



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний
університет імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Вакер Юлія Андріївна

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття
ступеня вищої освіти бакалавр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної роботи
бакалавра: канд. екон. наук, доцент
Нетудихата К.Л.

Рецензент: канд. екон. наук, доцент
Черненко К.П.

Миколаїв 2024

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ	
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	7
1.1. Сутність та характеристика системи управління підприємством.....	7
1.2. Економічні показники системи управління підприємством.....	14
1.3. Методологічні аспекти формування системи управління підприємством.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО	
ТОВАРИСТВА «УКРАЇНА».....	29
2.1. Аналіз організаційної системи управління СПрАТ «Україна».....	29
2.2. Аналіз фінансового стану та результатів діяльності СПрАТ «Україна».....	40
2.3. Аналіз основних показників ефективності організаційної структури СПрАТ «Україна».....	47
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО	
ТОВАРИСТВА «УКРАЇНА».....	53
3.1. Напрямки удосконалення організаційної структури підприємства	53
3.2. Впровадження контролінгу у систему управління підприємства	60
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	77

ВСТУП

Актуальність теми. Поточний економічний сценарій, який характеризується швидким розвитком технологій, загостренням конкуренції та зростаючими потребами споживачів, вимагає впровадження нових підходів до системи управління підприємствами аграрної сфери.

Система управління підприємством зобов'язана бути інформаційно забезпеченою задля окреслення й передбачення зміни у потребах ринку і отримання запланованого рівня доходу, при цьому не втрачаючи свої конкурентних переваг із найменшими затратами. Даний підхід є нелегким, адже для нинішніх аграрних підприємств, реалізація подібної ініціативи без якісно упорядкованої організаційної структури керівництва є фактично неможливим.

Дана ланка в аграрних підприємствах є уразливою частиною, оскільки невисокий ступінь організації даної сфери підприємництва, неурегульованість цінової політики на готову продукцію і сировину, а також зависокий рівень конкуренції не дозволяють їй сформувати досконалу систему управління. Відповідно, актуальну інформацію з метою прийняття правильних управлінських рішень, можливо сформувати лише шляхом стабільного здійснювання внутрішнього контролю із елементами оцінки, аналізу й прогнозування на підприємстві. Цього можна досягти за допомогою застосування нових для підприємств підходів до управління, а саме забезпечення результативного організаційного управління як основного чиннику ефективного підприємства.

Саме тому, дослідження шляхів удосконалення система управління аграрним підприємством в Україні є актуальною.

Загальнометодологічна проблематика, що пов'язана із дослідженням і удосконалення системи управління підприємств, висвітлено у наукових працях українських та закордонних учених, таких як Бабич Д. В., Бабчинська О. І.,

Босак А. О., Босак В. А., Візор І. Є., Вороніна В. Л., Готра В. В., Данайканич О. В., Дарміць Р. З., Дорошенко М. П., Калюжна Н. Г., Кудіна В. В., Кучеренко С. К., Маковій Д. Д., Міщук Є. В., Пріступа М. П., Продіус І. П., Проскуріна Т. В., Сказків Д., Соколовська В. В., Устенко А. О., Федірець О. В., Чала С. В., Agasisti T., DeWitte K., López-Torres L. та іншими. Проте, незважаючи на вагомість досліджень, важні аспекти проблеми лишаються не вивченими.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних основ та надання рекомендацій щодо удосконалення системи управління підприємством.

Задля досягнення мети дослідження слід вирішити наступні завдання:

- розглянути сутність та характеристику системи управління підприємством;
- розкрити економічні показники системи управління підприємством;
- дослідити методологічні аспекти формування системи управління підприємством;
- здійснити аналіз організаційної системи управління СПрАТ «Україна»;
- провести аналіз фінансового стану та результатів діяльності СПрАТ «Україна»;
- виконати аналіз основних показників ефективності організаційної структури СПрАТ «Україна»;
- окреслити напрямки удосконалення організаційної структури СПрАТ «Україна»;
- надати рекомендації щодо впровадження контролінгу на підприємстві

Об'єкт дослідження – процес управління підприємством. Предмет дослідження – сукупність теоретично-методичних і практичних аспектів щодо системи управління СПрАТ «Україна».

Методи дослідження. Методологічну базу дослідження кваліфікаційної

роботи склали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених із питань, що присвячені проблемам система управління підприємством, зокрема і аграрної сфери. Для вирішення вище окреслених завдань були використані наступні загальнонаукові і спеціальні методи: абстрактно-логічний – розкриття сутності засади понятійного апарату системи управління підприємством; аналізу та синтезу – в обґрунтуванні економічних показників і методологічних аспектів системи управління підприємством; порівняльного аналізу – для зіставлення різновидів організаційних систем і економічних показників; системного аналізу – вивчення процесів, що формують організаційну структуру підприємства; табличного методу – для предметного розкриття результатів дослідження; факторного аналізу – для формулювання затрат і доходу підприємства після реалізації запланованих заходів; прогнозування – з метою окреслення подальших наслідків від реалізованих заходів.

Інформаційна база дослідження. Здійснення дослідження кваліфікаційної роботи спирається на наукові теоретико-методологічні й практичні досягнення науковців. Теоретично-інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і закордонних учених з проблематики система управління підприємством, наукові концепції, спеціальна економічна література, періодичні видання, фінансова звітність СПрАТ «Україна» тощо.

Практичне значення результатів дослідження полягає у розробці практичних рекомендацій з удосконалення системи управління СПрАТ «Україна».

Апробація матеріалів кваліфікаційної роботи. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Характеристика підходів формулювання системи управління підприємством» у Збірнику XXI Міжнародній науковій конференції «Ольвійський форум – 2024: стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі» (Миколаїв, ЧНУ імені Петра Могили, 2024).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, якій налічує 65 найменувань, додатків. Загальний обсяг роботи становить 104 сторінки комп'ютерного тексту, основний зміст викладено на 76 сторінках. Робота містить 19 таблиць, 17 рисунків, 11 формул та 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність та характеристика системи управління підприємством

Діяльність підприємств в умовах військового стану та сталої конкуренції вимагає вдосконалення управлінських рішень щодо домінантів і механізмів прогнозування і планування, а також стимулювання бізнесу різними формами ефективного використання ресурсів. Саме від оптимізації структури підприємства і створення поліпшеної системи управління ресурсами й залежить продуктивність будь-якої бізнес-структури.

Сьогочасне підприємство є відкритою, самокерованою і соціально-економічною системою, яка поєднує у собі функції управління, із забезпеченням збереження та/або розвитку головних властивостей системи відповідно до окресленої мети. Управління у залежності від специфіки підприємства і його цілей надає можливість стабілізувати функціонування підприємства, підтримувати певну рівновагу із середовищем, забезпечити удосконалення підприємства у досягненні відповідного економічного ефекту.

Функціонально система управління підприємством включає у себе усі служби на підприємстві, які комунікують між собою задля забезпечення функціонування робочого процесу.

За своєю сутністю система управління є сукупністю елементів, які забезпечують цілеспрямоване функціонування підприємства.

Система управління підприємством – одне із ключових понять теорії менеджменту, яке «характеризує будову організації, просторово-часове розташування її складових, взаємозв'язки між ними і тісно пов'язана з цілями, функціями, процесом управління, роботою менеджерів і розподілом повноважень між ними» [9, с. 56].

У рамках вищезазначеної системи протікає увесь управлінський процес, в якому беруть участь менеджери різних рівнів, категорій і професійної спеціалізації. Система управління підприємством побудована задля того, щоб усі процеси здійснювалися своєчасно і якісно. Звідси й увага, яку приділяють керівники підприємства і фахівці, з метою безперервного вдосконалення, розвитку як системи загалом, так і її окремих складових. Очевидно, що вивчення й вдосконалення системи управління, як у рамках окремого підприємства, так і держави, суспільства в цілому сприяє якнайшвидшому досягненню поставлених цілей та завдань.

Для обґрунтованого визначення поняття «система управління підприємством» необхідно спочатку уточнити розуміння категорій «система» та «управління».

Взагалі, автори І. І. Свидрук, Ю. Б. Миронов, О. О. Кундицький характеризують, що «система – це ціле, створене з частин та елементів для цілеспрямованої діяльності. Іноді систему визначають як сукупність взаємопов'язаних діючих елементів. Ознаками системи є сукупність її складових елементів, єдність головної мети для всіх елементів, наявність зв'язків між ними, цілісність і єдність елементів, наявність структури та ієрархічності, відносна самостійність і наявність управління цими елементами» [43].

Водночас система має ознаки, що відрізняються від особливостей своїх елементів. Будь-яка система, взагалі, має вплив на вході, процес обробки впливу на вході, підсумковий результат і зворотний зв'язок (рис. 1.1).

Управління – це процес на систему з метою підтримки заданого чи перекладу їх у новий стан.

Отже, система управління підприємством – це механізм сукупності усіх елементів, підсистем та їх взаємозв'язків, і навіть процесів, що забезпечує функціонування підприємства у заданому напрямку.

СИСТЕМА

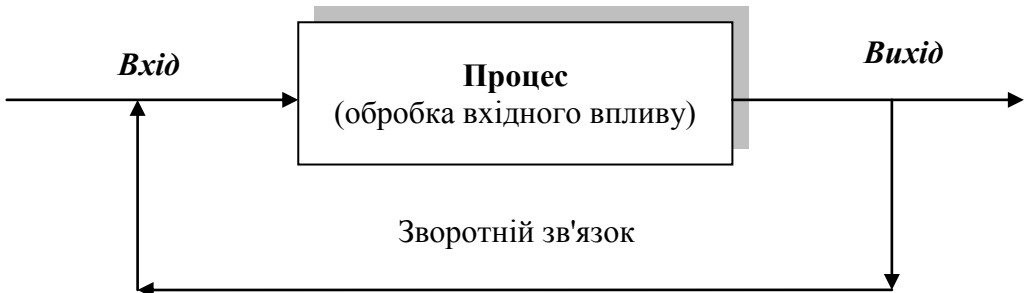


Рис. 1.1. Схема функціонування системи

Ключові елементи системи управління підприємством представлені на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Ключові елементи системи управління підприємством

Кожен із окреслених елементів системи управління підприємством виконує певну функцію.

1. Мета – це бажаний результат функціонування системи. Вимоги які висувається до мети: вона має бути реальною, можливо за умов функціонування підприємства, досяжна і реалізована. На будь-якому підприємстві повинні існувати: довготривала мета (стратегічна), поточна мета – на 1 рік і оперативна мета – до місяця.

2. Принципи управління є нормами керівництва для здійснення управлінської діяльності, вони як правило носять об'єктивний характер і спираються на закономірність управлінської діяльності. Принципи управління відносяться до найважливіших категорій управління. Під ними розуміють

основні фундаментальні ідеї і уявлення про управлінську діяльність.

У сучасних підходах до управління, діяльність підприємства, представлена як сукупність процесів, що контролюються управлінням відповідальної особи. Набір процесів побудови систем управління підприємством є основою для стандартизованої системи управління, яка спрямована на реалізацію управлінських заходів сформульованих керівництвом підприємства (Додаток А, табл. А.1).

У своїй праці А. В. Ковтун, Л. М. Донченко відзначають, що «принципи управління носять об'єктивний характер, впливають із законів і закономірностей управлінської діяльності. При організації трудових процесів в менеджменті, як і в будь-якій іншій сфері людської діяльності, повинні максимально враховуватися наукові принципи: спеціалізація, пропорційність, паралельність, прямоточність, безперервність, ритмічність, принцип виключності, отриманої інтенсивності праці та ін.» [18].

3. Функції управління є спеціалізованими видами управлінської діяльності, які поділяються на:

- загальні: планування; організація; координування/регулювання; стимулювання/мотивація; облік/фіксація стану керованого об'єкта; аналіз і контроль;

- визначені: управління підприємством, тобто основною діяльністю, персоналом; управління допоміжною діяльністю; управління фінансами; управління збутом, маркетингом тощо.

4. Методи управління – способи впровадження управлінської діяльності, що направлені у функцію управління, і впливають із принципів підприємства. Слід вказати, що прийнято розрізняти три методи управління працівниками та виробничими колективами: адміністративні, економічні та соціально-психологічні (рис. 1.3.).



Рис. 1.3. Методи управління працівниками та виробничими колективами

Джерело: згруповано автором на основі [22, с. 22].

Отже, усі методи управління тісно взаємопов'язані між собою і часом їх важко розмежувати. Але разом із базовими методами управління, використовують ще й систему методів, що наведена у додатку Б, табл. Б.1.

5. Персонал управління – це працівники, які реалізують функції управління (керівники, спеціалісти, технічний персонал) чи менеджери.

Функції менеджера різноманітні, проте можна виділити три основних:

- менеджер визначає основні завдання підприємства, вирішує питання розподілу ресурсів, відповідає за наслідки прийнятого рішення;

- менеджер збирає інформацію про внутрішнє і зовнішнє середовище, поширює її та роз'яснює мету підприємства;

- менеджер керує формуванням відносин усередині та поза

підприємством, мотивує членів команд, координує їх зусилля, виступає як представник підприємства.

6. Організаційна структура системи управління являє собою сукупність взаємовідносин між персоналом управління та підприємством, що забезпечує її функціонування. Складається із персоналу управління (виконавців функцій), функціональних обов'язків виконавців, взаємозв'язків між виконавцями з приводу реалізації функціональних обов'язків.

7. Техніка управління є сукупністю технічних засобів, таких як комп'ютерна й оргтехніка, меблі, канали передачі інформації (мережі зв'язку), систему документообігу.

8. Технологія управління – послідовність виконання функцій управління з використанням методів та технічних засобів.

9. Інформація – сукупність даних, що використовуються при здійсненні управлінської діяльності (закони, статут тощо).

Система управління підприємством в цілому неодмінно повинна відповідати цілям управління, а кожен із ключових елементів системи управління підприємством повинно відповідати системі в цілому.

Проблематику щодо суті системи управління підприємством розглядають чимала кількість науковців. На сьогоднішній час єдиної думки і визначення сутності поняття «система управління підприємством» немає. Дослідження науковців приділено увазі саме аспектах щодо структури системи, її компонентів, а також особливостям діяльності (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1

Трактування поняття «система управління підприємством»

Автор, джерело	Трактування поняття
1	2
Калюжна Н. Г. [17]	Система управління підприємством як спосіб взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, основний елемент функціонування організації та ґрунтується на використанні принципів, функцій, методів.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Устенко А. О. [52, с. 103]	Система управління підприємством – це комплекс, що включає цільову, забезпечувальну, функціональну, керуючу, керовану, науково-методичну та зовнішню підсистеми, які сприяють ухваленню та реалізації конкурентоспроможних управлінських рішень, спрямованих на задоволення заданої ринкової потреби; це комплексна система забезпечення конкурентоспроможності підприємства в конкурентному середовищі.
Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. [24, с. 17].	Система управління підприємством – це принципи та механізми прийняття рішень, проходження інформації, планування, а також системи мотивації та матеріального стимулювання.
Бабчинської О. І., Соколовської В. В. [3].	Система управління – це, перш за все, система, що здатна забезпечити швидку адаптацію підприємства до змін його бізнес-середовища за умов максимально можливого задоволення потреб потенційних споживачів. Отримання прибутку має розглядатися виключно як результат ефективного функціонування такої управлінської системи.
Йовса М. М. [16, с. 595].	існує значна кількість підходів до тлумачення сутності поняття «система управління підприємства», проте можна виділити два основні: 1) як система, що складається із двох специфічних підсистем: суб'єкту та об'єкту управління; 2) як сукупність ланок (служб) підприємства, які забезпечують його функціонування
Назарчук Т. В., Косіюк О. М. [32]	Система управління підприємства складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем, які можна оцінювати конкретними показниками, а також визначати їх вплив на загальну ефективність всієї системи. Це дає змогу оцінювати комплексно систему менеджменту підприємства та будувати її гнучко й ефективно
Монастирський Г. Л. [31]	Система управління підприємства – це сукупність усіх служб підприємства, всіх підсистем та комунікацій між ними, а також процесів, що забезпечують функціонування підприємства

Джерело: систематизовано автором на основі [3; 16, с. 595; 17; 24, с. 17; 31; 32; 52, с. 103].

Дослідивши і проаналізувавши різні точки зору вищезазначених науковців щодо розкриття поняття «система управління підприємства», слід зазначити, що цілісного наукового бачення щодо єдиної структури системи управління підприємством немає, адже при зміні зовнішніх і внутрішніх факторів, а також умов функціонування підприємства виникає потреба в удосконаленні системи управління шляхом зміни у структурі або у посиленні деяких підсистем.

1.2. Економічні показники системи управління підприємством

Теперішнє становище економіки України вкрай потребує значних трансформацій, які вплинуть на підвищення результативної ефективності функціонування підприємств у умовах військового стану і, що найголовніше для регенерації української економіки.

Автором, С. К. Кучеренко чітко підкреслено, що «вітчизняним підприємствам, незалежно від їх приналежності до тих чи інших галузей, належить пройти шлях певної модернізації, яка має охопити всі сторони діяльності підприємств: перехід до випуску нової продукції, актуальної в умовах післявоєнного відновлення економіки України, освоєння надання новітніх послуг, оновлення виробничих процесів та запровадження передової організації всієї їхньої діяльності. Величезний обсяг навантаження з виконання таких задач припадатиме на органи управління самих підприємств» [25, с. 25].

Слід розглянути наявні існуючі інструменти і показники напрямів оцінювання ефективності системи управління підприємством.

К. В. Пришляк окреслює, що «Проблематика оцінювання ефективності управління супроводжує процес становлення менеджменту як єдиної концепції управління діяльністю підприємств, що відбувалося протягом усього ХХ століття. Певні уявлення щодо ролі управління в забезпеченні ефективності діяльності виклав один з найвідоміших авторитетів менеджменту Г. Емерсон, який трактував ефективність організації через призму підвищення продуктивності» [37].

Як зазначає Пітер Ф. Друкер, що підвищення ефективності можливе лише через раціональне виконання поставлених завдань, а саме: «Робота керуючого полягає в тому, щоб бути ефективним від нього потрібне правильне виконання завдань, тобто очікують прояву ефективності» [13].

Г. Мінцберг у своїй роботі наголошував, що «в еволюцію змісту ефективності організації протягом всього періоду неминує конкурують або

переплітаються дві системи критеріїв: організаційні й економічні, адже, як стверджував Г. Мінцберг, ефективність управління як нормований до витрат ресурсів результат діяльності системи на певному інтервалі часу» [29].

У своїй праці С. К. Кучеренко зазначає, що «спираючись на світовий досвід формування систем управління підприємств можна відзначити, що досягнення параметрів ефективності управління підприємства починається з самого моменту створення або чергового реконструювання підприємства. У такому випадку створюються влучні можливості врахувати вплив управління на ефективність діяльності підприємства в цілому.

Лише в таких умовах можливо системно ув'язати параметри суб'єкта управління (СУ) і об'єкта управління (ОУ) на етапах передпроектної підготовки, організаційного проектування та впровадження організаційного проекту в цілому.

У завершальній частині такого проекту можуть бути представлені необхідні показники ефективності як підприємства в цілому, так і його системи управління» [25, с. 27].

Для здійснення оцінки ефективного управління підприємством необхідно досліджувати як зовнішню так і внутрішню ефективність управління, адже підприємство слід розглядати як відкриту систему.

Отже, основою для дослідження оцінки ефективності управлінською діяльністю підприємства є узагальнення оцінок ефективності по окремим елементам, що у сукупності є цілісною системою управління підприємством.

Слід розглянути і охарактеризувати систему показників оцінки ефективності управління підприємством (рис. 1.4).

