

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І. А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент організацій
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
07 грудня 2021 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Управління організацією на основі використання
системного підходу»**
(на матеріалах ТОВ «НАЗВА П-ВА» Лохвицького району)

виконала здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Децюра Таміла Олексіївна

Керівник
кваліфікаційної роботи

Тетяна САЗОНОВА

Полтава – 2021 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ	8
1.1. Поняття системного підходу до управління організаціями.....	8
1.2. Принципи, методи та основні етапи системного аналізу.....	17
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	27
2.2. Аналіз елементів системи управління ТОВ «НАЗВА П-ВА»	33
2.3. Аналіз ефективності процесу застосування системного підходу в управлінні ТОВ «НАЗВА П-ВА».....	41
Висновки до розділу	2 48
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВ «НАЗВА П-ВА» НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ	50
3.1. Стратегічні та технологічні рішення щодо удосконалення діяльності ТОВ «НАЗВА П-ВА» на основі системного підходу.....	50
3.2. Шляхи удосконалення управління персоналом ТОВ «НАЗВА П-ВА» на основі застосування системного підходу.....	55

Висновки	до	розділу	3	63
.....				
ВИСНОВКИ.....				65
СПИСОК		ВИКОРИСТАНИХ		69
ДЖЕРЕЛ.....				
ДОДАТКИ				76

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Підприємства та організації, що функціонують в сучасному бізнес-середовищі перебувають під дією ряду дестабілізуючих факторів, крім того вони стикаються з труднощами, пов'язаними із необхідністю утримувати власні конкурентні позиції на ринку в умовах постійних змін та нестабільності умов діяльності. Сучасне підприємство змушене постійно шукати нові рішення, що допоможуть не лише забезпечити стабільне функціонування, але й випереджати конкурентів. Головним в цьому процесі є вміння впроваджувати сучасні концепції та підходи до організації менеджменту підприємства, організації. При цьому актуальним є застосування системного підходу та удосконалювати не лише окремі сфери управління, а провадити цей процес у різних напрямках, досягаючи при цьому комплексного ефекту та високого ступеня адаптивності господарюючого суб'єкту.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України»; державний реєстраційний номер 0118U005208.

Мета дослідження – розкрити теоретичні та практичні аспекти застосування системного підходу в організації, яка функціонує в сучасному бізнес-середовищі.

Завданнями наукового дослідження є:

- розкрити теоретико-методичні засади управління організацією, підприємством на основі використання системного підходу;
- охарактеризувати організаційно-економічні складові діяльності підприємства;
- провести аналіз особливостей функціонування елементів системи управління;

- проаналізувати ефективність процесу застосування системного підходу в управлінні підприємством;

- сформулювати шляхи удосконалення управління організацією на основі використання системного підходу.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи – процес застосування системного підходу в управлінні ТОВ «НАЗВА П-ВА» Лохвицький район, Полтавська область.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти застосування системного підходу в управлінні ТОВ «НАЗВА П-ВА» Лохвицького району, Полтавської області.

Методи досліджень: системний аналіз в цілому та зокрема методи: структурний аналіз, порівняльний аналіз, аналіз ефективності; загальнонаукові методи; економіко-статистичний аналіз (статистичний, табличний, метод діаграм), економіко-математичний метод, аналітичні методи; метод спостереження, методів соціологічних досліджень: анкетування, інтерв'ю.

Інформаційна база: матеріали бухгалтерської, фінансової звітності підприємства, звіти з праці ТОВ «НАЗВА П-ВА», результати соціологічного дослідження, метод опитування та спостереження, вітчизняні та зарубіжні наукові публікації з тематики дослідження.

Елементи наукової новизни:

набуло подальшого розвитку:

- теоретико-методичне осмислення поняття використання системного підходу в управлінні підприємства в сучасних умовах;

- набір стратегічних та технологічних рішень щодо удосконалення діяльності сучасного аграрного підприємства на основі системного підходу;

- порядок розрахунку преміальних виплат по КРІ для сільськогосподарського підприємства, що спеціалізується на виробництві та реалізації продукції рослинництва.

Практична значущість: пропозиції щодо удосконалення застосування

системного підходу в управлінні прийняті до впровадження ТОВ «НАЗВА П-ВА» Лохвицького району, Полтавської області.

Апробація результатів дослідження пройшла шляхом публікації:

статті у фаховому журналі:

Сазонова Т.О., Децюра Т. О. Проектний підхід в системі управління персоналом. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 60.

