

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

До захисту допустити:  
Завідувач кафедри

Омельченко В.Я  
(підпис) (ПІБ завідувача кафедри)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021р.

**«СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЇЇ  
УДОСКОНАЛЕННЯ»**

Кваліфікаційна робота  
здобувача вищої освіти другого  
(магістерського) рівня вищої освіти  
освітньо-професійної програми  
«Менеджмент організацій і  
адміністрування»

Белінська Людмила Сергіївна  
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

Науковий керівник:

д.е.н., професор, Балабаниць А.В  
(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент:

Мазуренко Р.Л.,  
директор ДП «ІЛЛІЧ-АГРО ДОНБАС»  
(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання, місце роботи)

Кваліфікаційна робота захищена  
з оцінкою \_\_\_\_\_  
Секретар ЕК доц.Семкова Л.В.  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

Рівень вищої освіти Магістр

Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма Менеджмент організацій і адміністрування

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри** д.е.н., професор,

*(науковий ступінь, вчене звання)*

Омельченко В.Я

*(ПІБ завідувача кафедри)*

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021р.

**ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

**Белінська Людмила Сергіївна**

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема роботи «Система менеджменту підприємства та шляхи її удосконалення

керівник роботи д.е.н., професор, Балабаниць А.В.

*(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)*

затверджені наказом Маріупольського державного університету від « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_  
20 21 року № \_\_\_\_\_

2. Строк подання здобувачем роботи 06.12.2021

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет) Метою дослідження є розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи менеджменту на підприємстві. Об'єкт дослідження – процеси управління діяльністю підприємства в контексті системного підходу.

Предмет дослідження – система менеджменту підприємства та шляхи її удосконалення

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретико – методологічні засади управління підприємством на основі системного підходу

1.1. Поняття системного підходу в управлінні підприємством

1.2. Взаємозв'язок елементів внутрішнього та зовнішнього середовища в процесі управління підприємством.

1.3. Система показників, що характеризують ефективність управління підприємством

Розділ 2. Діагностика системи управління підприємства на прикладі ДП «ІЛЛІЧ-АГРО ДОНБАС» структурного підрозділу HARVEST HOLDING

2.1. Організаційно-економічна характеристика «HARVEST HOLDING»

2.2. Аналіз процесу управління підприємством

2.3. Оцінка ефективності системи менеджменту підприємства

Розділ 3. Удосконалення системи менеджменту підприємства «HARVEST HOLDING»

3.1. Шляхи удосконалення системного підходу в управлінні підприємством

3.2. Стратегічний підхід до управління підприємством в умовах нестабільності

## 5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Балабаниць А.В., д.е.н, професор кафедри менеджменту		
Розділ 1	Балабаниць А.В., д.е.н, професор кафедри менеджменту		
Розділ 2	Балабаниць А.В., д.е.н, професор кафедри менеджменту		
Розділ 3	Балабаниць А.В., д.е.н, професор кафедри менеджменту		
Висновок	Балабаниць А.В., д.е.н, професор кафедри менеджменту		

6. Дата видачі завдання 13.09.2021

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строки виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми кваліфікаційної роботи	до 22.02.2021	
2	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	26.02.2021	
3	Консультація з науковим керівником	постійно	
4	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 13.09.2021	
5	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	13.09.2021-27.09.2021	
6	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи	до 27.09.2021	
7	Науково-дослідна практика	11.10.2021-10.12.2021	
8	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	28.09.2021-29.11.21	
9	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 29.11.2021	
10	Попередній захист кваліфікаційної роботи	29.1.2021	
11	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 06.12.2021	
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.12.2021	

Здобувач \_\_\_\_\_ Белінська Л.С.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи \_\_\_\_\_ Балабаниць А.В.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ.....	9
1.1. Поняття системного підходу в управлінні підприємством.....	9
1.2. Взаємозв'язок елементів внутрішнього та зовнішнього середовища в процесі управління підприємством.....	18
1.3. Система показників, що характеризують ефективність управління підприємством.....	25
Вступ до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ДП «ІЛЛІЧ-АГРО ДОНБАС» СТРУКТУРНОГО ПІДРОЗДІЛУ HARVEST HOLDING.....	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика ДП «ІЛЛІЧ-АГРО ДОНБАС» СТРУКТУРНОГО ПІДРОЗДІЛУ HARVEST HOLDING.....	30
2.2. Аналіз процесу управління підприємством.....	43
2.3. Оцінка ефективності системи менеджменту підприємства.....	53
Висновки до розділу 2	
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА «HARVEST HOLDING».....	68
3.1. Шляхи удосконалення системного підходу в управлінні підприємством .....	68
2.2 Стратегічний підхід до управління підприємством в умовах нестабільності.....	80
Висновки до розділу 3.....	95
ВИСНОВКИ.....	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	98
ДОДАТКИ.....	100

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасна глобалізована ринкова економіка постійно піддається змінам, тому необхідно швидко реагувати та адаптуватися підприємствам до нових вимог. Зміни ситуації на ринку, а також в галузі діяльності, обумовлюють наявністю високої та жорстокої конкуренції з цим з'являється висока необхідність гнучкого реагування на непередбачувані зміни. При цьому, успіх підприємства залежатиме від здатності своєчасно пристосуватися до змін в середовищі їх діяльності: передбачати і змінювати структуру бізнесу, розробляти і впроваджувати у виробництво нові види продукції, правильно визначити напрями інвестицій за різними видами діяльності, щоб досягнути успіху і забезпечити процвітання підприємства у перспективі.

Розвиток і вдосконалення підприємства базується на глибокому знанні діяльності організації, що потребує проведення дослідження систем управління. Проведення досліджень здійснюється згідно обраної мети, вони є частиною менеджменту організацій і спрямовані на удосконалення основних характеристик процесу управління. Розгляд управління як системи є обов'язковою вимогою обліку багатофакторних проявів управління як діяльності, що знаходяться в складній структурі відносин. На даний момент було чітко сформовано наступні напрями системних досліджень: загальна теорія систем, системний підхід і системний аналіз.

Завдяки системному підходу формуються основні методи та прийоми які необхідні для впровадження проектного результату, який може використовуватися для того щоб підвищити прийняття рішень одного або декількох структурних підрозділів підприємства.

Актуальність системного підходу для процесу управління організацією полягає у необхідності побудови ефективної системи управління в умовах

сучасного світового економічного простору, де спостерігаються складні процеси, основними з яких є конкуренція та кризи.

Зміст та значення удосконалення системи менеджменту підприємства досліджували у своїх працях вітчизняні вчені та закордонні науковці І. Ансоффа, Л.В. Балабанової, М.І. Белєвцев, Зинов'єв, Н. В. Савенко, О. М. Савицька, С. Н. Немирович С.Г. Божук, А.В. Войчак, С.С. Гаркавенко, Л.М. Іваненко, Л.Н. Ковалика, Буряк, О. Г. Гупало, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, Дж. К. Лафта Є., Т.Д. Маслової, А.Ф. Павленко, Ю.Є. Петруні, М. Портера, П. Друкера, М. Майєра, В. Петі, В.А. Уткіна, Р.А. Фатхутдінова, А.Д. Чернявського, О. О. Воронін, та інші. В їх працях висвітлені основні питання, що пов'язані з ефективністю впровадження системного підходу на підприємстві, методи оцінки та шляхи покращення стану підприємств, запропоновано методи обрахунку фінансової ефективності .

**Метою дослідження** є розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи менеджменту на підприємстві.

Для досягнення даної мети були виконані наступні завдання:

- визначити сутність системного підходу в управлінні підприємством;
- розглянути взаємозв'язок елементів внутрішнього та зовнішнього середовища в процесі керування підприємством;
- дослідити систему показників, що характеризують ефективність управління організацією;
- дати загальну організаційно-економічну характеристику ДП «ІЛЛІЧ-АГРО ДОНБАС» СТРУКТУРНОГО ПІДРОЗДІЛУ HARVEST HOLDING;
- проаналізувати процес управління досліджуваного підприємства;
- оцінити ефективність системи менеджменту підприємства;
- проаналізувати шляхи удосконалення системного підходу в управлінні підприємством;

- підвищити організаційно-інформаційну підтримку системи менеджменту підприємства;
- сформуванати набір сценаріїв для вибору результативної стратегії розвитку управління підприємством.

**Об’єкт дослідження** – процеси управління діяльністю підприємства в контексті системного підходу.

**Предмет дослідження** – система менеджменту підприємства та шляхи її удосконалення.

**Методологія дослідження.** Теоретичною базою дослідження є монографії, періодичні видання науковців, наукова література вітчизняних та зарубіжних вчених з питань системного менеджменту. Інформаційною базою дослідження є фундаментальні розробки щодо формування шляхів розвитку системного менеджменту ДП «ІЛЛІЧ-АГРО ДОНБАС» структурного підрозділу HARVEST Holding: інформаційні ресурси глобальної мережі Інтернет, економічна звітність досліджуемого підприємства.

Для визначення теоретико-методологічних засад управління підприємством на основі системного підходу були використані такі методи: метод порівняння, аналізу, синтезу, абстракція.

Для діагностики системи управління підприємства на прикладі ДП «ІЛЛІЧ-АГРО ДОНБАС» структурного підрозділу «HARVEST Holding» були використані такі методи: групування та кваліфікації, аналогія наукової індукції та дедукції, фінансовий аналіз, статистична і бухгалтерська звітність підприємств, дані Державного комітету статистики України, а також матеріали періодичних видань.

При виконанні дипломної роботи були використані як традиційні (спостереження, опитування, порівняння, угруповання), так і сучасні (системний, комплексний підходи, SWOT-аналіз, матричний аналіз, моніторинг, діагностика, метод експертних оцінок) методи збору, обробки та аналізу інформації.

Для удосконалення системи менеджменту підприємства ДП «ІЛЛІЧ-АГРО ДОНБАС» структурного підрозділу HARVEST Holding були використані такі методи: системний та емпіричний метод, узагальнення.

**Наукова новизна отриманих результатів дослідження** полягає в поглибленні теоретико-методологічних положень та розробці практичних рекомендацій щодо описання шляхів удосконалення системного менеджменту підприємства.

**Практичне значення результатів дослідження**, наукові висновки, що містяться в роботі, доведені до використання у ДП «ІЛЛІЧ-АГРО ДОНБАС» структурного підрозділу HARVEST Holding (довідка про впровадження № 1)

**Апробація результатів роботи.** За результатами опубліковано тези доповідей у Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих вчених 15 вересня 2021 року на тему «Стратегічні напрями удосконалення системи управління підприємством» та у Міжнародній науково-практичній конференції студентів і магістрантів «Системні підхід до формування ефективного управління на підприємстві» Гомель, 20 березня 2020 року на тему: «Методичні рекомендації щодо впровадження системного підходу на підприємстві».

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел 25, 5 додатків. Загальний обсяг роботи становить 111 сторінок основного тексту, 17 рисунків та 32 таблиці.



## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ**

### **1.1. Поняття системного підходу в управлінні підприємством**

В сучасних умовах розвитку ринкової економіки, перед підприємствами стає необхідність подолання кризових явищ. Універсальним підходом, для ліквідації кризових факторів, стає системний підхід в управлінні підприємством, який дозволяє здійснити концептуальні засоби та методи вирішення надзвичайних подій.

Датою винаходження системного підходу прийнято вважати середину 1950-х рр. з'являється спроба побудувати соціально-наукові концепції. Виникають різні тлумачення та підходи до концепції в менеджменті, вже чітко сформовані погляди на формування та впровадження даного підходу «класична школа» менеджменту, «школа людських відносин» «науковий менеджмент», психологічні підходи в теорії управління, теорії мотивації.

Історію розвитку системних ідей в менеджменті можна розділити на три етапи, що розрізняються з точки зору лежать в їх основі філософсько-методологічних принципів:

- 1-й етап. Впровадження і побудова системного підходу (перша половина 1950-х-середина 1970-х років);
- 2-й етап. Впровадження і розвиток практичних знань, щодо формування системного підходу (середина 1970 років – наш час);
- 3-й етап. Винахід нових методологічних підходів до розвитку та впровадження системного підходу (перша половина 1980-х рр. – наш час).

Системний підхід в управлінні підприємством можна репрезентувати як певну сукупності певних принципів, яким потрібно слідувати і які відображає як зміст, так і найважливіші особливості системного підходу в управлінні підприємством: принципи неподільності системних факторів;

сумісності елементів цілого; функціонально-структурного будови цілого функціонування;; імовірнісних оцінок; варіантності.

Велику популярність серед системного підходу є теорія «7-S», яку розробили в кінці 80-х років ХХ ст. Е. Атос, Паскаль, Пітерс і Р. Уотермен. «7– це сім взаємопов'язаних між собою змінних, назви яких в англійській мові починаються з літери «S»: «стратегія», «структура», «система управління», «персонал», «кваліфікація співробітників», «організаційні цінності» [1, с. 20].

На сьогоднішній день відомі різні визначення значення «системного підходу». Наприклад, системний підхід може розумітися як «розгляд складних, але цілісних за своєю суттю об'єктів як систем, тобто сукупності взаємодіючих елементів, спрямований на виявлення і вивчення типів зв'язків між елементами системи і зведення їх в єдину теоретичну картину» [5,с.45]. В даному розумінні системний підхід спрямований, з одного боку, на виявлення структури, а з іншого на розкриття цілісності системи. Таким чином, він об'єднує в собі аналіз (структурованість, розчленованість) і синтез (цілісність системи).

Загальна теорія систем, що включає принцип системного підходу, була вперше офіційно запропонована в 1968 році з публікацією книги Людвіга фон Берталанфі «Загальна теорія систем: основи, розвиток, застосування». Підхід Берталанфі до розуміння складних систем і того, як ними найкраще керувати, був інноваційним. Попередні дослідження вчених і авторитетів, таких як антропологи Маргарет Мід і Грегорі Бейтсон, а також коротші роботи самого Берталанфі торкалися різних елементів, не пропонуючи єдиної теорії.

Горський Д. П. визначає значення системного підходу як «напрямок в методології наукового пізнання та соціальної практики, в основі якого лежить розуміння об'єктів як систем» [6,с.47]. Особливостями системного підходу, за Горським, визначається тим, що він дає змогу розкрити цілісність об'єкта на виявлення різноманітних типів та зв'язків складного об'єкта і

зведення їх в одну теоретичну картину. Таким чином, Горський звертається до операції реляційного синтезу, виявляючи зв'язки, тобто відносини між речами, які можуть бути зведені в єдину картину за допомогою операції синтезу.

Блауберг і. В. і Юдін Е. Г. визначають системний підхід як «спеціалізовану методологію, хоч і має загальнонаукове значення» [7,с.49]. У розумінні Сагатовського В. Н. системний підхід - це «не просто цікавить нас об'єкт, не просто самоціль логіко-методологічного аналізу, але перш за все потужний засіб дослідження і управління соціальними процесами, проектування організаційних структур» [9, с. 56]. Через те що, дане визначення є занадто широким, складно виділити в ньому характерні методологічні риси, але помітна тенденція до реляційному синтезу, оскільки проектування організаційних структур передбачає дослідження відносин, що існують між елементами даних структур, а поняття організації має в своїй основі поняття синтетичної взаємодії між елементами.

Відповідно до ідеї Блауберга, Садовського і Юдіна, для проведення аналізу необхідно «виявити специфіку основних понять, вживаних у системних дослідженнях, визначити методологічні та логічні характеристики системних теорій, вирішити питання про можливість побудови специфічних методів системного дослідження, здійснити формалізацію системних понять і логічних процедур, включаючи створення в необхідних випадках особливих логічних обчислень» [13, с.6].

Відповідно системно-параметричним ідеям, автори звертаються до методу атрибутивного аналізу, оскільки намагалися виявити окремі властивості системних понять і теорій. Про відмінності в розумінні системних досліджень і системного підходу пишуть і. В.Блауберг, В. Н. Садовський і Е. Г. Юдін.

Однією з передумов розвитку системного підходу в сучасній науці є бурхливе зростання кількості інформації. Як зазначає А. і. Уємов, «подолання протиріччя між зростанням кількості інформації та обмеженими

можливостями її засвоєння може бути досягнуто з допомогою системної реорганізації знання» [9,с. 98], що і відбувається в 20 столітті. Становлення системної орієнтації представляє складний процес, який не зводиться лише до суми перетворень, що відбулися в понятійному апараті сучасної науки.

Виникає необхідність спробувати уявити становлення системної орієнтації як «закономірний підсумок перетворень, що відбуваються в різних областях людської діяльності, і зокрема таких, в результаті яких посилюються взаємозв'язку, взаємовплив цих областей один на одного» [25, с.57], отже, такі перетворення можна зіставити з операцією реляційного синтезу: «посилення взаємозв'язків». В. Н. Сагатовський вважає, що «методологія системного підходу стає актуальною у зв'язку із завданнями вдосконалення управління народним господарством, соціальними процесами суспільства, автоматизацією збору та переробки інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень» [5,с.98].

Вимоги до системи управління які необхідні для будь-якого підприємства: системна виявлення та усунення проблем, які дозволяє повному побачити об'єкт управління на підприємстві і підвести на досягнення кінцевого результату. Для проведення системного дослідження необхідно впроваджувати ряд методологічних вимог: виявлення та поглиблення значення, щодо розгляду проблеми функціонування цілісності або зв'язності об'єкта, дослідження системи зв'язків об'єкта; опис системо утворюючих зв'язків; встановлення структурних характеристик об'єкта та ін. Системний підхід є основним фактом розкриття сутності і основної характеристики системного механізму управління.

В основі використання системного підходу є використання такого напрямку, як цілісність системи. Зміна одного чинного елемента організації як системи збільшить вірогідність впровадження змін на підприємстві. Таким чином, якщо в функціональній системі не буде працювати одна частина, то і інші її елементи системи також не працюватимуть або працюватимуть не достатньо неефективно, що призведе до значних втрат на підприємстві.

Приміром, якщо підприємство забажає зміни свою мету, у такий спосіб, воно змінить прийом трансформування сировини (технологію), матеріально-технічні ресурси, співробітників, всяка прийнята постава матиме значні результат для всієї системи та організації в цілому. Однією з основних функцій менеджменту – є прийняття найбільш оптимальних та раціональних рішень. Для вирішення та досягання поставленої мети перед підприємством використовується механізм управління (рис.1.1)

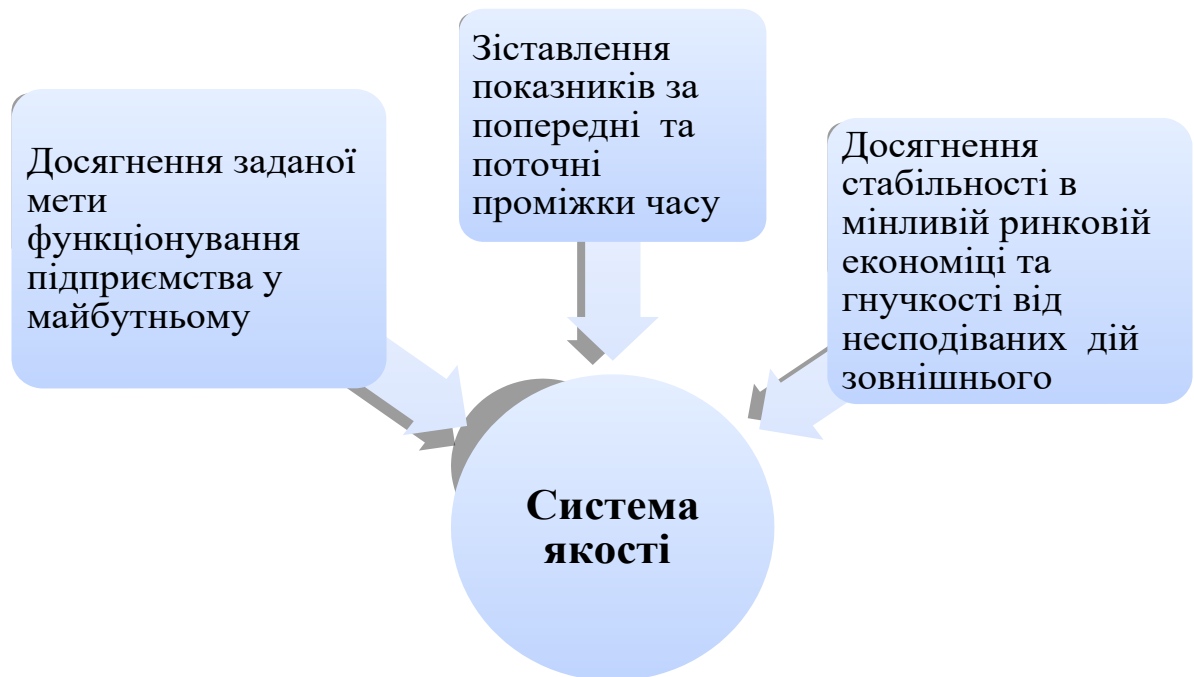


Рис 1.1 – Методологічні основи механізму управління якістю

Внаслідок реалізування управлінської діяльності у організаціях з'являються проблеми, таким чином перед керівником стає необхідність приймати велику кількість рішень для рішення вже існуючих проблем. Під проблемою розуміється умова, яка може вплинути або вже вплинула та заподіяла шкоду підприємству. Задля прийняття рішення про методологію з'ясування та подальшому функціонуванні організації використовується цілісний системний підхід в управлінні.

Для того, щоб максимально швидко реагувати на зовнішні та внутрішні чинники які безпосередньо впливають на подальшу діяльність підприємства, рекомендують впровадити три стадії для вирішення проблем (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

## Стадії функціонування системного підходу

Назва стадії	Характеристика підходу
Підготовка (початкова стадія)	Необхідно дослідити організаційну систему, та виділити основні елементи системи і вплив на неї від зовнішнього середовища діяльності.
Виявлення проблеми (аналітична стадія)	На цій стадії керівник переходить від систем до підсистем, для аналізування їх впливу та взаємодії між собою. На даному етапі з'являються причинно-наслідкові зв'язки.
Вирішення проблеми (завершувальна стадія)	Після з'ясування факторів які впливають на погіршення проблеми, необхідно переходити до їх вирішення, дати оцінку і вибрати найкращий метод подолання проблеми.

\*розроблено автором на основі [5;8;9]

Системний підхід створює умови для організації підприємницької діяльності так, щоб, з одного боку, при вирішенні проблем розглядати організацію як систему, що складається з підсистем, а з іншого боку, повинен бачити її як елемент системи для більш високого рівня. Для збільшення ефективності підприємницької діяльності використовується системний аналіз (рис 1.2).



## 1.2 – Концептуальний підхід до системного аналізу.

\*розроблено автором на основі [14, с.99]

Системний підхід дає змогу цілісно організувати таке управління, яке буде відповідати вже заздалегідь виробленим концепціям організації критеріїв ефективності їх діяльності.