Отже, з метою визначення справжньої вагомості якісних і кількісних показників, при оцінюванні ефективності управління підприємством, аналіз доцільніше проводити у розрізі не менше ніж як за два-три роки.

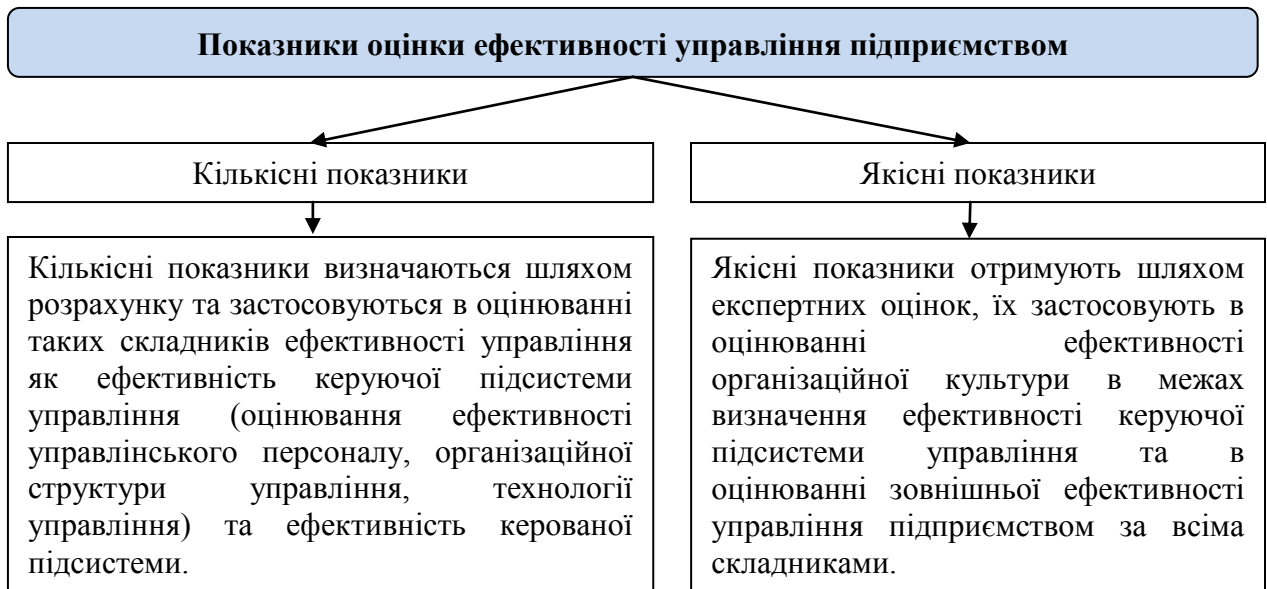


Рис. 1.4. Показники оцінки ефективності управління підприємством

Джерело: згруповано автором на основі [14].

Адже визначення вагомості показників здійснюється по алгоритму розрахунків, а динаміку слід робити відповідно за темпами приросту показників відповідно до попереднього періоду. Узагальнюючий показники щодо внутрішнього оцінювання ефективності керуючої і керованої підсистеми підприємства представлено у додатку В (табл. В.1).

Для більш змістовного розгляду показників економічної ефективності, слід дослідити її складові (табл. 1.2).

Отже, за даними табл. 1.2, можна констатувати, що ефективність підприємства є складною характеристикою, і задля загальної і повноцінної оцінки діяльності підприємства потрібно аналізувати усі вищезазначені показники в цілому.

За допомогою показників ефективності підприємства здійснюється порівняльна динаміка результативної діяльності підприємства. Найкращим періодом для співставлення показників є проміжок часу у період від 3 до 5 років, адже саме за цей час можна простежити позитивну чи негативну

динаміку, проаналізувати закономірність і сформулювати програму по елімінації наявних відмінностей.

Таблиця 1.2

Показники економічної ефективності

Назва показника	Формула для розрахунку показника	Характеристика показника
1	2	3
Рентабельність продажів	$R_{пр} = \frac{Пзр}{Vзр} \times 100\%, (1.1)$ <p>де $R_{пр}$ – рентабельність продажів; $Пзр$ – прибуток за звітний період (рік); $Vзр$ – обсяг продажів за звітний період (рік).</p>	Зменшення цього показника означає падіння попиту на продукцію підприємства і, як наслідок, зниження рентабельності продажів.
Рентабельність активів	$R_{акт} = \frac{Пзр}{Азр} \times 100\%, (1.2)$ <p>де $R_{акт}$ – рентабельність активів; $Пзр$ – прибуток (чистий) за звітний період; $Азр$ – активи (підсумок балансу) на кінець звітного періоду.</p>	Рентабельність активів показує ефективність використання інвестованого в майно фірми капіталу – основного й оборотного. Низький рівень рентабельності активів у порівнянні із цим показником інших фірм свідчить про низький попит на продукцію фірми або ж про перекладання капіталу в активи.
Рентабельність основного капіталу	$R_{осн} = \frac{Пзр}{Ок} \times 100\%, (1.3)$ <p>де $R_{осн}$ – рентабельність основного капіталу; $Пзр$ – прибуток (чистий) за звітний період; $Ок$ – основний капітал за винятком амортизації на кінець звітного періоду.</p>	Чим вище величина цього показника, тем ефективніше використання основних коштів підприємства.
Рентабельність власного капіталу	$R_{в} = \frac{Пзр}{Ск} \times 100\%, (1.4)$ <p>де $R_{в.к.}$ – рентабельність власного капіталу; $Пзр$ – прибуток (чистий) за звітний період; $Ск$ – власний капітал (балансова вартість) на кінець звітного періоду.</p>	Рентабельність власного капіталу свідчить про ефективність використання тієї частини капіталу, яка інвестована у фірму за рахунок власних джерел фінансування.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Рентабельність інвестицій	$ROI = \frac{Пзр}{Кв + Дз} \times 100\%, (1.5)$ <p>де Кв – власний капітал підприємства; Пзр – прибуток (чистий) за звітний період; Дз – довгострокові зобов'язання.</p>	Оцінити ефективність діяльності підприємства на підставі показника рентабельності інвестицій можна, тільки якщо менеджмент має у своєму розпорядженні порівнянні дані по аналогічних підприємствах або підрозділах.
Залишковий дохід	$RI = Оп - Инв \times Нпр, (1.6)$ <p>де Оп – операційний прибуток; Инв – інвестування; Нпр – норма прибутку.</p>	Залишковий дохід розглядається як аналог показника чистого прибутку, але при цьому враховує вартість капіталу підприємства. На основі цього показника можна ухвалювати управлінські розв'язки про продаж неефективних підрозділів без додаткових коректувань. Недоліком даного показника є те, що його значення визначається в абсолютних величинах, тому на його основі складно порівнювати ефективність діяльності не залежних підприємств

Джерело: згруповано автором на основі [41].

Слушними і обґрунтованими є думки авторів О. М. Савицької і В. О. Салабай, що «Методологічним інструментарієм підвищення рівня ефективності підприємства є методологія економічного аналізу, менеджменту, фінансового аналізу та маркетингу (зокрема: графічні, матричні, розрахункові, комбіновані та інші методи дослідження, які мають свої переваги та недоліки), а використання на практиці декількох з них одночасно є взаємодоповнюючим і вдосконалює результат оцінювання ефективності діяльності та розвитку підприємства» [41].

1.3. Методологічні аспекти формування системи управління підприємством

«Динамічні зміни навколишнього середовища, його турбулентність вимагають від менеджерів вищого рівня стратегічного бачення, швидкого реагування на можливі зміни та наявність деталізованого плану досягнення поставлених цілей. Для переважної більшості підприємств, без прив'язки до конкретної сфери діяльності, надзвичайно актуальним є забезпечення відповідного рівня прибутковості діяльності» [53].

«Більшість учених дотримується думки, що побудова ефективного менеджменту включає в себе розгляд: управлінського потенціалу, тобто сукупності всіх ресурсів, якими володіє та які використовує система управління; витрат на управління, які визначаються змістом, організацією, технологією та обсягом робіт з реалізації відповідних функцій управління; характеру управління працею; ефективності управління, тобто ефективності дій людей у процесі діяльності організації та реалізації інтересів у досягненні обраних цілей» [59; 60].

На думку автора О. Сумець «для коректної оцінки ефективності управління підприємства, фірми чи компанії необхідно знати, що ж діється усередині їх систем менеджменту. Іншими словами, треба встановити, чи задовольняє вимогам і викликам ринку організаційна структура управління підприємством (ОСУП) і персонал, який проектує та реалізує управлінський процес на підприємстві, у фірмі чи компанії в системі ринкових обмежень» [47, с. 128].

Управлінська діяльність є основою функціонування підприємства, задля упорядкування і налагодження взаємодії різних елементів діяльності для досягнення спільної мети. Найскладнішим в управлінській діяльності є досягання узгодженості між кадрами, оскільки при взаємодії між людьми формується феномен як влада.

Влада надає можливість, а також здатність однієї особи впливати на іншу, змушуючи підкорятися до вказівок із нав'язуванням своєї волі. Задля успішної діяльності підприємства – влада є присутньою у кожному колективі. Саме організаційна структура на підприємстві є наслідком влади у розподілі обов'язків і функцій працівників.

У сучасній науковій економічній літературі детально окреслено визначення «організаційна структура» (табл. 1.3).

Отже, організаційна структура управління (ОСУ) є внутрішньою конструкцією підприємства, що включає у себе усі види зв'язків між елементами, які призначені для сталого збереження системи у цілому. ОСУ є підґрунтям у забезпеченні рівнів і ланок менеджменту і їх взаємовідносин.

Таблиця 1.3

Наукове окреслення поняття «система управління підприємством»

Автор, джерело	Трактування поняття
Туренко А. М., Дмитрієв І. А., Іванілов О. С., Шевченко І. Ю. [50, с. 223].	Організаційна структура – це основа системи управління, яка визначає склад, підпорядкованість та взаємодію її елементів, окреслює необхідну кількість управлінського персоналу, здійснює його розподіл за підрозділами, регламентує адміністративні, функціональні та інформаційні взаємовідносини між працівниками апарату управління та підрозділами.
Міщук Є. В., Чала С. В. [30, с. 194].	Організаційну структуру підприємства окреслено як розподіл організації на менші структурні підрозділи, що дозволяють менеджменту здійснювати ефективне управління та на трактування, її, з погляду розкриття взаємозв'язків між структурними підрозділами, що працюють для досягнення єдиної мети
Сказків Д. [45]	Організаційна структура – це взаємне розташування окремих частин підприємства, об'єднаних спільною метою, які, самі по собі, засновують, налагоджують і впорядковують діяльність цих частин і підприємства в цілому для досягнення поставленої мети.
Дорошенко М. П., Вороніна В. Л. [12, с. 54]	Організаційна структура управління визначається як цілісна ієрархічна система, що складається із сукупності впорядкованих підрозділів та рівнів управління, яка організовує процес комунікації між ними та має на меті забезпечення ефективного процесу функціонування організації через взаємодію складових як із внутрішнім, так і з зовнішнім середовищем організації.

Джерело: систематизовано автором на основі [12, с. 54; 30, с. 194; 45; 50, с. 223].

Ланкою керівництва в ОСУ може бути як окремий орган, так і один працівник, який призначений для реалізації організаторсько-управлінської діяльності на підприємстві із встановленою відповідальністю за реалізацію менеджерських функцій.

«Рівень управління – це сукупність управлінських підрозділів на певній сходинці ієрархії організаційної структури, діяльність яких характеризується складом, масштабом впливу, взаємоузгодженістю, трудомісткістю функцій управління, повноваженнями в прийнятті рішень» [49].

Ефективність системи управління підприємством формується через оптимально сформовану й впорядковану ОСУ. При створенні найкращого варіанту ОСУ слід зважати на фактори впливу на діяльність суб'єктів і об'єктів управління (рис. 1.5).

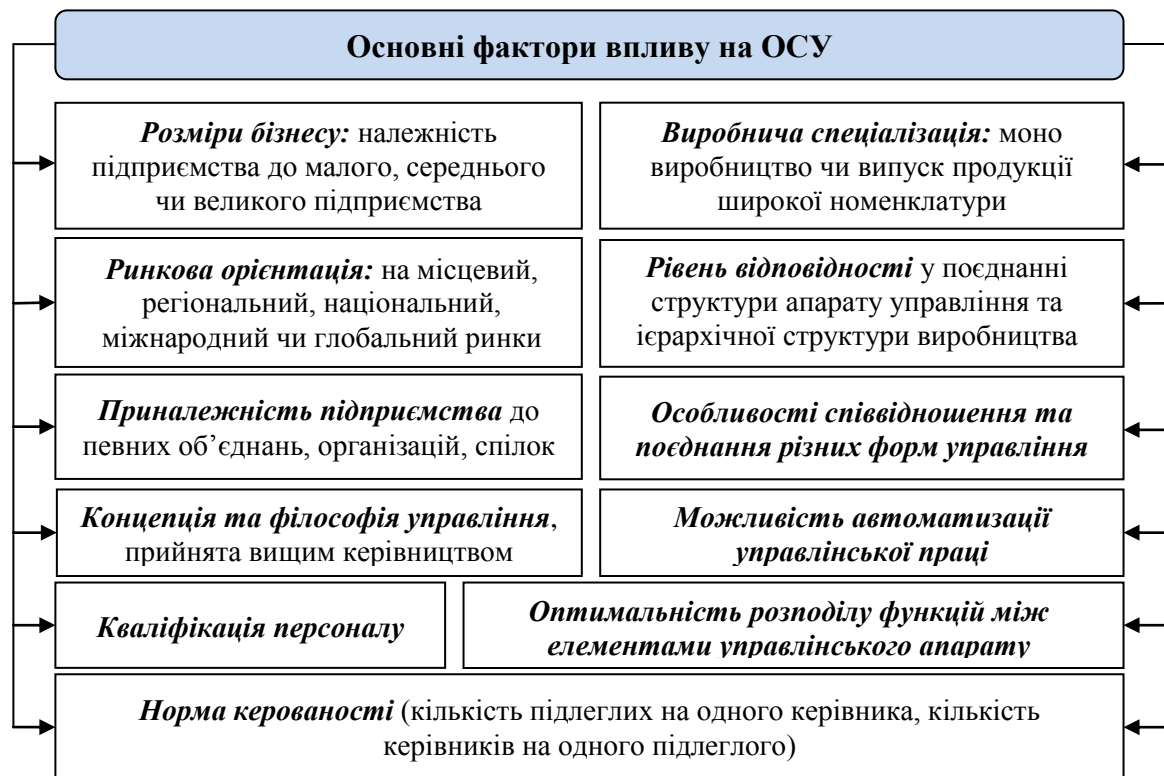


Рис. 1.5. Основні фактори впливу на ОСУ

Джерело: згруповано автором на основі [7].

Також важливим елементом є чітке розподілення різних видів зв'язків, а саме лінійних, функціональних і міжфункціональних, що формують між собою елементи системи управління (рис. 1.6).

Саму у поєднанні вищезазначених зв'язків і елементів підприємства створюється організаційна структура управління.



Рис. 1.6. Характеристика видів зв'язків, що формують між собою елементи системи управління

Існують багато типів організаційних структур управління, що характеризує обов'язки і права на управлінських рівнях. Бо саме, від організаційної структури управління й залежить продуктивне функціонування підприємства, конкурентоспроможність і процвітання. Стиль управління і доброякісна праця колективу визначає організаційну діяльність й структуру підприємства.

Розглянемо найбільш поширені організаційну структури управління підприємства.

Лінійна структура управління є найпростішою вертикальною структурою, основою якої є сформований менеджмент управління від головного керівництва, якому звітуються керівники нижчих ланок. Співробітники підприємства при такій структурі надають звіти своєму керівникові, який у подальшому звітує про роботу свого відділу перед головним керівництвом.

Основною перевагою даної структури є її простота управління,

узгодженість рішень і оперативність у роботі, що вказує на стабільність підприємства в цілому. Але поряд із вищезазначеним, лінійна структура має недоліки, адже управлінцям/менеджерам постійно необхідно працювати із великою кількістю задач, що у свою чергу не дає зосередитися на основній роботі; деякі індивідуальні помилкові рішення менеджерів в цілому впливають на роботу усього підприємства; відсутність безпосередньої комунікації між керівниками вищих ланок із підлеглими. Схематичне зображення переваг і недолік лінійних організаційних структур управління представлено на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Переваги і недоліки лінійної структури управління

Джерело: згруповано автором на основі [28].

Основа функціональної структури складає наявність одного менеджера, який здійснює керівництво виконавцями. Проте, прийняття адміністративних рішень, також приймаються і функціональними фахівцями, що реалізують,

обробляють й аналізують інформацію, що потрібна керівнику. «Даний тип організаційної структури передбачає розподіл обов'язків відповідно до професійних навичок. Співробітники групуються залежно від функцій, які вони виконують. Крім генерального директора, є директори, відповідальні за окремі напрямки: продажі, виробництво, директор з маркетингу та інші» [11].

Наглядне зображення переваг і недолік функціональної організаційних структур управління відтворено на рис. 1.8.



Рис. 1.8. Переваги та недоліки функціональної організаційної структури управління

Джерело: згруповано автором на основі [28].

Дивізіональна структура управління властива для великих підприємств/корпораціях. Корпоративні функції, при даній структурі, зосереджені у централізованій структурній управлінській ланці, в якій приймаються відповідні рішення, що потім передаються до менеджерів вищих рівнів. Недоліком дивізіональної структури є великі витрати на апарат управління.

«Матрична структура управління містить в собі елементи горизонтальної та вертикальної структур управління. Як і в лінійному типі, тут вертикальна побудова: створюються відділи (наприклад, виробництва, постачання, збуту тощо). Разом з цим здійснюється горизонтальне управління проектами та програмами. Окрема програма може включати в себе ряд різних проектів» [58].

Також, слід відмітити, що на одному підприємстві можна поєднати декілька із вище охарактеризованих організаційних структур управління у комбіновану структуру управління (рис. 1.9).

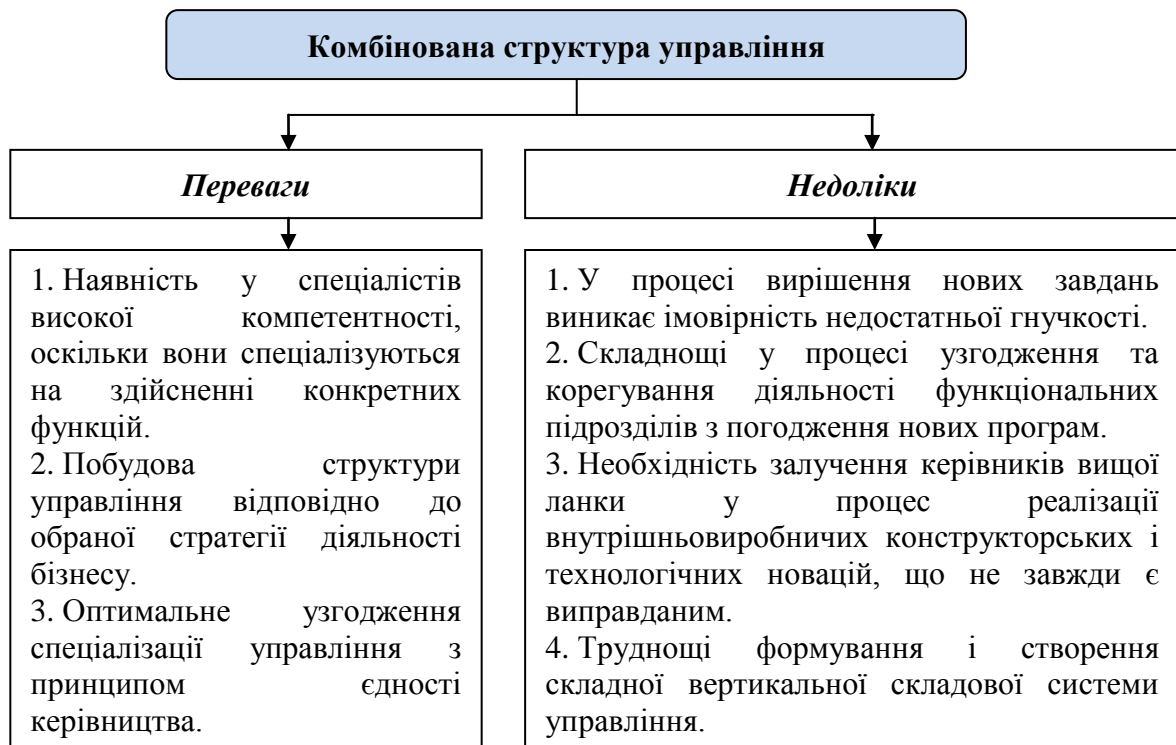


Рис. 1.9. Переваги та недоліки комбінованої структури управління

Джерело: згруповано автором на основі [28].