тез доповідей:

1. Сазонова Т. А., Децюра Т. О. Системний підхід в управлінні персоналом організації в сучасних умовах. *Матеріали III Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції «Актуальні проблеми, пріоритетні напрямки та стратегії розвитку України»* (13 жовтня 2021 р.). Київ. 2021. С. 662-663.

2. Децюра Т. О. Інноваційні підходи до мотивації праці як важливої складової системи управління персоналом підприємства. *Матеріали щорічної студентської наукової конференції Полтавського державного аграрного університету*, 18 листопада 2021 р. Полтава: ПДАУ, 2021. С. 37-39.

Структура роботи: основний зміст роботи викладений на 75 сторінках. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 63 джерела та п'яти додатків. Основний текст роботи включає 14 рисунків та 38 таблиць. Структура роботи визначається логікою дослідження і поставленими завданнями.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ

1.1. Поняття системного підходу до управління організаціями

Системний підхід в управлінні організацією, підприємством базується на сприйнятті останніх як системи, що фактично є утворенням з ряду елементів, складових, які перебувають постійній взаємодії та взаємозалежності. Враховуючи той факт, що ключовим терміном понятійно-категоріального апарату системного підходу є поняття «система», проаналізуємо різні підходи до його визначення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «система»

Джерело	Визначення
1	2
Тлумачний словник Даля [1]	«план, порядок розташування частин цілого, визначене улаштування, хід чого-небудь у послідовному, доладному порядку»
Дудник І. М. [2, с. 10]	«цілісна сукупність взаємозв'язаних частин. Відокремлена від зовнішнього середовища сукупність взаємопов'язаних компонентів, яка володіє якісно вищими, складнішими властивостями, в порівнянні із сумою властивостей її частин та характеризується певним, індивідуальним набором складових та індивідуалізованим способом їхньої взаємодії»
Академічний тлумачний словник [3]	«від дав.-гр. – σύντημα – «сполучення» – порядок, що зумовлюється правильним, планомірним розташуванням та взаємним зв'язком частин всіх елементів»
Навчальний економічний словник-довідник [4, с. 361]	«комплекс підсистем, елементів, компонентів, а також характерних їм властивостей, взаємодія між якими та середовищем зумовлює якісно та / або сутнісно нову інтегративну цілісність»
Л. фон Бертоланфі [5]	«це комплекс елементів, що перебувають у взаємодії»
А. Холл [6]	«множиною об'єктів разом з відносинами між об'єктами і між їх атрибутами»
О. В. Кустовська [7]	«спосіб розв'язання визначеної проблеми, сукупність необхідних знань, інформації, матеріальних засобів, способів їхнього використання, а також організація діяльності людей, що спрямована на розв'язання конкретної проблеми»

1	2
У. Гослінг [8]	«сукупність простих частин»
Р. Акофф [9]	«є будь-якою сутністю, яка складається з взаємопов'язаних частин»
К. Уотт [10]	«взаємодіючий інформаційний механізм організаційно-економічної діяльності організації, що характеризується безліччю причинно-наслідкових взаємодій»
В. В. Мильник [11]	«цілеспрямований комплекс взаємозалежних елементів будь-якої природи та відношення між ними»
В. І. Хомяков [12]	«певна цілісність, що складається із взаємозалежних елементів, кожен з яких вносить власний внесок в характеристику цілого»
О. Остапчук [13]	«сукупність взаємопов'язаних складових, що має вхід, вихід, зв'язок із зовнішнім середовищем, а також зворотний зв'язок»

Аналізуючи різні підходи до визначення сутності системи, на наш погляд, можливо навести наступні риси, характерні для всіх систем (рис. 1.1).