Використовуючи системний підхід в управлінні, рішення однієї проблеми не стане причиною іншої, так як все розглядається в системі, у взаємодії. Якщо всі елементи або підсистеми (підприємства) розглядатимуться в цілому, дозволить обходити ризи в прийнятті рішень і призведе до ефективної діяльності підприємства в майбутньому часі підприємницької діяльності, тому що розшукування проблем буде

втілюватися на всіх рівнях, починаючи з самого найнижчого. Системний підхід є загальним методом аналізу систем, прийняття рішень в управлінні. Система управління складається з чотирьох основних елементів (рис 1.3)

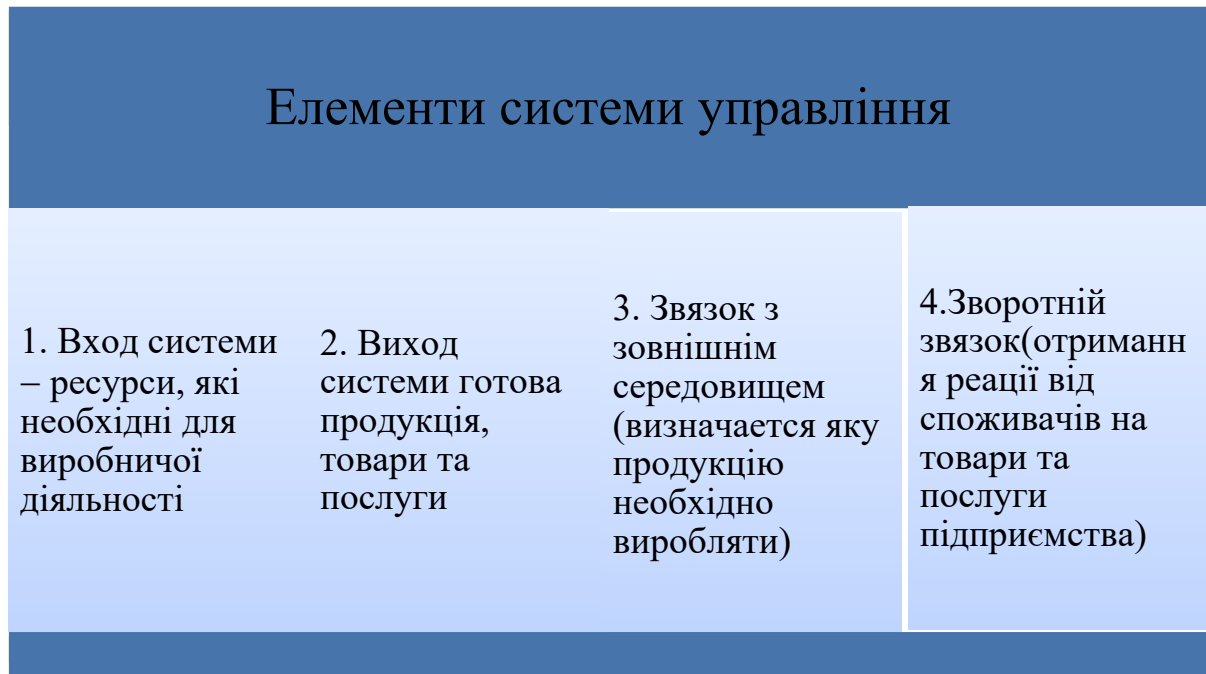


Рис 1.3 – Елементи системи управління

Системний підхід в управлінні концентрує свою увагу на цілісності підприємства, для взаємозв'язку елементів системи на досягнення позитивного кінцевого результату, не дивлячись на швидкі зміни зовнішнього середовища.

У центрі системних підходів є пошук балансу між використанням абстракції для зосередження на конкретних проблемах і забезпечення постійного врахування цілого. Системний підхід враховує внутрішні та зовнішні фактори, які безпосередньо впливають на діяльність підприємства у майбутньому. Основні принципи системного підходу які необхідні для стабільно функціонування на підприємстві (рис 1.4)





Рис. 1.4 – Основні принципи системного підходу

Дані принципи системності є ефективними тоді коли відображають системний підхід в цілому, повинна відстежувати цільність системи управління діяльності підприємства на всіх структурних підрозділів.

Системний підхід використовується для прийняття рішень щодо ефективного функціонування підприємницької діяльності.

Взаємозалежність системи – це основний та фундаментальний принцип дослідження підприємницької діяльності. Необхідно розроблювати систему комплексності та субординації. Можливий такий парадокс: принцип системності треба використовувати теж системно.

## **1.2. Взаємозв'язок елементів внутрішнього та зовнішнього середовища в процесі управління підприємством.**

Будь-яке підприємство, залежить від чинників впливу внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності. Це з'ясовується тим, що будь – який суб'єкт господарювання не може повноцінно функціонувати та організувати, з одної сторони, без присутності мінімального та максимального комплексу характеристик ресурсів, з іншого в абсолютній ізоляції від зовнішнього оточення та впливу. Тому рекомендація щодо функціонування підприємства внутрішнього і зовнішнього середовища є однією з основних рекомендацій які необхідні для формування особливостей та якостей будь-якого підприємства, не зважаючи на основні організаційно-правові форми та типу власності підприємницької діяльності організації, основних сфер та напрямків функціонування діяльності підприємства в майбутньому.

Зовнішнє середовище суттєво впливає на повноцінне функціонування структури, формування та організації внутрішнього середовища організації як відкритої системи в цілому на підприємстві. Враховуючи зовнішні та внутрішні фактори, підприємство корегує свою діяльність. Із зовнішнього середовища підприємство отримує необхідні для нього ресурси, в тому числі інформацію, яка має великий вплив на майбутню діяльність підприємства.

Відкрита система визначається місією і цілями підприємства, які в висвітлюють вимоги щодо дій та гнучкого реагування на зовнішнє середовище прямого впливу. Зовнішнє середовище є дуже мінливим, тому впровадження системного підходу допоможе забезпечити ефективність підприємства у майбутньому. Підприємство як система розглядається цілісно з зовнішнім середовищем (рис 2.1)

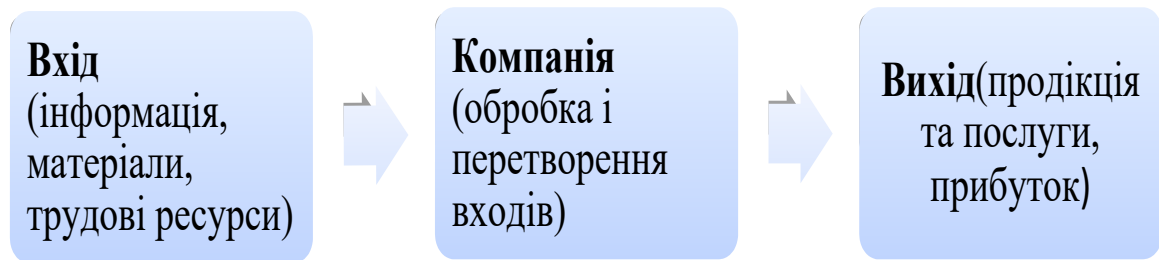


Рис – 2.1 Підприємство як відкрита система

Одержуючи від зовнішнього середовища функціонування все необхідне для подальшої організації діяльності та реалізації свого призначення та основні ролі. Таким чином, це характеризує ієрархічність побудови суспільного життя у цілому і організація є всього лише підсистемою, що вступає до складу системи більш високого рівня підприємницької діяльності.

Ці фактори по різному впливають на підприємство і надають дуже суттєвий вплив на перепекти функціонування організації у цілому та стратегії розвитку. Сукупність факторів взаємодії розглядається в менеджменті як середовище організації, які мають безпосередній вплив на подальшу ефективну діяльність підприємства.

Зовнішнє середовище – це сукупність та взаємозв'язок господарюючих суб'єктів підприємницької діяльності та її економічних, суспільних і природно-економічних умов подальшого функціонування, національних і міждержавних інституційних характеристик структурних підрозділів та інших зовнішніх умов розвитку та факторів, що мають безпосередній вплив на оточення підприємства і здійснюють діяльність в різних сферах та галузях.

Зовнішнє середовище потрібно аналізувати та досліджувати з двох точок зору: її перемінності (наскільки вона стабільна або не стабільна) і не диференційованості (наскільки зовнішнє середовище складне – має мету в безлічі різних елементів та підсистем або наскільки проста – включає кілька

легко виділяючи елементів підсистем). Взаємозв'язок має вплив на два аспекти (перемінності і однорідності) стає можливим визначити ступінь невизначеності, створюваної зовнішнім середовищем функціонування підприємницької діяльності.

Підприємства, що працюють в динамічному, але досить простому зовнішньому середовищі функціонування та підприємницької діяльності, а також фірми, що безпосередньо працюють в досить стабільному, але нелегкому зовнішньому середовищі, мають пересічний рівень невизначеності при прийнятті рішень. Фактори впливу зовнішнього середовища, на основі проведеного дослідження (рис 2.2)



Рисунок 2.2 – Зовнішні фактори прямого впливу

Представленні фактори прямого впливу здатні відігравати вирішальну роль на дії та нормальне функціонування і розвиток підприємства. Однак фактори впливу на різноманітні підприємства може повноцінно відрізнятися. Саме підприємство визначає, які фактори та чинники в той чи іншій мірі можуть дати опосередкований вплив на подальший результат як в попередньому році, так і в поточному часі. Підприємство мусить докладати зусилля для реалізації дослідження і розробляє певні методичні організації

для локалізації впливу негативних факторів, які впливають на його діяльність більшою значною мірою діяльності підприємства.

Зовнішнє середовище підприємства досить багатоманітна, тому має на увазі всі фактори та елементи немає сенсу. Деякою мірою окреслити першочергові проблеми існування. Необхідно обчислити вплив на підприємство як фактора зовнішнього середовища (рис 2.3)

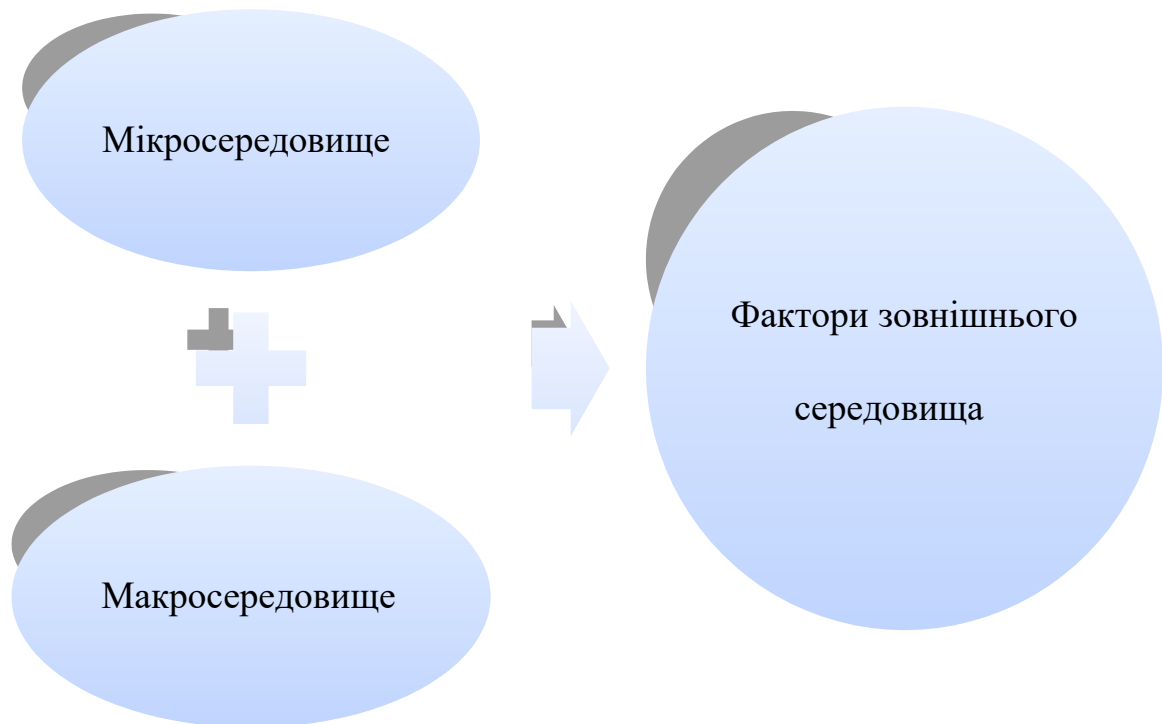


Рисунок 2.3 – Фактори зовнішнього середовища

Макросередовище - це взаємозв'язок усіх техногенних і соціальних факторів, в яких реалізується життєдіяльність людини в різних соціальних підгрупах.

Макросередовище містить наступні підрівні: економіка та фінанси, політика, законодавчо-правове середовище, наглядові органи державного контролю, культура, технологія, географія.

Мікросередовище зображає стан галузевого та міжгалузевого ринку і включає в себе покупців, конкурентів, а також інвесторів, підприємства суміжних галузей діяльності.

Дивлячись на це – середовищем організації і подальшої діяльності є суб'єкти і сили, дають змогу функціонувати та організовувати вплив на фірми та підтримку зі сторони клієнтів.

Внутрішнє середовище. Організації – це та значна частина загального середовища підприємницької діяльності, яка перебуває в межах певної організації. Надає постійний та прямиий вплив на функціонування організації в цілому. Внутрішнє середовище має кілька основних зрізів, стан яких можна визначити як сукупність потенціальних можливостей якими може володіти підприємство у майбутньому. Методологічний підхід до процесів функціонування ( рис 2.4)



Рисунок 2.4 – Концептуальний підхід до функціонування процесів управління

Чинники внутрішнього середовища мають безпосередній відбиватися на фірму. Крім того, ці чинники піддаються змінам відповідно до потреб і ситуації, щоб відповідно адаптуватися в динамічному бізнес-середовищі.

Сфера діяльності середовища здатні здійснювати вплив на дії організації в цілому. Здібність до виживання на ринку взаємодії від факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, вони дають можливості організації адаптуватися та гнучко реагувати на зміни та вимоги ринку. Середовище, в якій знаходиться підприємство, називається зовнішньою сферою діяльності. Середовище, що входить до складу організації підприємницької діяльності – внутрішнє. Відокремлення на внутрішнє і зовнішнє середовище – один з загальних постулатів сучасної гіпотези з менеджменту. Середовища характеризується в зарубіжній літературі по-різному, але загальний склад елементів та підсистем внутрішнього і зовнішнього середовища в загальному стані є загальноприйнятим.

Внутрішнє середовище містить в собі основні та другорядні елементи і підсистеми організації, які дають необхідне функціонування основних організаційних та інформаційних процесів діяльності підприємства.

Зовнішнє середовище – це чинники, об'єкти та суб'єкти в умовах функціонування, які містяться за прямим контролем підприємства, але зіштовхуються з нею і здійснюють вплив на її подальшу поведінку.

Підсистема для функціонування елементів зовнішнього і внутрішнього середовища в взаємодію складають той напрям, в рамках якого організація здійснює свою майбутню діяльність. Склад першочергових елементів необхідний для створення стратегії поведінки організації.

Стратегічного планування необхідно провести аналіз складових елементів внутрішнього і зовнішнього середовищ, щоб відобразити, як вони впливають на підприємство і процес виробництва та реалізації продукції або

послуг. Внутрішнє середовище володіє певним потенціалом, дає набір можливостей для реагування на зміни ринку, поведінку конкурентів.

Політика держави, стан ринку і багато інших обставин переважній більшості організацій невідвладні – їх доводиться «брати до відома» або підкорятися, або «йти» від їх впливу, або намагатися тими чи іншими способами нейтралізувати наслідки.

Оскільки обмеженість ресурсів важко переборна, особливо в короткостроковому періоді, на ділі організація може реагувати лише на деякі зміни середовища, а інші – ігнорувати. І від того, наскільки правильно вона зможе впровадити, залежить її майбутнє.

Таким чином, вивчення зовнішнього оточення підприємства допомагає отримати важливі результати. За допомогою нього організація визначає час, необхідний для прогнозування можливостей, для складання плану, якщо виникнуть непередбачені обставини, час на розробку стратегій, які можуть перетворити колишні загрози в вигідні можливості.

Для компаній важливо отримати глибоке розуміння бізнес-середовищ, які вони є частиною, щоб вони могли підтримувати стабільне зростання в довгостроковій перспективі. Розуміння внутрішніх і зовнішніх факторів середовища дозволяє компанії узгоджувати своє внутрішнє середовище із зовнішнього середовища, щоб отримати максимальні можливості із можливостей, наявних у навколишньому середовищі, уникаючи загрози.



### **1.3. Система показників, що характеризують ефективність управління підприємством**

Додати ефективність діяльності підприємства, або прибутковості бізнесу, є першочерговим завданням менеджменту будь-якого економічного суб'єкта, що повноцінно здійснюють роботу в умовах ринку. Постанова даного завдання безпосередньо пов'язане з забезпеченням і виконанням прийнятих стратегічних рішень і планів розвитку підприємства. З огляду на цілі управління ефективністю бізнесу пропонується застосовувати термін «ефективність підприємницької діяльності» який може бути окреслений як взаємозв'язок двох складових елементів функціонування: комерційної ефективності та економічної ефективності.

Перш за все комерційна ефективність складова яка характеризує результат менеджменту по досягненню цілей розвитку економічного суб'єкта, друга-ступінь задоволення економічних інтересів власників та акціонерів бізнесу (юридичних або фізичних осіб, зацікавлених в отриманні економічної вигоди від інвестицій капіталу вкладень в даний бізнес)

Комерційна ефективність може бути представлена як співвідношення довгоочікуваного і досягнутого результату управлінських рішень у поточній, фінансовій та інвестиційній сферах діяльності, котрі є об'єктами організації і функціонування менеджменту.

В американській практиці управлінського обліку рекомендації з використання показників які необхідні для оцінки ефективності діяльності підприємства викладені в стандарті управлінського обліку «Вимір ефективності підприємства» (Statement on Management Accounting «Measuring entity performance»; SMA 4D) [20,с.7]. Стандарт пропонує використовувати наступні показники, на основі яких буде оцінюватися ефективність керування компанією: чистий прибуток і прибуток на акцію; грошові потоки; рентабельність інвестицій; залишковий дохід; вартість компанії [5,с.89]. В

ході проведення дослідження були визначені основні підходи до ефективності системи управління(рис 3.1)

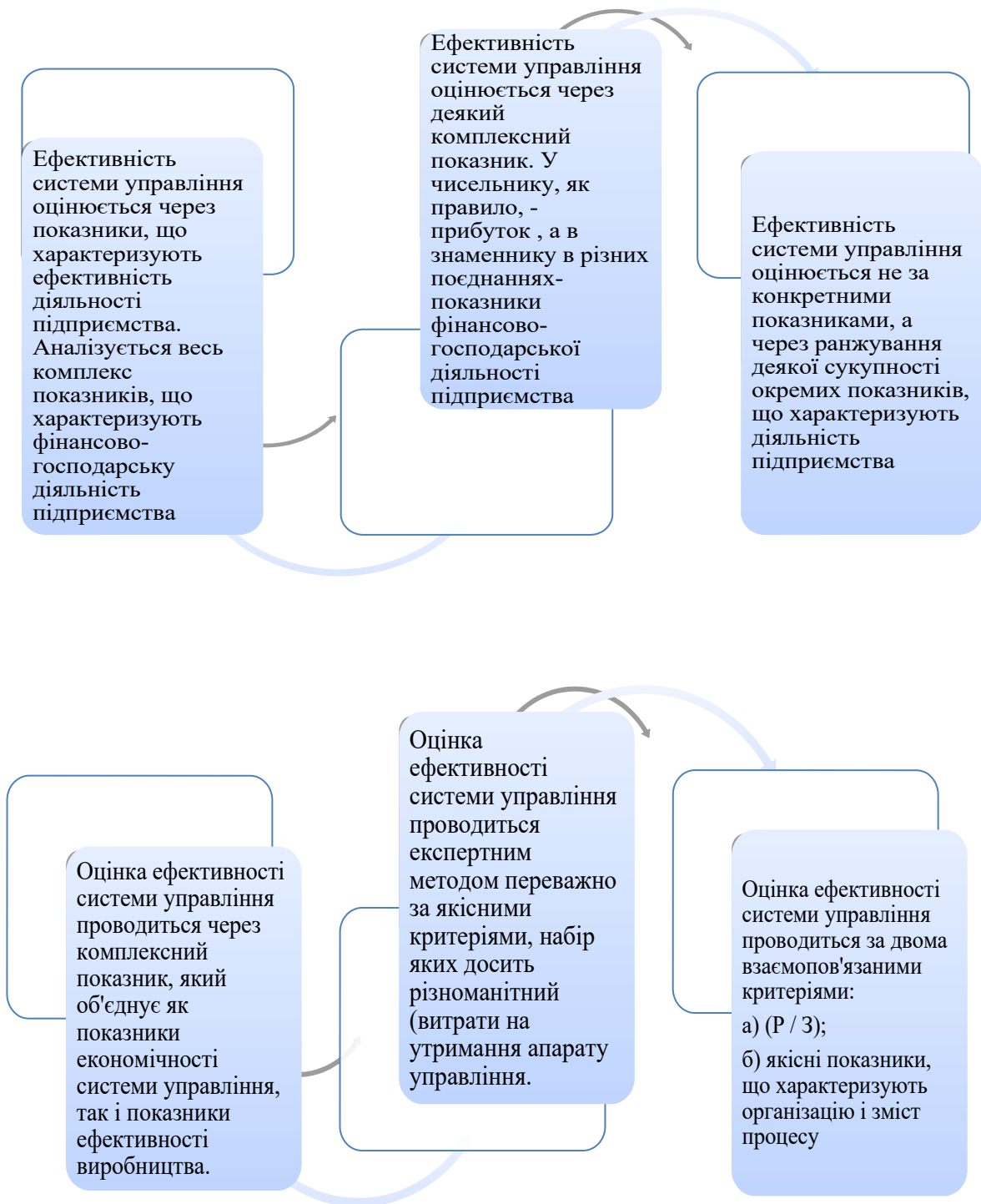


Рисунок 3.3 – Основні підходи до оцінки ефективності систем управління та її організаційної структури. На сьогодні єдиного підходу як до визначення ефективності, так і до визначення ефективності управління діяльністю підприємства в науковій літературі не існує (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

## Основні показники ефективності діяльності

Показник ефективності	Вчений, який розробив методологію	Характеристик підходу
$K_{уп} = \frac{1}{z} \times \sum_1^m \frac{Hф}{Hн} (1)$ <p>z-число рівнів управління;  m - число керівників даного рівня управління;  Hф і Hн – фактичне і нормативне число працівників.  Норматив <math>K_{уп} = 0,5-1</math>.</p>	Т.Г. Бень	коефіцієнт керованості, що характеризує ступінь середньої завантаженості кожного керівника з урахуванням норми керованості (за кількістю підлеглих), розраховується за формулою
$K_{м.а.} = \frac{Cф}{Ч_{ау}} (2)$ <p>Cф-фактична вартість технічних засобів в управлінні;  Ч<sub>ау</sub>-чисельність апарату управління.</p>	А.В. Бачурін	Коефіцієнт рівня механізації та автоматизації праці працівників K <sub>м. а.</sub> , що характеризує ступінь відповідності фактичної вартості засобів механізації та оргтехніки
$K_{зу} = Z_{ау}/Z_{пр} (3)$ <p>Z<sub>ау</sub>-загальна сума витрат на управління;  Z<sub>пр</sub>-загальна сума витрат</p>	З.В. Атлас	Коефіцієнт економічності праці працівника апарату управління K <sub>зу</sub>
$K_e = П/Ч_{ау}$	П.А. Малишев	Коефіцієнт економічної ефективності управлінської діяльності
$K_{ЕУ} = V/Ч_{ау}$	Є.В. Мазаков	Коефіцієнт результативності управління виробництвом і реалізацією продукції
$K_{ер} = П/Z_{пр}$	П.А. Малишев	Економічна результативність діяльності (рентабельність) показує

		коефіцієнт Кер
Продовження таблиці 3.1		
$ПТ = V/Чппр$	М.ГЮ Чумаченко	Продуктивність праці- ступінь його ефективності, визначається відношенням річного обсягу реалізації продукції

\*розроблено автором на основі [10;15]

Оцінивши та сумуючи всі ресурси та показники між собою тобі стає можливим, визначити сумарні витрати для оцінки основних показників які необхідні, щоб оцінити ефективність системного підходу в управлінні підприємством.

Система ефективності системи управління є ключовим показником ринкової економіки, який пов'язаний з розвитком суспільного виробництва та досягнення окремих кінцевих цілей підприємства в цілому .

Таким чином, використовуючи системний підхід як основний інструмент оцінки ефективності управління підприємством стає можливим поліпшити процеси прийняття довгострокових та оптимальних рішень у майбутньому.

## Висновки до розділу 1

Поточна економічна ситуація характеризується динамічними змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Ринкові зміни, що характеризуються процесами інтеграції та глобалізації є істотним впливом на процес взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. Успішне функціонування підприємства, що представляє собою складну відкриту соціально-економічну систему, ефективну сучасну взаємодію елементів управління підприємством та організацію із зовнішніми підсистемами середовища.

