розвиток соціально-економічних систем. *Стратегія економічного розвитку України*. 2021. Вип. 48. С. 5–12. URL: <https://doi.org/10.33111/sedu.2021.48.005.012> (дата звернення 24.04.2024).
8. Бойда С. Інноваційні підходи до управління підприємствами в умовах діджиталізації економіки. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. Випуск 1 (85). С. 72–81. URL:

<https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/4498/Інноваційні%20підходи%20до%20управління%20підприємствами%20в%20умовах%20діджиталізації%20економіки.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення 19.04.2024).

9. Бурдонос Л., Виноградня В. Значення економічної безпеки для управління діяльністю підприємств в сучасних умовах. *Scientific Collection «InterConf»*. 2022. Вип. 128. С. 29–33. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/1432> (дата звернення 26.04.2024).

10. Бут-Гусаїм О.Г., Ковтуненко К.В. Цифровий менеджмент: проблеми та перспективи розвитку. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 297–304. URL: http://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020_6_0_297_304 (дата звернення 24.04.2024).

11. Воронько-Невіднича Т., Коваль О., Колода О. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-80> (дата звернення 28.04.2024).

12. Гавкало Н.Л. Технологічні трансформації агропромислового сектору національної економіки в контексті переходу до смарт технологій. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. Серія: Проблеми розвитку економіки. 2023. № 6(17). С. 63–70.

13. Георгіаді Н.Г., Кубант А.А. Фактори впливу на рівень розвитку адаптаційних систем менеджменту підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління 2024. Вип. 12. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-04-05> (дата звернення 22.04.2024).

14. Георгіаді Н.Л. Поняття і види адаптаційних систем менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3404/3332> (дата звернення 28.04.2024).

15. Грицюк П.М., Джоші О.І., Гладка О.М. Основи теорії систем і управління: нав. посібн. Рівне: НУВГП, 2021. 272 с.

16. Даценко А.М. Ефективний менеджмент як умова досягнення цілей сталого розвитку підприємств. *International scientific and practical conference "Science and society: modern trends in a changing world"* (December 18-20, 2023) MDPC Publishing, Vienna, Austria. 2023. С. 612–618.

17. Джефф Сазерленд. Scrum. Навчись робити вдвічі більше за менший час. Київ: Клуб Сімейного Дозвілля. 2014. URL: <https://knigogo.top/knigi/scrum-navchys-robity-vdvichi-bilshe-za-menshyj-chas/> (дата звернення 20.04.2024).

18. Джур О.Є., Шулякова А.С. Інноваційні аспекти удосконалення системи менеджменту організацій у сучасних умовах. *Вісник Дніпропетровського університету*. Серія: Менеджмент інновацій. 2016. Вип. 6. С. 55–67. URL: https://www.dnu.dp.ua/docs/visnik/fmecon/program_5e4b8e8370ce8.pdf (дата звернення 21.04.2024).

19. Едвардс Демінг. Менеджмент нового часу. Прості механізми, що ведуть до зростання, інновацій та домінування на ринку. 2019. 184 с.

20. Ерік Рис. Бережливий стартап: як постійні інновації створюють радикально успішний бізнес. URL: https://www.vsuhom.ru/kniga/Berezhlivyj_startap_kak_postoyannye_innovacii_sozd_ayut_radikalno_ushpeshnyj_biznes-Erik_Ris-2011/Biznes (дата звернення 24.04.2024).

21. Жилінська Л.О. Еволюція економічних парадигм управління промисловими підприємствами. *Ефективна економіка*. 2020. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.11> (дата звернення 20.04.2024).

22. Інтернет-платформа StartUs Insights Discovery. URL: <https://www.startus-insights.com/innovators-guide/agriculture-trends-innovation/> (дата звернення 26.04.2024).

23. Кащук К. Еволюція та інновації в управлінні організацією в цифрову епоху. *Економіка. Управління. Інновації*. 2023. Випуск №2 (33). URL: <https://orcid.org/0000-0002-4916-6867> (дата звернення 24.04.2024).