При формуванні системи управління підприємством потрібно зважати, що вона є відкритою системою і знаходиться у сталій взаємодії з оточуючим середовищем. Саме тому, дослідження зовнішнього середовища є головним при формуванні системи управління підприємством.

«Сьогодні аналіз особливостей побудови, переваг та недоліків ОСУ сучасними підприємствами дає змогу зробити важливий висновок: вибір певної ОСУ повинен співвідноситися зі стратегічними цілями компанії. Вдосконалення оргструктур на підприємстві включає вибір раціонального співвідношення централізації та децентралізації управління, поєднання вертикального (лінійного) та горизонтального (функціонального) керівництва з оптимальним розподілом функцій, прав та обов'язків між підрозділами та посадовими особами» [2, с. 94].

Також слід зауважити, що на підприємствах, «як правило, використовують комбінацію декількох варіантів організаційних структур, оскільки саме такий підхід забезпечує найбільш ефективний варіант організаційної побудови, але для кожного підприємства така комбінація індивідуальна, оскільки вона залежить від етапу життєвого циклу підприємства, ресурсних можливостей, стратегічних цілей» [23, с. 87].

Задля результативної роботи сьогочасного підприємства, у першу чергу, необхідні оптимально налагоджені внутрішні зв'язки. Етапи оптимізації організаційної структури підприємства наведено на рис. 1.10

Ціллю удосконалення організаційної структури системи підприємства є забезпечення прийому і здійснення результативних управлінських рішень, що цілеспрямовані на забезпечення соціально-економічного зростання підприємства. Все це «передбачає необхідність вирішення таких завдань:

1. Забезпечення відповідності у межах організаційної структури управління прав розпорядження всіма видами ресурсів і відповідальності за їх раціональне використання.

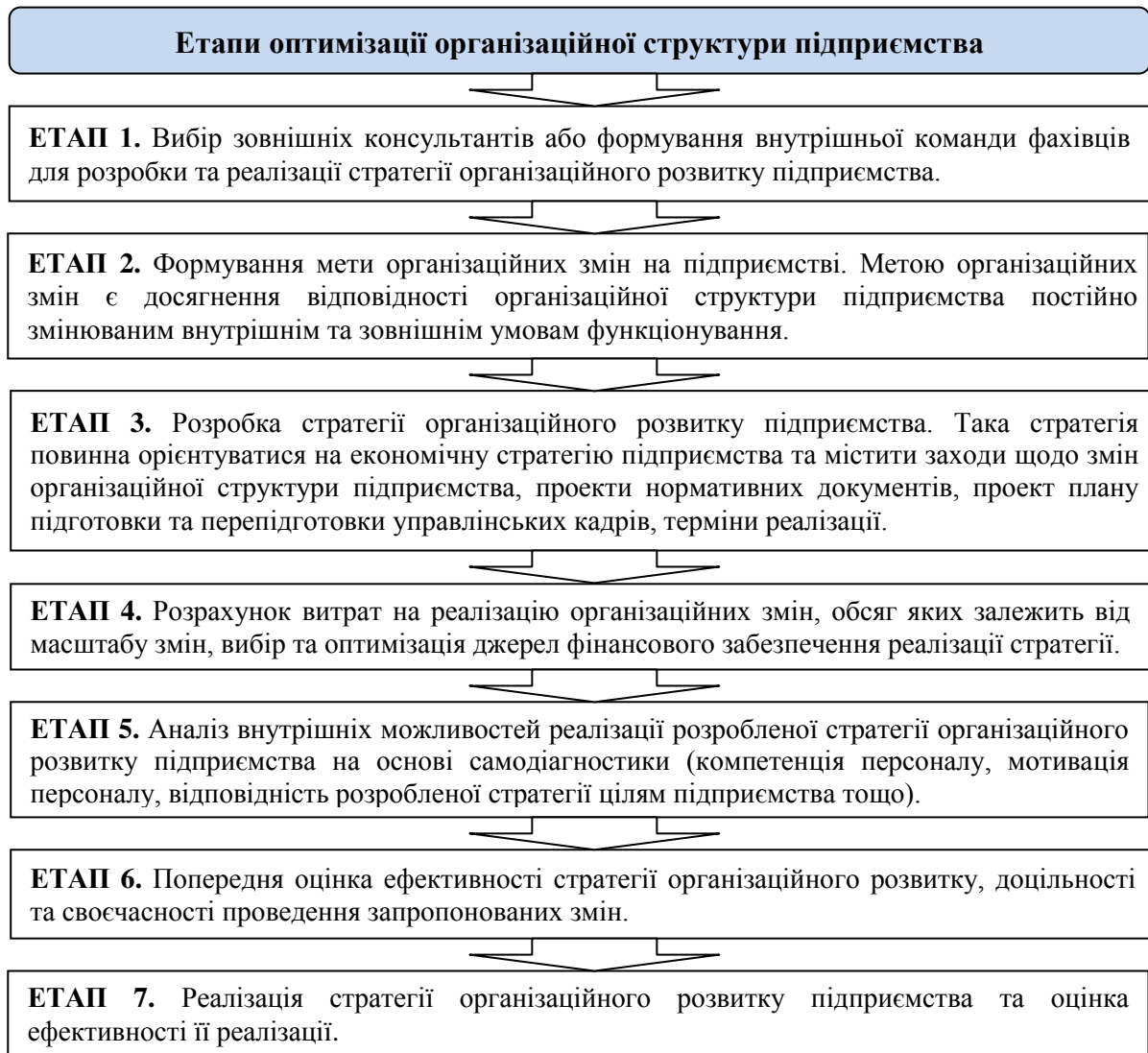


Рис. 1.10. Етапи оптимізації організаційної структури підприємства
Джерело: сформовано автором на основі [10, с. 80].

2. Закріплення відповідальності за якість управлінських рішень за певним органом або суб'єктом управління, а за їх реалізацію – за конкретним відповідальним виконавцем.

3. Скорочення числа суб'єктів регіонального управління, які ухвалюють вирішення конкретної регіональної проблеми.

4. Виключення можливості (необхідності) виконання однакових функцій різними органами (суб'єктами) регіонального управління.

5. Надання органам регіонального управління прав прийняття рішень (відповідних повноважень) при покладанні відповідальності за контроль над їх виконанням.

6. Здійснення спеціалізації підрозділів щодо максимального виконання однорідних видів управлінської діяльності.

7. Забезпечення єдності цілей і інтересів взаємозв'язаних підрозділів у межах структури управління» [40].

Як зазначають у своєму дослідженні науковці А. А. Приступа, В. П. Далик, В. Р. Цвик, А. Т. Погребняк, А. С. Скочеляс і О.-М. М. Головатий, що «сьогодні питання ефективності організаційної структури управління підприємства в умовах ризику мають досить важливе значення, а також є досить актуальними на всіх етапах діяльності і розвитку підприємств» [39].

Отже, створення результативної системи управління підприємством, як основи посилення конкурентоспроможності у зовнішньому середовищі і підвищенні прибутковості є довгочасним й чималим процесом, адже повинен охоплювати усі структурні елементи підприємства, забезпечуючи результативне використання усіх видів ресурсів у підтримці реалізації потенціалу підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «УКРАЇНА»

2.1. Аналіз організаційної системи управління СПрАТ «Україна»

У 23.04.1998 року шляхом реорганізації ПСП «Україна» було перейменовано у сільськогосподарське закрите акціонерне товариство «Україна» (СЗАТ «Україна»). Відповідно до прийнятого Закону України «Про акціонерні товариства» з метою удосконалення механізму функціонування акціонерних товариств СЗАТ «Україна» з 15.04.2011 року було перейменовано у сільськогосподарське приватне акціонерне товариство «Україна» (далі – СПрАТ «Україна») [34].

СПрАТ «Україна» зареєстровано за юридичною адресою: 56515, Україна, Миколаївська область, Доманівський район, село Мостове.

Вищим органом СПрАТ «Україна» є загальні збори акціонерів. Виконавчим органом СПрАТ «Україна» є правління, яке здійснює управління поточною діяльністю товариства. Роботою правління керує голова правління, який обирається загальними зборами акціонерів. Головою правління СПрАТ «Україна» є Сіроштан Олександр Васильович [34].

Господарювання СПрАТ «Україна» розміщено у 25 км від райцентру – смт. Доманівка та 115 км від обласного центру. Найближчою залізничною станцією є Колосівка, що розташована на відстані 12 км, а найближчий порт знаходиться у м. Миколаїв.

На сьогоднішній день досліджуване підприємство (код за ЄДРПОУ 00429157) не перебуває у процесі припинення.

Відповідно за КВЕД СПрАТ «Україна» займається наступними видами діяльності:

«01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і

насіння олійних культур;

01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів

01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід;

01.42 Розведення іншої великої рогатої худоби та буйволів;

01.45 Розведення овець і кіз;

01.46 Розведення свиней;

01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві;

01.63 Післяурожайна діяльність;

38.21 Оброблення та видалення безпечних відходів;

46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин» [44].

«СПрАТ «Україна» орендує земельні ділянки спільною площею 3107.814 га, у т.ч. 3092.76 га ріллі – оренда земельних паїв, згідно договорів; 15.054 га під господарськими будівлями і дворами згідно договорів, укладених з Доманівською РДА» [34].

Ґрунти Доманівського району складаються переважно зі звичайних, середньо- та мало гумусних чорноземів південного походження, з деякими засоленими ґрунтами. Проте природні умови придатні для вирощування зернових та соняшнику досліджуваним підприємством.

СПрАТ «Україна» має цінні папери у вигляді – простих іменних акцій із номінальною вартістю 1 грн. Станом на 22.04.2024 р. загальна кількість голосуючих акцій згідно переліку акціонерів становить 2 092 112 шт., загальна кількість акцій СПрАТ «Україна» становить 2532776 шт. простих іменних акцій.

На ряду із першочерговими і поточними цілями господарської діяльності СПрАТ «Україна» окреслює для себе завдання для досягнення поставлених цілей (рис. 2.1).

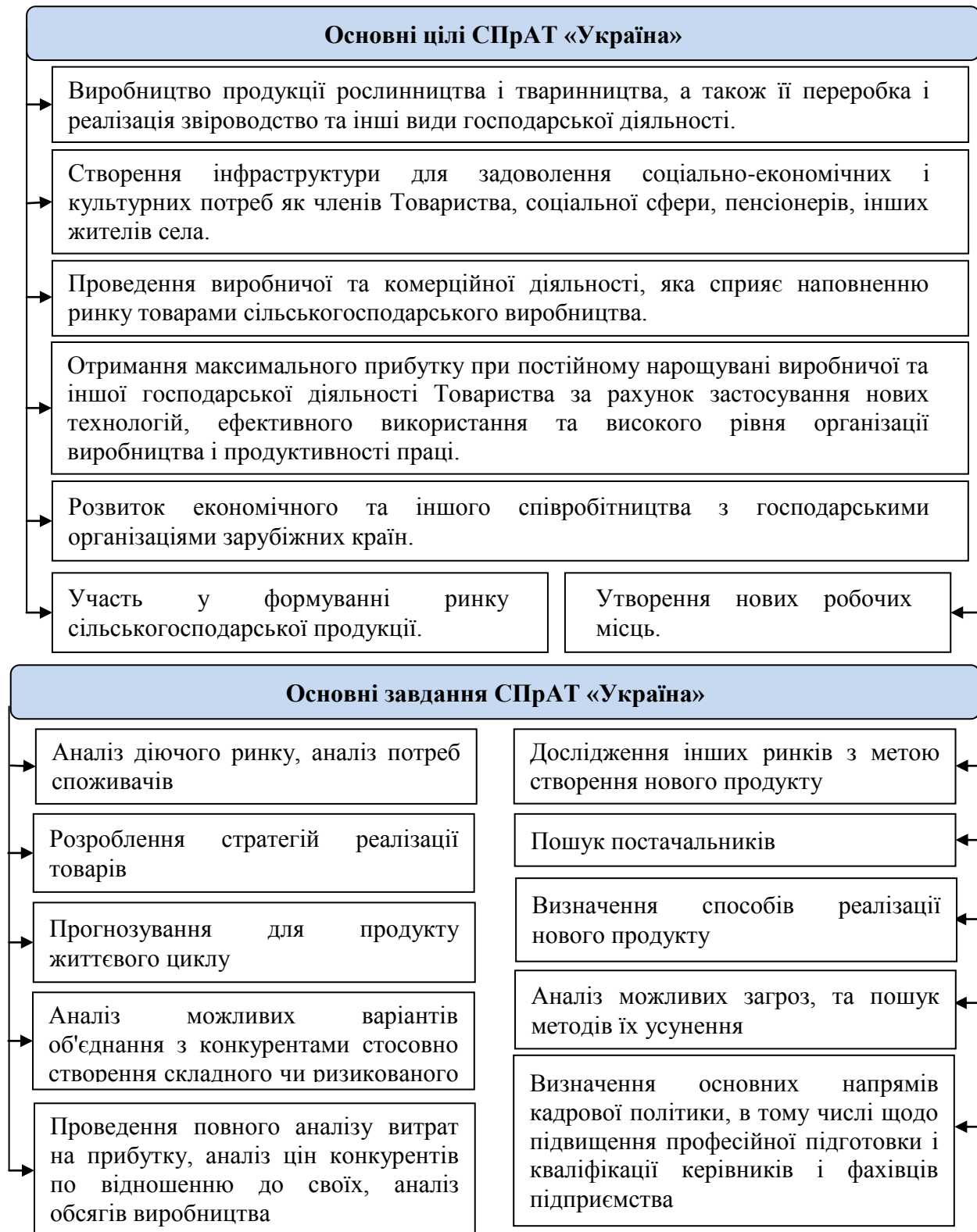


Рис. 2.1. Основні цілі і задачі завдання СПрАТ «Україна»

Джерело: сформовано автором на основі [34].

Система управління підприємством є взаємопов'язаною системою, спрямованість якої полягає у забезпеченні ефективного використання усіх ресурсів підприємства з ціллю отримання доходу і соціально-економічної задоволеності робітників підприємства.

Слушним є погляд В. Г. Андрійчука, який стверджує, що «аграрне виробництво є досить специфічна галузь, то при формуванні системи управління необхідно враховувати такі особливості: сезонність, розірваний виробничий цикл, низький рівень оборотності капіталу, значні обсяги авансованого капіталу, тощо» [1].

Задля того, щоб підприємство та її підрозділи працювали ефективно, керівництво повинно застосовувати відповідні методи управління. Як правило, керівники використовують різноманітні методи управління і рідко користуються єдиним метод. Саме це й допомагає для ефективної реалізації своїх функцій. Проте найголовніше, щоб обраний керівництвом метод повністю відповідав поставленим цілям підприємства в цілому.

Менеджмент сільськогосподарських підприємств характеризує систему, структуру, методи і принципи управління. Особливості сільськогосподарського виробництва обумовлюють формування певних управлінських функцій з урахуванням сезонності виробництва, порушених виробничих циклів, низької оборотності капіталу, значного обсягу авансованого капіталу тощо. Крім того, система управління характеризується системним, ситуаційним і процесним підходом до управління. Вона передбачає вироблення загальних управлінських дій і вибір єдиної стратегії для всієї економіки, вибір методів управління відповідно до обставин, що переважають у навколишньому середовищі, альтернативне виконання загальних управлінських функцій (планування, організація, мотивація, управління).

Форма власності і організаційно-правова форма господарювання формулює систему менеджменту господарства. Обрана форма власності СПрАТ

«Україна» – приватне акціонерне товариство на основі часток статутного капіталу. Зокрема, голова правління Сіроштан О.В. володіє 82,1553 % акцій СПрАТ «Україна», інші фізичні особи (67 осіб) є громадянами України, що володіють 17,8447 % акцій СПрАТ «Україна» [34].

У структурі власності Товариства відсутні засновники, учасники (акціонери), частка яких у статутному капіталі Товариства сумарно не менше 10%, які є юридичними особами, зареєстрованими за законодавством рф, Республіки Білорусь, та/ або громадянами рф, Республіки Білорусь [34].

Основою системи управління підприємством є організаційна структура як сукупність елементів і зв'язків між ними. Важливо також визначити їх взаємний вплив, розподіл і делегування завдань, відповідальність за виконану роботу, видані накази і розпорядження. Організаційна структура підприємства впливає на те, як розподіляються права та обов'язки. Саме у межах організаційної структури відбуваються основні інформаційні зв'язки. Тому для того, щоб оцінити ефективність управління СПрАТ «Україна» необхідно оцінити структуру, зрозуміти адміністративні та функціональні зв'язки, і яким чином реалізуються управлінські заходи й процедури.

Форма власності СПрАТ «Україна» передбачає помірне делегування повноважень, помітне колективне керівництво і контроль за її діяльністю, а також формування вищого керівного органу і керівництва з централізації влади.

Організаційна структура СПрАТ на рис. 2.2 представлена за напрямками підпорядкування.

Організаційна структура СПрАТ «Україна» є лінійно-функціональною, що побудована на принципах залучення до керівництва висококваліфікованого персоналу, який має вузьку спеціалізацію. Дана структура характерна високим рівнем вертикальної диференціації. Усі працівники дотримуються правил, норм і регламентів корпоративної культури СПрАТ «Україна».

Основними перевагами лінійно-функціональної структури СПрАТ

«Україна» є виконання завдань, що вимагають фахових знань і навичків; ефективності в умовах модифікації середовища; сталого підвищення якості управлінських рішень.

Організаційна структура СПрАТ «Україна» являє собою ієрархію:

- вищий рівень управління (наглядова рада, правління);
- середній рівень управління (керівники самостійних департаментів);
- первинний рівень управління (керівники первинної ланки: відділи);
- рівень виконавців (працівники).



Рис. 2.2. Організаційна структура управління СПрАТ «Україна»

Джерело: сформовано автором на основі [34].

У представленій організаційній структурі управління СПрАТ «Україна»

сформовано систему служб та відділів (рис. 2.2). Слід також зазначити, що організаційна структура іноді переглядається з метою її удосконалення (розформовуються або створюються управлінські одиниці).

Відповідно до сформованої організаційна структура СПрАТ «Україна» можна констатувати, що вона цілком відповідає професійному спрямуванню функціонування підприємства, також його вимогами. Кожен відділ має свого керівника, який виконує ключові управлінські функції, а також співробітників, які сприяють якісному виконання покладених на них обов'язків.