У кожної компанії є своя власна система управління. Кожна система володіє властивими їй властивостями, її реакцією на елементи управління, їх можливими формами відхилення від програм, їх здатністю реагувати на різні впливи. Системний підхід потребує особливу єдність системи управління, яка впливає на взаємодію елементів системи. Всебічне вивчення взаємозв'язків елементів (підсистем), необхідних для побудови моделі об'єкта управління підприємства. Моделі дають можливість покращити управлінські рішення, тобто знайти найкращий спосіб досягнення загальних цілей.

Таким чином, для управлінських досліджень системного підходу є елементом основи: вони сприяють більшому розумінню структурних та функціональних явищ змісту, їх багатогранних взаємодій між собою та соціальним середовищем, дії різних системних факторів, їх існування та розвитку.

## **РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ДП «ІЛЛІЧ-АГРО ДОНБАС» СТРУКТУРНОГО ПІДРОЗДІЛУ HARVEST HOLDING**

### **2.1. Організаційно-економічна характеристика ДП «ІЛЛІЧ-АГРО ДОНБАС» СТРУКТУРНОГО ПІДРОЗДІЛУ HARVEST HOLDING**

HarvEast – українська компанія, що управляє сільськогосподарськими активами ДП «Ілліч-Агро Донбас» (Донецька обл.), ТОВ «Агро-Холдинг МС» (Київська, Житомирська обл.), а також підприємствами «Харвіст трейдинг», «Харвіст есетс». Оброблений земельний банк – 127 тис. га. Основні напрямки діяльності холдингу:

- Рослинництво (вирощування пшениці, соняшнику, бобових, кукурудзи). В обробці агрохолдингу 97 тисяч га в Донеччині і 26 тисяч га в Київській та Житомирській областях. Основні вирощувані культури: озима і ярові зернові (пшеница, ячмінь, кукуруза), соняхи, бобові (горох, чечевиця, нут), рапс, горчиця, соя, сорго, люцерна. В кінці 2017 року «HarvEast Holding» створив нове структурне підрозділ «Харвіст Ірригейшн Сідс». Основними задачами його є розширення майданчиків під вирощування, ефективне управління ділянками, розвиток насінництва на поливних ділянках. Використання вирощування стало для «HarvEast» одним із найважливіших стратегічних проектів. На початок 2019 року агрохолдінг забезпечив поливом 1 100 га.
- Молочне тваринництво. Молочне тваринництво важливий напрямок діяльності «HarvEast». В активах вони мають три молочно-товарні ферми та одну для вирощування молодняка, поголів'я молочного стада становить 1,6 тисяч корів.

- Насінництво (вирощування і доробка насіння). Насінництво у жовтні 2018 року агрохолдінг «HarvEast» у будівництво інвестовано 5 млн доларів. Універсальна насіннева лінія компанії «Cimbria» (Данія) розташована на території колишнього нафтопресового заводу, розташованого в Нікольському районі Донецької області. «HarvEast Holding» використовує французьку насінневу компанію «Maisadour» за програмною гібридизацією сім'ї під соняшника.

Переробка та зберігання – ці напрямки діяльності холдингу включають в себе наступні види виробництва:

- потужність для зберігання продукції-загальною ємністю 74 тис. т; виробництво комбікормів «Нікольський комбікормовий завод», що виробляє 1,2 тис. т комбікорму на місяць (потенційна потужність 3,3 тис. т на місяць);
- виробництво власного господарства для посівів зерних: пшениця, кукурудза, соняшник. З будівництва насінневої лінії «HarvEast» обладнав елеватор додатковою завальною ямою об'ємом 60 т, який може приймати зерно з самоскидів.

Холдінг активно впроваджує системи зрошення, розвиває насінневий напрямок - з 2017 року з'єднується зі світовими лідерами виробництва, у 2018 році запустив у роботу власну насінневу лінію, заклад горіхові сади.

Організація виробництва в аграрному підприємстві є за наявності засобів виробництва, засоби праці, предмети праці та праці людей, тобто її безпосередню діяльність. Засоби й предмети праці виступають в аграрному підприємстві як виробничі фонди (основні й оборотні). Структура основних та оборотних фондів на підприємстві особливо змінилася. Так, приріст залишкової вартості основних фондів на підприємствах за 2016-2020 рр. склав 20,3%. Досить зросла частина готової продукції і незавершеного виробництва в структурі оборотних фондів (рис 2.5)

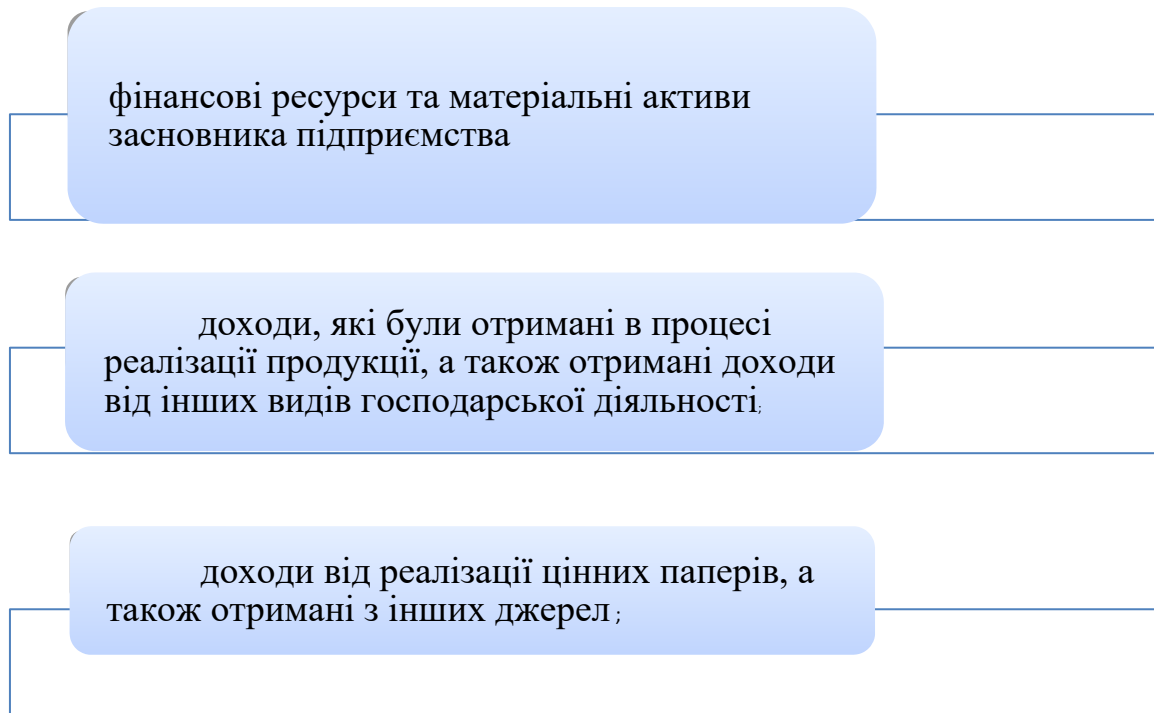


Рисунок 2.5 – Основні джерела формування майна підприємства «HarvEast»

У складі ресурсного потенціалу «HarvEast» виокремлюють: матеріальні, нематеріальні, інноваційні, фінансові, трудові ресурси, а також методи ефективного використання ресурсів. Загальновідомою є істина, що «трудові ресурси – найголовніший та найцінніший ресурс будь-якого виробництва, в тому числі і сільськогосподарського» [8,с.45] Зображено пріоритетні напрямки розвитку діяльності підприємства(рис 2.6)



Рисунок 2.6 – Пріоритетні напрямки розвитку діяльності



На даному етапі сільськогосподарської діяльності активно впроваджуються новітні технології, та широко розповсюджуються науково-технічні досягнення в сталому розвитку галузі в цілому, визначаються основні та пріоритетні напрямки розвитку діяльності підприємства.

Оцінивши економічні та маркетингові стратегії розвитку, ми оцінили ефективність впровадження системного підходу до управління на підприємстві «HarvEast».

Одним з найкращих шляхів підвищення стратегічного управління є підвищення управління за рахунок мотивації робітників. При розгляді та впровадженні оцінки ефективності можна використати критерії оцінки системи ефективності управління. Функції та цілі підприємницької діяльності (рис 2.7)

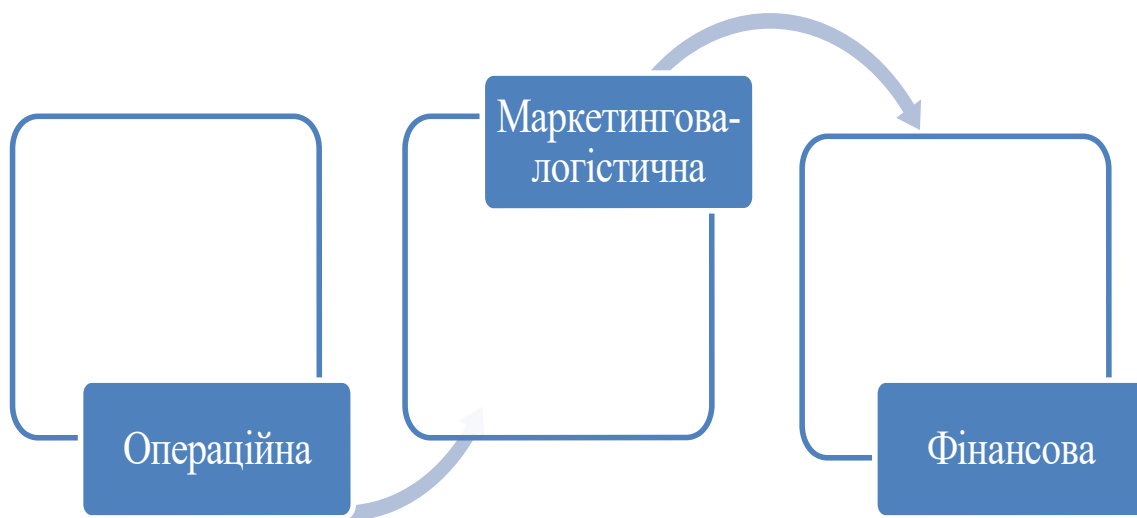


Рис. 2.7 – Функції та цілі аграрного підприємства

Загальними елементами функціонування підприємства є присутність фактичного оперативного управління оборотними та необоротними фондами, які містять у собі різницю лише у безпосередньому формуванні виробничого процесу та його вплив на економіку підприємства.

Успішне управління вважається необхідною складовою для успішного функціонування. Розробка та впровадження системного менеджменту потребує великих затрат для реалізації стратегій підприємства.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники господарчої діяльності  
підприємства «HarvEast»

№	Показники	Од. виміру	2019р.	2020р.	Відхилення , (+,-)	Темп зміни ,%
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
1.	Рівень ВД	%	13,8	15,57	-2,23	-
2.	Витрати обігу	тис.грн	4132,7	5522,8	341,1	17,3
3.	Рівень витрат обігу	%	45,85	83,05	45,2	-
4.	Прибуток від реалізації	тис.грн	5019,8	4843	-56,8	-4,4
5.	Прибуток від операційної діяльності	тис.грн	314,6	39,8	-40,8	-72,3
6.	Результат від фінансової діяльності	тис.грн	49,65	53,85	-45,8	-56,1
7.	Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	тис.грн	146,2	152,9	-70,4	-60,1
8.	Чистий прибуток від звичайної діяльності	тис.грн	189,65	199,85	-55,8	-70,1
9.	Середньооблікова чисельність робітників	н..	70	120	-2	-5,0
10.	Фонд оплати праці	тис.грн	123,3	167,5	3,2	18,5
11.	Рентабельність оборотних коштів	%	-12,7	27,9	28,6	-
12.	Товарообертальність	дні	13	36	23	74,3
13.	Продуктивність праці	тис.грн	368	389,2	3,2	2,2

За результатами таблиці 2.1, помітно, що фактичний товарообіг у 2019 році скоротився на 6,4%, валовий прибуток відповідно скоротився на 32,5%.

Витрати обігу збільшились на 20,1%, прибуток від реалізації за той же період скоротився на 6,4%. Прибуток від операційної діяльності, результат від фінансової діяльності, прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, а також чистий прибуток від звичайної діяльності зменшились відповідно на 70,1; 60,1; 72,3 та 56,1%. Середньооблікова чисельність працівників зросла на 70%. Фонд оплати праці збільшився на 20,5% за рахунок резервного фонду підприємства. Рентабельність оборотних коштів навпаки зросла 29,6%, що є позитивним показником.

Отже, проаналізувавши основні показники фінансово-господарської діяльності «HarvEast» можна зробити наступні висновки: за період 2019-2020 рр. показники фінансово-господарської діяльності в цілому по підприємству збільшилися, причиною чого стало вихід на нові ринки та розширення асортименту вирощеної продукції. Аналіз структури управління розраховано в н.. (2.2)

Таблиця 2.2

## Аналіз структури управління аграрним підприємством «HarvEast»

Кригерії	Нормативні показники	Існуюча система функціонуванн	Проектна структура функціонуванн	Проектна структура управління, %
Централізація показників	0,6-0,8	0,7	0,6	118,8
Кількість етапів управління	-	3	2	150,4

## Продовження таблиці 2.2

Межа контролю, осіб: директор господарювання	від 7 до 12	20	10	52,3
Керівники середньої ланки	від 12-17	x	від 3 до 8	x

На основі проведених розрахунків таблиці 2.2 ми зробили висновок, що використання функціональних можливостей на підприємстві та сприятиме підвищенню рівня централізації управлінських процесів на 20,1%.

Використовуючи критерії та методології оцінки підприємницької діяльності на підприємстві «HarvEast», використовуються показники ефективності впровадження системного менеджменту як цілісної характеристики функціонування та подальшого розвитку на підприємстві. Якщо підприємство в подальшому буде реорганізовувати свою діяльність, то можлива комплексна зміна маркетингові та логістичні процеси підприємницького функціонування.

Таблиця 2.3

Функції та цілі стратегічного господарювання підприємства  
«HarvEast»

Функції підприємства	Цілі та мета	Відділи
----------------------	--------------	---------

Операційна	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Розробка та реалізації місій та цілей підприємства</li> <li>2.Оперативне планування</li> <li>3.Контроль якості</li> <li>4.Управління ресурсами</li> </ol>	Рослинництво насінництво тваринництво
------------	--	---

Продовження таблиці 2.3

Фінансова	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Впровадження і реалізація ресурсів</li> <li>2.Управління витратами</li> <li>3.Управління прибутками</li> <li>4. Ведення обліку</li> </ol>	Фінансово-економічний облік
Маркетингова	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Впровадження маркетингової стратегії</li> <li>2.Аналіз маркетингової концепції</li> <li>3.Дослідження ринку</li> <li>4.Планування збуту</li> </ol>	Маркетинг та збут

Розвиток сільського господарства відбувається в швидких темпах, про це свідчить швидке розширення та удосконалення організаційної ефективності управління. Тому варто зазначити, що структура управління постійно піддається змінам не лише під впливом внутрішнього середовища, але і під впливом в середині підприємства.

Господарська діяльність зв'язана з різними витратами. Тому щоб у майбутньому скоротити їх, необхідно зробити чіткий аналіз витрат, та скоротити їх у майбутньому, що в кінцевій меті призведе до збільшення потенціалу підприємства у майбутньому.

Таблиця 2.4

## Структурна динаміка витрат підприємства за статтями «HarvEast»

Витрати	2018р.	2019р.	2020р.	2020р. до 2018р.,%
Витрати на працю	4567,0	5607,0	7809,0	172,4
Соціальні відрахування	1345,0	2098,0	2783,0	200,3
Матеріальні витрати	36753,0	34253,0	34555,0	135,0
насіння	1903,0	3589,0	3989,0	195,0
корми	1864,0	2345,0	2456,0	112,0
покупні корми	518,0	-	-	-
добрива	5678,0	5789,0	5870,0	155,0
будматеріали	3456,0	3678,0	4360,0	130,0
оплата послуг	3476,0	3646,0	4678,0	172,0
ароматизація	2567,0	2890,0	3678,0	112,0
земельні частини	2037,0	2998,0	3987,0	173,0
всього	44089,0	56170,0	78909,0	167,0

Як бачимо, що витрати на виробництво продукції на підприємстві за період дослідження зросли на 42 %, це досить високий показник

ефективності та здійснення підприємницької діяльності. Витрати на ароматизацію основних засобів, склало 14%, оплата оренди на 6,9 і 7,3% відповідно.

Важливими показниками ефективності праці та застосування системного менеджменту було визначені основні показники собівартості виготовленої продукції.

Функціональні показники, які виражають функціональні можливості управлінської праці є валовий збір аграрного господарства, заробітна плата, система виробництва продукції, оренда паїв, переробка земельного паю.

Таблиця 2.5

Аналіз забезпеченості підприємства «HarvEast» основними оборотними та необоротними фондами за 2018-2020рр., тис.грн

Види фондів	2018р.	2019р.	2020р.	2020р.до 2018р.,%
Залишкова вартість	24466,0	25678,0	27899,0	125,9
Первісна вартість	34567,0	34789,0	45789,0	128,8
Знос	12356,0	24776,0	25789,0	135,8
Виробничі запаси	2350,0	3567,0	4567,0	62,0
Готова продукція	16879,0	23479,0	24534,0	167,8

Джерело: сформовано автором за даними «Річна фінансова звітність підприємства «HarvEast» за 2018-2020рр.)

Позитивними в господарській діяльності підприємства «HarvEast» є те, що поряд з виробництвом рослинництва також нарощуються оберти з тваринництвом. Це позитивно впливає на економічні показники діяльності та збільшують гнучкість підприємницької діяльності. Таким чином, за

результатами дослідження стає зрозумілим, що підприємство «HarvEast» має високі показники звітності та управлінські якості.

Таблиця 2.6

Інтегральні показники полів матриці SWOT для сільськогосподарського підприємства «HarvEast»

Найменування поля	Умовні позначення	Інтегральні показник
Сильні сторони та можливості	<i>СнМ</i>	16,98
Сильні сторони та загрози	<i>СнЗ</i>	14,82
Слабкі сторони та можливості	<i>СлМ</i>	12,12
Слабкі сторони та загрози	<i>СлЗ</i>	15,75

Функціонування підприємства яке сформовано в таблиці 2.6, даних умовах забезпечить підтримання вигідних відносин з постачальниками за допомогою високого іміджу, збільшення обсягів збуту підприємства за допомогою сучасних засобів.

Таблиця 2.7

Матриця SWOT-аналізу сільськогосподарського підприємства «HarvEast»

Зовнішнє середовище	<i>Можливості</i>	Оцінка	<i>Загрози</i>	Оцінка
	1. Впровадження нових технологій	+7	1. Постійні зміни в законодавстві України	-8
	2. Широкий асортимент продукції		2. Жорстка податкова політика	-9
	3. Доцільність договірної	+8	3. Гальмування економічних реформ	-7



<b>Внутрішнє середовище</b>	політики			
	4. Необмежені можливості у виборі постачальника	+8	4. Зниження чисельності населення	-9
	5. Високий імідж в очах споживачів	+5	5. Низький життєвий рівень населення	-9
	6. Високий діловий рейтинг	+7	6. Недоробка законодавчих актів, що стосуються підприємницької діяльності	-8
	Середня оцінка	+7,5	Середня оцінка	-8,5

Продовження таблиці 2.7

<b>Сильні сторони</b>	<b>О ц.</b>	<b>СuM (16,98)</b>	<b>Сu3 (14,82)</b>
1. Оптимальна організаційна структура підприємства	+4	✓ Підтримання вигідних відносин з постачальниками; ✓ Залучення нових покупців за допомогою високого іміджу;	▪ Постійне відстеження змін у середовищі і адаптація до нових умов; ▪ Налагодження контактів з контролюючими органами
2. Широкий асортимент товарів	+6	✓ Залучення додаткових покупців за рахунок розширення кола послуг.	▪ Формування політики з урахуванням вимог покупців і змін у соціально-демографічній ситуації
3. Здійснення контролю за якістю товарів	+5	✓ Вдосконалення системи контролю якості з використанням сертифікації продукції	.
4. Низький коефіцієнт плинності кадрів	+4		
Середня оцінка	+5,4	<b>СлМ (12,12)</b>	<b>СлЗ (15,75)</b>
1. Зростання товарних запасів	-4	▪ Формування стійких зв'язків з покупцями за рахунок удосконалення цінової і збутової політики;	▪ Перегляд цінової політики з урахуванням очікувань споживачів і існуючого рівня інфляції;
2. Недостатній рівень кваліфікації персоналу	-3		▪ Послаблення конкурентного тиску за рахунок удосконалення системи збуту товарів;
Середня оцінка	-3,5		

Середній вплив та оцінку у -9 балів отримали фактори зниження чисельності населення та низький життєвий рівень населення. Найменш негативний вплив становить недоробка законодавчих актів, що стосуються підприємницької діяльності (-8 балів). Щодо факторів внутрішнього середовища, а саме слабких сторін, то на діяльність магазину «HarvEast» найбільш негативний вплив становить незавершена цінова політика та зростання товарних запасів (-4 бали). Відсутність служби маркетингу та недостатній рівень кваліфікації персоналу отримали оцінку у -3 бали.

Функціонування підприємства в даних умовах забезпечить підтримання вигідних відносин з постачальниками, залучення нових покупців за допомогою високого іміджу, збільшення обсягів збуту підприємства за допомогою сучасних засобів залучення додаткових покупців за рахунок розширення кола послуг. Вдосконалення системи контролю якості з використанням сертифікації продукції. Сильні сторони підприємства повинні забезпечити йому захист від несприятливих факторів зовнішнього середовища існування.

Таблиця 2.8

## PEST-аналіз підприємства «HarvEast»

<b>Економічні фактори</b>	<b>Технологічні фактори</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зміцнення позиціонування національної валюти</li> <li>2. Очікуваний темп зростання ВВП підприємницької</li> <li>3. Зменшення рівня безробіття</li> <li>4. Збільшення середнього доходу населення</li> <li>5. Сутність глобалізації та відкритості економіки</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високий рівень технологічного розвитку галузі, використання передових зарубіжних технологій в сучасному середовищі</li> <li>2. Порівняно низькі витрати дослідження та розробку нових проектів</li> <li>3. Високий рівень інновацій технологічного розвитку галузі</li> <li>4. Зростання темпів використання, впровадження та передачі технологій</li> </ol>
<b>Політичні фактори</b>	<b>Соціально-культурні фактори</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зміни влади</li> <li>2. Податкове навантаження підприємницької діяльності</li> <li>3. Трудові договори та акти</li> <li>4. Воєнні дії в країні</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вимоги до якості продукції помірно високі, споживач потребує необхідний рівень якості продукції</li> <li>2. Високий рівень заробітної плати, за досягнення високих показників діяльності</li> <li>3. Темпи росту населення від'ємні</li> </ol>

Як бачимо, в Україні загалом досить сприятлива ситуація для ефективного функціонування підприємства. Зростання економіки країни в цілому, переймання кращого зарубіжного досвіду для майбутнього,

позитивне ставлення споживачів до компанії, розвиток технологічного оснащення і залучення коштів інвесторів, через велику кількість інноваційних проектів і є запорукою успішного функціонування та розвитку в умовах ефективного розвитку підприємницької діяльності.

## 2.2. Аналіз процесу управління підприємством

Для аналізу управління досліджуемого підприємства, було використано наступні методи дослідження: епічний метод дослідження, аналіз та синтез, вимірювання. Закріплення позицій, завоювання нових ринків, неможливо без використання системного підходу, тому як він формує ефективність управління та імідж підприємства в очах покупців, посередників, конкурентів і взагалі навколишнього середовища, для цього обирається ряд заходів, та інструментів за допомогою котрих вони будуть реалізовані.