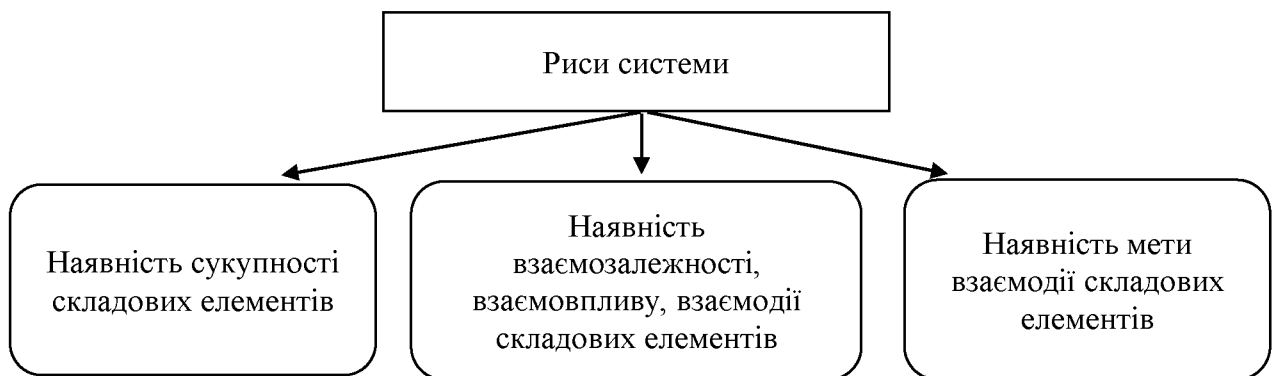


Рис. 1.1. Характерні риси систем [сформовано на основі 14].

Отже, система – це цілісна сукупність елементів, які з одного боку є цілісним утворенням, а з іншого – у її складі чітко можуть бути виділені окремі об'єкти – елементи, що мають індивідуальні закономірності функціонування, виконують певні функції в системі, та, у разі ефективного управління, сприяють досягненню цілей існування системи як єдиного цілого.

Системний підхід – це напрямок філософії та методології науки, спеціально-наукового знання та соціальної практики, в основі якого лежить дослідження об'єктів як систем [15].

Основна специфіка системного підходу визначається тим, що він орієнтує дослідження на розкриття цілісності об'єкту та механізмів, що забезпечують його функціонування, виявлення різноманітних типів зв'язків складного об'єкту та поєднання їх в єдине теоретичне утворення.

Системний підхід не існує у вигляді суворої методологічної концепції: він виконує свої евристичні функції, залишаючись не дуже жорстко пов'язаним сукупністю пізнавальних принципів, основний зміст яких полягає у відповідній орієнтації конкретних досліджень. Ця орієнтація здійснюється подвійно. По-перше, змістовні принципи системного підходу дозволяють фіксувати недостатність традиційних предметів вивчення для постановки та вирішення нових завдань. По-друге, поняття та принципи системного підходу суттєво допомагають будувати нові предмети вивчення, задаючи структурні та типологічні характеристики цих предметів і таким чином сприяючи формуванню конструктивних дослідницьких програм.

Системний підхід передбачає дотримання, врахування ряду принципів, що відображають зміст та особливість системного підходу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Принципи системного підходу та способи їх застосування в управлінських дослідженнях [сформовано на основі 16; 17]

Принцип	Характеристика	Особливості застосування в управлінні
1	2	3
Цілісності	сприйняття об'єкту як цілісне утворення, відмежування його від середовища, інших явищ	необхідно визначити та оцінити відмінні властивості досліджуваного явища, об'єкту, а потім порівняти їх з властивостями його елементів
Сумісності елементів цілого	система тільки тоді може існувати як цілісне утворення, коли її елементи сумісні між собою, що визначає можливість та наявність зв'язків, їх функціонування.	необхідно оцінити з позиції даного принципу всі елементи системи, а також його роль, властивості, відносно системотворного елементу. В соціально-економічних системах системотворним елементом виступає людина.
Функціонально-структурної будови цілого	важливими є не просто елементи і зв'язки між ними, а і функціональний зміст кожного елементу	Необхідно враховувати той факт, що навіть у двох однакових системах (однаковий набір елементів, їх будова) може бути різний характер їх функціонування, зв'язку, функції.

Продовж. табл. 1.2

1	2	3
Розвитку	всі характеристики системи визначаються особливостями рівня, етапу її розвитку	необхідно проводити порівняльний аналіз минулого стану системи, її теперішнього та прогнозованого майбутнього
Лабільності функцій	змінність функцій системи, придбання нових функцій цілісності при відносній стабільності внутрішніх	небезмежна змінність, але може відображати як позитивні, так і негативні явища
Поліфункціональності	функції системи, поєднані за певною ознакою з метою отримання будь-якого ефекту	необхідно враховувати, що функції, які здавалося б несумісні за своїм змістом, виявляються сумісними, і навпаки. Доцільно брати до уваги людський фактор
Ітеративності	мета досягається інформаційним обміном елементів системи	передбачає певну послідовність операцій, використання різних методів, оцінку попередніх, проміжних і кінцевих результатів
Ймовірнісних оцінок	безліч зв'язків та відносин мають ймовірнісний характер	необхідно широко використовувати методи статистичного аналізу, методики розрахунку ймовірності, гнучкого моделювання тощо
Варіантності	сукупність ймовірностей формує різні варіанти відображення та розуміння дійсності системи	дослідження може бути орієнтоване на отримання єдиного результату, на визначення можливих варіантів. Тому доцільно розробляти декілька робочих гіпотез, концепцій.