Варто зазначити, що послідовними є також зв'язки між службами і відділами, які формувалися протягом років діяльності управлінської структури СПрАТ «Україна», і кожна їх діяльність, що здійснюється чи на рівні управлінської структури чи на рівні виробництва, має свою упорядкованість та декларовану процедуру узгодження й затвердження.

Склад і кількість служб/відділів визначається штатним розписом СПрАТ «Україна», що затверджується в установленому порядку Головою правління і щорічно переглядається у відповідності до обсягу роботи кожного відділу.

Загальні збори, до складу яких входять власники СПрАТ «Україна», є вищим органом управління Товариства. Члени загальних зборів СПрАТ «Україна» мають повноваження вирішувати питання щодо:

- спрямованості основних шляхів функціонування Товариства;
- затвердження програм діяльності, перевірки підзвітної інформації про стану фінансової складової Товариства;
- внесення змін до Статуту (за потребою);
- ухвалення рішень по діяльності Товариства тощо.

Наглядова рада відповідає за захист прав своїх власників, а також за контроль, регулювання та управління діяльністю виконавчого органу у межах своїх повноважень, передбачених Статутом та законодавством.

Правління у СПрАТ «Україна» є виконавчим органом, що здійснює

поточне управління Товариством. Правління у своїй діяльності керується законодавством України, Статутом Товариства, внутрішніми документами, рішеннями загальних зборів акціонерів і наглядової ради.

Служби і відділи підпорядковуються виключно правлінню СПрАТ «Україна». Керівники служб, підрозділів, а також підлеглі Товариства у своїй діяльності керуються відповідними посадовими інструкціями та положеннями затвердженими в установленому порядку вищим органом правління СПрАТ «Україна».

Заразом з тим, прямий зв'язок між генеральним директором і всіма служби і відділи не є єдиним. Логічними є також зв'язки між відділами і службами, які мають свої задекларовані процедури узгодження й дозволу на прийняття управлінських рішень.

Загалом, аграрні підприємства діють як мозок і нервові центри всієї економічної системи. Від її якості залежить ефективність роботи всього підприємства, його адаптація до зовнішнього середовища і вподобань споживачів.

В умовах ринкової економіки, що розвивається, аграрні підприємства не може існувати як ізольована одиниця економічної системи. Тому тісна взаємодія із зовнішнім середовищем є необхідною умовою його існування. Суть цієї взаємодії полягає в отриманні ресурсів, енергії й задоволення споживчих потреб із зовнішнього середовища, а також наданні зовнішньому середовищу готового продукту, інформації та заробітної плати.

В умовах ринкової економіки і воєнного стану, аграрні підприємства, зокрема і СПрАТ «Україна» не можуть існувати як ізольована одиниця економічної системи. Тому тісна взаємодія із зовнішнім середовищем є необхідною умовою існування. Суть цієї взаємодії полягає в отриманні із зовнішнього середовища ресурсів, енергії та вимог споживачів, а також у випуску в зовнішнє середовище готової продукції, інформації та заробітної

плати.

У цьому контексті важливо чітко визначити маркетингове середовище СПрАТ «Україна», щоб точно врахувати його вплив на результати діяльності аграрного підприємства. Маркетингове середовище досліджуваного підприємства характеризується певними особливостями і саме тому, слід зробити поділ на два основних типи: макросередовище і мікросередовище.

Макросередовище СПрАТ «Україна» включає матеріальні, технологічні і економічні умови, соціальні відносини та інші фактори, які опосередковано впливають на діяльність підприємства.

Схематично фактори впливу на макросередовище СПрАТ «Україна» представлені на рис. 2.3.

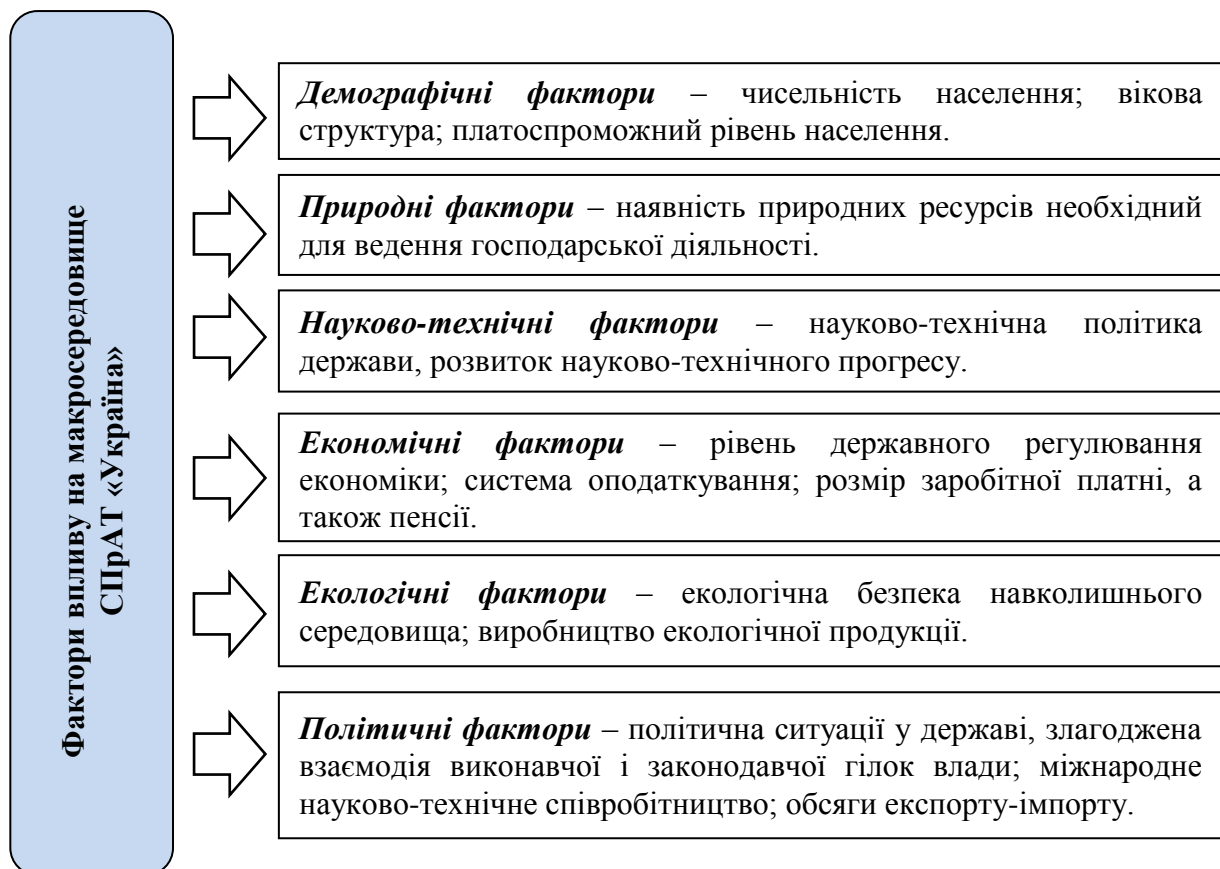


Рис. 2.3. Фактори впливу на макросередовище СПрАТ «Україна»

Джерело: сформовано автором на основі [1, с. 56].

Мікросередовище є середовищем, над яким підприємство має контроль.

Фактори мікросередовища можна розділити на дві групи: по перше – фактори найближчого оточення і, по друге – фактори самого підприємства.

Чинники впливу на мікросередовище СПрАТ «Україна», зокрема чинники найближчого оточення і ті, що діють безпосередньо у самому підприємстві представлені на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Чинники впливу на мікросередовище СПрАТ «Україна»

Джерело: сформовано автором на основі [1, с. 58].

Особливістю агропідприємств є те, що вони рідко працюють на ринках продукції, призначеної для кінцевого споживання, і здебільшого реалізують свою продукцію на сировинному ринку. У результаті споживачами продукції СПрАТ «Україна» є учасники ринку, які купують сільськогосподарську продукцію в агропідприємстві для особистого споживання, подальшої переробки та/або перепродажу та укладають договір купівлі-продажу, в якому обговорюється розмір партії, вартість, строки поставки та обов'язки сторін. У разі виникнення розбіжностей між сторонами спори вирішуються в судовому порядку.

Показники, що характеризують результати управлінських рішень у секторі маркетингу, потребують більш детального фінансового аналізу. А саме, загальна врожайність певною мірою характеризує ефективність виробничої системи, а прибуток господарства формується на етапі реалізації продукції. Більша частина сільськогосподарської продукції реалізується на основі прямих договорів, але частина продукції також реалізується через такі канали: виплата заробітної плати, здавання в оренду акцій, продаж переробним підприємствам, ринкам, біржам тощо.

СПрАТ «Україна» – це господарюючий суб'єкт, який працює у сільськогосподарському секторі. Їхня діяльність регулюється такими законодавчими актами: як комерційними, земельними і трудовими.

СПрАТ «Україна» має самостійний баланс, розрахунковий рахунок у банку, печатку з фірмовим найменуванням. Аграрне підприємство має право здійснювати всі види господарської діяльності, якщо вони незаборонені законодавством України і відповідаю цілям, передбаченим статутом підприємства.

Як зазначає, В. Г. Андрійчук «підприємства мають право на добровільних засадах об'єднувати свою виробничу, наукову, комерційну та інші види діяльності, якщо це не суперечить антимонопольному

законодавству України, в асоціації, корпорації, консорціуми, концерни, інші об'єднання за галузевим, територіальним та іншими принципами» [1, с. 25].

Таким чином, СПрАТ «Україна» працює у насиченому зовнішньому середовищі та регулюються ринковим законодавством і органами державної влади через використання економічних важелів і нормативно-правових актів. Система управління агропідприємством чітко сформована, існують чіткі інструкції та правила, що стосуються функціональних підрозділів. Загалом, система управління, сформована на основі лінійної організаційної структури управління, що є ефективною, керованою і здатною досягати запланованих результатів.

2.2. Аналіз фінансового стану та результатів діяльності СПрАТ «Україна»

У своїй професійній діяльності СПрАТ «Україна» спирається на нову редакцію Статуту, що був розроблений відповідно до вимог чинного законодавства, зокрема Законів України «Про акціонерні товариства», «Про депозитарну систему України», «Про цінні папери та фондовий ринок», «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо захисту прав інвесторів» та «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо підвищення рівня корпоративного управління в акціонерних товариствах» і затверджений в установленому порядку на загальних зборах акціонерів СПрАТ «Україна» (Протокол № 1 від 25.11.2022 р.) [34].

Основною місією СПрАТ «Україна» є зміцнення своєї конкурентоспроможності за рахунок виробництва високоякісної продукції і забезпечення першочергової надійності високої якості продукції в обслуговуванні клієнтів.

Напрямами розвитку СПрАТ «Україна» є племінний репродуктор по ВРХ – червоної степової породи і репродукційне насінництво [34].

До основних цінностей, що визначає для себе СПрАТ «Україна» є надійність у роботі з партнерами та стабільність у постачанні високоякісної сировини.

СПрАТ «Україна» має свідоцтво про реєстрацію сільськогосподарського підприємства як суб'єкта спеціального режиму оподаткування податком на додану вартість (Платник ПДВ № 004291514186).

Основні показники діяльності СПрАТ «Україна» наведені у табл. 2.1. Фінансова звітність СПрАТ «Україна» за 2021-2023 роки розміщено у додатках Г, Д, Е.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності СПрАТ «Україна» за 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2023/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	102 451	99 525	103 458	1 007	3 933	100,98	103,95
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	82 558	80 375	83 921	1 363	3 546	101,65	104,41
Адміністративні витрати	2 832	3 063	4 230	1 398	1 167	149,36	138,1
Витрати на збут	579	1 842	3 025	2 446	1 183	522,45	164,22
Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	85 969	85 280	91 176	5 207	5 896	106,06	106,91
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	0,83	0,86	0,88	0,05	0,02	106,02	102,33
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	16 482	14 245	12 282	-4 200	-1 963	74,518	86,22
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	10 355	7 135	2 035	-8 320	-5 100	19,65	28,52

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Валовий прибуток, тис. грн.	19 893	19 150	19 537	-356	387	100,98	103,95
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	82 558	80 375	83 921	1 363	3 546	101,65	104,41
Рентабельність продукції, %	10,00	8,00	2,00	-8	-6,00	20	25

Джерело: складено автором на основі даних СПрАТ «Україна» [54; 55; 56].

Розглянувши першорядні показники діяльності СПрАТ «Україна» за 2021-2023 рр., можна зробити наступні висновки.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції протягом досліджуваного періоду зростав незначними темпами, при цьому в 2022 році мав тенденцію до зниження порівняно з 2021 роком. Однак у 2023 році несуттєво підвищився до 103 458 тис. грн з 102 451 тис. грн у 2021 році та 99 525 тис. грн у 2022 році. Так, зростання чистого доходу у 2023 році склало 103,96% відносно 2022 року, та 100,98% відносно 2021 року.

Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції протягом досліджуваного періоду зросли у 2023 році на 106,91% відносно 2022 року, та на 106,06% відносно 2021 року через зростання собівартості реалізованої продукції у 2022 році на 1 363 тис. грн. та 3 546 тис. у 2023 році.

Витрати на 1 грн. реалізованої продукції збільшились у 2023 році на 2 коп., а у 2022 зросли на 5 коп. і становили 88 коп.

Прибуток від реалізації продукції значно скоротився у 2023 році до 12 282 тис. грн від 16 482 тис. грн у 2021 році, або на 4 200 тис. грн.

Зменшення прибутку від реалізації та чистого прибутку призвело до негативної динаміки показника рентабельності. Так, за два роки цей показник зменшився з 10,00% до 2,00%, тобто на 8%. У порівнянні із попереднім роком ріст становив 25,5%. Зважаючи на позитивну динаміку росту валової продукції та основних показників ефективності господарювання, СПрАТ «Україна»

характеризується як успішне сільськогосподарське господарство, що нарощує ресурсний потенціал, збільшує обсяги виробництва продукції і успішно працює в умовах ринку. Однак керівництву підприємства необхідно звернути увагу на стійке скорочення отриманого чистого прибутку, що впливає на погіршення аналізу відносних показників ефективності діяльності. СПрАТ «Україна» за 2021-2023 рр. отримувало чистий прибуток в розмірі 10 355 тис. грн. у 2021 році та 2 035 тис. грн. у 2023 році.

СПрАТ «Україна» відповідає всім власним майном, відповідно до чинного законодавства України, яке може підлягати арешту на вимогу кредиторів.

Наступним кроком аналізу економічної діяльності СПрАТ «Україна» є розрахунок коефіцієнту придатності і зносу основних засобів за формулами 2.1 і 2.2, що показує, яку частку складає їх залишкова вартість від первісної вартості за певний період [19].

1) Коефіцієнт зносу [19]:

$$K_{zn} = \Sigma A / ПВ, \quad (2.1)$$

де ΣA – сума зносу основних фондів;

ПВ – первісна вартість основних фондів.

2) Коефіцієнт придатності [19]:

$$K_{пр} = ЗВ / ПВ, \quad (2.2)$$

де ЗВ – залишкова вартість основних фондів.

Отримані дані розрахунку за формулами 2.1 і 2.2 подані у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Ступінь спрацювання та придатності основних засобів СПрАТ «Україна»
у 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне, +/-	
				2022/2021	2023/2022
Коефіцієнт придатності	0,30	0,27	0,28	-0,03	-0,01
Коефіцієнт зносу	0,70	0,73	0,72	0,02	0,01

Джерело: складено автором на основі даних СПрАТ «Україна» [54; 55; 56].

З табл. 2.2 видно, що у 2023 році ступінь придатності основних засобів СПРАТ «Україна» скорочується на 0,02%, при цьому ступінь зносу відповідно збільшився на 0,01% в порівнянні з 2022 роком та 0,02% в порівнянні з 2021 роком. Загалом за досліджуваний період ступінь зносу зростає, саме тому керівництву підприємства необхідно здійснити заходи щодо його оновлення.

Оцінимо склад й структура обігових активів СПРАТ «Україна» за допомогою табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Склад і структура оборотних активів СПРАТ «Україна» у 2021-2023 рр.

Оборотні кошти	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення			
	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Абсолютне, +/-		Відносне, %	
							2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Всього	112781	99,80	122449	100,00	122727	100,00	9946	278	108,82	100,23
Оборотні кошти в запасах	100120	88,77	89802	73,34	103507	84,34	3387	13705	103,38	115,26
Дебіторська заборгованість	12023	10,66	29430	24,03	17023	13,87	5000	-12407	141,59	57,84
Грошові кошти	415	0,37	3217	2,63	2197	1,79	1782	-1020	529,40	68,29

Джерело: складено автором на основі даних СПРАТ «Україна» [54; 55; 56].

Тенденцію до збільшення демонструють показники наявності грошових коштів. Так, у 2023 році розмір грошових коштів на підприємстві збільшився на 529,4% відносно 2021 року, та на 68,29% порівняно з 2022 роком. Така ситуація свідчить про підвищення готівкової ліквідності СПРАТ «Україна» протягом 2021-2023 років.

Використовуючи таблицю 2.4, розрахуємо показник ефективності використання основних і оборотних активів СПРАТ «Україна» у 2021-2023 рр.

Таблиця 2.4

Показники ефективності використання основних і оборотних засобів
СПрАТ «Україна» у 2021-2023 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення абсолютне, +/-	
				2022/2021	2023/2022
Фондовіддача, грн./грн.	3,20	3,32	2,98	-0,22	-0,34
Фондоозброєність, тис.грн/ осіб	405,25	462,54	455,62	50,37	-6,93
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,64	0,61	0,63	-0,01	0,02
Рентабельність основних засобів,%	6,00	4,00	1,00	-5,00	-3,00
Чистий прибуток, тис. грн.	10355,00	7135,00	2035,00	-8320	-5100

Джерело: складено автором на основі даних СПрАТ «Україна» [54; 55; 56].

Зменшення рентабельності основних засобів на 6,00% у 2023 році в порівнянні з 2021 роком є негативним фактором для підприємства. Загалом за 2021-2023 роки спостерігається негативна динаміка до зниження рентабельності основних засобів. Основною причиною зниження рентабельності основних засобів на підприємстві є недостатня завантаженість виробничих потужностей.

За допомогою таблиці 2.5 простежимо стан і ефективність використання трудових ресурсів на СПрАТ «Україна» у 2021-2023 рр.

Таблиця 2.5

Ефективність використання трудових ресурсів та заробітної плати на
СПрАТ «Україна» у 2021-2023 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення			
				Абсолютне, +/-		Відносне, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Чисельність усього, чол.	76	67	71	-5	4	93,42	105,97
Продуктивність праці тис.грн/осіб	9,18855	11,801	12,1279	2,9393 3	0,3268 4	131,99	102,77
Сер. заробітна плата тис. грн.	698,33	790,67	861,08	162,75	70,41	123,31	108,91
Фонд оплати праці, тис. грн.	8380	9488	10333	1953	845	123,31	108,91

Джерело: складено автором на основі даних СПрАТ «Україна» [54; 55; 56].

З даних табл. 2.5 очевидно, що протягом 2021-2023 рр. змінювалося, чисельність працівників скоротилась на 5 осіб, це першочергово пов'язано із мобілізацією.

Продуктивність праці у 2021-2023 рр. зростає, що свідчить про збільшення ефективності використання трудових ресурсів. Так, у 2023 р. порівняно з 2021 р. продуктивність праці зросла на 2,93 тис. грн. /особу.

Фонд оплати праці у 2021-2023 роках демонструє поступову тенденцію до зростання. Середня заробітна плата у 2023 році по відношенню до 2021 року зросла на 162,75 тис. грн., що пов'язано зі збільшенням фонду оплати праці на 1953 тис. грн. та підвищенням мінімальних соціальних стандартів.