Для визначення основних конкурентних переваг доцільно побудувати матрицю конкурентних переваг сільськогосподарського підприємства «HarvEast» та агрофірми «Іванівка»(таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

Матриця конкурентних переваг сільськогосподарського підприємства «HarvEast» та агрофірми «Іванівка»

Якісна характеристика	Рівень наявності характеристики	
	«HarvEast»	«Іванівка»
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Широта асортименту	+ + + +	+ + + +
Оцінка виходу на нові ринки	+ + + + +	+ +
Рекламна кампанія	+ + + + +	+ + +
Досвід роботи	+ + + + + + +	+ + +
Цінова політика	+ + + + + +	+ +
Якість обслуговування	+ + + + +	+ + +
Загальний бал	30	17

Для складання матриці конкурентних переваг враховувались такі фактори, рекламна активність компаній, широта асортименту, кількість років функціонування на ринку, якість обслуговування, цінова політика, та ін. За загальним балом можна зробити висновок, що сільськогосподарського підприємства «HarvEast» має високий рівень конкурентних переваг, завдяки цілісному впровадженні системного підходу, що збільшило ефективність функціонування на підприємстві.

За результатами оцінки показників конкурентоспроможності було побудовано профіль діяльності (Додаток Б) та профіль полярності (Додаток Б.2)

Побудований профіль полярності свідчить, що найбільш явними конкурентними перевагами підприємства «HarvEast» є: адаптивність каналів збуту (+4), якість обслуговування (+3), готовність керівника до ризику (+6). Серед конкурентних переваг слід звернути увагу на такі показники, як: глибина асортименту (+6), маркетингова політика (+8), рекламна політика (+9), стимулювання покупців (+5), стимулювання працівників (+4), рівень сучасного устаткування (+6). Всі інші показники потрапили в зону приблизної рівності.

Внутрішнє середовище справляє постійний та безпосередній вплив на функціонування підприємств та складає систему ситуаційних факторів всередині підприємства.

Таблиця 2.10

Оцінка системи стратегічного планування маркетингової активності  
сільськогосподарського підприємства «HarvEast»  
та агрофірми «Іванівка»

Елементи системи	Оцінка	
	«HarvEast»	«Іванівка»
1	2	3
1. Стратегічне планування у сфері рекламної діяльності		
Визначення стратегічних цілей системного	5	2

підходу		
Визначення цільової аудиторії	4	3
Визначення концепції товару, розширення асортименту виробництва	4	2
Розробка каналів рекламного звернення (носіїв)	5	3
Визначення бюджету	4	4
Всього:	9,1	5,6
2. Стратегічне планування у сфері PR		

Продовження таблиці 2.10

Розробка стратегічних цілей PR	4	3
Здійснення досліджень гродмаськості	5	4
Планування іміджевої конкурентоспроможності підприємства	5	2
Прогнозування очікувань груп громадськості	4	4
Прогнозування комунікативної активності конкурентів	5	2
Всього:	6,4	4,2
<i>1</i>	2	3
3. Стратегічне планування у сфері стимулювання збуту		
Визначення стратегічних цілей стимулювання збуту	5	2
Вибір та координація засобів стимулювання	4	3
Розробка умов участі в програмі стимулювання	3	2
Вибір часу проведення заходів стимулювання	6	3
Визначення бюджету	6	2
Всього:	6,4	2,1
Разом:	12,2	6,9

Виходячи з даних таблиці 2.10, можна зробити висновок, що система стратегічного планування ефективністю управління сільськогосподарського підприємства «HarvEast» має розвинений характер. Система стратегічного планування у сфері рекламної діяльності отримала 9,1 бали, у сфері PR – 6,4 бали, у сфері стимулювання збуту – 6,4 бали, загальна оцінка дорівнює 12,2 бали, коли даний показник склав 2,9 бали, що відповідає високому рівню.

Згідно з отриманими даними система стратегічного планування комунікаційної активності агрофірма «Іванівка» здійснюється неналежним чином і потребує вдосконалення.

Аналіз стратегічної організації розпочнемо з надання оцінки інформаційних баз сільськогосподарського підприємства «HarvEast» та агрофірми «Іванівка».

Важливим моментом для підприємства є використання інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище, вміння цією інформацією розпоряджатися та використовувати її для укріплення своїх позицій та конкурентоспроможності на ринку.

Отже, магазин сільськогосподарського підприємства «HarvEast» має високий ступінь використання первинної зовнішньої інформації (3,5 бали) та вторинною зовнішньою інформацією (4,80 балів), та однаково високого - первинною внутрішньою інформацією (4,5 бали) та вторинною зовнішньою (4,34 бали). Сільськогосподарське підприємство «HarvEast» має високий ступінь використання інформаційних баз.

Важливість інформації вимірювалась з точки зору її ефективності для прийняття обґрунтованих ефективних управлінських рішень. Отже, найважливіша для сільськогосподарського підприємства «HarvEast» інформація отримується з бази первинної внутрішньої інформації та потоків первинної зовнішньої інформації (по 4,25 балів), потоки вторинної зовнішньої інформації мають також високу важливість (4,23 бали), а потоки вторинної внутрішньої інформації менш важливі ніж інші (4,16 балів).

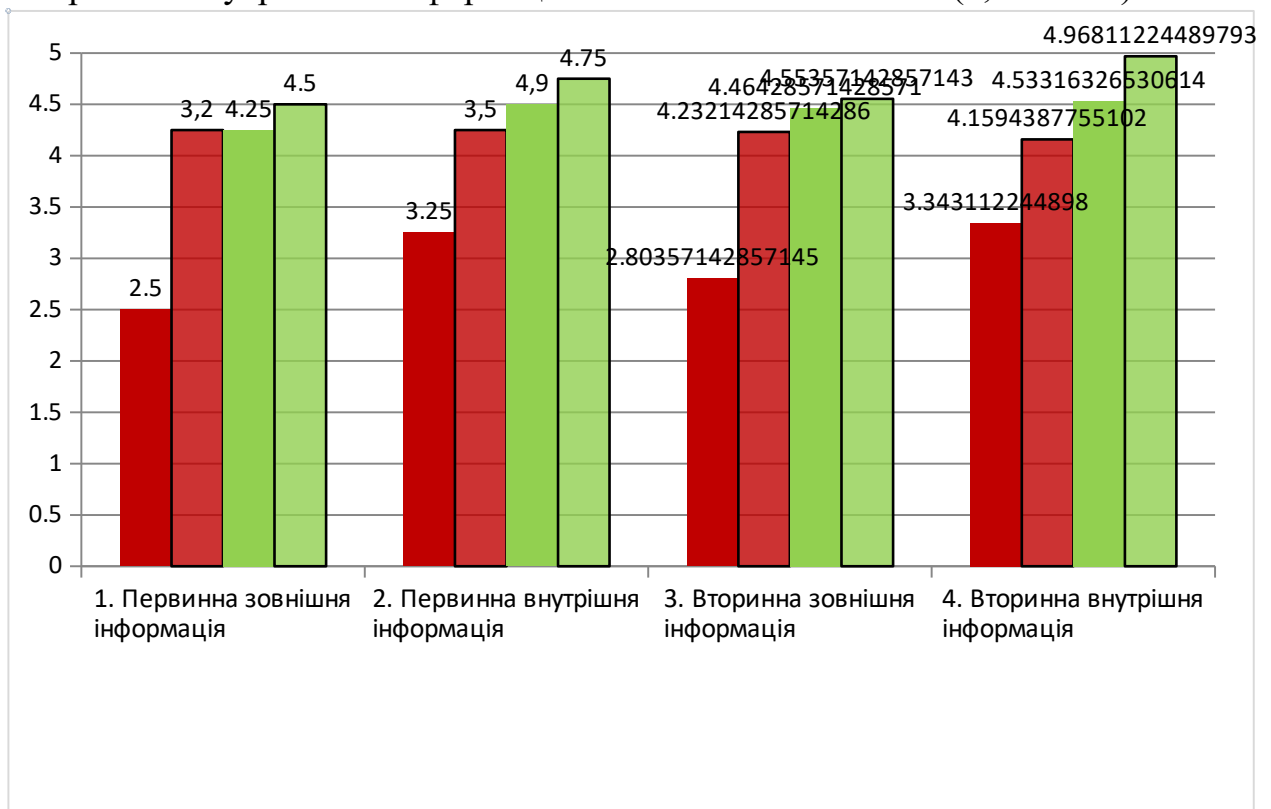


Рис. 2.8 - Ступінь використання та важливості різноманітних баз інформації у сільськогосподарського підприємстві «HarvEast» та агрофірми «Іванівка»

Мотивація та розвиток персоналу є основним фактором успішного функціонування організації. Це особливо актуально на даний момент, том як швидкий ріст науково-технічного прогресу призводить до швидких змін та вимагає гнучкого реагування в професійному середовищі. Головні показники забезпеченості кадрових ресурсів в «HarvEast» проведені на (рис 2.9)

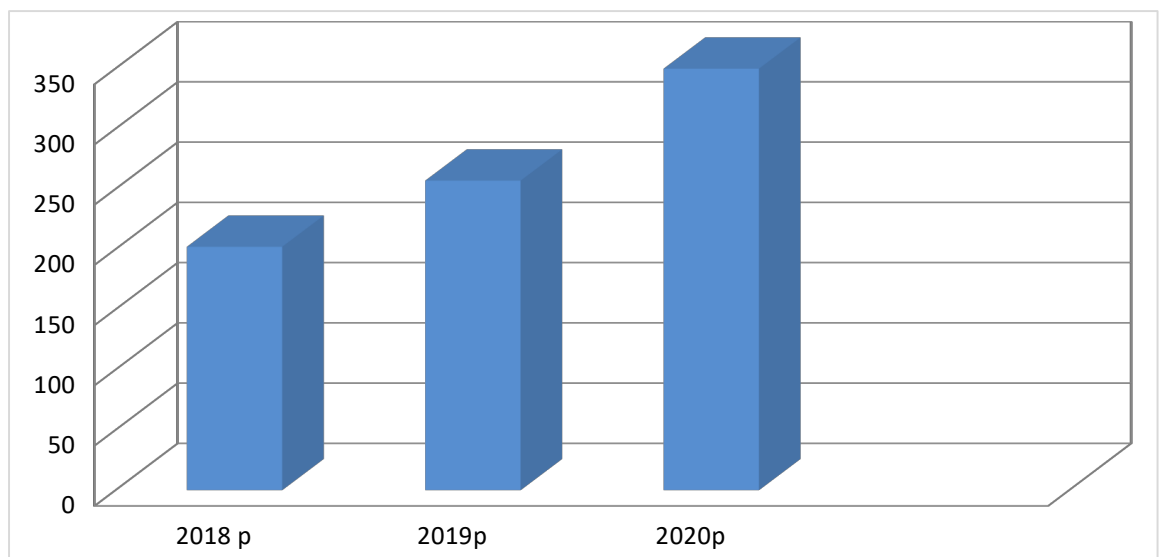


Рис 2.9- Динаміка кадрового устаткування трудовими ресурсами підприємства «HarvEast» за 2018-2020рр.

З показників видно, що в досліджуваний проміжок часу загальна кількість працівників на підприємстві значно змінилася і склала 359 осіб. Внаслідок цього, підприємство володіє дуже потужними і якісним кадровим складом, які на всіх рівнях ієрархії отримують високу заробітну плату. Це є основним мотиваційним фактором ефективного функціонування господарської діяльності. (Додаток В)

У підпорядкуванні директора знаходиться головний економіст. Він здійснює організацію і вдосконалення економічної діяльності підприємства, спрямованої на підвищення продуктивності праці, ефективності і

рентабельності виробництва, якості виробленої продукції, зниження її собівартості., забезпечення правильного співвідношення темпів росту продуктивності праці і заробітної плати, досягнення найбільших результатів при найменших затратах матеріальних і трудових ресурсів. Проводять роботу по вдосконаленню планування економічних показників діяльності підприємства, досягнення високого рівня їх обґрунтованості по створенню і покращенню нормативної бази планування. Загалом, менеджмент господарства слугує своєрідним мозковим та нервовим центром всієї господарської системи. Його якість визначає загальну ефективність діяльності підприємства, його відповідність зовнішньому середовищу та вподобанням споживачів.

Підприємство «HarvEast» має самостійний баланс, поточні рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням, а промислове підприємство – також товарний знак. Воно має право здійснювати будь-які види господарської діяльності, якщо вони не заборонені законодавством України і відповідають цілям, передбаченим статутом підприємства. У його компетенції створення філій, представництв, відділень та інших відособлених підрозділів. Деякими видами діяльності підприємство може займатися тільки на підставі особливого дозволу (ліцензії)

Таблиця 2.11

Методи мотивації результативності сільськогосподарського підприємства «HarvEast» та агрохолдінгу «Іванівка»

Методи	«HarvEast»		«Іванівка»	
	Індивідуальні	Колективні	Індивідуальні	Колективні
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Економічні	Премії, надбавки	Немає	Премії, надбавки	Премії за раціоналізаторські пропозиції



## Продовження таблиці 2.11

Організаційно розпорядницькі	Надбавки за високі показники продуктивності праці, якість роботи.	Додаткові виплати в святкові дні.	Премії за високі показники продуктивності праці та якісне і своєчасне виконання роботи.	13-та зарплата, виплати з нагоди Всеукраїнських та міжнародних свят (23 лютого – усім чоловікам, 8 березня - жінкам)
Соціально-психологічні – Подяки	Рішення й налагодження соціальних питань; психологічний клімат у колективі	Підвищення кваліфікації працівників, подяки усні та із занесенням в особову справу	Підтримка позитивного психологічного клімату на підприємстві; Швидке вирішення конфліктів між співробітниками; увага зі сторони директора департаменту персоналу	Підтримка позитивного психологічного клімату на підприємстві; Швидке вирішення конфліктів між співробітниками; увага зі сторони директора департаменту персоналу

Таблиця 2. 12

Елементи мотивації, що застосовується на сільськогосподарського підприємства «HarvEast» та агрофірми «Іванівка»

Елементи мотивації	Ступінь використання, %	
	«HarvEast»	«Іванівка»
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<i>1. Елементи матеріальної мотивації:</i>		
1.1. Надбавки, компенсації, премії	34	25
1.2. Винагорода за високу продуктивність праці	4	22
1.3. Надбавки за високі показники продуктивності праці, якість роботи та особистий внесок в кінцевий результат виробництва	12	16
1.4 Виплати на соціально-культурні справи	5	4
1.5 Додаткові виплати в святкові дні	10	6

Проаналізувавши елементи та методи мотивації результативності праці торговельного персоналу підприємств, можна зазначити, що агрохолдінгу «Іванівка» недостатньо розвинена система мотивації, на відміну від сільськогосподарського підприємства «HarvEast». Рекомендації керівництву: слід використовувати не тільки матеріальні методи підвищення результативності праці, але і впроваджувати нові нематеріальні стимули, а також розширення кола використовуваних матеріальних засобів стимулювання персоналу.

У завершенні аналізу системи мотивації у досліджуваних підприємствах, надамо експертну оцінку рівню використання елементів мотивації у сільськогосподарського підприємства «HarvEast» та агрохолдінгу «Іванівка».

Таблиця 2.13

Оцінка системи мотивації у сільськогосподарського підприємства «HarvEast» та агрохолдінгу «Іванівка»

Елементи мотивації	Оцінка	
	«HarvEast»	«Іванівка»
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<i>1. Елементи матеріальної мотивації:</i>		
1.1. Надбавки, компенсації, премії	3	4
1.2. Винагорода за високу продуктивність праці	1	3
1.3. Надбавки за високі показники продуктивності праці, якість роботи та особистий внесок в кінцевий результат виробництва	3	4
1.4. Виплати на соціально-культурні справи	1	3
1.5. Додаткові виплати в святкові дні	2	2
1.6. Додаткові пільги по хворобі	1	3
Всього:	1,8	3,2
<i>2. Елементи моральної мотивації:</i>		
2.1. Подяки	4	4
2.2. Увага зі сторони керівництва	1	2
Всього:	2,5	3,0
Загальна оцінка	2,2	3,1

За даними таблиці 2.13 можна зробити висновок, що ступінь використання системи мотивації у сільськогосподарського підприємства «HarvEast» та отримав низьку оцінку (2,2 бали), а у агрофірми «Іванівка» - 3,1 бали, що є задовільною оцінкою.

Аналіз контролю процесу стратегічного управління доцільно розпочати з оцінки ефективності політики сільськогосподарського підприємства «HarvEast», яку здійснено за допомогою 5-бальної шкали за критеріями, наведеними у додатку К.

Як показали результати дослідження, агрофірми «Іванівка» має дуже низьку ефективність політики просування (28 балів з 75 можливих), коли сільськогосподарського підприємства «HarvEast» отримав 49 балів. Негативно на ефективності політики просування у підприємстві позначається відсутність розробки програм реклами і стимулювання збуту, спонсорства, PR тобто головних елементів маркетингу спрямованих на створення конкурентних переваг підприємства.

Таблиця 2.14

Оцінка системи стратегічного контролю маркетингової активності сільськогосподарського підприємства «HarvEast» та агрофірма «Іванівка»

Елементи системи	Оцінка	
	«HarvEast»	«Іванівка»
1. Відповідність комунікаційної стратегії місії та загальним цілям підприємства	3	4
2. Відповідність цілей комунікативної стратегії загальній маркетинговій стратегії підприємства	3	4
3. Дотримання законодавчих обмежень	4	5
4. Надання відповідної інформації	3	5

5. Дотримання принципів та етики комунікацій	2	4
--	---	---

Продовження таблиці 2.14

6. Визначення ефективності комунікаційної активності	2	4
7. Контроль реалізації системи стратегічного управління комунікаційною активністю	3	4
<b>Всього:</b>	2,9	4,3

Виходячи з даних таблиці 2.14, можна зробити висновок, що система стратегічного контролю комунікаційної активності у сільськогосподарського підприємства агрофірма «Іванівка» знаходиться на низькому рівні, коли у сільськогосподарського підприємства «HarvEast» даний показник склав 4,3 бали, що відповідає високому рівню.

На основі проведеного аналізу стратегічного планування, організації, мотивації та контролю, надамо загальну оцінку процесу стратегічного управління комунікативною активністю підприємств .

Аналіз процесу стратегічного управління комунікативною активністю підприємств, який було проведено за такими напрямками:

- аналіз системи стратегічного планування комунікативної активності
- аналіз стратегічної організації комунікативної активності підприємств
- дослідження системи мотивації на підприємствах
- аналіз контролю процесу стратегічного управління,

дозволив зробити висновок, що процес стратегічного управління комунікативною активністю краще розвинена у сільськогосподарського підприємства «HarvEast».

### 2.3. Оцінка ефективності системи менеджменту підприємства

Належний рівень урожайності сільгоспкультур є основою для обрахунку інших важливих показників ефективності господарського виробництва «HarvEast», а саме: загальний валовий збір, вартість валової і товарної продукції, і звичайно прибутку.

Найважливішим фактором, який містить стратегічні шляхи розвитку діяльності господарюючих суб'єктів діяльності є виробничі та невиробничі фонди. Їх структура та основні показники представлені в таблиці (2.1)

Таблиця 2.15

#### Оцінка ефективності впровадження потенціалу підприємства «HarvEast»

Основні характеристик и потенціалу	Вага факторів	Зовсім не використав/ет	Погано використав/ет	Не в повній мірі	Добре використав/ет	Дуже добре використав/ет	Інтегральний показник
<b>1. Основні показники факторів ресурсного забезпечення діяльності</b>							
1.Інформаційне забезпечення	0,07			2,00			0,60
2.Кадрове забезпечення	0,09				5,00		0,25
3.Товарне забезпечення	0,15				5,00		0,75
Всього		0,00	0,00	2,00	10,0	0,00	1,6
<b>2. Система управління ресурсного забезпечення діяльності</b>							
1.Система забезпечення	0,20				4,00		0,30

2.Організаційне забезпечення	0,15			2,00			0,80
---------------------------------	------	--	--	------	--	--	------

Продовження таблиці 2.15

3.Маркетингов а політика	0,10		3,00				0,50
1.Система забезпечення	0,20				4,00		0,30
2.Організаційне забезпечення	0,15			2,00			0,80
3.Маркетингов а політика	0,10		3,00				0,50
Всього		0,0	3,00	2,00	4,00	0,00	2,00
1. Система вдосконалення ресурсного забезпечення діяльності							
1.Маркетингов а система	0,07		200				0,15
2.Логістична система	0,10		300				0,25
3.Система підтримки	0,7				4,00		0,40
Всього		0,00	5,00	0,00	4,00	0,00	0,8
Разом	1.0	0,00	8,00	4,00	18,0	0,00	2,00

Аналізуючи дані таблиці, можна дійти до висновку, що основні напрямки структури розвитку основних та оборотних активів а підприємстві сільськогосподарської діяльності можуть суттєво змінюватися. Таким чином приріст кінцевої вартості загальних фондів на підприємстві за 2018-2020рр.

склав 17,3 %. Високо зросла частина продукції яка готова до вживання і незавершеного виробництва в основній структурі оборотних активів діяльності сільськогосподарського підприємства «HarvEast».

Таблиця 2.16

Аналіз фінансових показників ефективності результатів господарської діяльності «HarvEast», за 2018-2020рр.

Показники	2018р.	2019р.	2020р.	2020р.до 2018 р.,%
Дохід від реалізації продукції	49847,0	49903,0	87468,0	159,0
Податок на додану вартість	9254,0	8233,0	13822,0	159,0
Чистий дохід від реалізації продукції	41893,0	4178,0	65665,0	162,2
Собівартість реалізованої продукції	32976,0	31934,0	52515,0	165,0
Валовий прибуток (збиток)	8916,0	9845,0	14254,0	139,0
Інші операційні	6299,0	9318,0	8370,0	144,0
Адміністративні витрати	1894,0	2394,0	2829,0	158,9
Прибуток	13620,0	15878,0	17392,0	145,9

Джерело: Розраховано за даними форми №51(річна) «Основні економічні показники роботи «HarvEast» за 2018-2020 р.

Таблиця 2.17

Розмір та структурна характеристика сільськогосподарських земель  
«HarvEast» за 2018-2020рр., га

Види земельної ділянки	2018 р		2019 р		2020р		2020до 2018р%
	усього	Взято в користь	усього	Взято у користува	Усього	Взято у користь	
Сільськогосподарськ і угіддя(земельної ділянки)	4537,0	4537,0	4580,0	4580,0	4497,0	4497,0	201,0
У тому числі:рілля	4537,0	4537,0	4580,0	4580,0	4497,0	4497,0	201,0

Джерело:За даними форми № 56 «Основні економічні показники функціонування сільськогосподарського підприємства «HarvEast» за 2018-2020рр.

Процес розвитку підприємницької діяльності в агроному підприємстві окреслює фактичну наявність засобів виробничої діяльності, що містять у собі засоби та предмети праці, тобто ті які мають вплив на основні та оборотні фонди капіталовкладень.

Таблиця 2.18

Характеристика парку сільгосптехніки на «HarvEast» підприємства

Найменування	2018р.	2019р.	2020р.	2020р. в %до 2018р.
Трактори,всього:	42,0	56,0	78,0	140,0
У розрахунку	1,50	2,10	3,10	103,0



на100 га ріллі				
Комбайни	25,0	27,0	32,0	-
- зернозбиральні				
-кормозбиральні	10,0	12,0	15,0	-

Продовження таблиці 2.18

бурякозбиральні	10,0	12,0	15,0	90,0
Сівалки	17,0	16,0	20,0	-

Джерело:Сформовано на основі даних «HarvEast» за 2018-2020рр.

На основі проведеного дослідження , ми бачимо, що підприємство має потужний парк сільгосптехніки. З розрахунку на 100 га ріллі у 2020 році показник збільшився на 15,7%, їх загальна кількість становить 298 штук.

Найважливішим фактором, який містить стратегічні шляхи розвитку діяльності господарюючих суб'єктів діяльності є виробничі та невиробничі фонди. Їх структура та основні показники представлені в таблиці 2.18.