Взаємне функціонування наведених принципів можна представити схематично (рис. 1.2).

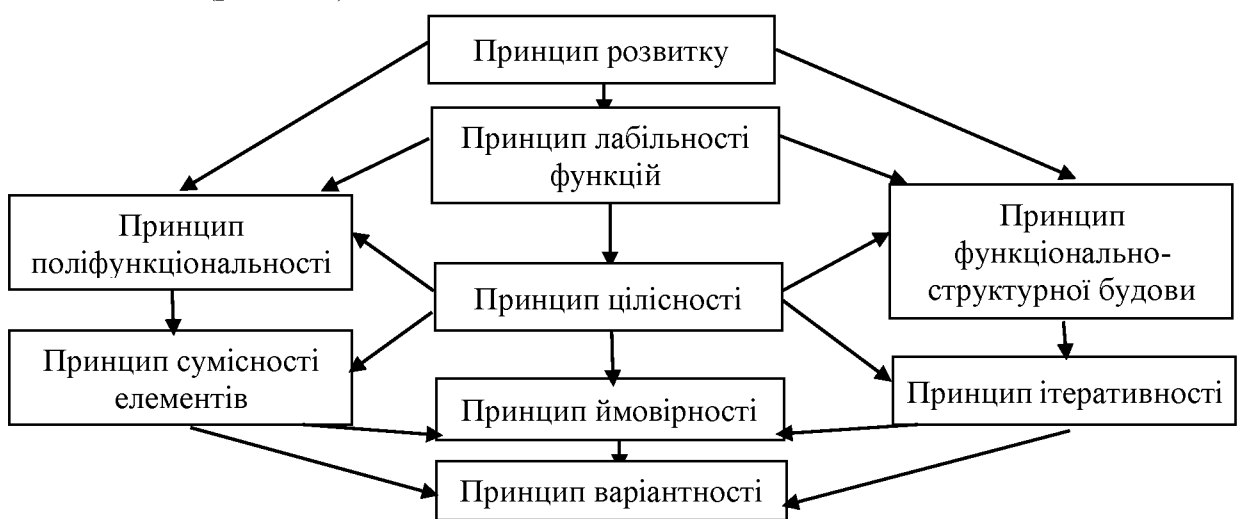


Рис. 1.2. Принципи системного підходу до дослідження [17].

Системний підхід до управління передбачає дотримання основних законів системи (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Закони системи [сформовано на основі 18, с. 68]

Закон	Зміст
Композиції	узгодження спільної та індивідуальної мети
Пропорційності	внутрішня пропорційність повинна поєднуватись із зовнішньою, має поєднуватись з відповідним рівнем розвитку складових зовнішнього середовища
Увага «вузькому місцю»	приділення уваги найбільш слабкому елементу системи
Онтогенез	врахування послідовності стадій життєвого циклу підприємства, організації
Інтеграції	сприяє виведенню системи на більш високий рівень організації та викликає отримання синергетичного ефекту
Інформованості	інформаційне забезпечення – головна умова конкурентоспроможності
Стійкості	висуває вимоги до формування системи (статичного стану) та до її функціонування (динамічного стану)

До найважливіших завдань системного підходу належать:

- 1) розробка засобів представлення досліджуваних та конструйованих об'єктів як систем;
- 2) побудова узагальнених моделей системи, моделей різних класів та специфічних властивостей систем;
- 3) дослідження структури теорій систем та різних системних концепцій та розробок.