24. Князев С.І. Смарт-промисловість: формування базису нового етапу економічного зростання у світі. *Бізнес-інформ*. 2020. № 4. С. 150–162.
25. Кожушко Л.Ф., Скрипчук П.М. Екологічний менеджмент : навч. посіб. Київ: ВЦ Академія, 2017. 432 с.
26. Кравець І. Що таке IoT-платформа або Інтернет речей для аграрія. *Агробізнес Україна*. 2020. № 2. URL: <https://agrobusiness.com.ua/shcho-take-iot-platforma-abo-internet-rechei-dlia-ahrariia> (дата звернення 28.04.2024).
27. Левків Г.Я., Франчук І.Б., Гузіль Р.В., Лялька Б.В., Репета Ю.В. Вплив екологічного менеджменту на фінансову безпеку підприємства: тенденції та виклики. *Наукові інновації та передові технології*. Серія: Управління та адміністрування. 2024. № 4(32). С. 276–285.
28. Лозовський О.М. Шляхи оптимізації системи менеджменту підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/48.pdf (дата звернення 24.04.2024).
29. Ляшенко В.І. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку : монографія; НАН України, Ін-т економіки промисловості. Київ, 2018. 252 с.
30. Макс Вебер. Основні соціологічні поняття. URL: <https://ru.scribd.com/document/> (дата звернення 20.04.2024).
31. Максимів Л.І., Потай О.А. Сутність, функції, завдання і нормативно правове забезпечення екологічного менеджменту. URL: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/chem_biol/nplanu/2007_2/LAN_5_103_109.pdf (дата звернення 22.04.2024).
32. Мейтус В.Ю. Розумні підприємства – основа цифрової економіки. Матеріали круглого столу «Нейронауки та когнітивні системи в економіці» (НаУКМА, 19 лютого 2019 р.) Упоряд. О.В. Гуменна. Національний університет «Києво-Могилянська академія». Факультет економічних наук. Кафедра маркетингу та управління бізнесом. Київ : НаУКМА, 2019. С. 19–22.

33. Мейтус В., Морозова Г., Таран Л., Козлова В., Музальова В. «Розумне» підприємство — основні властивості та напрямки розвитку. Системи керування та комп'ютери. 2020. № 4. С. 21–34.

34. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Історія менеджменту. Теорія організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. За ред. О.В. Баєвої, Н.І. Новальської. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал», Ч. 1. 2017. 336 с.

35. Михайлова М.Д., Костенко О.К. Переваги та недоліки впровадження системи екологічного менеджменту та сертифікації на промислових підприємствах URL: [http://www.agro\\$svit.info/pdf/7_2016/11.pd](http://www.agro$svit.info/pdf/7_2016/11.pd) (дата звернення 24.04.2024).

36. Мушкевич Ю.В. Роль стратегічного планування в ефективному управлінні вітчизняними підприємствами. *Економічні горизонти*. 2022. Вип. 3 (21). С. 4–12. URL: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(21\).2022.263137](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(21).2022.263137) (дата звернення 20.04.2024).

37. Науменко Н., Верховська Н. Особливості мотивації персоналу на підприємствах України в умовах воєнного часу. *REBUILD UKRAINE: справа всього цивілізованого світу: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції* (Луцьк, 15 березня 2023 р.). Ред. Н. В. Павліха. Луцьк: Веза-Друк, 2023. С. 53–57.

38. Огінок С., Когут А. Вплив соціального менеджменту на міжнародний бізнес. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-18> (дата звернення 24.04.2024).

39. Основи менеджменту. Конспект лекцій: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування». КПІ ім. Ігоря Сікорського. Укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.

40. Остапйовський І.Є., Остапйовська Т.П. Актуальність ідей Анрі Файоля в умовах сьогодення. *Формування професійної культури керівника навчального закладу в сучасному освітньому середовищі* : зб. матеріалів. Укл. М.О. Стащенко. Луцьк : ВІППО, 2015. С. 82–86.

41. Офіційний сайт Державної служби статистики в Україні. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 19.04.2024).
42. Офіційний сайт компанії ІМП. URL: <https://imcagro.com.ua/ua/personal/aktualni-vakansiyi> (дата звернення 24.04.2024).
43. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA> (дата звернення 22.04.2024).
44. Панкратова О. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-55> (дата звернення 28.04.2024).
45. Панченко В.А. Management of viability of agricultural business subjects in the conditions of war and socio-economic instability. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2023. Вип. 36. С. 77-83. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/701> (дата звернення 28.04.2024).
46. Піщенко О. Стратегії цифрового аграрного сектору в умовах еколого-економічної безпеки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 5. Том 1. С. 303–310. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-310-50.pdf> (дата звернення 28.04.2024).
47. Плахотнік О.О., Кучер М.М. Перспективи та основні напрями розвитку сучасного менеджменту. *Економіка та управління підприємствами*. Серія: Проблеми системного підходу в економіці. 2020. Вип. 5 (79). С. 75–81.
48. Потапова Н.А. Смарт-логістика як складова інноваційного розвитку агробізнесу. 2018. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/b0c84a94-348b-407b-98ca-7905aa06629e/content> (дата звернення 28.04.2024).
49. Резник Н.П. Інноваційні методи управління підприємствами з огляду на оцінку їхньої ефективності. *Економіка підприємства*. 2019. № 4, С. 138–147. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2019/4/EV20194_138-147.pdf. (дата звернення 24.04.2024).