Аналізуючи дані таблиці, можна дійти до висновку, що основні напрямки структури розвитку основних та оборотних активів а підприємстві сільськогосподарської діяльності можуть суттєво змінюватися. Таким чином приріст кінцевої вартості загальних фондів на підприємстві за 2018-2020рр. склав 17,3 %. Високо зросла частина продукції яка готова до вживання і незавершеного виробництва в основній структурі оборотних активів діяльності сільськогосподарського підприємства «HarvEast».

Таблиця 2.19

Динаміка урожайності та валових видів сільськогосподарської діяльності «HarvEast», за 2018-2019 рр.

Види культури	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018 р. в % до 2020 р.
Урожайність, ц/га				
Зернові та	85.0	89,1	79,9	115,1

зернобобові культури -всього				
усього	55,4	65,5	65,6	146,5

Продовження таблиці. 2.19

ячмінь	70,5	97,3	70,7	112,6
пшениця озима	106,0	115,0	165,0	116,7
горох	25,0	38,3	52,5	236,2
Ріпак озимий	37,0	39,0	35, 6	95,0
Цукрові буряки (фабричні)	599,0	615,0	737,0	132,8
		Валовий збір ц		
Зернові та зернобобові культури -всього	269279,0	312278,0	489829,0	212,1
у тому числі:				
ячмінь ярий	11113,0	18759,0	20604,0	185,4
пшениця озима	72600,0	109540,0	78787,0	108,5
кукурудза та зерно	82426,0	79800,0	86250,0	104,6
горох	2520,0	2331,0	18360,0	122,5
Ріпак озимий	20427,0	22750,0	18360,0	89,9
Цукрові буряки	201343,0	192000,0	21898,0	108,6

(фабричні)				
------------	--	--	--	--

Джерело: «Основні показники роботи сільськогосподарських підприємств «HarvEast» за 2018-2020 рр.

В таблиці 2.19 представлена врожайність та валові збори основних видів сільськогосподарської продукції в динаміці. Дивлячись на те, що господарство приділяє велику та основну увагу у використанні передових технологій в галузі рослинництва для урожайності значно зросла в усіх видах галузі. Варто відзначити, що горох врожайність якого за період з 2018 по 2020 р. зросла більше ніж тричі. Врожайність культур загалом створює загальні валові збори. Так, в господарстві валові збори ярого ячменю зросли на 95,4%, а гороху на 33,5%.

Основним системо утворюючим фактором показників ефективності сільськогосподарської діяльності є урожайність за поточні роки. Показники ефективності можна розрахувати на основі: коефіцієнту загального валового збору, системи вартості валової і товарної продукції підприємницької діяльності і звичайного прибутку ефективності.

Таблиця 2.20

Економічна ефективність реалізації сільськогосподарської продукції  
«HarvEast», за 2020 р.

Види продукції	У фізичній масі, ц	виробнича собівартість, тис.грн.	повна собівартість ти.грн	виручка
Продукція рослинництва	-	28973,0	32863,0	47017,0
зернові та зернобобові	193769,0	24990,0	25419,0	27747,0

– всього				
ячмінь ярий	15661,0	2132,0	23323,0	3499,0
пшениця озима	93728,0	12990,0	13787,0	23405,0
гречка	1127,0	179,0	195,0	386,0

Продовження таблиці 2.20

кукурудза та зерно	75413,0	8609,0	9873,0	11164,0
горох	135,0	345,0	255,0	419,0
ріпак озимий	34911,0	4548,0	4319,0	13986,0
цукрові буряки(фабричні)	735565,0	2817,0	2216,0	5389,0
інша продукція рослинництва	-	97,0	119,0	111,0
Продукція тваринництва	-	13904,0	13339,0	13655,0
вирощування в живій масі ВРХ	1828,0	2296,0	2641,0	2341,0
молоко	34432,0	7879,0	9698,0	9514,0
інша продукція тваринництва	-	56,0	52,0	49,0

Джерело: Розраховано за даними річної звітності «Основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств «HarvEast» за 2018-2020 р.

Загальна мета та ціль функціонування та здійснення сільськогосподарської діяльності є отримання позитивного фінансового результату діяльності який цілковито задовольняють потреби і підприємства і клієнтів. Фінансовий результат підприємницької діяльності «HarvEast» є кількісним та якісним критерієм оцінки ефективності. Належний рівень врожайності на підприємстві є основним критерієм отримання добрих

фінансових показників. Важливо також розуміти, що є показники які мають безпосередній вплив на подальшу економічну діяльність, такі як: вартість валової продукції, загальний валовий збір, вартість валової продукції і звичайно прибуток. Важливо зазначити, що відповідні зміни в урожайності, можуть призвести до значних втрат на підприємстві.

Загальний фінансовий стан підприємницької діяльності є стабільним та високо ефективним. Протягом досліджуваного періоду бачимо, що була сформована тенденцію для поступового збільшення. Так, чистий прибуток «HarvEast» з 2018 по 2020 рр. зріс на 46,9% або на 5772 грн., що дає можливість для подальшого ефективного управління і розширює виробничу сфера функціонування. Для аналізу діяльності за якісними показниками було створено оцінка та порівняльна характеристика на прикладі агрофірми «Іванівка».

Таблиця 2.21

Оцінка діяльності за якісними показниками досліджуваних підприємств

Параметри оцінки	Вага параметру	Оцінка параметру		Важливість параметру	
		«HarvEast»	«Іванівка»	«HarvEast»	«Іванівка»
1.Рівень виробництва	0,2	4	3	0,8	0,6
2.Потужність підприємницької діяльності	0,15	5	3	0,45	0,35
3.Оборот виробничих фондів	0,05	4	3	0,8	0,7
4.трудоі і фінансові ресурси	0,2	4	3	0,8	0,6
5.Логістичні	0,7	3	3	0,15	0,6

операцій					
6.Оцінка ступеня ризикованості	0,25	5	2	0,75	0,4

## Продовження 2.21

7.можливість виходу на нові ринки	0,15	4	3	0,45	0,6
8.компетентні працівники в галузі	0,25	4	3	0,3	0,4
9.оцінка ступеня ризику	0,1	4	2	0,75	0,75
10.забезпечення лідерських позицій	0,15	4	3	0,8	0,5
11.забезпечення конкурентоспроможності	0,15	4	3	0,8	0,45
12.створення лідерських позицій	0,25	5	3	0,5	0,3
13.розвинута система каналів збуту	0,5	4	3	0,6	0,3
14.запровадження технологічного прогресу	0,25	3	3	0,8	0,5
15.запровадження маркетингової політики	0,2	4	4	0,8	0,8
16.оцінка гнучкості стратегії	0,15	5	3	1	0,45
17.маркетингова оцінка	0,2	4	3	0,8	0,45

Виходячи з даних таблиць, маємо наступні результати: підприємства не мають показників, за діяльність була б повністю неефективна. Середню ефективність діяльність для підприємств має по таких показниках, як

операційне виконання логістичних операцій, запровадження технологічного прогресу, маркетингова оцінка збуту, маркетингова оцінка. Бачимо, що досліджувальне підприємство має досить великий показник якісної ефективності.

Таблиця 2.22

Ефективність за якісними показниками на «HarvEast» підприємстві

Параметри оцінки	0,01-0,14	0,15-0,54	0,5-5-1
	Діяльність не ефективна	Середня ефективність діяльності	Висока ефективність діяльності
1.рівень виробництва			
2.потужність підприємницької діяльності			
3.оборот виробничих фондів			
4.трудові і фінансові ресурси			
5.операційне виконання логістичних операцій			
6.оцінка ступеня ризикованості			
7.можливість виходу на нові ринки			
8.компетентні працівники в галузі			
9.оцінка ступеня ризику			

10.забезпечення лідерських позицій				
11.забезпечення конкурентоспроможності				
12. лідерські позиції				

Продовження табл. 2.22

13.розвинута система н.лів збуту				
14.запровадження технологічного прогресу				
15.запровадження маркетингової політики				
16.оцінка гнучкості стратегії				
17.маркетингова оцінка				

Ефективність за якісними показниками показали високу ефективність за такими параметрами: потужність підприємницької діяльності, оцінка ступеня ризикованості, створення лідерських позицій, оцінка гнучкості стратегії. Отже можна впевнено говорити про те. Що підприємство має високий показник ефективності впровадження. Потрібно звернути увагу на



чинники які мають низьку ефективність по відношенню до інших показників.

Реалізація виробленої продукції є найважливішим фактором розвитку та зростання ефективності підприємства. Саме впровадження системного підходу допоможе зміцнити стратегічні показники підприємницької діяльності. Запровадження показників ефективності дає змогу у майбутньому запровадити гнучку політику розвитку та реалізації товарів та продукції. За отриманими результатами побудовано карту оцінки ризиків досліджуємого підприємства (рис 2.10)

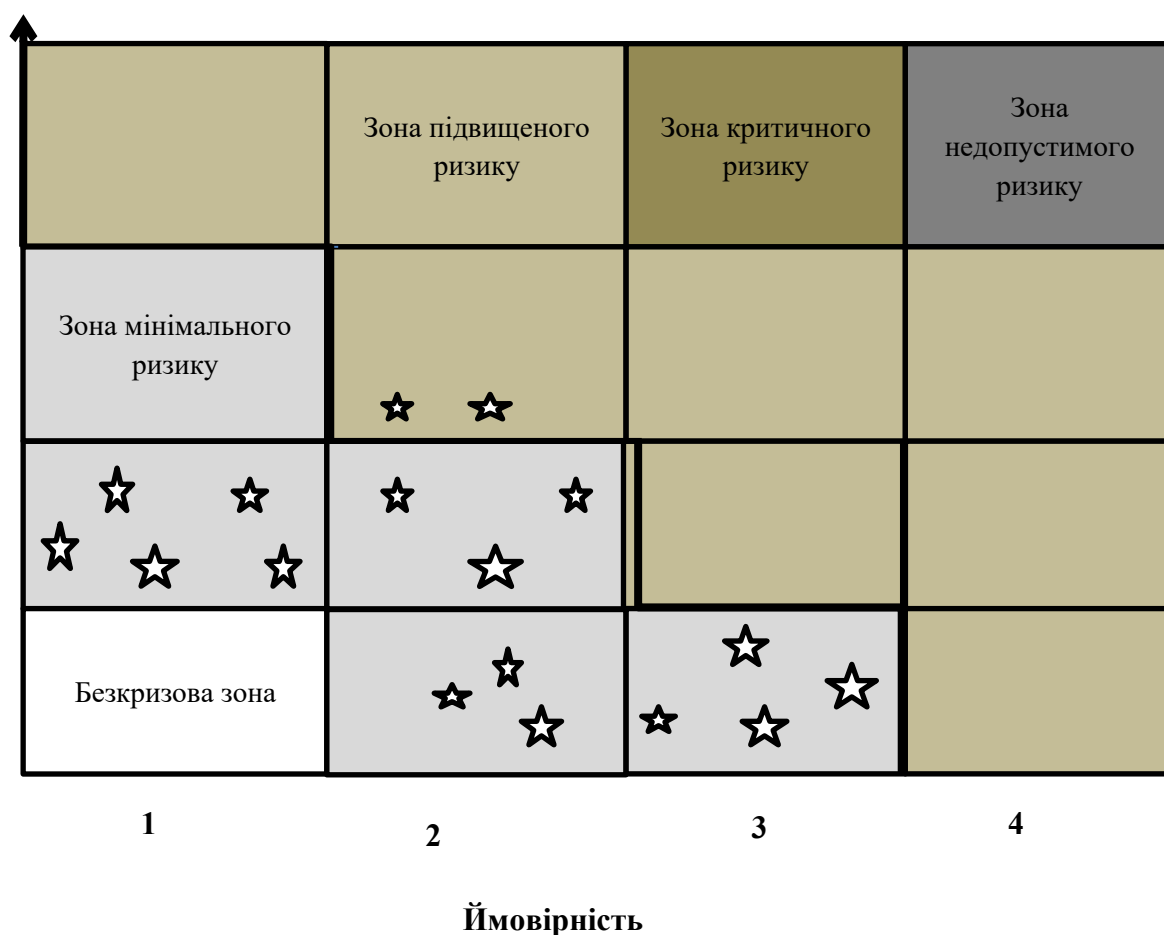


Рисунок 2.10 – Карта оцінки ризиків діяльності досліджуємого підприємства

В зоні підвищеного ризику маркетингова політика та запровадження новітніх технологій. Це можливо тому, що недосконала система

менеджменту підприємства, недооцінка системного підходу цілісного та всеосяжного управління. Підприємство показує високу ефективність в багатьох факторах розвитку, високий показник фінансової стабільності, там чином підприємство знаходиться на високу рівні розвитку своєї діяльності, але все ж потрібно звернути увагу на чинники які потрібно збільшити.

Для ефективного функціонування підприємства було використано оцінка підприємницької діяльності за БКГ, з якої ми бачимо помітне зростання привабливості окремих галузей підприємницької діяльності «HarvEast». Підтвердження цього ми бачимо у побудованій матриці альтернативних рішень – 55 % товарів знаходяться в «Зірки», 15% – «Важкі діти», 21% – «Дійні корови» і в категорію «Собаки» потрапило 10%.

#### Вага виробничої групи загальних товарів

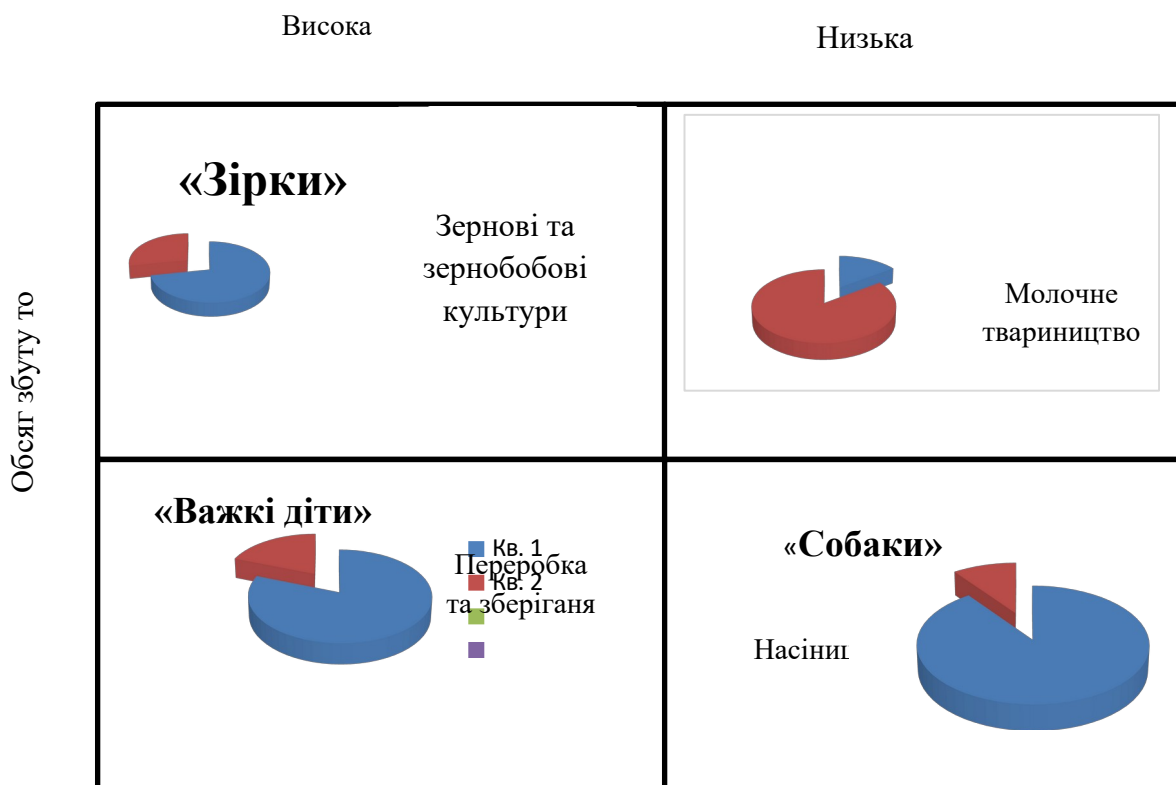


Рис 2.13–Матриця БКГ по товарах для агрофірми «HarvEast»

Аналіз привабливості та конкурентоспроможності обумовлюється пошуком альтернативних стратегій залежностей від ступеня привабливості на ринку та конкурентних переваг які присутні на ринку. За матрицею видно, що велика кількість товарів знаходиться у зоні зростання. На даному етапі розвитку та функціонування постає необхідність комплексної оцінки діяльності. Це виникає тому, що стає необхідність комплексної оцінки системного менеджменту, так як організація розглядається як єдине ціле.

## **Висновки до розділу 2**

Підприємство «HarvEast» – українська компанія, що управляє сільськогосподарськими активами ДП «Ілліч-Агро Донбас. Підприємство здійснює свою функціональну діяльність у відповідності до обраної та створеної підприємницької діяльності. Відповідно до цього майже всі угіддя господарювання використовуються на основі прав оренди. Це обумовлює формування між підприємством і пайовиками орендних відносин на ближчі 5 років.

«HarvEast» провадить свою виробничо-господарську діяльність в галузі рослинництва і тваринництва, садівництво. Основними напрямками в галузі рослинництва є вирощування зернових і зернобобових культур, ріпаку, сої, цукрових буряків. Вироблену продукцію підприємство постачає на ряд переробних підприємств як області, так і за її межі, створюючи міжнародній експорт.

Результативні показники виробничої діяльності у тваринництві, які, у свою чергу, виражають ефективність виробничого процесу вказують на те, що продуктивність тварин в «HarvEast», порівняно з попереднім періодом зростає. Дані наочно засвідчують, що у 2018 р. в порівнянні із 2020 р. у досліджуваному підприємстві прослідковується позитивна динаміка у нарощуванні основних показників.

Загалом фінансовий стан підприємства є стабільним. Протягом досліджуваного періоду прибуток підприємства на різних етапах формування зріс на 21%, це простежується на всіх рівнях підприємницької діяльності.

### **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА «HARVEST HOLDING»**

#### **3.1. Шляхи удосконалення системного підходу в управлінні підприємством**

Підвищення ефективності процесу управління торговим підприємством зводиться до перебування кращих організаційних форм управління, підвищенню якості техніки і технології управління.

У ринковій економіці змінюється характер діяльності підприємств, підвищується рівень невизначеності, ризику, стає необхідним уміння пристосовуватися до економічної ситуації, що змінюється. Успіх підприємства в даних умовах залежить від того, як воно зуміє пристосуватися до постійно змінюється зовнішнього оточення. Тому повинна змінюватися «управлінська філософія» підприємства.

На сучасному етапі розвитку ринку України об'єктивно необхідним є управління, засноване на системному та ситуаційному підходах, яке забезпечує маркетинг, забезпечуючи ринкову орієнтацію виробничо-збутової діяльності фірми. Маркетинг розглядається в якості шляху підвищення ефективності керованої системи в управлінні підприємством, але підприємства часто зосереджують свою увагу на активному вимірі

маркетингу (операційному), тобто на ряді прийомів продажу, а аналітичний аспект (стратегічний маркетинг) вони не враховують, а для удосконалення управління підприємством переорієнтації на маркетинг недостатньо, необхідним стає впровадження та використання інтегрованого маркетингу в управління підприємством. Інтеграція функцій маркетингу та менеджменту наведена у таблиці 3.1.

Маркетинговий менеджмент забезпечує ринкову орієнтацію підприємства, стратегічний підхід та націленість на довгостроковий комерційний успіх, ситуаційне управління, завоювання провідних позицій на ринку та забезпечення конкурентних переваг.

Таблиця 3.1

Інтеграція функцій маркетингу та менеджменту в управлінні підприємством «HarvEast»

<i>Функції менеджменту</i>	<i>Функції маркетингу</i>	<i>Управліннядослідження</i>	<i>Управління асортиментом та якістю</i>	<i>Управління розподілом та збутом</i>
Планування	Розробка бюджету маркетингових досліджень	Розробка товарної політики, планування асортименту, обсягів закупівлі товарів, товарних запасів	Розробка планів реалізації товарів, планування організації продажів, вибір каналів збуту	Розробка рекламного бюджету, планування заходів СТИЗ і витрат на них
Організація	Збір і обробка інформації в економічній, торговельній, виробничій, споживчій, збутовій і рекламній сферах, проведення досліджень, опитувань, експериментів, спостережень	Формування і надання заявок, замовлень на поставку товарів, формування торговельного асортименту, закупка товарів і пошук додаткових ресурсів, участь у формуванні асортиментної політики товаровиробників	Реалізація товарів в асортиментному розрізі, встановлення господарських зв'язків, маневрування товарними ресурсами, надання додаткових послуг, продаж товарів	Розміщення реклами на телебаченні, радіо, в пресі, організація внутрішньо-магазинної реклами; впровадження засобів СТИЗ у діяльність

Облік	Облік витрат під час проведення досліджень	Облік показників діяльності, товарних запасів, товарообертання, облік постачальників	Ведення звітності, журналів обліку незадоволеного попиту	Облік витрат на рекламу і проведення заходів СТИЗ
Аналіз	Аналіз отриманої в ході досліджень інформації за допомогою ряду методів	Аналіз товарних залишків, швидкості обертання товарів, діяльності постачальників, договірної	Аналіз обсягів продажу в розрізі товарних груп, досягнення планових показників	Аналіз ступеня і можливостей використання заходів реклами та СТИЗ

### Продовження таблиці 3.1

Мотивація	Розробка системи оплати та заохочення для робітників, що займаються дослідженнями	Розробка системи оплати і заохочення працівників, що займаються формуванням асортименту підприємства	Розробка системи оплати і преміювання за зростання обсягів товарообороту для працівників, що займаються продажем	Розробка заходів мотивації працівників підприємства, споживачів, рекламних агентств
Контроль	Контроль якості інформації, отриманої в ході досліджень, якості і строків проведення досліджень	Контроль якості товарів, ефективності товарної політики, використання товарних запасів	Контроль ступеня задоволеності попиту, відповідності товарів запитам покупців, ефективності збутової діяльності	Контроль витрат на рекламу і СТИЗ, ефективності використання розроблених заходів

При переході до орієнтації на маркетинг у підприємстві «HarvEast» необхідні не просто структурні зміни в організації і техніці управління, а корінне ламання всієї сформованої системи управління, перегляд внутрішніх взаємин між основними функціональними підрозділами з метою забезпечення тісної взаємодії між ними, здійснення збутової роботи,

як єдиного процесу, в основі якого лежить знання поточних і перспективних запитів споживача.

На наш погляд, становлення нової організаційної структури в агрохолдингу «HarvEast» повинно здійснюватися в два етапи.

На першому етапі у функціональні обов'язки штатних працівників діючих традиційних структурних підрозділів необхідно поставити відповідні маркетингові функції, тобто необхідно розподілити здійснення елементів маркетингової діяльності, які ще не знайшли застосування, між діючими структурними підрозділами і почати їх практичну реалізацію (таблиця 3.2).

На другому етапі організації маркетингової діяльності ми пропонуємо в штат агрофірми «HarvEast» увести посаду маркетолога і його діяльність організувати виходячи з функцій маркетингу (маркетингові дослідження, управління асортиментом і якістю товарів, управління збутом і розподілом, управління рекламою і стимулюванням збуту. При цьому ми рекомендуємо не змінювати чисельність апарата управління досліджуваного підприємства, а створити посаду маркетолога на базі товарознавця з комерційного відділу, направивши його на відповідні курси підвищення кваліфікації.

При цьому маркетолог буде підлеглий директору підприємства, його обов'язки повинні бути чітко розмежовані по виконуваних функціях і відповідальності. Потоки руху вихідної і керуючої інформації чітко визначені і не дублюють один одного.