Розглянемо ознаки та властивості системного підходу, використовуючи результати дослідження В.В. Ісаєва і А.М. Немчінова (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Ознаки та властивості системного підходу [сформовано на основі 19]

Ознака, властивість	Характеристика
1	2
Механізм реалізації	Прагнення до синтезу на рівні нових знань, які мають системотворчий характер
Об'єкт дослідження	Цілісні системи, які складаються із структурованих елементів
Діапазон	Системний підхід в просторі, в часі; враховуються всі показники, які впливають на ефективність системи

1	2
Поняття	Тенденція розвитку, елементи, складові, підсистеми, зв'язок, взаємодія, цілісність, синергія, емерджентність, зовнішнє середовище
Теорія та практика	Системний аналіз (методологія), системологія (теорія), системотехніка (практика)
Загальна характеристика	Носить методологічний, більш внутрішній характер, наближаючись до природи досліджуваного об'єкту; характеризується цілеспрямованістю, упорядкованістю, організованістю
Особливості	Коло охоплення проблематики дослідження досить широке
Результат	Системний (синергетичний) ефект

На наш погляд, системний підхід дозволяє отримати цілісне, найбільш повне уявлення про стан об'єкту управління. Схематично системний підхід до управління можна представити у спрощеному вигляді наступним чином (рис. 1.3).

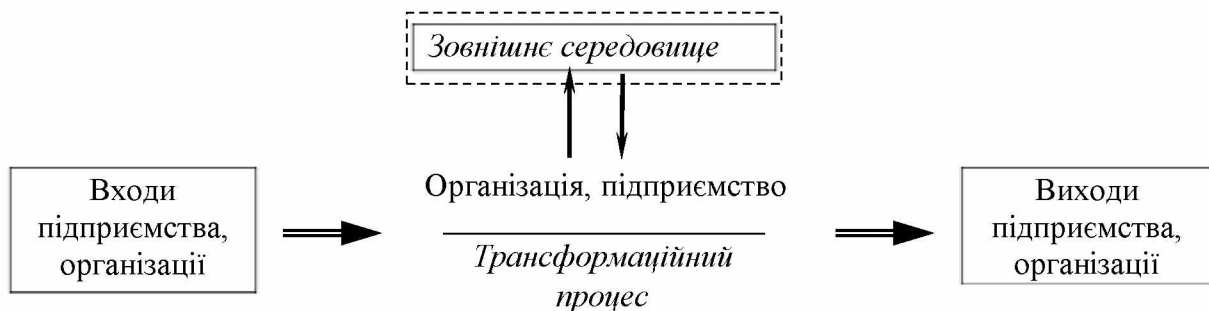


Рис. 1.3. Спрощена модель системного підходу до управління підприємством, організацією [власна розробка].

Отже, відповідно до теорії систем сучасне керівництво має розглядати організацію, підприємство як відкриту систему. Вони мають брати до уваги, що їх керована система складається з визначеної кількості взаємозалежних підсистем і необхідно спрямувати їх дію на досягнення визначених стратегічних, оперативних, тактичних організаційних цілей, при цьому враховуючи взаємодію зі змінним зовнішнім середовищем. За допомогою

даних табл. 1.5 розглянемо відмінності у системному сприйнятті традиційної (функціонуючої на застарілих засадах) організації та сучасної.

Таблиця 1.5

**Сприйняття системності традиційними та сучасними підприємствами
[сформовано на основі 20]**

Елемент характеристики	Традиційне підприємство	Сучасне підприємство
Перспектива	Мислення закритої системи	Мислення відкритої системи
Місія	Досягнення прибутковості в довгостроковій перспективі	Забезпечення стабільного функціонування в умовах невизначеності
Припущення стосовно зовнішнього середовища	Елементи прогнозовані	Повністю невизначене
Припущення щодо функціонування підприємства	Змінні, що забезпечують досягнення мети визначені та керовані. Керованість організації забезпечується шляхом ефективного планування та контролю.	Змінні, що забезпечують досягнення мети підлягають впливу некерованого зовнішнього середовища, тому по-суті є обмежено керованими та передбачуваними.

Будь яке підприємство є відкритою системою, для якої характерними є ряд особливостей (табл. 1.6).

Таблиця 1.6.