Наступним показником оцінки діяльності СПрАТ «Україна» є його стан ділової активності, який буде розрахований за звітний період 2021-2023 рр. на основі показників оборотності активів, оборотності основних засобів, оборотності власного капіталу (табл. 2.6.)

Таблиця 2.6

Ділова активність підприємства СПрАТ «Україна» за 2021-2023 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Коефіцієнт оборотності активів	0,61	0,54	0,52	-0,09	-0,02
Коефіцієнт оборотності запасів	1,12	1,33	1,16	0,03	-0,18
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,79	0,71	0,73	-0,06	0,02

Джерело: складено автором на основі даних СПрАТ «Україна» [54; 55; 56].

Проблемною зоною ділової активності СПрАТ «Україна» за період 2021-2023 років є оборотність власного капіталу. Так, цей показник знизився на 0,06% у 2023 році порівняно з 2021 та на 0,02% відносно 2022 року. Дана ситуація вимагає від підприємства розробки та реалізації заходів, щодо прискорення оборотності власних коштів.

2.3. Аналіз основних показників ефективності організаційної структури СПрАТ «Україна»

Організаційна структуру управління СПрАТ «Україна» визначається вертикальними та горизонтальними зв'язками, які раціоналізують, координують й регулюють діяльність підприємства, саме це сприяє досягненню намічених цілей і завдань, через ефективні управлінські процеси. Саме така ефективність відзначається ступенем пристосованості процесів по досягненню поставлених цілей. Ефективність управлінських процесів може досягатися завдяки реалізації безпосередньо через систему або через якість системи.

Результат ефективності управлінських процесів відбувається у роботі самої системи й залежить від її характеристики, способу її використання і зовнішнього середовища підприємства.

Незважаючи на те, що існує багато досліджень, присвячених оцінці ефективності управління, але чіткої методології оцінки ефективності управління для аграрного господарства не створено. Проте є доречним визначення В. М. Колесник і А. Ю. Суислової, що характеризують «ефективність управління – це сукупна результативність роботи всього трудового колективу організації, системи заходів, які є наслідком окремих зусиль керівника і спеціалістів, що кількісно виражається у відношенні результатів діяльності підприємства і витрат на здійснення управлінських функцій і показує, в якій мірі управляючий орган реалізує цілі, досягає запланованих результатів» [20, с. 1259].

Аналіз та оцінка ефективності управлінських структур є дуже складним завданням. Наразі існують різні підходи до визначення ефективності організаційної структури, що базуються на зіставленні показників оцінки за декілька років й аналізі коливань виробництва, яким потрібні додаткові витрати на управління.

Одним з найважливіших елементів при розробці проектних рішень є оцінка ефективності структури управління, задля обрання найкращого і

найбільш раціонального рішення зі сприятливими умовами для досягнення найвищої результативності. Таку оцінку потрібно проводитися протягом усього життєвого циклу підприємства.

При оцінці ефективності структури управління СПрАТ «Україна» важливим є перевірка її відповідності системи об'єктів управління. Головними вимогами до системи показників для визначення ефективності організаційної структури є дані, що окреслюють відповідність ієрархічної структури цілям підприємства та її здатність відображати динамічність процесу управління.

Для оцінки ефективності організаційної структури СПрАТ «Україна» слід розкласти «ефективність» на складові елементи показників (рис. 2.5.).

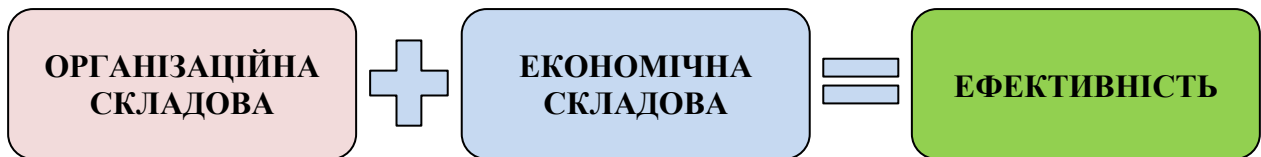


Рис. 2.5. Складові елементи показників, що визначають ефективність організаційної структури СПрАТ «Україна»

Джерело: згруповано автором [57].

Основоположними управлінськими індикаторами у дослідженні ефективності організаційної структури управління є наступні коефіцієнти:

Коефіцієнт актуалізації функцій [4, с. 267]:

$$K_{\text{аф}} = \frac{\Phi_{\text{ф}}}{\Phi_{\text{о}}}, \quad (2.3)$$

де $\Phi_{\text{ф}}$ – фактична кількість виконуваних функцій,

$\Phi_{\text{о}}$ – кількість основних та допоміжних функцій.

Якщо $K_{\text{аф}} > 1$ – це значить, що відбувається надлишкове перевиконання функцій, а при умові $K_{\text{аф}} < 1$ – свідчить, що якась частка управлінських функцій не реалізується у достатньому обсязі.

Наступним показником для аналізу є коефіцієнт цілеспрямованості дій

органів управління [4, с. 267]:

$$K_{\text{цд}} = \frac{\text{Ч}_{\text{ц}}^{\text{ау}}}{\text{Ч}_{\text{зау}}^{\text{ау}}}, \quad (2.4)$$

де $\text{Ч}_{\text{ц}}^{\text{ау}}$ – кількість працівників органів управління, які виконують спеціальні завдання;

$\text{Ч}_{\text{зау}}^{\text{ау}}$ – загальна кількість персоналу апарату управління компанії.

Коефіцієнт дублювання управлінських функцій [4, с. 267-268]:

$$K_{\text{дуф}} = \frac{K_{\text{п}}^{\text{ф}}}{K_{\text{п}}^{\text{р}}}, \quad (2.5)$$

де $K_{\text{п}}^{\text{ф}}$ – кількість функцій, які закріплені за конкретним підрозділом;

$K_{\text{п}}^{\text{р}}$ – перелік робіт, що визначаються функціями конкретних підрозділів.

Розрахунок актуалізації функції СПРАТ «Україна» здійснено за формулою 2.3, а розрахунки занесемо у таблицю 2.7.

Таблиця 2.7

Коефіцієнт актуалізації функції СПРАТ «Україна»

№ З/п	Посада	Коефіцієнт
1	Генеральний директор	Каф = 22 / 18 = 1,2
2	Фінансовий директор	Каф = 16 / 15 = 1,1
3	Головний бухгалтер	Каф = 16 / 13 = 1,2
4	Головний економіст	Каф = 16 / 13 = 1,2
5	Директор агрономічного відділу	Каф = 21 / 19 = 1,1
6	Директор відділу тваринництва	Каф = 20 / 18 = 1,1
7	Начальник відділу кадрів і управління персоналом	Каф = 15 / 13 = 1,1
8	Начальник служби безпеки	Каф = 8 / 9 = 0,8
9	Начальник відділу матеріально-технічного забезпечення	Каф = 13 / 12 = 1,1
10	Начальник юридичного відділу	Каф = 11 / 10 = 1,1
11	Комерційний директор	Каф = 17 / 13 = 1,3
12	Головний інженер	Каф = 11 / 10 = 1,1
13	Начальник відділу механізації	Каф = 11 / 10 = 1,1
14	Начальник служби з охорони праці	Каф = 10 / 9 = 1,1

Джерело: розраховано і сформовано автором самостійно.

Аналіз розрахунків коефіцієнтів актуалізації функції СПРАТ «Україна» (табл. 2.7) свідчить, що навантаження керівників першого та другого рівнях організаційної структури, які вони виконують, є надмірними порівняно із

функціями, визначеними в їхніх посадових інструкціях. Розрахунки також показують, що комерційний директор, головний економіст та головний бухгалтер СПрАТ «Україна» мають високе навантаження, оскільки вони виконують додаткові функції для нових проєктів СПрАТ «Україна», підготовки фінансових звітів та аналізу діяльності відділу. Тому їхнє навантаження необхідно зменшити, делегувавши частину повноважень підлеглим та іншим менеджерам.

Коефіцієнт цілеспрямованості дій органів управління СПрАТ «Україна» розраховується за формулою 2.4, отже: $\mathcal{C}_{\text{Ц}}^{\text{AY}} - 3$ особи, $\mathcal{C}^{\text{3AY}} - 8$ осіб. Звідси:

$$K_{\text{ЦД}} = 3 / 8 = 0,38$$

Дані розрахунку демонструє те, що особливі завдання може виконувати лише обмежена кількість робітників керівної ланки. Отже, не усі завдання можна делегувати і відсутність можливості доручити виконання деяких завдань та рішення обтяжують як фізичної так і розумовою працею, що у свою чергу може призвести до емоційного вигорання співробітників керівних ланок.

Наступним етапом є визначення коефіцієнту дублювання управлінських функцій у СПрАТ «Україна» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Коефіцієнт дублювання управлінських СПрАТ «Україна»

Відділи	Функції, закріплені за конкретним підрозділом			Перелік робіт, що визначаються функціями конкретних підрозділів			Розрахунок коефіцієнту Кдуф		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Відділ кадрів і управління персоналом	12	3	3	15	5	4	0,80	0,60	0,75
Комерційний відділ	8	7	7	13	12	12	0,61	0,58	0,58
Обліково-економічний відділ	8	7	7	13	12	11	0,61	0,58	0,63

Джерело: розраховано і сформовано автором самостійно.

Аналізуючи дані таблиці 2.8 видно, що фактор дублювання функцій у 2022 році нижчий у порівнянні із 2021 роком. Проте у 2023 році дублювання

функцій по обліково-економічному відділу та відділу кадрів і управління персоналом зменшився у порівнянні із 2021 роком. Це пов'язано переважно з воєнним станом в Україні, адже організаційною структурою були здійсненні скорочення посад у зв'язку із виїздом деяких співробітників за кордон, а також у зв'язку із мобілізацією, що й призвело до зменшення кількості функцій, покладених на ці посади. Наразі, як видно з таблиці 2.8, функції комерційного та обліково-економічного відділу залишаються приблизно на тому ж рівні. Ці відділи зараз виконують більшість управлінських функцій і мають високий ступінь дублювання. Що стосується сектору управління персоналом, то кількість управлінських функцій та видів діяльності значно зменшилася. Це означає, що навчання, адаптація, оцінка та інші управлінські процеси відсутні, що підтверджує низьке значення коефіцієнту.

Економічна частина індикаторів аналізу ефективності організаційної структури СПРАТ «Україна» включає у себе ще коефіцієнт економічності праці апарату управління [4, с. 268]:

$$K_e = \frac{B_{ay}}{B_{вpp}} \quad (2.6)$$

де B_{ay} – витрати на управління підприємством;

$B_{вpp}$ – витрати на виробництво реалізованої продукції.

У таблиці 2.9 наведені дані та розрахунок коефіцієнту економічності праці апарату управління.

Таблиця 2.9

Розрахунок коефіцієнту економічності праці апарату управління підприємства

Показники	Роки			Значення коефіцієнту, K_e		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Витрати на управління підприємством	8 380	9 488	10 333	0,08	0,09	0,09
Витрати на виробництво реалізації продукції	102 451	99 525	103 458			

Джерело: розраховано і сформовано автором самостійно.

Дані таблиці 2.9 свідчать, що коефіцієнти економічності апарату управління були нижчими у 2021 році, а у 2022-2023 рр. цей показник збільшився на 0,01 що обумовлене військовою агресією РФ і введенням військового стану в країні, а також збільшення управлінських функцій органів управління СПрАТ «Україна».

Вище описані і розраховані показники ефективності організаційних структур управління СПрАТ «Україна» оцінювалися за відповідними критеріями. Ці показники дали змогу оцінити раціональність оптимізації організаційної структури і доцільність впровадження нововведень у структуру управління підприємствами.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО
ТОВАРИСТВА «УКРАЇНА»

3.1. Напрямки удосконалення організаційної структури підприємства

«Удосконалення організаційної структури це безперервний процес, що диктується як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками, зокрема ринковими відносинами в народному господарстві, умовами і розширенням міжгалузевих зв'язків всередині країни і міждержавних господарських контактів, розвитком спеціалізації та кооперування виробництва, розвитком науки і техніки. Особливого значення набуває ця проблема на промисловому підприємстві, тому що від прийнятих рішень і ефективності організаційної структури управління залежить якість виробничої діяльності» [40, с. 18].

Організаційна структура аграрних підприємств є лінійно-функціональною, що характеризується жорстким контролюванням за проведенням виробничих операцій, стабільністю і довгостроковим характером закріплених функцій і зон відповідальності. Організаційна структура управління не створюється навіки, а має тенденцію змінюватися під впливом зовнішніх й внутрішніх факторів, і як правило залежить від темпів розвитку функціонування підприємства.

Організаційна структура є доволі розгалуженою, адже має три рівні: голова правління – керівники структурних підрозділів – виконавці. Проте, воєнний стан, введений в Україні, вносить свої корективи у діяльність підприємства.

Внесення змін до організаційної структури потрібно робити, тоді коли сама організаційна структура або її функції більше не відповідають наміченим планам підприємства, і тим самим ставлять під загрозу довгострокові

перспективи агробізнесу в цілому.

Основними напрямками щодо удосконалення організаційної структури СПрАТ «Україна» є наступні кроки:

1. Проведення SWOT-аналізу СПрАТ «Україна» для окреслення міцних і уразливих напрямів, а також можливостей розвитку.

2. Запровадження у діяльність СПрАТ «Україна» відділу контролінгу дозволить здійснювати ефективне управління підприємством і забезпечить йому довгострокове існування.

3. Формування завдань, функцій і критеріїв ефективності роботи, які висуваються до новоствореного відділу контролінгу.

4. Проектування відділу контролінгу і розрахунок витратної частини на його реалізацію.

Використовуючи стратегічний метод SWOT-аналізу стає можливим ґрунтовно проаналізувати зовнішню і внутрішню ситуацію діяльності СПрАТ «Україна». Дана методика складається з двох частин, а саме:

- дослідити зовнішні можливості на ринку або позитивні моменти, пов'язані з постачальниками та споживачами, і передбачити негативні моменти, що пов'язані з конкуренцією, політичними, правовими, економічними та технологічними аспектами, які існують на зовнішньому ринку. Вплив на навколишнє середовище сільського господарства повинен бути чітко визначений стратегічними альтернативами виробничо-господарської діяльності підприємства;

- вивчення переваг і недоліків сільськогосподарської діяльності. Зокрема, необхідна оцінка потенціалу СПрАТ «Україна» із визначенням напрямку виробництва, операційних резервів, технічного управління, виробничих процесів, людських ресурсів, фінансів, маркетингу, логістики тощо.

Сформуємо матрицю SWOT-аналізу діяльності СПрАТ «Україна» (табл. 3.1), що допоможе сформулювати майбутні плани розвитку підприємства

і відповідно посприяє оптимізації організаційної структури.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз діяльності СПрАТ «Україна»

Сильні сторони господарства	Слабкі сторони господарства
<p>Наявність кваліфікованого персоналу, що має досвід роботи в сільськогосподарській галузі. Накопичений досвід роботи в сільськогосподарській галузі. Гарні ділові зв'язки зі споживачами продукції і постачальниками матеріально-технічних ресурсів. Зручне місце розташування підприємства. Близькість до транспортних магістралей. Забезпеченість виробництва всіма необхідними ресурсами. Наявність техніки для здійснення виробництва. Висока якість продукції. Широкі канали збуту. Можливість інвестування в розвиток підприємства.</p>	<p>Наявність зношеного устаткування на підприємстві. Можливі неузгодження за строками продажу продукції. Дублювання повноважень щодо виконання виробничих функцій. Висока трудомісткість виробництва. Слабка товарна політики. Нерозвинена рекламна діяльність. Значна кількість агропідприємств з потужними можливостями. Відсутність чіткої маркетингової політики.</p>
Зовнішні сприятливі можливості	Зовнішні загрози господарству
<p>Зростаючий попит на сільськогосподарську продукцію. Розширення сегменту споживачів за рахунок сформованого іміджу на ринку. Можливість розширення виробничої діяльності за рахунок залучення додаткових паїв. Бажання інвесторів вкладати кошти у розвиток цифрового агробізнесу. Розширення асортиментної політики.</p>	<p>Воєнний стан і бойові дії на території України. Через несприятливі політико-економічні умови негативна тенденція щодо зменшення виробництва аграрної продукції. Високі валютні ризики Насичення ринку аналогічними товарами. Висока конкуренція на ринку агропродукції. Вплив несприятливих кліматичних умов на отримання планової урожайності. Недосконалість правових норм щодо розвитку агробізнесу. Банкрутство через невиконання кредитних зобов'язань.</p>

Джерело: сформовано автором самостійно на основі власний спостережень.

Аналіз сильних і слабких сторін, загроз і можливостей з боку зовнішнього середовища свідчить про те, що СПрАТ «Україна» має у має сильні позиції. Зокрема, до них відноситься вигідне розташування для виробництва

сільськогосподарської продукції і купівлі-продажу ресурсів, налагоджені зв'язки із постачальниками й партнерами, давно налагоджені канали збуту, завдяки багаторічному досвіду роботи, технічна підтримка й компетентний персонал. Також варто відзначити використання ресурсозберігаючих технологій, що дозволяє компанії вирощувати високоякісну продукцію.

Слабкими сторонами СПрАТ «Україна» є застаріле обладнання, що потребує оновлення, трудомістка робота у процесі виробництва. Існує також проблема дублювання повноважень між відділами у виконанні повторюючих функцій. Розглянувши елементи зовнішнього середовища та їх вплив на СПрАТ «Україна», можна констатувати, що підприємство має потенціал для протидії негативним факторам і використання можливостей, які пропонує ринок.

Проблемою для досліджуваного господарства є те, що аграрна галузь є висококонкурентною і політичні, економічні, правові, технічні та погодні умови мають негативний вплив на розвиток господарства. У той же час, існує потенціал для майбутнього зростання СПрАТ «Україна» завдяки зростаючому попиту на сільськогосподарську продукцію, що виробляється у господарстві. Площа земельних угідь може розширитися у результаті надання паїв жителями сусідніх сіл.

Подальшим кроком реалізації стратегії удосконалення організаційної структури СПрАТ «Україна» є формування нового відділу контролінгу для покращення і досягнення оптимальних результатів діяльності підприємства у довгостроковій перспективі, а також для досягнення стратегічних цілей шляхом ефективного управління.

«Контролінг (з англ. «controlling» – контролювання або перевірка) – спеціальна система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і охоплює інформаційне забезпечення управління, його планування, організацію взаємодії, мотивацію і контроль» [5, с. 40].

Основна мета і функцій відділу контролінгу схематично зображені на рис. 3.1.