Для юридичного закріплення нової посади маркетолога в складі підрозділів підприємства «HarvEast» необхідно розробити посадову інструкцію маркетолога. Її рекомендується розробляти керівнику підприємства спільно з фахівцем маркетологом. Посадова інструкція вводиться в дію наказом керівника підприємства, як один з пунктів наказу формування відділу маркетингу. Посадова інструкція визначає функціональні обов'язки маркетолога в області проведення маркетингових досліджень, управління асортиментом і якістю товарів, управління збутом і розподілом, управління рекламою і стимулюванням збуту.

Таблиця 3.2

Розподіл елементів маркетингової діяльності не знайшла застосування в практиці агрохолдингу «HarvEast»

Найменування структурного підрозділу	Елементи маркетингової діяльності
Директор	Моніторинг факторів маркетингового середовища. Керівництво й організація маркетингових досліджень, закупівлі товарів. Визначення перспективних напрямків організації збутової і торгово-посередницької діяльності. Розробка і впровадження в практику системи стимулювання персоналу і посередників.
Торговий відділ	Визначення конкурентних цін, закупівля товарів з урахуванням споживчих властивостей, проведення маркетингових досліджень: опитувань, експериментів, спостережень; кабінетних досліджень на основі використання статистичних збірників, бюлетенів, інформації ТПП різних товарів

Продовження таблиці 3.2

Економіст	Визначення закономірностей поведінки покупців, типологія споживачів і сегментація ринку, визначення поточних і перспективних потреб покупців, вивчення мотивації покупок, відгуків преси, дослідження конкурентоспроможності товарів різних товаровиробників і постачальників, застосування нових методів продажів, тестування продукції Підготовка прогнозів збуту, планування заходів щодо СТИЗ і прогнозування ефекту від даних заходів, оцінка ефективності витрат на здійснення маркетингової діяльності, проведення стратегічного контролю
Бухгалтерія	Контроль прибутковості заходів щодо СТИЗ, оцінка ефективності витрат на здійснення маркетингової діяльності, розробка заходів щодо зниження витрат на маркетингову діяльність

Така організаційна побудова дозволить усунути існуючу роз'єднаність у комерційній роботі підприємства, дублювання окремих функцій, дозволить націлити діяльність усіх функціональних підрозділів на максимальний облік потреб покупців. Провідну роль у підвищенні ефективності управління підприємством займає створення є інформаційного банку, який ми пропонуємо створити на досліджуваному підприємстві в розрізі портфеля стратегій (табл. 3.3).



Крім того, повинний дати аналіз ефективності витрат на утримання апарата управління стосовно обсягу продажу; прибутку в розрахунку на одного працюючого; ефективності рекламних заходів. Даний аналіз повинний бути доповнений дослідженнями, спрямованими на виявлення резервів підвищення ефективності використання коштів, на виявлення можливостей зниження витрат по статтях витрат обігу, раціоналізацію товароруку.

Таблиця 3.3

## Рекомендований інформаційний банк для підприємства «HarvEast»

Види стратегій	Зовнішня інформація		Внутрішня інформація	
	первинна	вторинна	інформація	Відділ що надає інф.
1	2	3	4	5
Корпоративна стратегія	1. Дані опитувань покупців; 2. Результати опитування персоналу; 3. Оцінка ділового рейтингу з боку контактних аудиторій; 4. Дані опитування торгового відділу про постачальників; 5. Дані спостережень за діяльністю конкурентів.	1. Закони, укази й інші нормативні акти: 1) Господарський кодекс України 2). Закони України «Про опо-даткування», «Про ПДВ»; «Про прибуток»; «Про акцизний збір»; 6). ЗУ «Про соціальне страхування»; «Про інформацію»; «Про захист прав споживачів»; «Про рекламу»; 2. Періодичні статистичні збірники. 3. Вісники податкових служб. 4. Періодичні видання з питань ведення бух.обліку.	1. Статут фірми. 2. Бізнес-план. 3. Форми бухгалтерської звітності: Ф№1 «Баланс»; Ф№2 «Звіт про фінансові результати» Ф№3 «Звіт про рух коштів» Ф№ 1-ПВ «Звіт по праці» Ф№ 1-торг «Звіт по товарообігу» Ф№ 3-торг «Звіт про продаж і запас товарів в області торгівлі й області суспільного харчування»; 4. Договору закупівлі, продажу.	Бухгалтерія          Перший заступник голови правління
Бізнес-стратегії				
1. Продуктово-ринкова	1. Результати аналізу діяльності конкурентів.	1. Статистичні збірники 2. Інформація про	1. Форма 3-торг. 2. Профіль споживачів.	Бухгалтерія

	2. Результати аналізу конкурентоспроможності постачальників. 3. Результати опитування споживачів про їхні переваги. 4. Результати аналізу ринкової ситуації	кон'юнктуру ринку. 3. Інформація пр' економічну ситуацію в регіоні.	3. Профіль маркетингового середовища. 4. Матриця SWOT 5. Карта постачальників.	Комерційний відділ
2. Конкурентна	1. Оцінка погрози з боку новачків ринку 2. Оцінка ринкової сили покупців. 3. Результати оцінки ринкової влади постачальників. 4. Оцінка інтенсивності конкуренції в галузі. 5. Оцінка погрози з боку товарів-замінників	1. ЗУ «Про захист від несумлінної конкуренції» 2. Законодавство в області обмеження монополізму. 3. Інформація про ринок. 4. Збірники органів статистики. 5. Періодична преса, що висвітлює інтенсивність конкуренції в регіоні. 6. Прейскуранти цін.	1. Результати аналізу річних звітів підприємств конкурентів. 2. Дані про ціни підприємства. 3. Профіль конкурентів. 4. SNW – аналіз. 5. Дані про асортимент реалізованих товарів. 6. Договори з постачальниками.	Комерційний відділ

## Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5
<b>III. Функціональні стратегії</b>				
<b><i>1. Стратегія маркетингового управління підприємством.</i></b>				
1.1 Маркетингові дослідження.	1. Результати дослідження ринку. 2. Результати дослідження конкурентів, постачальників, споживачів.	1. Міжнародний кодекс по практиці маркетингових та соціологічних досліджень.	1. Профіль конкурентів, споживачів. 2. Профіль постачальників.	Комерційний відділ
1.2. Стратегія управління асортиментом і якістю	1. Опитування покупців про їхні вимоги до асортименту і якості. 2. Результати оцінки конкурентоспроможності товару.	1. ЗУ «Про захист прав споживачів» 2. ЗУ «Про стандартизацію» 3. Аналіз каталогів і збірників асортиментного переліку товарів конкурентів.	1. Форма 3-торг 2. Договора з постачальниками. 3. Спостереження за організацією торгово-технологічного процесу. 4. Результати аналізу товарооборотності.	Комерційний відділ
1.3. Стратегія управління розподілом і збутом	1. Результати впровадження нових форм продажу на підприємстві. 2. Аналіз задоволення покупців методами продажу.	1. Публікації в ЗМІ про досвіди ведучих вітчизняних і закордонних фірм в області збуту.	1. Договори постачання для оцінки рівня каналів товароруку. 2. Форма №2 (дані про обсяг продажів). 3. Ф № 3-торг (дані про обсяг продажів в асортиментному розрізі). 4. Інформація про ефективне використання торгових площ.	Комерційний директор бухгалтерія бухгалтерія. Комерційний

			5. Спостереження й опитування персоналу про ефективність викладення товарів. 6. Інформація про використовувані методи продажів. 7. Інформація про ефективність засобів транспортування. 8. Інформація про ефективність використання складських приміщень.	Відділ Комерційний відділ
1.4. Стратегія управління рекламою і СТИЗ	1. Опитування споживачів щодо їхнього сприйняття різних видів реклами. 2. Опитування персоналу і споживачів щодо сприйняття застосовуваних елементів стимулювання. 3. Опитування експертів в області СТИЗ.	ЗУ «Про рекламу». Інформація про вартість послуг рекламних агентів. Аналіз реклами в ЗМІ, на телебаченні. Інформація в періодичних виданнях про досвід застосування елементів стимулювання	1. Інформація про стимулюючий потенціал фірми. 2. Витрати на СТИЗ. 3. Оцінка ефективності застосовуваних елементів стимулювання.	Комерційний відділ  бухгалтерія.

### Закінчення таблиці 3.3

1	2	3	4	5
3. Стратегія НДДКР	1. Результати пробного маркетингу товарів-новинок. 2. Результати опитування покупців про їхню задоволеність якістю нових товарів. 3. Дослідження рівня впровадження інновацій в основних конкурентів	1. ЗУ «Про інноваційну діяльність». 2. ЗУ «Про захист інтелектуальної власності». 3. Інформація в ЗМІ про досягнення науки і техніки	1. Витрати на НДДКР. 2. Інформація про розширення товарного асортименту за рахунок модифікації й удосконалення товарів. 3. Плани в області НДДКР. 4. Інформація про автоматизацію і комп'ютеризацію різних процесів на підприємстві.	Бухгалтерія.

4. Стратегія управління персоналом	1. Вивчення досвіду ведучих вітчизняних і закордонних фірм в області створень умов праці, навчанні і мотивації персоналу. 2. Вивчення досвіду конкурентів з питань умов праці, навчання, мотивації персоналу.	1. Кодекс законів про працю України. 2. ЗУ «Про оплату праці» 3. ЗУ «Про соціальне страхування» 4. ЗУ «Про пенсійне забезпечення» 5. ЗУ «Про охорону праці»	1. Форма 1-ПВ «Звіт по праці» 2. Посадові інструкції. 3. «Положення про оплату праці». 4. «Положення про преміювання». 5. Результати проведення атестації . 6. Дані про кадровий склад. 7. Інформація про плінність кадрів. 8. Опитування персоналу . 9. Інформація з навчання, підготовки, підвищенню кваліфікації персоналу. 10. Результати опитування персоналу про задоволення умовами праці на підприємстві	Бухгалтерія.
------------------------------------	--	---	---	--------------

В умовах ринкової економіки неможливо здійснювати господарську діяльність без обліку впливу ризику, а для ефективного її здійснення важливо не тільки ідентифікувати ризик, але і вміти керувати їм.

З урахуванням результатів, проведеного в другому розділі дослідження комерційного ризику, ми рекомендуємо для підприємства «HarvEast» наступні стратегічні рішення щодо управління окремими видами ризиків (табл. 3.4).

В процесі вивчення робіт з управління ризиками слід звернути увагу, що даному процесу повинні передувати заходи організаційного характеру. Виконання перелічених робіт передбачає наявність у менеджерів як теоретичних знань, так і практичного досвіду управління в умовах ризику, тому важливо правильно підібрати досвідчену команду експертів, які повинні розробити спеціальний опитувальник, вибрати техніку аналізу ризику, створити модель механізму дії ризиків.

Таблиця 3.4

## Рекомендовані стратегії з управління ризиками підприємства «HarvEast»

Зона ризику	Стратегія	Характеристика
Зона	стратегія	поглинання всього ризику або його

мінімального ризику	прийняття ризику	частини, тобто забезпечення покриття збитків власними силами торговельного підприємства
Зона підвищеного ризику	стратегія відхилення від ризику	передбачає, що торговельне підприємство може просто ухилитися від діяльності, що містить певний ризик
Зона високого ризику з позитивною тенденцією до поліпшення ризикованої ситуації	стратегія відхилення від ризику	передбачає, що торговельне підприємство може просто ухилитися від діяльності, що містить певний ризик
Зона високого ризику з негативною тенденцією до погіршення ризикованої ситуації	стратегія локалізації ризик	передбачає виділення економічно найнебезпечнішої ділянки діяльності. Це дозволяє зробити його контрольованим і в такий спосіб знизити рівень комерційного ризику підприємства
Зона критичного ризику	стратегія дисипації ризику	розподіл загальний шляхом об'єднання (з різним ступенем інтегації) з іншими учасниками, зацікавленими в успіху спільної справи
Зона катастрофічного ризику	стратегія компенсації ризику	комплекс попереджувальних методів управління комерційними ризиками, пов'язаний зі створенням механізмів опередження небезпеки

Для правильної цільової орієнтації підприємства, виявлення відповідності його маркетингової стратегії умовам зовнішнього середовища, пристосування до неї в підприємство «HarvEast» повинний використовувати стратегічний контроль діяльності за наступними напрямками: аналіз зовнішніх умов, аналіз системи маркетингу, аналіз конкретних маркетингових зусиль.

Основна мета тактичного контролю – контроль досягнення намічених цілей. Він повинний включати: аналіз обсягу продажів, аналіз частки агрофірми «HarvEast» у загальному обсязі роздрібного товарообігу

Донецької області, аналіз співвідношення обсягів товарообігу і витрат обігу, аналіз відношення покупців до товарів різних виробників. В агрофірмі «HarvEast» здійснюється тільки контроль обсягу товарообігу і його співвідношення з витратами обігу і тільки лише в цілому по підприємству методом порівняння в динаміці, тоді як необхідний факторний аналіз, співвідношення доходів і витрат по окремих товарах і товарних групах, ринках, напрямках (реклама, СТИЗ).

Проведення подібного контролю дасть можливість визначити структуру покупок споживачів і впливати на неї, вчасно встановити відношення споживачів до товарів підприємства і завчасно здійснити коригувальні міри, що попереджають вплив виявлених негативних моментів на діяльність підприємства.

Контроль прибутковості передбачає періодичні перевірки прибутковості в цілому по підприємству, у розрізі територіальних ринків, груп покупців, а також товарів і товарних груп. Для його здійснення організовується збір, обробка, відображення в звітності відповідної інформації. Однак у даний час такий контроль здійснюється тільки по підприємству в цілому: облік, звітність і порівняльний аналіз ведеться стосовно показників прибутку (збитків) від реалізації і від інших видів діяльності. Разом з тим, з огляду на те, що в умовах маркетингової орієнтації ціль діяльності агрофірми «HarvEast» полягає в задоволенні попиту і потреб контингенту, що обслуговується, у реалізованих товарах при обов'язковій умові прибуткової роботи то підприємству необхідно періодично проводити вибіркові дослідження прибутковості товарів. Основна задача при цьому – одержання інформації про витрати обігу по товарах, тому що їх по товарний облік на підприємстві не ведеться. Від того, наскільки об'єктивною і своєчасною буде інформація про витрати на доведення конкретних товарів до споживачів, буде залежати й ефективність прийнятих керівництвом коригувальних заходів в області формування асортименту товарів з метою забезпечення прибуткової їх реалізації і задоволення попиту і потреб

покупців. Таким чином, для підприємства «HarvEast» рекомендується впровадження наступної системи маркетингового контролю (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Система маркетингового контролю, що рекомендується до використання на підприємстві «HarvEast»

Тип контролю	Відповідальний	Ціль контролю	Підходи
1. Контроль щорічних планів	Директор	Перевірка відповідності результатів поставленим задачам, тобто чи дійсно підприємство вийшло на заплановані на конкретний рік показники маркетингової діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз обсягу продажів,</li> <li>- аналіз частки підприємства у загальному обсязі роздрібного товарообігу Донецької області,</li> <li>- аналіз співвідношення обсягів товарообігу і витрат обігу,</li> <li>- аналіз відношення покупців до товарів різних виробників</li> <li>- аналіз співвідношення доходів і витрат по окремих товарах і товарних групах, ринках, напрямках</li> </ul>
Контроль прибутковості	Головний бухгалтер	Визначення сфер діяльності, які приносять підприємству прибуток і збитки	<ul style="list-style-type: none"> <li>Оцінити прибутковість у цілому по підприємству, а також по</li> <li>- товарах</li> <li>- покупцям</li> <li>- сегментам ринку</li> <li>- розмірам замовлень</li> </ul>
2. Контроль ефективності	Керівники функціональних підрозділів	Оцінити та поліпшити ефективність витрачення коштів та вплив маркетингових витрат	<ul style="list-style-type: none"> <li>Оцінити ефективність</li> <li>- торговельного персоналу</li> <li>- реклами</li> <li>- стимулювання збуту</li> <li>- розподілу</li> </ul>

Важливим напрямком контролю проведення оцінки ефективності стратегічного управління підприємствами. Дана методика апробована нами у другому підрозділі дипломної роботи, а тут наведемо програмний і математичний вигляд моделі діагностики ефективності управління підприємством (таблиця 3.6)

Таблиця 3.6

Програмний і математичний вигляд моделі діагностики стратегічного управління підприємстві «HarvEast»

<i>Етапи програми</i>	<i>Математичний вигляд</i>	<i>Програмний вигляд</i>
Розрахунок інтегрального показника економічної ефективності стратегічного управління	$I = 0,5 \sin \frac{360^0}{n} (X_1 X_2 + X_2 X_3 + X_n X_1)$	=0,5*SIN(2*ПИ()/СЧЕТ(C2:C6))* (C2*C3+C3*C4+C4*C5+C5*C6+C6*C2)
Розрахунок інтегрального показника ефективності стратегічного набору підприємств	$I = 0,5 \sin \frac{360^0}{n} (X_1 X_2 + X_2 X_3 + X_n X_1)$	=0,5*SIN(2*ПИ()/СЧЕТ(C2:C11))* (C2*C3+C3*C4+C4*C5+C5*C6+C6*C7+C7*C8+C8*C9+C9*C10+C10*C11+C11*C2)
Розрахунок інтегрального показника ефективності опору стратегічним змінам у підприємствах	$I = 0,5 \sin \frac{360^0}{n} (X_1 X_2 + X_2 X_3 + X_n X_1)$	=0,5*SIN(2*ПИ()/СЧЕТ(C2:C9))* (C2*C3+C3*C4+C4*C5+C5*C6+C6*C7+C7*C8+C8*C9+C9*C2)
Визначення рівня економічної ефективності стратегічного управління	Виділення бального та відсоткового інтервалів, кожний з яких відповідає певному рівню	+ЕСЛИ(С16<С17;"Низька"; ЕСЛИ(С16<С17;"Висока";))
Визначення рівня економічної ефективності стратегічного набору підприємств	Виділення бального та відсоткового інтервалів, кожний з яких відповідає певному рівню	+ЕСЛИ(С16<С17;"Низька"; ЕСЛИ(С16<С17;"Висока";))
Визначення рівня економічної ефективності опору стратегічним змінам у підприємствах	Виділення бального та відсоткового інтервалів, кожний з яких відповідає певному рівню	+ЕСЛИ(С16<С17;"Низька"; ЕСЛИ(С16<С17;"Висока";))

Впровадження і реалізація розроблених заходів дозволить забезпечити ефективне здійснення стратегічного управління на підприємстві, буде сприяти підвищенню внутрішньої і зовнішньої ефективності підприємств, що забезпечить зміцнення їхніх ринкових позицій і одержання довгострокових конкурентних переваг.



## 2.2. Системний підхід до управління підприємством в умовах нестабільності

Підвищити ефективність управління підприємством і захистити свої конкурентні позиції агрофірми «HarvEast» зможе за допомогою найбільш повного взаємозв'язку стратегічних можливостей підприємства з внутрішнім потенціалом та маркетингом. До невикористаних резервів досліджуваного підприємства відносяться: стратегічне управління, розробка стратегій розвитку підприємства; маркетингова спрямованість діяльності підприємства та управління ним.

З огляду цих резервів для удосконалення управління підприємством, підвищення його ефективності, підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку ми порекомендуємо наступні заходи:

- розробку, вибір і реалізацію моделі стратегічного управління;
- розробку портфеля стратегій, що забезпечується інструментарієм стратегічного маркетингу.

Для підвищення ефективності управління підприємством необхідно планувати свою стратегічну поведінку на майбутнє, тобто розробити портфель стратегій, які включають корпоративну, бізнес-стратегію і функціональні стратегії, і програми впровадження їх у практику підприємства.

Для практичного впровадження стратегічного менеджменту необхідно враховувати наступне:

- у стратегічному управлінні велика роль відводиться першому керівнику підприємства, який повинен організувати процес розробки та реалізації стратегії; при цьому стратегія потребує менеджерів нової формації, які можуть адекватно реагувати на зміни зовнішнього маркетингового середовища;
- стратегічний менеджмент за багатьма аспектами – це мистецтво, в якому велике значення мають творчі здібності фахівців і керівника підприємства;

- стиль керівництва, що склався у підприємстві; загальний соціально-психологічний клімат у підприємстві; уміння налагодити творчу роботу;
- у процесі розробки стратегії підприємства можуть брати участь консультанти, але ніхто, окрім його фахівців та менеджерів, не зможе розробити стратегію підприємства;
  - стратегічний менеджмент повинен бути безперервним за своєю суттю, обов'язково включати процес реалізації та контролю. Частина стратегічних проблем може вирішуватись у функціональних підрозділах, але є і такі, для вирішення яких необхідно створювати спеціальні організаційні структури, що відповідають за формування і реалізацію певних стратегічних цільових програм;
  - розробка стратегії конкретного підприємства – індивідуальний процес, що визначається багатьма чинниками (стратегію управління, досвідом прийняття стратегічних рішень, кваліфікацією розробників і виконавців, наявністю інформаційних систем моніторингу зовнішнього середовища), хоч існують загальні принципи, методи, підходи стратегічного менеджменту.

Зміна умов діяльності підприємства, нестабільність зовнішнього середовища, посилення конкуренції на ринку, загострення боротьби за покупця обумовлює необхідність адаптації до них методами більш ефективними, ніж конкуренти. Важливим інструментом у конкурентній боротьбі підприємства «HarvEast» стає правильний вибір стратегії підприємства, яка має зовнішню спрямованість.

При визначенні напрямків підвищення ефективності стратегічного управління в умовах нестабільності зовнішнього середовища слід визначити найбільш прийнятну систему управління.

Ступінь нестабільності зовнішнього середовища повинна оцінюватися для того, щоб при виборі виду управління уявляти собі, якого роду зміни очікують підприємство в майбутньому. Оцінку нестабільності доцільно

проводити на основі шкали І. Ансоффа (рис. 3.1). При цьому дотримуються наступного порядку оцінки:

1. Визначають, які з умов діяльності підприємства будуть, на думку фахівців підприємства, найменш стабільними в найближчі 5-7 років.

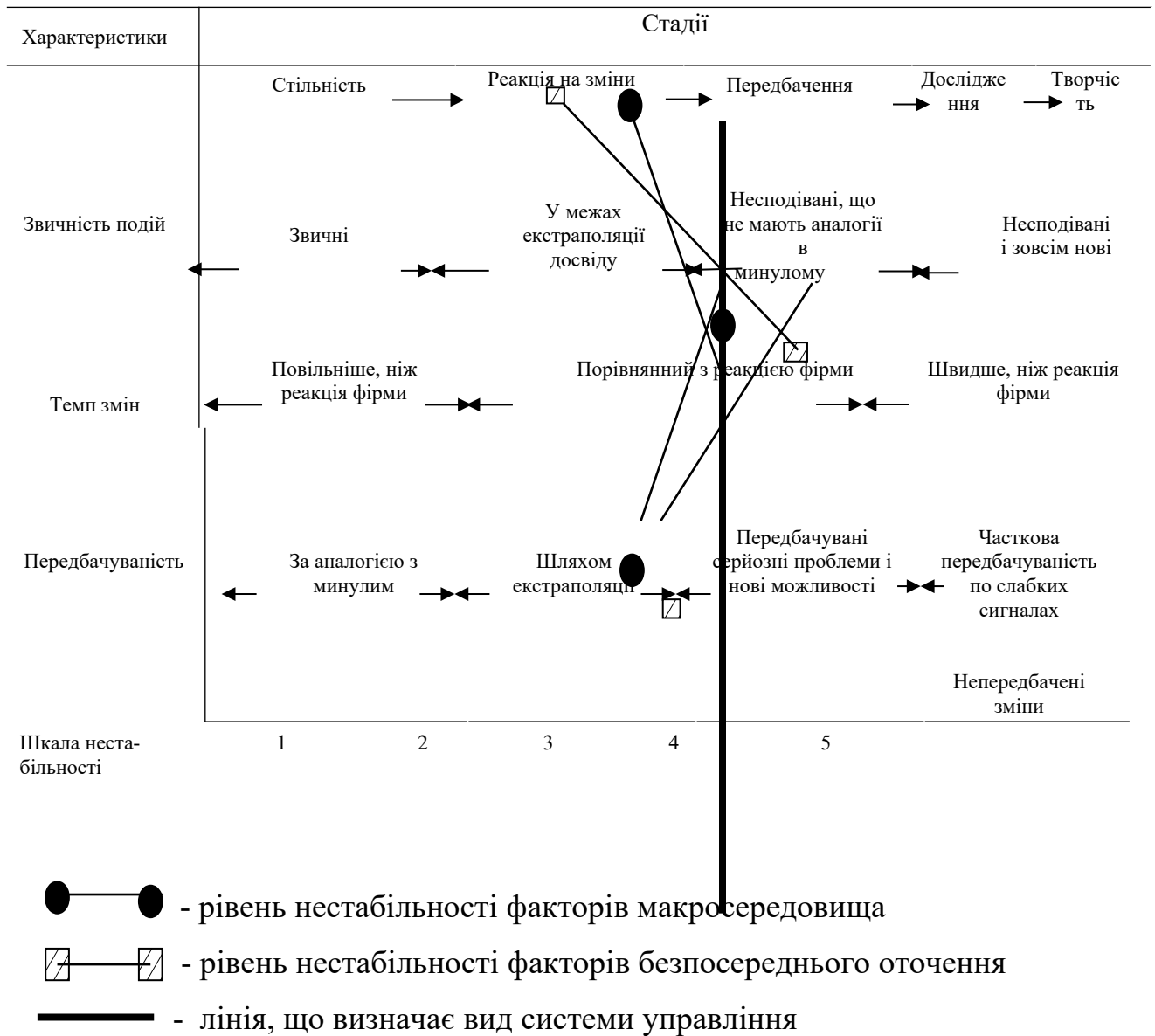


Рис. 3.1 - Шкала І.Ансоффа визначення ступеня нестабільності для агрофірми «HarvEast»

2. Користаючись рис. 3.1« визнач»ють для обраних умов рівень звичності подій, темп змін і передбачуваність майбутнього. Зв'язавши ці три характеристики, ви'єрчують схему нестабільності, що очікує підприємство.