**Особливості підприємства як відкритої системи
[сформовано на основі 20]**

Особливості	Характеристика
Елементи	Складові системи мають місце завжди
Структура	Елементи пов'язані між собою у структуру
З'язки	Всі елементи пов'язані між собою
Взаємодія	Всі елементи взаємодіють між собою та впливають один на одного
Процес	Зміни, які відбуваються в процесі взаємодії – це процеси
Еменджетність	Система утворюється лише через взаємодію її елементів, які формують специфічну властивість, характеристику системи
Ідентифікація	Взаємодія елементів відбувається по-різному, тому всі системи відрізняються
Оточення	Перебуває під впливом зовнішнього середовища, що впливає на взаємодію елементів, окремі елементи системи, а отже на всю систему в цілому
Концептуальність	Система формуються, виходячи з цілей, цінностей, місії, які формують індивід або індивіди, тобто в її основі лежить певна

Всі організація, підприємства є соціальними системами, в центрі яких перебуває людина. Виходячи з цього, у складі підприємства, організації можна виділити наступні сфери [21]:

1) виробничо-господарську сферу – сфера дії функціонально-технічних та організаційних відносин, де працівники виступають у ролі безпосередніх виконавців та організаторів господарської діяльності. Вони зустрічаються на виробничих зборах та нарадах, де вирішують ділові питання, відвідують заняття у системі підвищення кваліфікації, обговорюють проблеми покращення умов праці, вирішують завдання ефективного управління економікою. У цьому виникають виробничі відносини щодо виробництва матеріальних благ, виконання, надання послуг;

2) соціально-економічну сферу – учасники виробничої діяльності є у певному сенсі споживачами: отримують заробітну плату, користуються послугами підприємств громадського харчування, відпочивають у профілакторіях тощо. установах. Тут виникають відносини щодо справедливості систем морального стимулювання, а також ступеня компенсації за внесок працівника в загальний результат діяльності організації;

3) міжособистісну сферу – існують стосунки неофіційні, що формуються на основі особистих симпатій та антипатій, спільності інтересів, збігу формального та неформального авторитету членів колективу. Наприклад, якщо фахівець не користується повагою співробітників, то частина його функцій бере на себе хтось із членів колективу, і вже до нього звертаються за порадою, просять розсудити у спірних ситуаціях. Це призводить до того, що система міжособистісних відносин формується поза межами формальної, офіційної системи, породжуючи конфліктність, суперечливі тенденції в колективі, знижуючи керованість ним. Криза в організації, як правило, набуває форми кризи особистісних відносин у колективі;

4) суспільно-політичну сферу – формуються різні відносини членів колективу до праці, характеру та практики управління, чинних морально-трудова та етичних норм, а також взаємовідносини між соціальними групами. Ця сфера охоплює сферу діяльності громадських рухів. У ній трудівники постають у ролі громадян, членів громадських організацій, суб'єктів-об'єктів управління;

5) культурно-масову сферу – поєднує галузі підвищення загальноосвітніх знань, естетичного розвитку, спорту, дозвілля. Працівники виступають у ролі учнів у загальноосвітніх навчальних закладах, членів добровільно-спортивних товариств, учасників гуртків мистецької самодіяльності, аматорських секцій; вони організують та беруть участь в екскурсіях, культпоходах. Коло соціальних механізмів, явищ і процесів, які у розглянутих сферах системи, становить основний об'єкт менеджменту;

6) технічну підсистему (систему нижчого порядку) – являє собою взаємопов'язаний, взаємозумовлений комплекс, що складається з обладнання та оргоснащення, що забезпечує вирішення конкретного завдання з виробництва матеріальних благ, виконання робіт, надання послуг;

7) технологічну підсистему – є набором правил і норм, визначальних послідовність операцій у процесі виробництва та управління ним. Її значення визначається необхідністю забезпечення необхідних властивостей і якостей продукту, що виготовляється. Вона, порівняно з технічною підсистемою, більш гнучка, сприйнятливіша до впливів, що швидше адаптується до змін, які вносить технічний прогрес у виробництво;

8) організаційну підсистему – за допомогою розробки структури виробництва дозволяє раціонально використовувати обладнання, предмети праці, інформацію, заводські площі та трудові ресурси, створює оптимальні умови для безперервного виробництва, застосовуючи прогресивні прийоми та методи (поточне виробництво, предметно-замкнуті ділянки, прямотаки руху продукції тощо).

Отже, розглянувши особливості елементів, що утворюють системи, можна визначити найважливіші системні ознаки їхнього виділення: структурна автономність кожної однорідної групи елементів; функціональна специфіка систем; упорядкований взаємозв'язок елементів із середовищем на основі функціональної та структурної інтегративності. Отже, будь-яка організація як система вищого порядку є сукупністю технічних, технологічних, інформаційних, організаційних, економічних та соціальних систем, які відрізняються за цілями, функціями, методами, характером процесу.