50. Русавська В.А., Таран М.Д. Теорія та практика управління якістю в історичній ретроспективі та їх вплив на сучасні концепції управління якістю. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 31. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-39> (дата звернення 24.04.2024).

51. Сайт Youcontrol ТОВ «БУРАТ-АГРО» URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=15701976> (дата звернення 22.04.2024).

52. Свінарьова Г.Б. Концепція трансформації системи управління підприємством в умовах інноваційних змін у діджитал-середовищі. *Вісник ХНУ. Економічні науки*. 2020. № 4. Том 3. С. 137–141. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=7799>. (дата звернення 20.04.2024).

53. Седікова І.О., Седіков Д.В. Нові парадигми менеджменту в умовах цифрової економіки. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Том 14. Випуск 3. С. 37–43. URL: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/download/2360/2555>. (дата звернення 24.04.2024).

54. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів. Переклали з англійської О. Васильєв, М. Межев'їкіна, А. Малівський. Київ: «Наш формат». 2018. 753 с.

55. Татар М.С. Теоретико-методологічний базис соціально-економічної взаємодії суб'єктів господарювання в умовах глобальних викликів. *Часопис економічних реформ*. 2021. № 1. С. 37–49.

56. Томашук І.В. Вплив глобалізаційних процесів на сучасні економічні системи. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2022. № 1 (59). С. 153-165.

57. Усіченко І., Мироненко М., Лисенко Т. Історія розвитку менеджменту: від давніх часів до наших днів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-134> (дата звернення 24.04.2024).

58. Чернікова Н.М., Іщенко І.С., Большая О.В. Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств.

Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2023. № 25. С 54–58.

59. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214>

60. Швіндіна Г.О. Еволюція підходів до ідентифікації змісту стратегії. *Механізм регулювання економіки*. 2016. № 3. С. 66–77.

61. Шпак Н.О., Кісь С.Ю. Особливості формування системи менеджменту «розумними підприємствами». *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-51> (дата звернення 24.04.2024).

62. Яцишина І. В. Суть та особливості смарт-підприємств. *Наук. записки Нац. ун-ту «Острозька академія»*. Серія: Економіка. 2018. № 11 (39). С. 14–18.

63. Яцкевич І.В. Сучасний менеджмент та менеджер : матеріали XXIII Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за між-народ. участю. *Сучасний менеджмент : моделі, стратегії, технології*. 28 квіт. 2022 р. Одеса : ДУ «Одеська політехніка». 2022. С. 12–13. URL: https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/xxiii_konferenciya_suchasnyy_menedzhment_modeli_strategiyi_tehnologiyi_2022.pdf (дата звернення 24.04.2024).

64. 10 найкращих тенденцій, технологій та інновацій у сільському господарстві за 2022 рік. *Mind*. 2022. URL: <https://mind.ua/publications/20250592-10-najkrashchih-tendencij-tehnologij-ta-innovacij-u-silskomu-gospodarstvi-za-2022-rik> (дата звернення 28.04.2024).

65. Artificial Intelligence (AI) in Agricultural. URL: <https://data-science-ua.com/industries/ai-in-agriculture/> (дата звернення 28.04.2024).

66. Porter M.E. *Competition In Global Industry*. Harward Business School Press, Boston, 1986.

67. Shindirovsky I.M. Trade entrepreneurship and features of its production [Торгове підприємство та особливості його провадження]. *Bulletin of Lviv University of Trade and Economics. Economic sciences*. 2021. № 62, P.75–80

68. Smart Factory Market – Growth, Trends, Covid-19. Impact, and Forecasts (2021–2026). URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/smart-factory-market> (дата звернення 28.04.2024).

69. Taylor F.W. The Principles of Scientific Management. N. Y., 1911. 144 p.

70. Tymchuk I. Big Data in agriculture: Trends, challenges, solutions. N-X. URL: <https://www.n-ix.com/big-data-in-agriculture/> (дата звернення 28.04.2024).

ДОДАТКИ