3. Розділивши схему навпіл вертикальною рисою, визначають середній рівень нестабільності, ув'язаний з розподілами шкали нестабільності.

У залежності від ступеня нестабільності можуть застосовуватися наступні системи управління:

А. Управління на основі екстраполяції (довгострокове планування). Оцінка 2,5-3,0.

Б. Управління на основі передбачення змін (стратегічне планування, вибір стратегічних позицій). Оцінка 3,0-3,5.

В. Управління на основі гнучких експертних рішень (ранжирування стратегічних задач; управління «по слабких сигналах»; управління в умовах стратегічних несподіванок). Оцінка вище 3,5.

Для агрофірми «HarvEast» найбільш прийнятною є система управління Б – стратегічне планування, вибір стратегічних позицій.

Моніторинг діяльності підприємства «HarvEast» показав, що доки зміни у підприємстві пов'язані, головним чином, із зміною внутрішньої структури управління шляхом створення нової оргструктури управління та перерозподілу обов'язків між існуючими структурами, фахівцями. В значно меншій мірі зміни торкнулися змісту управлінської роботи: аналізу реальних економічних процесів, прогнозування їх наслідків, розробки та оцінки альтернативних варіантів господарювання. Багато в чому це пояснюється необхідністю використання особливої інформації, специфічних методів та засобів стратегічної роботи.

Розглянемо можливості реалізації етапів стратегічного управління у підприємстві. Використовуючи методику SWOT-аналізу, у другому розділі дипломної роботи нами була проведена діагностика макро- та мікросередовища маркетингу на засадах чинного інформаційного забезпечення агрофірми «HarvEast» і побудовано «профіль маркетингового середовища» діяльності підприємства та матрицю SWOT. Це дозволило сформулювати висновки про можливості та прогнози діяльності підприємства на ринку; сильні та слабкі сторони діяльності підприємства;

компетентність підприємства та менеджерів щодо забезпечення ефективної діяльності на ринку.

Місія підприємства надає уяву про його призначення, необхідність і корисність для суспільства у цілому і співробітників, що працюють у підприємстві. При визначенні місії агрофірми «HarvEast» необхідно враховувати такі елементи, як історія підприємства, існуючі переваги керівників та персоналу підприємства, стан та зміни у ринковому середовищі, матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні ресурси підприємства, ділові здібності, компетенцію підприємства і формулювати зі спрямуванням на інтереси, очікування та цінності споживачів у стратегічній перспективі.

Підприємство розробляє декларацію про свою місію, доводить її до відома менеджерів, службовців, працівників і до клієнтів. Місія підприємства не повинна залежати від поточного стану підприємства форм і методів роботи, оскільки вона відображає цілеспрямованість на майбутнє, акцентуючи увагу на основних напрямках зусиль підприємства та пріоритетних цінностях. Визначену місію підприємства «HarvEast» ми представили у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

## Рекомендовані аспекти місії підприємства «HarvEast»

Місія-призначення	Місія-політика	Місія-орієнтація
Вирішення проблем реальних і потенціальних покупців щодо задоволення потреб і попиту у товарах промислового призначення і	Ми бажаємо, щоб у нас Ви знайшли все якісну та практичну продукцію відомих товаровиробників. Для персоналу ми будемо продовжувати забезпечувати цікаву, орієнтовану на кінцевий результат роботу, яка дозволяє оцінити і відповідним	Підприємство має намір не тільки конкурувати, але і розвиватися, завойовувати свою частку ринку.

товарах народного споживання, а також надання широкого спектру послуг.	чином винагородити їх внесок.	
--	-------------------------------	--

Трансформуємо місію підприємства в чітку систему стратегічних цілей (таблиця 3.8).

#### Рекомендована система стратегічних цілей агрофірми «HarvEast»

Корпоративні цілі	Цілі розвитку бізнесу	Функціональні цілі
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшити обсяг реалізації на 15%</li> <li>2. Досягти максимального охоплення ринку товарів та послуг</li> <li>3. Вийти на нові сегменти ринку та затвердитися на них</li> <li>4. Розробити план заходів щодо захисту своїх позицій на існуючих ринках</li> <li>5. Закріпитись на рівні реалізації найякіснішої і надійної продукції</li> <li>6. Поглибити асортимент продукції за рахунок нових товарів, що користуються зростаючим попитом</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Послабити конкурентний тиск за рахунок пропозиції більш конкурентоспроможних товарів, використання оптимального портфелю маркетингових стратегій, за допомогою раціональної організації маркетингової діяльності</li> <li>2. Покращити сервісне обслуговування покупців</li> <li>3. Забезпечити підвищення прибутковості основної діяльності</li> <li>4. Оптимізувати співвідношення якості та ціни товарів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оптимізувати асортимент з урахуванням попиту населення, ЖЦТ та рівня конкурентоспроможності товарів</li> <li>2. Покращити умови транспортування, складування та зберігання товарів</li> <li>3. Диференціювати ціни по товарних групах та забезпечити відповідність ціни та якості товарів</li> <li>4. Забезпечити досягнення запланованих обсягів продажу</li> <li>5. Активізувати рекламну діяльність</li> <li>6. Розширити ступінь використання заходів СТИЗ</li> <li>7. Впровадити механізм аналізу та контролю фінансового стану підприємства</li> </ol>

Розглянемо безпосередньо стратегічних набір, що рекомендується до впровадження в діяльність досліджуваних підприємств.

Корпоративна стратегія – це сукупність рішень, на базі яких підприємство виявляє та визначає свої наміри і цілі, розробляє основну політику і плани для їхнього досягнення. Для визначення найбільш привабливої стратегічної альтернативи розвитку підприємства в майбутньому використаємо матрицю Томпсона-Стріклєнда. Для вибору напрямку розробки стратегії слід проаналізувати фактори росту ринку та фактори конкурентоспроможності агрофірми «HarvEast» (таблиці 3.9 і 3.10).

Оцінка здійснювалася за 3-х бальною шкалою. Де 1 балу відповідала низька оцінка, 2 бали – середня оцінка, 3 бали – висока оцінка.

Таблиця 3.9

## Фактори росту ринку підприємства «HarvEast»

Параметри	Оцінка в балах		
	1	2	3
1. Місткість ринку			
2. Річний темп росту ринку			
3. Рівень конкуренції			
4. Ризик ринку			
5. Схильність до змін навколишнього середовища			
6. Рівень вхідного бар'єру до ринку			
7. Неохвачені ринкові сегменти			
<b>Разом</b>	15		

Таблиця 3.10

## Фактори конкурентоспроможності підприємства «HarvEast»

Параметри	Оцінка в балах		
	1	2	3
1. Ринкова частка			
2. Ефективність менеджменту			
3. Фінансова могутність			
4. Внутрішній потенціал			
5. Імідж підприємства			
6. Активність маркетингової політики підприємства			
7. Ступень позиціонування товарів			
<b>Разом</b>	13		

Таким чином, за моделлю Томпсона-Стріклєнда (рис. 3.2) для підприємства «HarvEast» стратегічними альтернативами будуть наступні:

1. Концентрація.
2. Вертикальна інтеграція.

3. Центрована (споріднена) диверсифікація.
4. Інтенсивний ріст.
5. Стратегія обмеженого зростання.

Проаналізувавши показники росту ринку, та показники конкурентоспроможності підприємств можна визначити квадрат в якому знаходяться найбільш сприятливі стратегічні альтернативи розвитку підприємства.



Рис 3.2 – Матриця Томпсона-Стрикленда

Для вибору найбільш оптимальної з них, необхідно оцінити, наскільки та чи інша стратегія враховує деякі фактори (табл. 3.11). Проведемо експертну оцінку стратегічних альтернатив за наступною шкалою балів: 1 - не враховує або майже не враховує, 2 - враховує, але не в повній мірі, -3 - максимально враховує за допомогою розробленої комп'ютерної програми (табл. 3.12).

У таблиці при оцінці альтернатив спочатку дається бальна оцінка стратегії, а потім інтегральний показник з урахуванням важливості факторів.



Отже, найбільш оптимальною стратегією розвитку підприємства можна вважати стратегію обмеженого росту.

Слід зазначити, що при виборі і розробці стратегій підприємства на майбутнє, необхідно, щоб вони забезпечували орієнтацію на максимальну і своєчасну адаптацію діяльності підприємства до динамічного маркетингового середовища для досягнення стратегічних цілей, тому окрім активних ми розробили і адаптивні заходи щодо реалізації обраних нами стратегій (табл. 3.13)

Таблиця 3.13

Рекомендована корпоративна стратегія підприємства «HarvEast»  
(обмеженого зростання)

Стратегічні рішення	Проактивні заходи	Адаптивні заходи
1. Збільшити свою частку ринку	1.Збільшити обсяг збуту за допомогою розширення асортименту товарів та послуг, що пропонуються підприємством, підвищення їх якості. 2.Розробити план заходів щодо стимулювання покупців з метою їх залучення для збільшення кількості і розміру покупок. 3.Розробити план заходів рекламної кампанії для залучення уваги споживачів і підвищення іміджу підприємства.	1.Оптимізувати асортимент з урахуванням тенденцій в попиті споживачів.  2.Корегування заходів стимулювання в залежності від реакції на ці заходи споживачів. 3.Корегування рекламного бюджету і рекламних заходів в залежності від сприйняття їх покупцями
2.Розвиток первинного попиту	1.Здійснювати закупку нових товарів, що раніше підприємством не реалізовувалися, для залучення нових категорій споживачів. 2.Розробити план заходів інформаційної рекламної кампанії і стимулювання збуту для залучення нових споживачів і створення у них прихильності до підприємства.	1.Оптимізація закупок в залежності від попиту на нові товари. 2.Корегування заходів реклами та СТИЗ в залежності від ступеня залучення нових споживачів
3.Захист свого положення на ринку	1.Розробити заходи щодо оптимізації асортименту для пропозиції більш якісних та конкурентоспроможних товарів. 2.Розробити план заходів щодо зниження цін на товари підприємства для залучення і утримання споживачів.	1.Корегування асортименту в залежності від оцінки конкурентоспроможності та якості товарів.

Конкурентні стратегії формуються на основі конкурентного аналізу, який охоплює аналіз конкурентної ситуації та оцінку ступеня конкурентних переваг підприємства та його основних конкурентів. Ціль конкурентних стратегій – забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку відносно активних конкурентів.

В основу розробки конкурентної стратегії покладено принцип забезпечення конкурентної переваги. М. Портер виділяє три стратегії досягнення конкурентних переваг: цінове лідерство, диференціація, концентрація.

Нами рекомендовано для агрофірми «HarvEast» використання стратегії цінового лідерства, для реалізації якої рекомендується здійснення наступних заходів:

- ⇒ ретельний контроль за витратою усіх видів ресурсів;
- ⇒ встановлення довгострокових контактів з безпосередніми виробниками товарів, тобто укладання прямих договорів для зниження кількості посередників;
- ⇒ закупівля великих партій товарів, з метою одержання знижок від постачальника чи економії на транспортних витратах;
- ⇒ залучення місцевих постачальників;
- ⇒ при формуванні асортиментної політики необхідно включати в асортимент велику кількість товарів масового попиту, на які потрібно менше витрат на рекламу, маркетингові заходи;
- ⇒ підтримка низьких цін на товари, що мало відрізняються від товарів конкурентів;
- ⇒ своєчасна оплата товарів постачальників і поліпшення роботи з ними.

Обираючи продуктово-ринкову стратегію за матрицею Ансоффа (рисунок 3.3), рекомендуємо агрофірмі «HarvEast» зосередити увагу на стратегіях проникнення на ринок, розширення меж ринку, розвитку (удосконалення) товару.

		Товар	
		Існуючий	Новий
Ринок	Існуючий	Стратегія проникнення на ринок	Стратегія розвитку (удосконалення товару)
	Новий	Стратегія розширення меж ринку	Стратегія диверсифікації

Рисунок 3.3 – Матриця можливостей за товарами/ринками (І.Ансофф)

Таблиця 3.14

## Рекомендована бізнес-стратегія для підприємства «HarvEast»

Стратегічні рішення	Проактивні заходи	Адаптивні заходи
1	2	3
<b>1. Конкурентна стратегія</b>		
1.Послаблення конкурентного тиску за рахунок пропозиції більш конкурентоспроможних товарів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробити план проведення маркетингових досліджень щодо виявлення задоволеності і вимог споживачів до представлених товарів їх якості; досліджень нових товарів, що з'являються на ринку.</li> <li>2. Здійснити пробний маркетинг щодо нових товарів.</li> <li>3. Розробити план заходів щодо підтримки іміджу товару.</li> <li>4. Систематично здійснювати оцінку конкурентоспроможності товарів, що реалізуються на підприємстві, і розробляти заходи щодо їх підвищення.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Скорегувати строки і методи проведення досліджень в залежності від їх результатів.</li> <li>2. Збільшити ринкову частку товарів ринкової новизни при позитивних результатах пробного маркетингу.</li> <li>3. Корегування цих заходів в залежності від підвищення чи зниження іміджу в очах споживачів.</li> <li>4. Змінити обсяги і періодичність закупок товарів в залежності від зміни їх конкурентоспроможності і дії заходів з її підвищення.</li> </ol>
2.Послаблення конкурентного тиску за рахунок використання оптимальної маркетингової стратегії	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Встановлювати ціни на товари підприємства в розрізі товарних груп в залежності від попиту і конкуренції на ринку.</li> <li>2. Розробити план заходів щодо вдосконалення і розширення використання заходів мерчендайзингу в діяльності підприємства план заходів реклами, пропаганди для формування іміджу підприємства і переваги покупця.</li> <li>3. Розширити використання засобів стимулювання покупців і продавців</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Корегувати ціни і цінові стимули в залежності від зміни попиту і рівня конкуренції на ринку.</li> <li>2. Змінювати методи демонстрації товарів, внутрішньомагазинної реклами, від реакції на них покупців.</li> <li>3. Змінити самі заходи просування, періодичність їх використання в залежності від відклику споживачів.</li> <li>4. Корегувати ці заходи в залежності від економічної, психологічної доцільності.</li> </ol>

Продовження таблиці 3.14

	4.	5.
4.Послабити конкурентний тиск за допомогою раціональної організації маркетингової діяльності	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробити заходи щодо введення посади маркетолога в оргструктуру управління підприємством.</li> <li>2. Забезпечити відповідність обраної кандидатури на цю посаду необхідному рівню кваліфікації, освіти, досвіду практичної роботи.</li> </ol>	1. Корегувати обов'язки, права і відповідальність маркетолога для забезпечення найбільш ефективної його роботи.
<b>2. Продуктово-ринкова стратегія.</b>		
1.Утримання своїх позицій на існуючих ринках.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробити заходи щодо зниження витрат обігу підприємства.</li> <li>2. Розробити план спонукальних заходів до підвищення частоти використання товарів підприємства споживачами і збільшення обсягів покупки.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Корегування статей витрат в залежності від можливостей підприємства.</li> <li>2. Зміна заходів СТИЗ в залежності від відклику покупців.</li> <li>3. Переглянути кошторис рекламних витрат в залежності від необхідності використання певної реклами.</li> </ol>
2.Розвиток товарів підприємства, що пропонуються.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення товарного асортименту у відповідності із запитами покупців</li> <li>2. Розробити план заходів тісного співробітництва із виробниками-постачальниками товарів для удосконалення товарів, розширення їх функціональних особливостей.</li> <li>3. Дослідження нових моделей товарів і їх пропозиція на ринку.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оптимізація асортименту в залежності від зміни смаків і потреб покупців.</li> <li>2. Оптимізація асортименту за рахунок введення в нього удосконалених товарів, отриманих в результаті співробітництва із виробниками і нових товарів, в результаті їх високої оцінки з боку споживачів.</li> </ol>
3.Розвиток ринку підприємства.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробка заходів щодо пошуку нових способів і сфер використання товарів, що пропонуються підприємством.</li> <li>2. Проведення ярмарок-продажів і використання виїзної торгівлі для розширення територіальних меж ринку.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Корегування рекламних заходів і СТИЗ з акцентом на нових способах і сферах використання товарів.</li> <li>2. Зміна асортименту і цін в залежності від місця продажу товарів.</li> </ol>

Функціональні стратегії визначають напрямки дій у функціональних сферах підприємства. В підприємстві «HarvEast», на наш погляд, найбільш доцільним було би здійснення стратегії комплексного маркетингу, яка орієнтована на формування оптимального сполучення маркетингових

засобів, що забезпечили б ефективне функціонування підприємства на цільовому ринку. Рекомендована стратегія маркетингу для підприємства «HarvEast» визначена у розрізі елементів комплексу маркетингу (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

## Рекомендована функціональна стратегія для підприємства «HarvEast»

Стратегічні рішення	Проактивні заходи	Адаптивні заходи
1	2	3
<b>Стратегія управління асортиментом та якістю</b>		
1. Формування товарного асортименту з урахуванням потреб споживачів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробити заходи з систематичного вивчення попиту споживачів на певні товарні групи.</li> <li>2. Розробити план заходів безпосереднього співробітництва із товаровиробниками за питаннями якості товарів.</li> <li>3. Провести пробний маркетинг товарів ринкової новизни</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оптимізувати асортимент з урахуванням тенденцій у попиті</li> <li>2. Переглянути існуючий на підприємстві процес прийняття товарів за кількістю та якістю.</li> <li>3. Збільшити ринкову частку нових товарів при позитивних результатах пробного маркетингу.</li> </ol>
2. Формування товарного асортименту з урахуванням ЖЦТ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впроваджувати заходи систематичного виявлення ЖЦТ товарів різних товарних груп.</li> <li>2. Розробити плани маркетингових заходів щодо кожної групи товарів в залежності від її ЖЦТ.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оптимізувати асортимент з урахуванням ЖЦТ.</li> <li>2. Змінювати ці заходи в залежності від переходу товару о однієї стадії ЖЦТ до іншої</li> </ol>
3. Ефективне управління товарними запасами.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Визначити стратегії управління товарними запасами щодо продовольчих та непродовольчих товарів, що використовуються на підприємстві, і дослідити їх ефективність.</li> <li>2. Покращити умови транспортування, складування та зберігання товарів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Змінити стратегії управління товарними запасами в разі їх неефективності і недоцільності в кожному конкретному випадку.</li> <li>2. Переглядати ці умови для різних видів товарів.</li> </ol>
<b>Цінова стратегія.</b>		
1. Встановлення цін на товари в розрізі окремих товарних груп	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробити заходи з систематичного вивчення попиту на товари і рівня цін товарів підприємств - конкурентів для визначення оптимальних цін для кожної окремої товарної групи.</li> <li>2. Диференціація торговельних надбавок в розрізі товарів і товарних груп.</li> <li>3. Встановлення цін на нові, удосконалені та традиційні товари в залежності від проведених досліджень і відповідності з витратами обігу кожного товару.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використовувати широке коло різних засобів і методів досліджень в залежності від сприйняття їх споживачами і використання конкурентами.</li> <li>2. Корегування цін в залежності від інфляції, зміни попиту, зміни цін конкурентами.</li> </ol>

Продовження таблиці 3.15

<b>Стратегія управління збутом та розподілом</b>		
1. Оптимізувати рівень каналу розподілу.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробити заходи з систематичного пошуку нових постачальників підприємства.</li> <li>2. Проводити дослідження привабливості і конкурентоспроможності постачальників.</li> <li>3. Розробити заходи щодо покращення роботи з постачальниками</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведення переговорів із знайденими постачальниками.</li> <li>2. Переглянути договори з постачальниками при низької їх привабливості і конкурентоспроможності.</li> <li>3. Корегування заходів в залежності від ефективності роботи з постачальн</li> </ol>
2. Активізація заходів СТИЗ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробити план заходів стимулювання збуту для залучення нових споживачів і створення у них прихильності до підприємства</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Корегування заходів СТИЗ в залежності від ступеня залучення нових покупців</li> </ol>
3. Використовувати в можливо повному обсязі засоби мерчендайзингу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробити план удосконалення заходів демонстрації товарів</li> <li>2. Розробити заходи щодо впровадження сучасних методів продажу</li> <li>3. Розробити план заходів щодо покращення оформлення вітрин і внутрішнього інтер'єру.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Змінити способи викладки товарів, оформлення торговельного залу згідно до вимог споживачів</li> <li>2. Відмовитися від деяких методів в разі їх неефективності.</li> <li>3. Змінити оформлення вітрин і внутрішнього інтер'єру згідно сучасних тенденцій у поглядах на ці засоби</li> </ol>
<b>Стратегія управління рекламою та СТИЗ</b>		
1. Активізувати рекламну діяльність підприємства	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробити план заходів впровадження використання підприємством нових форм і методів реклами</li> <li>2. Збільшити кошторис витрат на рекламу і рекламну діяльність</li> <li>3. Розробити план заходів безпосереднього співробітництва з рекламними агентствами,</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Скорегувати міру використання окремих видів реклами в залежності від їх сприйняття споживачами.</li> <li>2. Корегувати витрати на рекламу згідно до відклику покупців.</li> </ol>
2. Розширити ступінь використання засобів СТИЗ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробити план впровадження заходів із стимулювання покупців.</li> <li>2. Розробити план впровадження заходів стимулювання продавців і розробити внутрішній фонд стимулювання</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Корегувати стимулюючих заходи в залежності від відклику покупців</li> <li>2. Корегування стимулюючих заходів в залежності від зміни продуктивності праці</li> </ol>
3. Формування суспільної думки.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використовувати публікації, новини, повідомлення для інформування про стан справ на підприємстві і формування суспільної думки.</li> <li>2. Розробити план заходів щодо підтримання іміджу підприємства в очах споживачів і суспільства.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Корегування змісту повідомлень в залежності від новизни новин і їх впливу на аудиторію</li> <li>2. Корегування заходів у разі зміни відношення до підприємства.</li> </ol>

Продовження таблиці 3.15

1	2	3
<i>Стратегія управління персоналом</i>		
1.Здійснення відбір, розстановки, просування персоналу.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробити заходи щодо прийняття на роботу персоналу відповідного рівня кваліфікації і освіти шляхом проведення вступних співбесід</li> <li>2. Провести перевірку відповідності рівня кваліфікації робітників посаді, що вони займають.</li> <li>3. Розробити план заходів щодо забезпечення просування за посадами</li> <li>4. Розробити план заходів щодо підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації робітників</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Корегування змісту співбесіди в процесі її проведення</li> <li>2. Здійснити переміщення за посадами в разі невідповідності рівня кваліфікації робітників їх посаді</li> <li>3. Скорегувати заходи в залежності від способів та строків навчання.</li> </ol>
2.Здійснення оцінки персоналу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробити план заходів щодо проведення атестації робітників.</li> <li>2. Розробити заходи систематичної перевірки якості роботи працівників.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Корегування розміщення за посадами за результатами атестації</li> <li>2. Встановлення показників оцінки якості роботи в залежності від її складності та значущості.</li> </ol>
3.Розробка ефективної системи мотивації	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Встановити оплату праці за результатами праці</li> <li>2. Розробити план заходів з впровадження економічних та неекономічних методів мотивації в разі неповного їх використання.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Корегування розміру зарплатні в залежності від результатів праці.</li> <li>2. Оптимізувати методи мотивації відповідно до реакції робітників</li> </ol>
4.Створення сприятливих умов праці.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробити заходи із встановлення розкладу робочого дня робітників відповідно до фізіологічних особливостей організму.</li> <li>2. Розробити план заходів з раціональної організації робочих місць.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Корегування оплати праці за роботу в понаднормові години</li> <li>2. Використання нових засобів обладнання робочих місць в разі їх появи.</li> </ol>

Реалізація на практиці запропонованої стратегії розвитку підприємства дозволить агрофірмі «HarvEast» вчасно адаптуватися до умов маркетингового середовища, що змінюється, забезпечити довгострокову конкурентну перевагу на ринку товарів, більш повно використовувати наявні можливості і потенціал, знизити ризик і невизначеність здійснення комерційної діяльності і тим самим забезпечити її ефективність.