1.2. Принципи, методи та основні етапи системного аналізу

Системний аналіз – науковий метод, який відрізняється міждисциплінарним підходом до вирішення складних проблем. Об'єктом системного аналізу виступають практичні проблеми, пов'язані зі створенням нових та модернізацією існуючих систем. Це організаційні, економічні, технічні, інформаційні, військові та інші системи [22; 23].

Системний аналіз використовують для з'ясування причин існуючих складнощів, постановки цілей, вироблення методів та варіантів усунення проблем. Він виступає у ролі організатора та координатора. Спирається на міждисциплінарний підхід, за допомогою якого ефективно поєднує та концентрує зусилля групи фахівців на вирішенні конкретної проблеми. Системне об'єднання досягнень різних галузей знань дозволяє вирішувати такі проблеми, які не можуть бути вирішені в рамках окремих дисциплін та приватних підходів.

Системний аналіз створювався як засіб підтримки прийняття стратегічних рішень. Він дозволяв обґрунтовано вибирати найкращі стратегії у складних ситуаціях. Сьогодні системний аналіз із методу, що рекомендує

керівнику вибір оптимальної лінії поведінки, розвинувся у прикладній науковий підхід, який реалізує системний підхід до досліджень.

Основні характеристики системного аналізу розглянемо за допомогою даних табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Характеристика системного аналізу [сформовано на основі 22; 23]

Ознака, особливість	Характеристика
Предмет	<ul style="list-style-type: none"> - методи діагностики та вирішення складних проблем з використанням системного підходу; - способи організації міждисциплінарних досліджень, спрямованих на вирішення проблем; - методи та моделі комплексного дослідження та проектування складних систем.
Відмінні риси	<ul style="list-style-type: none"> - використовує поняття теорії систем для опису об'єктів дослідження; - досліджує процеси постановки цілей; - розробляє інструменти роботи із цільовими показниками; - застосовується на вирішення конкретних проблем; - враховує специфіку проблемних ситуацій; - використовується тоді, коли проблема одразу не вирішується за допомогою формальних методів; - приділяє увагу опису проблем та постановці завдань; - комбінує методи кількісного та якісного аналізу; - використовує знання експертів у різних галузях знань; - організує колективне прийняття рішень; - використовує методики, які визначають послідовність та зміст етапів аналізу; - використовує системні засоби декомпозиції великих проблем на окремі завдання.
Зв'язок з дисциплінами	<ul style="list-style-type: none"> - загальна теорія систем та системний підхід; - дослідження операцій та оптимізація; - теорія прийняття рішень; - теорія управління та менеджмент; - системотехніка та системна інженерія; - математичне моделювання; - аналіз даних та статистика, - інформатика та штучний інтелект; - філософія та методологія науки.

Серед особливостей системного аналізу також можна назвати наступні [22; 24, с. 218-219; 25, с. 273]:

1) при розгляді одного, виокремленого елемента системи, завжди беруться до уваги й інші, з якими даний елемент перебуває у взаємодії;

- 2) при аналізі розглядається сукупна проблема, а потім розчленовується на складові елементи;
- 3) при системному аналізі завжди береться до уваги показники якості та вартості праці;
- 4) аналіз складових елементів системи, проблем, пов'язаних з їх функціонуванням, часто формує шлях до їх вирішення;
- 5) системний аналіз не може замінити управлінську логіку та компетентність, є лише допоміжним елементом;
- 6) передбачає активне використання інформаційних систем;
- 7) діагностичний підхід – виявлення найбільш важливих, ключових проблем, усунення, вирішення яких дасть можливість стабілізувати всю систему;
- 8) базується на досвіді, компетентності, інтуїції дослідника.

Системний аналіз в межах управлінської діяльності окремого підприємства використовують з метою:

- аналізу організаційно-економічної діяльності підприємства, виявлення проблем різного роду, слабких місць;
- аналізу окремих, визначених керівництвом сторін фінансово-господарської діяльності підприємства;
- аналізу функціонування окремих підрозділів підприємства, напрямків бізнесу.

Системний аналіз спирається на наступні елементи діалектичної логіки
рис. 1.4:

ОСНОВА СИСТЕМНОГО АНАЛІЗУ

об'єктивність, повнота розгляду проблем і явищ	вивчення логіки процесів, їх розвитку	вивчення логіки процесів, їх розвитку
абстрагування та конкретизація	аналіз та синтез	індукція і дедукція
структурування та деструктурування	розпізнавання, ідентифікація	типологія та класифікація
	поєднання ретроспективного та логічного підходу	формалізація, моделювання, експеримент
		композиція та декомпозиція експертне оцінювання, тестування

Рис. 1.4. Елементи діалектичної логіки – основа системного аналізу [власна розробка на основі 26, с. 184; 27, с. 30].