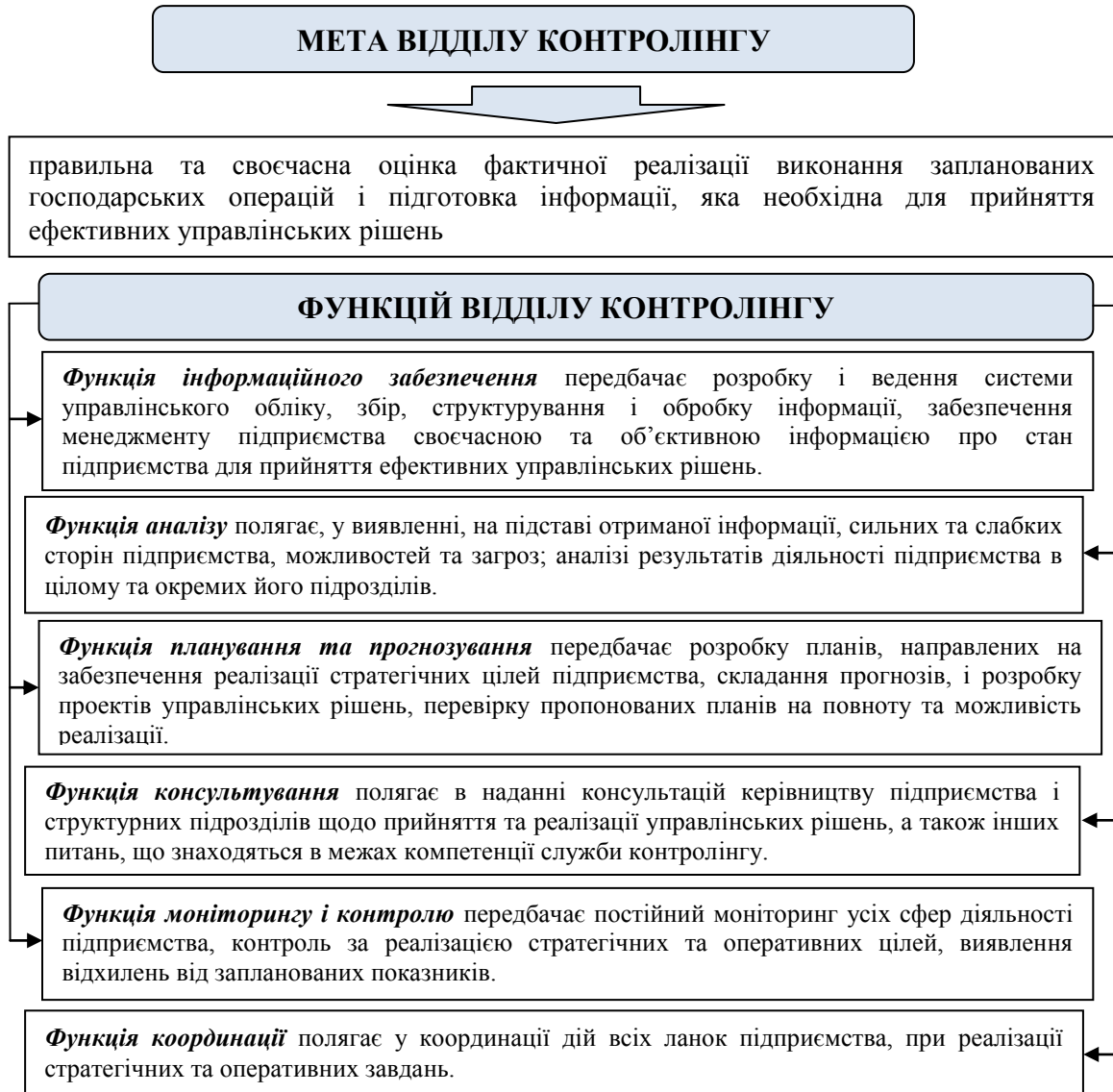


Рис. 3.1. Мета і функцій відділу контролінгу

Джерело: сформовано автором на основі [51, с. 76].

Отже, окреслена мета і функції відділу контролінгу підкреслюють актуальність впровадження контролінгу у діяльність Товариства як відокремленого структурного підрозділу системи управління СПрАТ «Україна», що стане інструментом підвищення економічної ефективності комплексу управлінських заходів.

Служба контролінгу повинна підпорядковуватись голові управління

СПрАТ «Україна» бо саме дана посада є найвищою в організаційній структурі, а також голова правління представляє інтереси власників Товариства.

У даному випадку, служба контролінгу матиме достатньо повноважень для того, щоб у повній мірі виконувати свої функції та покладені на неї завдання.

Але перед тим, як вводити відділ контролінгу в організаційну структуру СПрАТ «Україна», слід окреслити функціональні обов'язки співробітників відділу контролінгу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Функціональні обов'язки співробітників відділу контролінгу

Посада	Функціональні обов'язки
Начальник відділу контролінгу	<ul style="list-style-type: none"> - знати бухгалтерський облік і розбиратися в технологічних питаннях роботи сільськогосподарського підприємства; - не розголошувати конфіденційну інформацію; - несе відповідальність за вихідні документи, аналітичні розрахунки і прогнози перед своїм безпосереднім начальником перед генеральним директором.
Контролер-фахівець з управлінського обліку	<ul style="list-style-type: none"> - розроблення процедур передачі даних з бухгалтерії до відділу контролінгу; - контроль за збором і аналізом фактичної облікової Інформації до відділу контролінгу; - розроблення пропозицій щодо оптимізації облікового процесу в бухгалтерії з позиції аналітичної служби; - економічна експертиза управлінських рішень.
Контролер-фахівець з інформаційних систем	<ul style="list-style-type: none"> - оцінка доцільності автоматизації контролінгової роботи на окремих етапах; - оцінка варіантів і пропозицій відділу автоматизації щодо автоматизації контролінгової роботи; - розрахунки й обґрунтування витрат на автоматизацію контролінгової роботи; - розроблення форм для автоматизованого збору інформації; - оптимізація документообігу на підприємстві; - координація роботи відділу автоматизації в області автоматизації контролінгової роботи;

Джерело: сформовано автором на основі [33].

Впровадження в організаційну структуру відділу контролінгу передбачає введення у штат три штатні одиниці: начальник відділу контролінгу, контролер-фахівець з управлінського обліку та контролер-фахівець з інформаційних

систем. Організаційна структура відділу контролінгу представлена на рис 3.2.



Рис. 3.2. Організаційна структура відділу контролінгу

Джерело: сформовано автором самостійна розробка автора.

Штатний розклад відділу контролінгу СПрАТ «Україна» представлено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Штатний розклад відділу контролінгу СПрАТ «Україна»

	Посада	Кількість, осіб	Заробітна плата за місяць, грн.	Заробітна плата за рік, грн.
1	Начальник відділу контролінгу	1	20 000	240 000
2	Контролер-фахівець з управлінського обліку	1	14 000	168 000
3	Контролер-фахівець з інформаційних систем	1	14 000	168 000
	Разом		48 000	576 000

Джерело: сформовано і розраховано автором самостійно.

Завершальним етапом розробленого стратегічного плану щодо удосконалення організаційної структури СПрАТ «Україна» є порівняння коефіцієнту концентрації функцій комерційного відділу обліково-економічний відділ (табл. 3.4).

Розрахунок коефіцієнту актуалізацій функцій керівництва СПрАТ «Україна» свідчить про те, що даний показник знизився, а відповідно і відбулося зниження рівня завантаженості комерційного директора, головного бухгалтера й головного економіста, які частково виконували функції

новоствореного відділу контролінгу.

Таблиця 3.4

Порівняння коефіцієнту актуалізацій функцій керівництва
СПрАТ «Україна» до та після змін в організаційній структурі

№ з/п	Посада	Коефіцієнт до змін в організаційній структурі	Коефіцієнт після змін в організаційній структурі	Відхилення
1	Комерційний директор	Каф = 17/ 13 = 1,3	Каф=15/13 =1,1	-0,2
2	Фінансовий директор	Каф = 16 / 15 = 1,1	Каф=16/15=1,1	-
3	Головний бухгалтер	Каф = 16 / 13 =1,2	Каф = 14 / 13 =1,07	-0,13
4	Головний економіст	Каф = 16 / 13 = 1,2	Каф = 14 / 13 =1,07	-0,13

Джерело: сформовано і розраховано автором самостійно.

Отже, розроблений стратегічний план щодо удосконалення організаційної структури СПрАТ «Україна» призведе до покращення результативність своєї діяльності, збільшення продуктивність праці персоналу, посилення конкурентних переваг, що у свою чергу призведе до збільшення обсягів доходу підприємств в цілому.

3.2. Впровадження контролінгу у систему управління підприємства

Ефективне управління сільськогосподарським підприємством вимагає використання сучасних інструментів, саме тому було визначено, що задля підвищення продуктивного управління діяльністю СПрАТ «Україна» слід впровадити систему контролінгу.

Дослідження наукової джерел демонструє, що основна увага науковців зосереджу саме на природі, інструментарії і практичній реалізації елементів контролінгу. Проте, поза увагою залишаються практичні рекомендації щодо створення саме відділів/секторів контролінгу у сільськогосподарських підприємствах, із визначення його чисельного і якісного складу, а також економічної ефективності таких проєктів.

Як було описано вище, то задля продуктивної діяльності відділ контролінгу СПрАТ «Україна» має підпорядковуватися безпосередньо генеральному директорові, це посприяє незалежності й прозорості реалізації функціональних обов'язків керівника і фахівців відділу контролінгу від інших структурних відділів сільськогосподарського підприємства, а також підкреслить самостійність функціонування відділу контролінгу.

Як зазначають М. Д. Виноградський і С. В. Беляєва, що «у практиці планування потреби в управлінському персоналі підприємств аграрної сфери використовується методика Розенкранца» [8, с. 162]:

$$Ч = \sum_{i=1}^n (m_i t_i / T) * K_{нрч}, \quad (3.1)$$

«де n – кількість видів організаційно-управлінських робіт, що визначають завантаження підрозділу;

m_i – середня кількість визначених дій у межах i -го виду робіт за встановлений період;

t_i – час, необхідний для виконання однієї дії в межах i -го виду організаційно-управлінських робіт;

T – робочий час одного співробітника відповідно до трудового договору (контракту) за певний проміжок часу;

$K_{нрч}$ – коефіцієнт необхідного розподілу часу» [8, с. 162].

Суть методики Розенкранца полягає у визначенні кількості видів управлінських завдань, поєднаних з певними адміністративними функціями і нормами робочого часу, на основі яких і розраховується планова чисельність працівників. При цьому враховується коефіцієнт між необхідними та фактичними витратами часу на виконання кожного виду робіт.

З метою економічного обґрунтування необхідної чисельності співробітників відділу контролінгу було проведено експертне опитування провідних фахівців обліково-економічного і комерційного відділу СПрАТ «Україна». Для цього фахівцям був представлений орієнтовний перелік

організаційно-управлінських робіт, що є раціональними і потрібними саме для підприємств сільськогосподарської галузі. Основним завданням фахівців було визначити кількості дій і час, що необхідно витратити на виконання організаційно-управлінських робіт інспекторами. Обґрунтування необхідної чисельності співробітників відділу контролінгу СПрАТ «Україна» представлено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Обґрунтування необхідної чисельності співробітників
відділу контролінгу СПрАТ «Україна»

№ з/п	Орієнтовний перелік організаційно-управлінських видів робіт	Кількість дій для виконання виду робіт (mi)	Час, необхідний для виконання дій, год. (ti)	mi*ti
1	Збір облікової інформації, що надходить від усіх підрозділів до відділу контролінгу	100	0,5	50
2	Обробка та аналіз облікової інформації, що надходить від усіх підрозділів до відділу контролінгу	180	1	1800
3	Розробка графіку складання планів	12	2	24
4	Надання інформації для складання планів	100	0,5	50
5	Координація процесу розробки планів	120		240
6	Перевірка планів, які склалися підрозділами підприємства	280	1	280
7	Консолідація бюджетів усіх рівнів	250	4	1000
8	Аналіз та контроль виконання планових показників	100	4,5	450
9	Встановлення нормативних значень відхилень фактичних показників від планових	280	1	280
10	Обґрунтування розмірів матеріального стягнення за невиконання планів	90	0,5	45
11	Розробка заходів для зменшення відхилень	90	2	180
12	Збір найбільш значущих даних для ухвалення управлінських рішень	100	1,5	150
13	Консультації щодо вибору коригуючих заходів і управлінських рішень	12	1	12
	Всього:			2941

Джерело: сформовано і розраховано автором самостійно.

Отже, відповідно даних і розрахунку, що зроблено у табл. 3.5 показник $m_i * t_i$ складає 2941. Враховуючи, що адміністративно-управлінський персонал СПрАТ «Україна» працює восьми годинний робочий день, і формальний фонд робочого часу одного фахівця становить 240 днів, або 1920 годин.

Дані результатів обчислення коефіцієнту потрібного часового розподілу для СПрАТ «Україна» наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Дані результатів обчислення коефіцієнту потрібного часового розподілу для СПрАТ «Україна»

№ з/п	Показник	
1	Коефіцієнт, що враховує витрати на додаткові роботи	1,3
2	Коефіцієнт, що враховує витрати часу на відпочинок співробітників	1,12
3	Коефіцієнт перерахування явочної чисельності в облікову	1,1
	Коефіцієнт необхідного розподілу часу (Кнрч)	1,6

Джерело: сформовано і розраховано автором самостійно.

На основі сформованих даних таблиць 3.5 і 3.6, а також формули Розенкранця (3.1) було розраховано кількісний склад відділу контролінгу на СПрАТ «Україна»:

$$Ч = (2941 / 1920) * 1,6 = 2,5 \approx 3 \text{ чол.}$$

На підставі здобутих результатів щодо кількісного складу (три особи) визначено якісний склад фахівців сектора контролінгу на агропідприємстві: керівник відділу контролінгу; контролер-аналітик; контролер-фахівець з інформаційних систем.

На основі економічних розрахунків щодо необхідної кількості осіб для роботи у відділі контролінгу було обґрунтовано доведено, що для якісної роботи СПрАТ «Україна» у відділ контролінгу необхідні три одиниці, а саме: начальник відділу контролінгу, контролер-фахівець з управлінського обліку і контролер-фахівець з інформаційних систем.

Для того, щоб визначити економічну ефективність і результативність

впровадження контролінгу, необхідно спочатку розрахувати ефект (в даному випадку економію витрат), а потім обчислити економічну ефективність як співвідношення між цим ефектом і сумою додаткових витрат, пов'язаних з впровадженням системи контролінгу.

Ці розходи включають, в основному, оплату плати працівників відділу контролінгу (із відрахуванням) та витрати на закупівлю і розробку програмного забезпечення й інформаційних систем. Як показує практика формування й впровадження систем контролінгу у роботу аграрних позитивно впливає на поліпшення ефективності їх функціонування, що є вкрай важливим в умовах нинішньої ситуації в країні. Підприємства, які впровадили системи контролінгу, цілком можуть розраховувати на зниження витрат на 3-4% від обороту.

Результати розрахунків економічних вигод від впровадження системи контролінгу у діяльність СПрАТ «Україна» представлені у таблиці 3.7.

Обчислення базуються на наступних умовах (припущеннях), а саме:

1) Середньомісячна заробітна плата на одного працівника приймається на рівні середньої заробітної плати аграрного сектору станом на квітень 2024 року – 8000 грн. [15]. Оскільки, стратегічним планом щодо удосконалення організаційної структури СПрАТ «Україна» було сформульовано про необхідність створення відділу контролінгу із якісною чисельністю трьох осіб і їх загальна заробітна плата на місяць (табл. 3.3) складає 48000 грн. (керівник – 20000 грн., два контролери по 14000 грн.).

2) відрахування за єдиним соціальним внесок складає 22% [38];

3) при виборі програмного забезпечення з модулями контролінгу слід також враховувати вартість використання інформаційних систем. Зокрема, С. В. Лісковець рекомендує саме для аграрної сфери використовувати «програми, які можуть бути використані при реалізації стратегічного контролінгу – це SAP R/3, SAS System (SAS Inst). Програма SAP R/3 може здійснювати моделювання за допомогою інструмента сценарію розвитку, а SAS

System (SAS Inst) допускає реалізацію окремих завдань стратегічного контролінгу» [26, с. 29];

4) економічний ефект від впровадження системи контролінгу за вище окресленим сценарієм розраховані у відсотках від фактичних загальних витрат підприємства у 2023 році. (93 805 тис. грн.)

Таблиця 3.7

Економічні розрахунки впровадження відділу контролінгу у СПрАТ «Україна»

№ з/п	Показники	Значення
<i>Витратний складник</i>		
1	Річний фонд оплати праці працівників відділу контролінгу, тис. грн	576,00
2	Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	126,72
3	Витрати на програмне забезпечення, тис. грн	100,00
	Усього витрат	802,72
<i>Результатний складник</i>		
1	Економічний ефект (економія витрат) від впровадження системи контролінгу за сценаріями, тис. грн:	
	а) песимістичний – 1 % від витрат	938,05
	б) реалістичний – 2 % від витрат	1876,10
	в) оптимістичний – 3 % від витрат	2814,15
<i>Показники окупності</i>		
1	Строк окупності витрат на впровадження системи контролінгу за сценаріями, років	
	а) песимістичний	0,86
	б) реалістичний	0,43
	в) оптимістичний	0,29

Джерело: сформовано і розраховано автором самостійно.

Аналіз даних табл. 3.7 демонструють, що за песимістичним сценарієм економія витрат від впровадження відділу контролінгу СПрАТ «Україна» склала 938,05 тис. грн. на рік, а термін окупності – 0,86 років; за реалістичним сценарієм вигоди склала – 1876,10 тис. грн. на рік, а термін окупності – 0,43 роки; за оптимістичним сценарієм економічні вигоди склала – 2814,15 тис. грн. із терміном окупності – 0,29 років.

Також слід зазначити аргументація впровадження контролінгу науковцем Л. Б. Криворучко, який зазнає, що «запровадження контролінгу в систему управління підприємством сприятиме поліпшенню якості системи управління.

Крім того, поточний економічний результат у формі зменшення витрат, додаткових якісних переваг у вигляді спрощення системи документообігу на підприємстві, підвищення прозорості, доступності інформаційних ресурсів, своєчасності одержання інформації в стратегічній перспективі може сприяти формуванню мультиплікативного економічного ефекту в результаті поліпшення довіри й зацікавленості зовнішніх контрагентів підприємства у довгостроковому періоді і, як наслідок, зростання прибутку підприємства» [21, с. 55].

До факторів, що сприяють мультиплікативному впливу від впровадження контролінгу в процес управління СПрАТ «Україна», можна віднести скорочення робочого часу за рахунок спрощення системи документообігу; доступності до інформаційних ресурсів і вчасності отримання інформації; створення трьох додаткових робочих місць; випадків оплати штрафів через інформаційні й розрахункові помилки, спричинені ручними розрахунками і наданням інформації, а також усунення витрат робочого часу на виправлення через збільшення кількості помилок.

Резюмуючи, все вище викладено, слід констатувати, що для ефективного управління СПрАТ «Україна» пропонується впровадження відділу контролінгу із якісним штатом у три особи. Витрати на даний проєкт становлять 802,72 тис. грн.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі узагальнено теоретичні основи і обґрунтовані рекомендації щодо удосконалення системи управління підприємством.

Отримано наступні висновки:

1. Розглянувши сутність і характеристику системи управління підприємством можна стверджувати, що унітарного наукового сприйняття щодо єдиної структури системи управління підприємством немає, адже при зміні як зовнішніх так і внутрішніх факторів, а також умов функціонування підприємства з'являється потреба в поліпшуванні системи управління шляхом трансформацій у структурі або у посиленні певної підсистеми.

2. Дослідження економічних показників системи управління підприємством демонструє, що завдяки методологічному інструментарію на основі економічного аналізу, менеджменту, фінансового аналізу й маркетингу можливо вдосконалити ефективність діяльності підприємства шляхом результативного оцінювання ефективності діяльності і розвитку підприємства в цілому.

3. Методологічні аспекти формування системи управління підприємством підкріплюють, що створення результативної системи управління підприємством, як основи посилення конкурентоспроможності у зовнішньому середовищі і підвищенні прибутковості є довгочасним й чималим процесом, адже повинен охоплювати усі структурні елементи підприємства, забезпечуючи результативне використання усіх видів ресурсів у підтримці реалізації потенціалу підприємства.