### Висновки до розділу 3

У третьому розділі розроблено рекомендації щодо вдосконалення управління підприємством на основі маркетингу і стратегічного підходу до управління підприємством в умовах нестабільності.

Розроблені напрямки підвищення ефективності управління підприємством в умовах маркетингової орієнтації:

1.1. Агрофірмі «HarvEast» доцільно використовувати поетапний підхід до створення служби маркетингу відповідно зі збільшенням та розширенням своєї діяльності на ринку. На першому етапі у посадові обов'язки фахівців підприємства слід включити виконання тих елементів та функцій маркетингу, які ще не знайшли реалізації у практичній діяльності підприємства. На другому етапі організації маркетингової діяльності ми пропонуємо в підприємстві «HarvEast» увести посаду маркетолога.

1.2. В дипломній роботі визначені функціональні обов'язки маркетолога в області прове'ення маркетингових досліджень, управління асортиментом і якістю товарів, управління збутом і розподілом, управління рекламою і стимулюванням збуту

1.3. Основою для підвищення ефективності управління підприємством є інформаційний банк. З цією метою нами розроблено інформаційний банк для підприємства «HarvEast» у розрізі корпоративних, бізнес- та функціональних стратегій.

Таким чином, поєднання стратегічних і оперативних аспектів управління підприємством на засадах маркетингу дозволить покращити ефективність управління підприємства «HarvEast» підвищити його конкурентоспроможність і отримати конкурентні переваги на ринку споживчих товарів.



## ВИСНОВКИ

Запропоновано стратегії управління окремими видами управлінських ризиків діяльності в залежності від зон ризику: стратегія прийняття ризику, стратегія відхилення від ризику, стратегія локалізації ризику, стратегія дисипації ризику.

1. Запропоновано програмний і математичний вигляд моделі діагностики ефективності управління підприємством, яка охоплює три напрямки: оцінка економічної ефективності, оцінка ефективності стратегічного набору підприємств, оцінка ефективності опору стратегічним змінам у підприємствах.

2. Розроблені рекомендації щодо використання стратегічного підходу в управлінні підприємством в умовах нестабільності:

3. Підвищити ефективність управління підприємством і захистити свої конкурентні позиції агрофірми зможе за допомогою найбільш повного взаємозв'язку стратегічних можливостей підприємства з внутрішнім потенціалом та маркетингом. До невикористаних резервів досліджуваного підприємства відносяться: стратегічне управління, розробка стратегій розвитку підприємства; маркетингова спрямованість діяльності підприємства.

4. Визначено тип системи управління підприємствами в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Так, для підприємства «HarvEast» найбільш прийнятною є система управління Б – стратегічне планування, вибір стратегічних позицій.

5. При проведенні досліджень з'ясовано, що ринок товарів підприємства характеризується досить повільними темпами зростання

6. Обираючи продуктово-ринкову стратегію за матрицею Ансоффа, рекомендовано агрофірми «HarvEast» зосередити увагу на стратегіях проникнення на ринок, розширення меж ринку, розвитку (удосконаленні)

товару.

7. Розглядаючи матрицю конкурентних переваг, рекомендовано для підприємства «HarvEast» використання стратегії цінового лідерства, для реалізації якої рекомендується здійснення наступних заходів: ретельний контроль за витратою усіх видів ресурсів; встановлення довгострокових контактів з безпосередніми виробниками товарів; закупівля великих партій товарів; при формуванні асортиментної політики необхідно включати в асортимент велику кількість товарів масового попиту; підтримка низьких цін на товари, що мало відрізняються від товарів конкурентів та інше.

8. Розроблено функціональну стратегію для підприємства «HarvEast» у вигляді стратегії комплексного маркетингу, яка орієнтована на формування оптимального сполучення маркетингових засобів, що забезпечили б ефективне функціонування підприємства на цільовому ринку.

9. Розроблено рекомендації щодо активних і адаптивних заходів реалізації корпоративної, бізнес-стратегії і функціональних стратегій підприємства «HarvEast».

Таким чином, поєднання стратегічних і оперативних аспектів управління підприємством на засадах маркетингу дозволить покращити ефективність управління підприємством «HarvEast», підвищити його конкурентоспроможність і отримати конкурентні переваги на ринку споживчих товарів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
2. Балабанова, Л. В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства : навч. посіб. : рекомендоване М-вом освіти і науки України для студ. вищ. навч. закл. /Л. В. Балабанова, Р. В. Мажинський ; К. : [Професіонал] ,2012. 288 с
3. Балабанова, Л. В. Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями : монографія /Л. В. Балабанова, О. В. Крутушкіна ; Донецьк : [ДонНУЕТ] ,2012. 179 с.
4. Павленко А.Ф., Войчак А.В. Маркетинг [підручник]/ А.Ф. Павленко, А.В. Войчак. К.: КНЕУ, 2003. 264с.
5. Белявцев М.І., Іваненко Л.М. Маркетинг [навч.посібник]/ М.І. Белявцев, Л.М. Іваненко. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 328с.
6. Маслова Т.Д., Божук С.Г., Ковалик Л.Н. Маркетинг, , 2009г., с-384
7. Азарян О.М. Маркетинг [підручник, 2-е вид., перероб. і доповн.] / О.М. Азарян. Донецьк: Норд Комп'ютер, 2007. 428с.
8. Ромат Е.В. Реклама./ Е.В. Ромат С.-Пб.: Питер, 2001. 496с.
9. Гаркавенко С.С. Маркетинг[підручник для вузів]/ С.С. Гаркавенко К.: Лібра, 1998р. 384с.
10. Петруня Ю.Є. Маркетинг [навч.посібник]/ Ю.Є. Петруня. К.: Знання, 2017. 325с.
11. Мильнер Б.З. Теория организации/ Б.З. Мильнер. М. : Изд-во «Инфа-М», 2013. 480 с.

12. Гірченко Т.Д. Маркетинг:—навчальний посібник / Т.Д. Гірченко, О.В. Дубович. – К.: «Фірма «ІНКОС», Центр навчальної літератури, 2007. 255 с.
13. Кузьмин О.Н. На пути к победе, или как стать народным избранником / О.Н. Кузьмин, А. И. Ефимов. СПб.: Изд-во Сев.-Зап. Академии гос. службы, 1998.92 с.
14. Хміль Ф.І. Менеджмент / Ф.І. Хміль. К.: Вища школа, 1995. 351 с.
15. Г.Г. Почепцов-. Теория коммуникации - М.: "Рефл-бук", К.: "Ваклер" «656 сучасної української мови (з дод. і допов.) / уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. Ірпінь : ВТФ «н.рун», 2005. 1728 с
16. Соколов А. В. Общая теория социальной коммуникации /. СПб. : Изд-во Михайлова В.А., 2002. 461 с.
17. В.А. Спивак, Корпоративная культура. СПб: Питер, 2001. 352 с.: с ил.
18. Ульяновский А.В. Маркетинговые коммуникации: 28 инструментов миллениума. М.: ЭКСМО, 2008. 432 с.
19. Економічна енциклопедія : у 3т. / [редкол. : С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін.] К.: Видавничий центр», 2000. – 864 с.
20. Лейхиф Дж.М. Бизнес-коммуникации / Дж. М. Лейхиф, Дж. М. Пенроуз. СПб.: Питер, 2001. 688с.
21. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. 4-е европейское издание. М.: «Вильямс», 2008. 1200 с.
22. Дойль П., Штерн Ф. Маркетинг менеджмент и стратегии. 4-е изд. / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2007. 544 с.
23. Танчук Р. С. Организационно-экономический механизм управления развитием предприятия на основе использования инструментов контроллинга / Р. С. Танчук // Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. 2014. с. 178.
24. Рац О. М. Інтегральна оцінка ефективності антикризового управління банком / О. М. Рац. // Проблеми економіки № 4. 2013. с. 361.

25. Гетьман О. О. Економіка підприємства : Навч. посіб. / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. [2-ге вид.]. К. : Центр учбової літератури, 2010. 488 с.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

Актив	Код рядка	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1009	4893282	4039756	4890031
первісна вартість	1101	7473130	8077619	8067864
накопичена амортизація	1032	2669848	4037873	4674033
Незавершені капітальні інвестиції	1085	476431	1015330	7257805
Основні засоби:	1081	7002543	6128482	7149400
первісна вартість	1018	18518729	19436451	10738799
знос	1015	12537465	16307969	17590499
Інвестиційна нерухомість:	1065	0	0	0
первісна вартість	1616	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1051	0	0	0
накопичена амортизація	1322	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:	1730	20679	0	0
які обліковуються за методом участі в капіталі підприємств				

## Продовження додатку А

інші фінансові інвестиції	1035	0	122167	156167
Довгострокова заборгованість	дебіторська 1040	401016	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	302310	286183
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	91819989	684930	413298
Усього за розділом І	1095	13182076	12292965	12819734
ІІ. Оборотні активи				
Запаси	1100	58097	58666	49778
Виробничі запаси	1101	42771	48490	37423
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	15324	9176	18355
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	762462	1357765	1103076

## Продовження додатку А

Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	73317	90451	81707
за виданими авансами				
з бюджетом	1135	844096	363799	1898
у тому числі з податку на прибуток	1136	800703	361466	0
з нарахованих доходів	1140	178692	25217	89244
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	363060	0	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1684546	3319783	5348387
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1177	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	168474	93676	75172
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:	1181	0	0	0
резервах довгострокових зобов'язань				
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	190770	18835	2089595
Усього за розділом II	1195	4293492	5315892	8928856
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	10461	3223
Баланс	1300	17475568	17618618	21751813
Пасив	Код рядка	2015	2016	2017
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	887119	1007249	887119
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Додатковий капітал	1410	180478	258294	258294
Емісійний дохід	1411	104363	102338	102338

## Додаток В

## Форма № 2. ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	2016 р.	2017 р.	2018 р.
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	14933044	15753027	17078988
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(7899849)	(8699457)	(7372418)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0	0
Валовий: прибуток	2090	7033195	7053570	9706570
Валовий: збиток	2095	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0	0



## Продовження додатку В

Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0	0
Інші операційні доходи	2120	4922862	98584	458107
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0	0
Адміністративні витрати	2130	(1122295)	(1269207)	(1922854)
Витрати на збут	2150	(1136103)	(1316755)	(1514947)
Інші операційні витрати	2180	(4766813)	(376785)	(91627)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0	0

## Продовження додатку В

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	4930846	4189407	6635249
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	117	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	322404	718944
Інші доходи	2240	56384	26302	139823
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0	0
Фінансові витрати	2250	(130527)	(18429)	(4010)
Втрати від участі в капіталі	2255	-2529	0	0
Інші витрати	2270	(1559994)	(324708)	(48552)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3294297	4194976	7441454
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(848128)	(807909)	(1272516)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0	0
Чистий фінансовий результат	2350	2446169	3387067	6168908

## Додаток Г

## SNW – аналіз внутрішнього конкурентного потенціалу агрофірми «HarvEast»

Фактори конкурентного потенціалу	S	N	W
1	2	3	4
<b>1. Організація управління:</b>			
1.1 Рівень розуміння юридичних зобов'язань підприємства	+2		
1.2 Доступність і контроль інформації	+3		
1.3 Формування та розвиток самоорганізуючих і самокерованих інноваційних елементів системи управління		+1	
1.4 Рівень централізованості вертикальних структур управління підприємства та посилення горизонтальних зв'язків		+1	
1.5 Раціональність організації управління підприємства		+2	
1.6 Ступінь удосконалення технології виконання робіт, умов праці та використання робочого часу керівників і спеціалістів		+2	
1.7 Рівень гуманізації процесів праці		+2	
1.8 Рівень нарощення потенціалу трудових ресурсів для перетворення «управлінської» економіки у «підприємницьку»		+3	
1.9 Використання концепції управління за результатами в підприємстві	+3		
1.10 Відношення підприємства до природокористання та екології			+1
<b>Разом</b>		<b>+20</b>	
<b>2. Маркетинг:</b>			
2.1 Організація маркетингової діяльності	+3		
2.2 Гнучкість цінової політики підприємства	+3		
2.3 Адаптація товарної політики підприємства до споживчих переваг	+3		
2.4 Якість обслуговування і професійний рівень консультативної допомоги торговельно-оперативного персоналу	+2		
2.5 Стандартизація і сертифікація товарів, контроль рівня якості товарів	+3		
2.6 Задоволення потреб споживачів на основі сегментації ринку		+2	
2.7 Використання методів стимулювання збуту		+2	
<b>Разом</b>		<b>+18</b>	
<b>3. Дослідження та розробки:</b>			
3.1 Участь і витрати на науково-дослідницьку роботу			+2
3.2 Відстеження змін на ринку функціональних і технологічних новинок і оновлення асортиментного переліку товарів		+2	
<b>Разом</b>	<b>+4</b>		
<b>4. Технологія:</b>			
4.1 Місце розташування підприємства	+3		
4.2 Стан матеріально-технічної бази підприємства		+2	
4.3 Рівень модернізацій технологій торговельного процесу і обладнання		+2	
<b>Разом</b>	<b>+7</b>		
<b>5. Персонал:</b>			
5.1 Участь персоналу в розробці стратегічних маркетингових планів	+2		
5.2 Участь персоналу підприємства в отриманні частини його прибутку	+2		
5.3 Рівень делегування повноважень і встановлення відповідальності за допомогою складання посадових і робочих інструкцій		+2	
5.4 Процедура визначення потреби в кадрах на перспективу		+1	
5.5 Процедура кар'єрного просування персоналу в підприємстві		+1	

5.6 Процедура навчання та підвищення кваліфікації у підприємстві	+2
--	----

## Додаток Г

## Зведений профіль маркетингового середовища агрофірми «HarvEast»

Фактори	Оцінка впливу фактора на галузь, бали	Оцінка впливу фактора на підприємство, бали	Напрямок впливу фактора, (+/-)	Оцінка характеру впливу
<b>1. Політичні фактори</b>				
1.1 Низький рівень політичної стабільності в країні	3	3	-	-9
1.2 Висока інтенсивність політичної боротьби	2	2	-	-4
1.3 Недоробка законодавчих актів, що стосуються підприємницької діяльності	3	3	-	-9
1.4 Висока динамічність у законодавстві	2	2	-	-4
1.5 Високий ступінь громадського невдоволення урядом	1	1	-	-1
1.6 Ступінь неузгодженості виконавчої і законодавчої влади	2	2	-	-4
1.7 Темпи впровадження економічних реформ	2	2	+	+4
1.8 Сертифікація товарів і послуг	3	2	+	+6
1.9 Антимонопольна політика	3	3	+	+9
<u>Разом</u>				<b>-12</b>
<b>2. Економічні фактори</b>				
2.1. Збільшення валового внутрішнього продукту	3	2	+	+6
2.2. Фінансова криза України, що має бюджетний характер	2	2	-	-4
2.3. Зниження темпів інфляції	3	2	+	+6
2.4. Падіння темпів росту товарообігу	3	3	-	-9
2.5. Високий темп безробіття	3	2	-	-6
2.6. Жорстка податкова політика	2	3	-	-6
2.7. Розвиток виробництва товарів номенклатури підприємства	3	2	+	+6
2.8. Наявність природних ресурсів	3	2	+	+6
2.9. Вільне ціноутворення	3	3	+	+9
2.10. Падіння рівня доходів населення	3	3	-	-9
<u>Разом</u>				<b>-1</b>
<b>3. Соціально-культурні фактори</b>				
3.1. Низький життєвий рівень населення	2	3	-	-6
3.2. Скорочення середньої тривалості життя	1	1	-	-1
3.3. Переорієнтація життєвих цінностей	2	2	-	-4
3.4. Низький рівень освіти	3	1	-	-3
3.5 Соціальний захист населення	3	2	+	+6
<u>Разом</u>				<b>-8</b>
<b>4. Техніко-технологічні фактори</b>				
4.1. Невідповідність структури промисловості внутрішнім потребам ринку	3	2	-	-6
4.2. Впровадження нових технологій	3	2	+	+6
4.3. Нові товари	3	3	+	+9
4.4. Зниження фінансування наукомістких галузей	3	2	-	-6
<u>Разом</u>				<b>+3</b>

## Закінчення додатку Г

• Фактори внутрішнього середовища			
• Підприємство розуміє свої юридичні зобов'язання	2	+	+2
• Доступність і контроль інформації	3	+	+3
• Підприємство використовує концепцію управління за результатами	3	+	+3
	3	+	+3
• Гнучка цінова політика	3	+	+3
• Добра організація маркетингової діяльності підприємства	2	+	+2
	2	+	+2
• Товарна політика адаптована до споживчих вимог	2	-	-2
• Якість обслуговування споживачів	2	-	-2
• Високий контроль якості товарів	2	-	-2
• Підприємство не бере участь у науково-дослідницькій	3	+	+3
	2	+	+2
• роботі	1		
• Слабкість фінансової політики підприємства	2	-	-1
• Сприятливе місце розташування підприємства		-	-2
• Гарний соціально-психологічний клімат у підприємстві			
• Відсутність планування кар'єри серед робітників підприємства			
• Недостатня увага іміджу підприємства			
Всього за факторами внутрішнього середовища			<b>+19</b>
Всього за факторами мікросередовища			<b>+14</b>
Всього за факторами маркетингового середовища			<b>-4</b>

## Додаток Д

## Оцінка ступеня використання джерел інформації в процесі стратегічного управління підприємством

Види інформації	Оцінка в балах				
	1	2	3	4	5
<i>1. Первинна інформація</i>					
1.1. Опитування покупців					
1.2. Опитування торговельно-збутового персоналу					
1.3. Результати спостереження за купівельною поведінкою					
1.4. Матеріали проведення купівельних конференцій					
<i>Середнє значення:</i>	<b>1.5</b>				
<i>2. Вторинна внутрішня інформація</i>					
2.1. Статистична і бухгалтерська звітність					
2.2. Облік і аналіз незадоволеного попиту					
2.3. Матеріали кон'юнктурних нарад					
2.4. Дані вивчення внутрішньогрупової структури попиту					
2.5. Матеріали оперативного обліку роздрібного товарообігу					
2.6. Замовлення, заявки на поставку товарів					
2.7. Договори постачання товарів в розрізі разових і постійних					
2.8. Фінансові кошториси					
2.9. Прогнози збуту на майбутній період					
2.10. Дані планування товарообігу в асортиментному розрізі					
<i>Середнє значення:</i>	<b>2.6</b>				
<i>3. Потік вторинної зовнішньої інформації</i>					
3.1. Періодичні видання					
3.2. Рекламні повідомлення по радіо і телебаченню					
3.3. Каталоги, проспекти, прайс-листи, прес-релізи					

3.4. Інформація про котирування валюти					
3.5. Інформаційно-аналітичні бюлетені					
3.6. Законодавчі акти і нормативна документація					
3.7. Інформація про кон'юнктуру ринку і її тенденції, ємкість ринку, співвідношення попиту та пропозицій					
3.8. Результати проведення маркетингових досліджень комерційними організаціями					
3.9. Вивчення тенденцій ділової активності комерційних партнерів					
<i>Середнє значення:</i>		<b>2.2</b>			

## Додаток Д

Показники оцінки якості організації інформаційної підтримки стратегічного управління підприємством

Показник якості інформаційного обміну на підприємстві

$$\mathbf{Пяо = 0,25*Офік + 0,2*Оспз + 0,2*Опнв + 0,1*Осдо + 0,25*Оспі, \quad (1.1)}$$

Де:

- Пяо – показник якості організації інформаційного обміну на підприємстві;
- Офік – формування інформаційних каналів;
- Оспз – визначення порядку інформаційних запасів;
- Опнв – визначення порядку відповідей на запити інформації;
- Осдо – наявність схеми документообігу на підприємстві;
- Оспі – визначення кола споживачів певної інформації;

0,25, 0,2, 0,1 – вагові коефіцієнти значущості показників, що визначенні експертним шляхом.

Показник якості організації підсистем збору інформації, діагностики процесу управління комерційною діяльністю та негайного реагування

$$\mathbf{Пяоп = 0,3*Онцв + 0,2*Офрв + 0,3*Овцоп + 0,2*Оякв, \quad (1.2)}$$

Де :

Пяоп – показник якості організації підсистем збору маркетингової інформації, маркетингової діагностики та негайного реагування;

Онцв – наявність центрів відповідальності за організацію збору інформації;

Офрв – формалізація розподілу відповідальності;

Овцоп – відповідність цілей організації стратегічного управління цілям підприємства;

Оякв – якість кадрового забезпечення процесу інформаційної підтримки;

0,3, 0,2 – вагові коефіцієнти значущості показників, що визначенні експертним шляхом.

Показник якості організації єдиного інформаційного простору;

$$\text{Пяоеіп} = 0,3 * \text{Орз} + 0,2 * \text{Оуісп} + 0,2 * \text{Опді} + 0,3 * \text{Оск} \quad (1.3)$$

Де:

Пяоеіп - показник якості організації єдиного інформаційного простору;

Орз - ресурсне забезпечення;

Оуісп - узгодженість інтересів споживачів і постачальників інформації;

Опді - прямий доступ до інформації керівників всіх рівнів управління;

Оск - ступінь комп'ютеризації процесу стратегічного управління підприємством

0,3, 0,2 – вагові коефіцієнти значущості показників, що визначенні експертним шляхом.

Показник якості формування інформаційного банку підприємства;

$$\text{Пяфіб} = 0,15 * \text{Оязні} + 0,3 * \text{Оцз} + 0,4 * \text{Оннк} + 0,3 * \text{Осб} \quad (1.4)$$

Де:

Пяфіб - показник якості формування інформаційного банку підприємства;

Оязні – якість зберігання і надання інформації;

Оцз - орієнтація на цілі та завдання підприємства;

Оннк - наявність накопичувальної картотеки систематизації інформації за напрямком - стратегічне управління підприємством;



Осб - ступінь безпеки;

0,15, 0,3, 0,4 – вагові коефіцієнти значущості показників, що визначенні експертним шляхом.