4. СПрАТ «Україна» успішно функціонує на аграрному ринку. Підприємство працює у насиченому зовнішньому середовищі, яке регулюється ринковим законодавством і органами державної влади через використання економічних важелів та нормативно-правових актів. Система управління

агропідприємством чітко сформована, існують чіткі інструкції та правила, що стосуються функціональних підрозділів. Вищим органом СПрАТ «Україна» є загальні збори акціонерів, виконавчим органом є правління, яке здійснює управління поточною діяльністю товариства. Організаційна структура СПрАТ «Україна» є лінійно-функціональною. За результатами аналізу оцінки ефективності організаційної структури СПрАТ «Україна» можна стверджувати, що окреслена структура є задовільною і дозволяє працівникам виконувати більшість поставлених перед ними завдань.

5. Проведений аналіз господарської діяльності СПрАТ «Україна» демонструє, що чистий дохід (виручка) від реалізації продукції СПрАТ «Україна» протягом 2021-2023 рр. зростає незначними темпами. Так, зростання чистого доходу у 2023 році склало 103,96% відносно 2022 року, та 100,98% відносно 2021 року. Зважаючи на позитивну динаміку росту валової продукції та основних показників ефективності господарювання, СПрАТ «Україна» характеризується як успішне сільськогосподарське господарство, що нарощує ресурсний потенціал, збільшує обсяги виробництва продукції і успішно працює в умовах ринку. Продуктивність праці у 2021-2023 рр. зростає, що свідчить про збільшення ефективності використання трудових ресурсів. Так, у 2023 р. порівняно з 2021 р. продуктивність праці зросла на 2,93 тис. грн. /особу. Фонд оплати праці у 2021-2023 роках демонструє поступову тенденцію до зростання.

6. За допомогою аналізу основних показників ефективності організаційної структури СПрАТ «Україна» було визначено факт дублювання функцій по обліково-економічному відділу та відділу кадрів і управління персоналом. Слід зазначити зростання коефіцієнту економічності апарату управління у 2022-2023 рр. у порівнянні з 2021 р., так він збільшився на 0,01. Результати аналізу коефіцієнтів актуалізації функції СПрАТ «Україна» свідчать, що навантаження керівників першого та другого рівнів організаційної структури, які вони виконують, є надмірними порівняно із функціями, визначеними в їхніх

посадових інструкціях. Це пов'язано переважно з воєнним станом в Україні, адже організаційною структурою були здійсненні скорочення посад у зв'язку із виїздом деяких співробітників за кордон, а також у зв'язку із мобілізацією.

7. Основними напрямками щодо удосконалення організаційної структури є запровадження у діяльність СПрАТ «Україна» відділу контролінгу, який дозволить здійснювати ефективне управління підприємством і забезпечить йому довгострокове існування. Впровадження в організаційну структуру відділу контролінгу передбачає введення у штат три штатні одиниці: начальник відділу контролінгу, контролер-фахівець з управлінського обліку та контролер-фахівець з інформаційних систем.

8. Проведений розрахунок коефіцієнту актуалізацій функцій керівництва СПрАТ «Україна» свідчить про те, що після впровадження в організаційну структуру відділу контролінгу, відбулося зниження рівня завантаженості комерційного директора, головного бухгалтера й головного економіста, які частково виконували функції новоствореного відділу контролінгу. Економічний ефект від впровадження відділу контролінгу у СПрАТ «Україна» розраховано за трьома напрямками, зокрема: за песимістичним сценарієм він складе 938,05 тис. грн. на рік, а термін окупності – 0,86 років; за реалістичним сценарієм – 1876,10 тис. грн. на рік, а термін окупності – 0,43 роки; за оптимістичним сценарієм – 2814,15 тис. грн. із терміном окупності – 0,29 років. Отже, організація відділу контролінгу у СПрАТ «Україна» слід вважати потужним інструментом зміцнення економічної ефективності й результативності управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. Київ: КНЕУ. 2013. 779 с.
2. Бабич Д. В., Проскуріна Т. В., Маковій Д. Д. Удосконалення організаційної структури управління як важливий механізм управління сучасним підприємством. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 24. С. 91–95. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/17.pdf
3. Бабчинська О. І., Соколовська В. В. Основні інструменти управління підприємством в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2017. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5809>
4. Баєва О. В., Лазоренко Л. В., Новальська Н. І. Менеджмент і адміністрування: Історія менеджменту. Теорія організацій: навч. посіб. в 2 ч. Ч. 1. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 336 с.
5. Бердар М. М. Контролінг як сучасна концепція управління промисловим підприємством. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 39–44.
6. Бондарчук Л. В., Гулівата І. О. Концептуальні підходи та сучасні елементи моделювання ефективного управління підприємством в умовах розвитку економіки. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка*. 2015. Вип. 2 (4). Ч. 1. С. 83–89.
7. Босак А. О., Дарміць Р. З., Босак В. А. Класифікація організаційних структур управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та умови їх застосування. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. №11(691). С. 26–35.
8. Виноградський М. Д., Беляєва С. В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2006. 504 с.
9. Волошин Р. В. Менеджменту: опорний конспект лекцій. Тернопіль, 2018. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 116 с.

10. Готра В. В., Данайканич О. В., Візор І. Є. Вдосконалення організаційної структури підприємства в сучасних умовах. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вип. 21. Ч.1. С. 77–80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_21%281%29_22
11. Десять типів організаційних структур компаній. URL: <http://surl.li/sipnb>
12. Дорошенко М. П., Вороніна В. Л. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Том 30 (69). № 5. С. 52–56. URL: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-5-10>
13. Друкер Пітер Ф. Виклики для менеджменту ХХІ століття. КМ-БУКС, 2020. URL: <https://www.yakaboo.ua/ua/vikliki-dlja-menedzhmentu-xxi-stolittja.html>
14. Дудукало Г. О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1031>
15. З 1 квітня в Україні підвищили мінімальну зарплату: як це вплине на податки. LIGA ZAKON. URL: https://biz.ligazakon.net/news/226150_z-1-kvtnya-v-ukran-pdvishchili-mnmalnu-zarplatu-yak-tse-vpline-na-podatki
16. Йовса М. М. Розробка сучасних заходів щодо вдосконалення системи менеджменту на вітчизняних консалтингових підприємствах. *Молодий вчений*. 2017. № 1 (41). С. 594–597. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_1_144
17. Калюжна Н. Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації. *Вісник економічної науки України*. 2011. №2(20). С. 51–54. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/45700>
18. Ковтун А. В., Донченко Л. М. Удосконалення організації управлінської праці туристичних підприємств. *Актуальні проблеми вітчизняної науки: матеріали наук. конф. студентів та молодих вчених*. 2019. С. 39–42. URL: <http://surl.li/rwqci>

19. Коефіцієнт придатності основних засобів. Agrariy. URL: http://agrariy.com/article_page.php?page=30
20. Колесник В. М., Суслова А. Ю. Оцінка ефективності управління у сільськогосподарських підприємствах Арбузинського району Миколаївської області. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 8. С. [1258–1264](#).
21. Криворучко Л. Б. Організаційно-економічні основи контролінгу управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівного підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Сумський державний університет. Суми, 2014. 223 с.
22. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2007. 268 с.
23. Кудіна В. В. Процедура оптимізації організаційної структури підприємства. *Наукові праці НУХТ*. 2016. Том 22. № 5. С. 85–95.
24. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту. Київ: Академвидав, 2003. 464 с.
25. Кучеренко С. К. Оцінка ефективності систем управління підприємств та моделювання їх показників. *Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації*: монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2023. С. 25–51. URL: <https://philarchive.org/archive/PAVZRK>
26. Лісковець С. В. Програмно-інформаційне забезпечення організації контролінгу аграрних підприємств. *Молодий вчений*. 2015. № 6(21). Ч. 2. С. 27–30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_6%282%29_8
27. Мазур К. В., Кубай О. Г. Менеджмент аграрного підприємства: навч. посіб. Вінниця: ТВОРИ, 2020. 284 с. URL: <http://surl.li/sqsww>
28. Максютенко І. Є. Характеристика типів організаційних структур підприємства. 2022. URL: <http://surl.li/ryshh>

29. Мінцберг Генрі. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією / пер. з англ. Романа Корнути. Київ: Наш Формат, 2018. 408 с.
30. Міщук Є. В., Чала С. В. Розробка процесно-орієнтованої структури управління на промислових підприємствах. *Вісник Криворізького національного університету*. 2016. Вип. 43. С. 193–196.
31. Монастирський Г. Л. Теорія організації: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 319 с.
32. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організації: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.
33. Остапенко О. М. Контролінг: курс лекцій для курсантів і слухачів. Кіровоград: КЛА НАУ, 2015. 160 с. URL: https://dspace.sfa.org.ua/bitstream/123456789/245/1/Ostapenko_kontrolling.pdf
34. Офіційний сайт Сільськогосподарського приватного акціонерного товариства «Україна» (СПрАТ «Україна»). URL: <http://sprat-ukraine.com.ua/>
35. Павловські Г. Діагностика ефективності типової організаційної структури управління підприємства як загальна діагностична ціль системи управлінської діагностики. *Ефективна економіка*. 2017. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5492>
36. Пінті А. В. Потенціал розвитку фінансового контролінгу на аграрних підприємствах. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2023. Вип. 3 (95). С. 54-58. URL: <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/303/207>
37. Пришляк К. В. Гаррінгтон Емерсон і його 12 принципів продуктивності праці. URL: <https://vseosvita.ua/library/harrinhton-emerson-i-ioho-12-pryntsypiv-produktyvnosti-pratsi584504.html>
38. Про внесення змін до Інструкції про порядок нарахування і сплати єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування: Наказ

Міністерства фінансів України від 28.03.2016 р. № 393. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0609-16>.

39. Приступа А. А., Далик В. П., Цвик В. Р., Погребняк А. Т., Сочеляс А. С., Головатий О.-М. М. Економіко-математична модель діагностики ефективності організаційної структури управління підприємства в умовах ризику. *International Scientific Journal «Internauka». Series: «Economic Sciences»*. 2023. № 4. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-4-8570>

40. Продіус І. П., Приступа М. П. Удосконалення організаційної структури промислового підприємства. *ЕКОНОМІКА: реалії часу*. 2012. №3-4(4-5). С. 17–22. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2012/No3-4/17-22.pdf>

41. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/57.pdf

42. Сас О. О. Система контролінгу, як чинник удосконалення управління у великотоварних агропромислових формуваннях. *Ефективна економіка*. 2016. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4841>

43. Свидрук І. І., Миронов Ю. Б., Кундицький О. О. Теорія організації: підручник. Львів: Новий Світ-2000, 2013. 175 с.

44. Сільськогосподарське приватне акціонерне товариство «УКРАЇНА». Prozorro. URL: <https://clarity-project.info/edr/00429157>

45. Сказків Д. Організаційна структура підприємства просто схема чи інструмент управління? *Науково-виробничий журнал: Інноваційна економіка*. 2012. № 2(28). С. 306–311.

46. Сливінська О. Б. Впровадження системи контролінгу на підприємствах України. *АГРОСВІТ*. 2015. № 11. С. 34-37. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/11_2015.pdf

47. Сумець О. Методичний підхід до оцінки системи менеджменту виробничих підприємств. *Agricultural and Resource Economics*. 2020. Vol. 6. No 2. С. 126–143. URL: <https://are-journal.com/are/article/view/304/244>
48. Сутність та ключові складові системи управління підприємством. URL: <http://surl.li/rxsgo>
49. Сутність та методологічні основи менеджменту. URL: <http://surl.li/rzqcf>
50. Туренко А. М., Дмитрієв І. А., Іванілов О. С., Шевченко І. Ю. Словник економіста та підприємця. Харків: ХНАДУ, 2018. 340 с.
51. Турило А. М., Святенко С. В. Контролінг – система забезпечення ефективного управління підприємством. *Економічний вісник НГУ*. 2007. № 3. С. 73–80.
52. Устенко А. О. Система управління підприємством. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка*. 2014. Вип. 10. С. 96–103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu_Ekon_2014_10_21
53. Федірець О. В., Ткач І. В., Мазур Є. І. Теоретико-методичні аспекти формування системи стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. URL: <http://surl.li/rxrssi>
54. Фінансова звітність СПрАТ «Україна» за 2021 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/00429157/finances?current_year=2021
55. Фінансова звітність СПрАТ «Україна» за 2022 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/00429157/finances?current_year=2022
56. Фінансова звітність СПрАТ «Україна» за 2023 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/00429157/finances?current_year=2023
57. Шершньова З. С. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2021. 699 с.
58. Як організувати структуру підприємства: актуальні види і формати. URL: <http://surl.li/scoqp>

59. Agasisti T. Management of higher education institutions and the evaluation of their efficiency and performance. *Tertiary Education and Management*. 2017. Vol. 23. No. 3. P. 187–190. URL: <https://doi.org/10.1080/13583883.2017.1336250>

60. DeWitte K., López-Torres L. Efficiency in education: A review of literature and a way forward. *Journal of the Operational Research Society*. 2017. Vol. 68. Is. 4. P. 339–363. URL: <https://doi.org/10.1057/jors.2015.92>

61. Global Enterprise Management System (GEMS). 2022. SBM Offshore. URL: <https://2022.annualreport.sbmoffshore.com/governance/operational-governance/global-enterprise-management-system-gems>

62. Humeniuk I. I., Petrov V. M. (2023). MARKETING TOOLS IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM. *Podilian Bulletin: Agriculture, Engineering, Economics*. Vol. 37. P. 73–78. DOI: <https://doi.org/10.37406/2706-9052-2022-2-11>

63. Kharchenko T., Zhao M. The Influence of Economic Development and Social Stability on Enterprise Management. *Economy and Society*. 2023. Vol. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-59>

64. Kudyrko O. M., Lobacheva I. F. (2023). Statistical Methods of Economic Analysis in the Enterprise Management System. *SWorldJournal*. 2023. Vol. 2(20-02), P. 3–6. DOI: <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2023-20-02-003>

65. Shengyu Sun, Thien Shun Ruan. Research on Development and Design of Enterprise Management System Based on C/S Architecture. *MATEC Web of Conferences. International Conference on Intelligent Systems and Control in Biomedical Engineering (ISC-BE 2022)*. 2022. Vol. 365. P. 1–5. DOI: <https://doi.org/10.1051/matecconf/202236501008>

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Принципи побудови систем управління підприємством

Назва принципу	Зміст принципу
1	2
<i>Принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління підприємством</i>	
Обумовленості функцій управління персоналом цілями підприємства	Функції управління персоналом формуються та змінюються не довільно, а відповідно до потреб і цілей підприємства.
Первинності функцій управління	Склад підсистем системи управління, організаційна структура, вимоги до працівників та їх чисельність залежать від змісту, кількості та трудомісткості функцій управління
Оптимальності співвідношення інтра- та інтрафункцій управління	Визначає пропорції між функціями, направленими на організацію системи управління персоналом (інтрафункції), та функціями управління персоналом (інтрафункції).
Оптимального співвідношення управлінських орієнтацій	Диктує необхідність випередження орієнтації функцій управління на розвиток виробництва порівняно з функціями, направленими на забезпечення функціонування підприємства.
Потенційних імітацій	Тимчасове вибуття окремих працівників не повинно переривати процес здійснення функцій управління. Для цього кожен працівник системи управління повинен вміти імітувати функції вищестоячого, нижчестоячого співробітника та одного-двох працівників свого рівня.
Економічності	Передбачає найбільш ефективну та економічну систему управління, зменшення частки витрат на систему управління у загальних витратах, підвищення ефективності підприємства. У випадку якщо після проведення заходів із удосконалення системи управління збільшились витрати на управління, вони повинні перекриватись ефектом у виробничій системі, одержаним в результаті їх здійснення.
Прогресивності	Відповідність системи управління передовим закордонним та вітчизняним аналогам.
Перспективності	При формуванні системи управління персоналом слід враховувати перспективи розвитку організації.
Комплексності	При формуванні системи управління персоналом потрібно враховувати всі фактори, які впливають на систему управління (зв'язки із вищестоящими органами, договірні зв'язки, стан об'єкта управління і т.д.).
Оптимальності	Багатоваріантна проробка пропозицій по формуванню системи управління та вибір найбільш раціонального варіанту для конкретних умов.

Продовження таблиці А.1

1	2
Оперативності	Своєчасне прийняття рішень з аналізу та удосконалення системи управління, які попереджують або оперативно усувають відхилення.
Простоти	Чим простіша система управління, тим краще вона працює. Безумовно, при цьому виключається спрощення системи управління на шкоду підприємства.
Науковості	Розробка заходів з формування системи управління повинна базуватися на досягненнях науки в галузі управління і враховувати зміни законів розвитку підприємства у ринкових умовах.
Ієрархічності	У будь-яких вертикальних розрізах системи управління повинна забезпечуватись ієрархічна взаємодія між ланками управління (структурними підрозділами або окремими керівниками).
Автономності	В будь-яких горизонтальних та вертикальних розрізах системи управління повинна забезпечуватись раціональна автономність структурних підрозділів або окремих працівників.
Погодженості	Взаємодії між ієрархічними ланками по вертикалі, а також між окремими автономними ланками системи управління по горизонталі повинні бути в цілому погоджені із основними цілями підприємства.
Стійкості	Для забезпечення стійкого функціонування системи управління необхідно передбачати спеціальні «локальні регулятори», які при відхиленні від заданої мети підприємства ставлять того чи іншого працівника або підрозділ у невідгідний стан та спонукають їх до регулювання системи управління персоналом.
Багатоаспектності	Управління персоналом як по вертикалі, так і по горизонталі може здійснюватись по різним каналам: адміністративно-господарському, економічному, правовому тощо.
Прозорості	Система управління повинна мати концептуальну єдність, містити єдину доступну термінологію; діяльність всіх підрозділів та керівників повинна будуватись на єдиних «несучих конструкціях» (етапах, фазах, функціях) для різних за економічним змістом процесів управління.
Комфортності	Система управління повинна забезпечувати максимум зручностей для творчих процесів обґрунтування, розробки, прийняття та реалізації рішень людиною.
<i>Принципи, які визначають напрямки розвитку системи управління підприємством</i>	
Концентрації	Розглядається у двох напрямках: (1) концентрація зусиль працівників окремого підрозділу або всієї системи управління на вирішенні основних завдань та (2) концентрація однорідних функцій в одному підрозділі системи управління, що виключає дублювання.
Спеціалізації	Розподіл праці в системі управління (виділяється праця керівників, спеціалістів та інших працівників). Формуються окремі підрозділи, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій.
Паралельності	Передбачає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність управління персоналом.

Продовження таблиці А.1

1	2
Адаптивності (гнучкості)	Означає пристосовуваність системи управління персоналом до цілей об'єкта управління, які змінюються.
Наступності	Передбачає загальну методичну основу проведення робіт з удосконалення системи управління на різних її рівнях та різними спеціалістами, стандартне їх оформлення.
Безперервності	Відсутність перерв у роботі працівників системи управління персоналом або підрозділів, зменшення часу пролежування документів, простоїв технічних засобів управління тощо.
Ритмічності	Виконання однакового обсягу робіт у рівні проміжки часу і регулярність повтору функцій управління персоналом.
Прямоточності	Впорядкованість та цілеспрямованість необхідної інформації по виробленню певного рішення. Вона буває горизонтальною та вертикальною (взаємозв'язки між функціональними підрозділами та взаємозв'язки між різними рівнями управління).

Джерело: [48].

Система методів управління персоналом

Завдання управління персоналом	Що потрібно визначити?	Методи дослідження
Формування структур і штатів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Психологічно обґрунтовані норми керованості і оптимальний розмір виробничих колективів. 2. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників. 3. Соціально-психологічні моделі виробничих колективів. 	<p>Аналіз змісту трудової діяльності, відповідності професійним вимогам робочого місця.</p> <p>Моделювання, експертні оцінки</p>
Підбір кадрів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рівень розвитку загальних і спеціальних здібностей особисто. 2. Індивідуально-психологічні особливості людини, її спрямованість. 	<p>Спостереження, бесіда, вивчення документів, тести інтересів, інтелектуальні тести, тести спеціальних здібностей, експеримент</p>
Розвиток персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рівень професійних знань, умінь, навиків і бажань працівника/ 2. Найбільш ефективні форми професійного навчання. 3. Ефективні міри впливу на тих, що навчаються. 	<p>Опитування, експертні оцінки, бесіда, ділові ігри, ситуаційні завдання, експеримент, тренінг</p>
Оцінка і розстановка кадрів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відповідність працівника його робочому місцю. 2. Можливість подальшого співробітництва. 3. Результати трудової діяльності. 4. Місце працівника в системі колективу 	<p>Опитування (анкетування, інтерв'ю), групова оцінка особистості, експертна оцінка, спостереження</p>
Раціональне використання персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Причини порушення дисципліни. 2. Стан соціально-психологічного клімату в колективі. 3. Ефективність кадрової роботи. 	<p>Аналіз документів, тести, анкетування, метод опитування, аналіз дисциплінарної влади, бесіда. Аналіз результатів роботи колективу, стилю керівництва.</p>

Джерело: [22, с. 25].

Показники оцінки внутрішньої ефективності управління підприємством

Складові оцінки	Показники оцінки
1	2
<i>Оцінка ефективності керуючої підсистеми</i>	
<i>Оцінка ефективності управлінського персоналу</i>	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт кількісної та якісної укомплектованості персоналу управління; - питома вага управлінського персоналу, який має стаж роботи на підприємстві та в галузі більш як 5 років; - коефіцієнт сталості персоналу управління; - коефіцієнт плинності персоналу управління; коефіцієнт заміщення персоналу управління; - коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання фонду заробітної плати персоналу управління; - коефіцієнт відповідності середньомісячної заробітної плати персоналу управління рівню реальної заробітної плати; - рентабельність витрат на управління.
<i>Оцінка ефективності організаційної структури управління</i>	<ul style="list-style-type: none"> коефіцієнти дотримання норм керованості ланок управління; - коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання структурної централізації; - коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання централізації управління; - коефіцієнти співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання формалізації персоналу апарату управління та структурних підрозділів.
<i>Оцінка ефективності технології управління</i>	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт оперативності роботи з документами та іншими джерелами інформації; - коефіцієнт використання інформації; - коефіцієнт повноти реалізації управлінських рішень; - коефіцієнт охоплення функцій управління автоматизацією; - коефіцієнт зростання технічної озброєності управлінської праці; - рентабельність використання основних засобів адміністративного призначення; - питома вага прогресивних видів оргтехніки та ЕОМ у загальній їх вартості.
<i>Оцінка ефективності організаційної культури</i>	<ul style="list-style-type: none"> - рівень організації діяльності підрозділів управління персоналом; - рівень стану трудової дисципліни; - рівень задоволеності умовами праці; - рівень стану соціально-психологічного клімату в колективі; - рівень задоволеності прийнятими на підприємстві нормами поведінки працівників; - рівень безпеки та охорони праці; - рівень умов соціального розвитку й соціального захисту персоналу.

Продовження таблиці В.1

1	2
<i>Оцінка ефективності керованої підсистеми</i>	
<i>Оцінка ефективності управління операційною діяльністю</i>	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт фондovіддачі основних засобів; - коефіцієнт оновлення основних засобів; - коефіцієнти фізичного та морального зносу основних засобів; - питома вага основних засобів з обмеженим правом власності; - коефіцієнт матеріалovіддачі; - рентабельність матеріальних витрат; - коефіцієнт використання виробничих потужностей; - коефіцієнт дотримання норм екологічності операційної діяльності; - питома вага витрат на виправлення браку в загальній сумі операційних витрат; - рентабельність витрат операційної діяльності.
<i>Оцінка ефективності управління персоналом</i>	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнти кількісної та якісної укомплектованості кадрового складу підприємства; - коефіцієнт сталості персоналу підприємства; коефіцієнт плинності персоналу підприємства; - коефіцієнт заміщення персоналу підприємства; - коефіцієнт відповідності середньомісячної заробітної плати персоналу підприємства рівню реальної заробітної плати.
<i>Оцінка ефективності управління фінансовою діяльністю</i>	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт фінансової незалежності; - коефіцієнт фінансового ризику; - коефіцієнт забезпеченості оборотними засобами; - коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності; - рентабельність власного капіталу; - коефіцієнти ліквідності; - коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості; - коефіцієнти оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості; - питома вага позитивного грошового потоку операційної діяльності в загальній його сумі; - коефіцієнт ліквідності грошового потоку операційної діяльності.
<i>Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю</i>	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт ринкової частки продукції підприємства на національному ринку; - коефіцієнт еластичності попиту на продукцію; - коефіцієнт зміни обсягу реалізації продукції; - рентабельність продажу; - коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання собівартості реалізованої продукції; - коефіцієнт оборотності готової продукції та товарів; - коефіцієнт окупності витрат у маркетингову діяльність.

Продовження таблиці В.1

1	2
<i>Оцінка ефективності управління інвестиційною діяльністю</i>	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт реальної вартості майна; - коефіцієнт забезпеченості необоротних активів власним капіталом; - коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами; - коефіцієнт маневреності; - рентабельність інвестицій у необоротні активи; рентабельність інвестицій в оборотні активи; - питома вага власних коштів у загальній сумі реального інвестування; - рентабельність фінансових інвестицій; - питома вага власних коштів у фінансовому інвестуванні; - рентабельність інвестованого в підприємство капіталу; - коефіцієнт виплати процентів.
<i>Оцінка ефективності управління інноваційною діяльністю</i>	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт зростання суми витрат на дослідження, - розробку та впровадження нових видів продукції; - питома вага високотехнічного обладнання в загальній вартості основних засобів; - коефіцієнт зростання суми витрат на освоєння нових ринків збуту; - коефіцієнт співвідношення темпів зростання прибутку від операційної діяльності та темпів зростання витрат на інновації в маркетинг; - коефіцієнт зростання авторських і суміжних з ними прав; питома вага працівників та керівників, які підвищили кваліфікацію; - коефіцієнт зростання суми витрат на підбір, навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Джерело: [14].

Фінансова звітність СПРАТ «Україна» за 2021 рік

Дата звіту	2022-02-28
Період	2021 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA48040150010020941
Кількість працівників	76

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	10 405.00	13 438.00
Основні засоби	1010	29 585.00	32 013.00
первісна вартість	1011	95 025.00	107 062.00
знос	1012	65 440.00	75 049.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	5 646.00	10 263.00
первісна вартість	1021	5 702.00	10 319.00
накопичена амортизація	1022	56.00	56.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	45 636.00	55 714.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	61 762.00	76 444.00
Виробничі запаси	1101	12 208.00	22 667.00
Незавершене виробництво	1102	39 968.00	39 159.00
Готова продукція	1103	9 586.00	14 618.00
Товари	1104	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	17 468.00	18 527.00
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	

Продовження додатку Г

1	2	3	4
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	48 856.00	998.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	22 353.00	223.00
з бюджетом	1135	0.00	44.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10 860.00	10 981.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 677.00	415.00
Готівка	1166	0.00	5.00
Рахунки в банках	1167	1 677.00	410.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	4 600.00	5 149.00
Усього за розділом II	1195	167 576.00	112 781.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	213 212.00	168 495.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
1	2	3	4
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 533.00	2 533.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	54 686.00	54 686.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	992.00	992.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	61 460.00	71 815.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	119 671.00	130 026.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0.00	
Відстрочені податкові зобов'язання	1505	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	4 513.00	3 159.00

Продовження додатку Г

1	2	3	4
Інші довгострокові зобов'язання	1515	29.00	29.00
Довгострокові забезпечення	1520	446.00	446.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	446.00	446.00
Цільове фінансування	1525	743.00	743.00
Благодійна допомога	1526	743.00	743.00
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	5 731.00	4 377.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	18 521.00	19 171.00
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	19 714.00	8 919.00
розрахунками з бюджетом	1620	416.00	339.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	70.00	70.00
розрахунками з оплати праці	1630	215.00	237.00
за одержаними авансами	1635	44 099.00	2 068.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	96.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	1 420.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	4 775.00	1 772.00
Усього за розділом III	1695	87 810.00	34 092.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	213 212.00	168 495.00

Продовження додатку Г

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	102 451.00	65 471.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	82 558.00	60 384.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	19 893.00	5 087.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120		0.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	2 832.00	2 095.00
Витрати на збут	2150	579.00	194.00
Інші операційні витрати	2180	5 763.00	814.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	10 719.00	1 984.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	320.00	1 756.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	44.00	0.00

Продовження додатку Г

1	2	3	4
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	10 355.00	228.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	10 355.00	228.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	10 355.00	228.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	53 244.00	52 088.00
Витрати на оплату праці	2505	8 380.00	8 135.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 671.00	1 759.00
Амортизація	2515	10 542.00	19 635.00
Інші операційні витрати	2520	20 614.00	13 580.00
Разом	2550	94 451.00	95 197.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн.	За аналогічний період попереднього року, грн.
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Продовження додатку Г

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн.	За аналогічний період попереднього року, грн.
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	102 451.00	65 471.00
Повернення податків і зборів	3005		0.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		0.00
Цільового фінансування	3010		0.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	27 176.00	28 675.00
Надходження від повернення авансів	3020	900.00	3 869.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025		0.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		0.00
Надходження від операційної оренди	3040		0.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095		167.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	100 608.00	18 127.00
Праці	3105	8 380.00	6 822.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	1 674.00	2 007.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	7 129.00	9 334.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	2 302.00	5 128.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118		4 206.00
Витрачання на оплату авансів	3135	4 827.00	37 493.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	10 761.00	7 205.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	293.00	621.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-3 145.00	16 573.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн.	За аналогічний період попереднього року, грн.
1	2	3	4
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0.00
необоротних активів	3205		0.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0.00
дивідендів	3220		0.00

Продовження додатку Г

1	2	3	4
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230		0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00
Інші надходження	3250		0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0.00
необоротних активів	3260		0.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275		0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290		0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	0.00	0.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн.	За аналогічний період попереднього року, грн.
Надходження від: Власного капіталу	3300		0.00
Отримання позик	3305	15 857.00	22 377.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340		0.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350	13 654.00	17 338.00
Сплату дивідендів	3355		207.00
Витрачання на сплату відсотків	3360	320.00	1 756.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390		16 682.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	1 883.00	-13 606.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-1 262.00	2 967.00
Залишок коштів на початок року	3405	1 677.00	-1 290.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410		0.00
Залишок коштів на кінець року	3415	415.00	1 677.00

Джерело: [54].

Фінансова звітність СПрАТ «Україна» за 2022 рік

Дата звіту	2023-02-27
Період	2022 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA48040150010020941
Кількість працівників	67

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	13 438.00	15 955.00
Основні засоби	1010	32 013.00	29 968.00
первісна вартість	1011	107 062.00	111 348.00
знос	1012	75 049.00	81 380.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	10 263.00	14 277.00
первісна вартість	1021	10 319.00	14 333.00
накопичена амортизація	1022	56.00	56.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	55 714.00	60 200.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	79 297.00	71 765.00
Виробничі запаси	1101	22 667.00	24 684.00
Незавершене виробництво	1102	42 012.00	28 479.00
Готова продукція	1103	14 618.00	18 602.00
Товари	1104	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	18 527.00	11 701.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	998.00	4 136.00

Продовження додатку Д

1	2	3	4
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	223.00	
з бюджетом	1135	44.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10 981.00	25 294.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	415.00	3 217.00
Готівка	1166	5.00	2.00
Рахунки в банках	1167	410.00	3 215.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	5 149.00	6 336.00
Усього за розділом II	1195	115 634.00	122 449.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	171 348.00	182 649.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
1	2	3	4
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 533.00	2 533.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	54 686.00	54 686.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	992.00	992.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	74 668.00	81 803.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	132 879.00	140 014.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0.00	
Відстрочені податкові зобов'язання	1505	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1510	3 159.00	5 532.00
Довгострокові кредити банків	1515	29.00	29.00
Інші довгострокові зобов'язання	1520	446.00	446.00
Довгострокові забезпечення	1521	446.00	446.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	446.00	446.00

Продовження додатку Г

1	2	3	4
Цільове фінансування	1525	743.00	743.00
Благодійна допомога	1526	743.00	743.00
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	4 377.00	6 750.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	19 171.00	21 499.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	8 919.00	7 705.00
розрахунками з бюджетом	1620	339.00	348.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	70.00	39.00
розрахунками з оплати праці	1630	237.00	96.00
за одержаними авансами	1635	2 068.00	1 568.00
за розрахунками з учасниками	1640	96.00	96.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	1 420.00	1 124.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	1 772.00	3 410.00
Усього за розділом III	1695	34 092.00	35 885.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	171 348.00	182 649.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	99 525.00	102 451.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00

Продовження додатку Д

1	2	3	4
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	80 375.00	82 558.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	19 150.00	19 893.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120		0.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	3 063.00	2 832.00
Витрати на збут	2150	1 842.00	579.00
Інші операційні витрати	2180	6 421.00	5 763.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	7 824.00	10 719.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	211.00	320.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	478.00	44.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	7 135.00	10 355.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	7 135.00	10 355.00

Продовження додатку Д

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	7 135.00	10 355.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	68 886.00	53 244.00
Витрати на оплату праці	2505	9 488.00	8 380.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 192.00	1 671.00
Амортизація	2515	6 331.00	10 542.00
Інші операційні витрати	2520	21 691.00	20 614.00
Разом	2550	108 588.00	94 451.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн.	За аналогічний період попереднього року, грн.
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн.	За аналогічний період попереднього року, грн.
1	2	3	4
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	99 525.00	102 451.00
Повернення податків і зборів у тому числі податку на додану вартість	3005		0.00
	3006		0.00
Цільового фінансування	3010		0.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	12 111.00	27 176.00
Надходження від повернення авансів	3020	997.00	900.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025		0.00

Продовження додатку Д

1	2	3	4
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		0.00
Надходження від операційної оренди	3040		0.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095		0.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	94 401.00	100 608.00
Праці	3105	9 488.00	8 380.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	2 192.00	1 674.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	4 944.00	7 129.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	1 361.00	2 302.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118		0.00
Витрачання на оплату авансів	3135		4 827.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	5.00	10 761.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190		293.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	1 603.00	-3 145.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн.	За аналогічний період попереднього року, грн.
1	2	3	4
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0.00
необоротних активів	3205		0.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230		0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00
Інші надходження	3250		0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0.00
необоротних активів	3260		0.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275		0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00

Продовження додатку Д

1	2	3	4
Інші платежі	3290		0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	0.00	0.00

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн.	За аналогічний період попереднього року, грн.
Надходження від: Власного капіталу	3300		0.00
Отримання позик	3305	16 938.00	15 857.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340		0.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350	15 528.00	13 654.00
Сплату дивідендів	3355		0.00
Витрачання на сплату відсотків	3360	211.00	320.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390		0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	1 199.00	1 883.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	2 802.00	-1 262.00
Залишок коштів на початок року	3405	415.00	1 677.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410		0.00
Залишок коштів на кінець року	3415	3 217.00	415.00

Джерело: [55].

Фінансова звітність СПрАТ «Україна» за 2023 рік

Дата звіту	2024-02-28
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	ЯЦЕНКО НАТАЛІЯ ВІКТОРІВНА
КАТОТТГ	UA48040150010020941
Кількість працівників	71

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	15 955.00	26 817.00
Основні засоби	1010	29 968.00	34 730.00
первісна вартість	1011	111 348.00	124 632.00
знос	1012	81 380.00	89 902.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	14 277.00	14 245.00
первісна вартість	1021	14 333.00	14 301.00
накопичена амортизація	1022	56.00	56.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	60 200.00	75 792.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	71 765.00	93 688.00
Виробничі запаси	1101	24 684.00	35 130.00
Незавершене виробництво	1102	28 479.00	42 725.00
Готова продукція	1103	18 602.00	15 833.00
Товари	1104	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	11 701.00	9 819.00
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	

Продовження додатку Е

1	2	3	4
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4 136.00	6 247.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	
з бюджетом	1135	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	25 294.00	10 776.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 217.00	2 197.00
Готівка	1166	2.00	14.00
Рахунки в банках	1167	3 215.00	2 183.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	6 336.00	
Усього за розділом II	1195	122 449.00	122 727.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	182 649.00	198 519.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
1	2	3	4
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 533.00	2 533.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	54 686.00	54 686.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	992.00	992.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	81 803.00	83 838.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	140 014.00	142 049.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0.00	
Відстрочені податкові зобов'язання			
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	5 532.00	22 358.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	29.00	29.00

Продовження додатку Е

1	2	3	4
Довгострокові забезпечення	1520	446.00	446.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	446.00	446.00
Цільове фінансування	1525	743.00	743.00
Благодійна допомога	1526	743.00	743.00
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	6 750.00	23 576.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	21 499.00	24 354.00
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	0.00	
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	7 705.00	4 514.00
розрахунками з бюджетом	1620	348.00	347.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	39.00	55.00
розрахунками з оплати праці	1630	96.00	250.00
за одержаними авансами	1635	1 568.00	
за розрахунками з учасниками	1640	96.00	498.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	1 124.00	1 211.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	3 410.00	1 665.00
Усього за розділом III	1695	35 885.00	32 894.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	182 649.00	198 519.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	103 458.00	99 525.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00

Продовження додатку Е

1	2	3	4
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	83 921.00	80 375.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	19 537.00	19 150.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	13.00	0.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	4 230.00	3 063.00
Витрати на збут	2150	3 025.00	1 842.00
Інші операційні витрати	2180	9 959.00	6 421.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 336.00	7 824.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240	226.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	522.00	211.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	5.00	478.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 035.00	7 135.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 035.00	7 135.00

Продовження додатку Е

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2 035.00	7 135.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	81 275.00	68 886.00
Витрати на оплату праці	2505	10 333.00	9 488.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 197.00	2 192.00
Амортизація	2515	9 599.00	6 331.00
Інші операційні витрати	2520	29 222.00	21 691.00
Разом	2550	132 626.00	108 588.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
1	2	3	4
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	103 458.00	99 525.00
Повернення податків і зборів	3005		0.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		0.00
Цільового фінансування	3010		0.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	51 657.00	12 111.00
Надходження від повернення авансів	3020		997.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025		0.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		0.00
Надходження від операційної оренди	3040		0.00

Продовження додатку Е

1	2	3	4
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095		0.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	131 738.00	94 401.00
Праці	3105	10 837.00	9 488.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	2 384.00	2 192.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	6 834.00	4 944.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	73.00	1 361.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118		0.00
Витрачання на оплату авансів	3135		0.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140		5.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190		0.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	3 322.00	1 603.00

Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
1	2	3	4
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0.00
необоротних активів	3205		0.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230		0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00
Інші надходження	3250		0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0.00
необоротних активів	3260		0.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275		0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290		0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	0.00	0.00

Продовження додатку Е

Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		0.00
Отримання позик	3305	28 051.00	16 938.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340		0.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350	31 871.00	15 528.00
Сплату дивідендів	3355		0.00
Витрачання на сплату відсотків	3360	522.00	211.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390		0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-4 342.00	1 199.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-1 020.00	2 802.00
Залишок коштів на початок року	3405	3 217.00	415.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410		0.00
Залишок коштів на кінець року	3415	2 197.00	3 217.00

Джерело: [56].