Крім того, проводячи системний аналіз необхідно значну увагу приділяти кількості та якості аналізованої інформації, адже, як зазначає Н. Г. Гончаренко [28, с. 685], а ми погоджуємося з даною думкою:

1) брак інформації не дає можливості одержати повне уявлення про стан досліджуваного об'єкту, що приводить до інтуїтивного доповнення, індивідуальної, особистісної інтерпретації даних, можливих варіантів, результатів;

2) велика кількість інформації створює умови неможливості або складності її швидкої обробки, осмислення, вимагаючи при цьому додаткових затрат часу, праці. Все це приводе до того, що дослідник часто не може виявити головне у повній мірі, закономірності та тенденції, не кажучи вже про встановлення причинно-наслідкових зв'язків. Результатом такої ситуації є формулювання неправильних висновків, формулювання невірних управлінських рішень, спрямованих на подолання кризових явищ.

Отже, головним завданням системного аналізу є вирішення проблемної ситуації, що постала перед об'єктом проведеного системного дослідження. Системний аналіз займається вивченням проблемної ситуації, з'ясуванням її причин, виробленням варіантів її усунення, прийняттям рішення та організацією подальшого функціонування системи, що вирішує проблемну ситуацію.

Основу побудови методики аналізу та синтезу систем у конкретних умовах становить перелік принципів системного аналізу, які є узагальненням практики роботи зі складними системами. Різні автори викладають принципи з тими чи іншими відмінностями, оскільки єдиних загальноприйнятих формулювань нині немає. Однак усі формулювання по суті описують одні й самі поняття. Найчастіше до системних зараховують такі принципи (табл. 1.8):

Таблиця 1.8

Принципи системного аналізу [сформовано на основі 29; 30, с. 10-12]

Принцип	Характеристика
Кінцевої мети	передбачає пріоритет кінцевої (глобальної) мети, досягненню якої має бути в кінцевому рахунку підпорядкована діяльність системи
Вимірності	про якість функціонування будь-якої системи можна судити лише стосовно системі вищого порядку.
Еквіфінальності	система може досягти необхідного кінцевого стану, що не залежить від часу і визначається виключно власними характеристиками системи за різних початкових умов та різних шляхів. Це форма стійкості по відношенню до початкових та граничних умов.
Єдності	систему слід розглядати як ціле, що складається з окремих, пов'язаних між собою певними відносинами частин (елементів).
Зв'язності	розгляд будь-якої частини разом із її оточенням передбачає проведення процедури виявлення зв'язків між елементами аналізованої системи та виявлення зв'язків із зовнішнім середовищем. Відповідно до цього принципу систему слід розглядати як частину (підсистему) іншої системи, яка називається суперсистемою або старшою системою.
Модульної побудови	здійснюється виділення модулів у досліджуваній системі та розгляд її в цілому як сукупності модулів
Ієрархії	здійснюється запровадження ієрархії елементів аналізованої системи та його ранжування, що полегшує розробку системи та встановлює порядок розгляду елементів.
Функціональність	структура та функції у досліджуваній системі розглядаються спільно та з пріоритетом функції над структурою; будь-яка структура тісно пов'язані з функцією системи та її складових частин.
Розвитку	передбачає врахування змінності системи, її здатності до розвитку, адаптації, розширення, заміни елементів, накопичення інформації
Централізації та децентралізації	поєднання в складних системах централізованого та децентралізованого управління, ступінь централізації має бути мінімальним, що забезпечує виконання поставленої мети
Невизначеності	облік невизначеностей та випадковостей у системі та є одним з основних принципів системного підходу

Методи системного аналізу спрямовані на формулювання проблеми, виявлення цілей, висування альтернативних варіантів вирішення проблем, виявлення масштабів невизначеності по кожному з варіантів та зіставлення варіантів за тими чи іншими критеріями ефективності, а також прийняття

рішень та пов'язаних організаційних завдань. У випадку під час розгляду існуючої системи та процесу її функціонування виявляється проблемна ситуація як невідповідність існуючого стану справ необхідному.

Розглянемо основні методи системного аналізу за допомогою рис. 1.5.

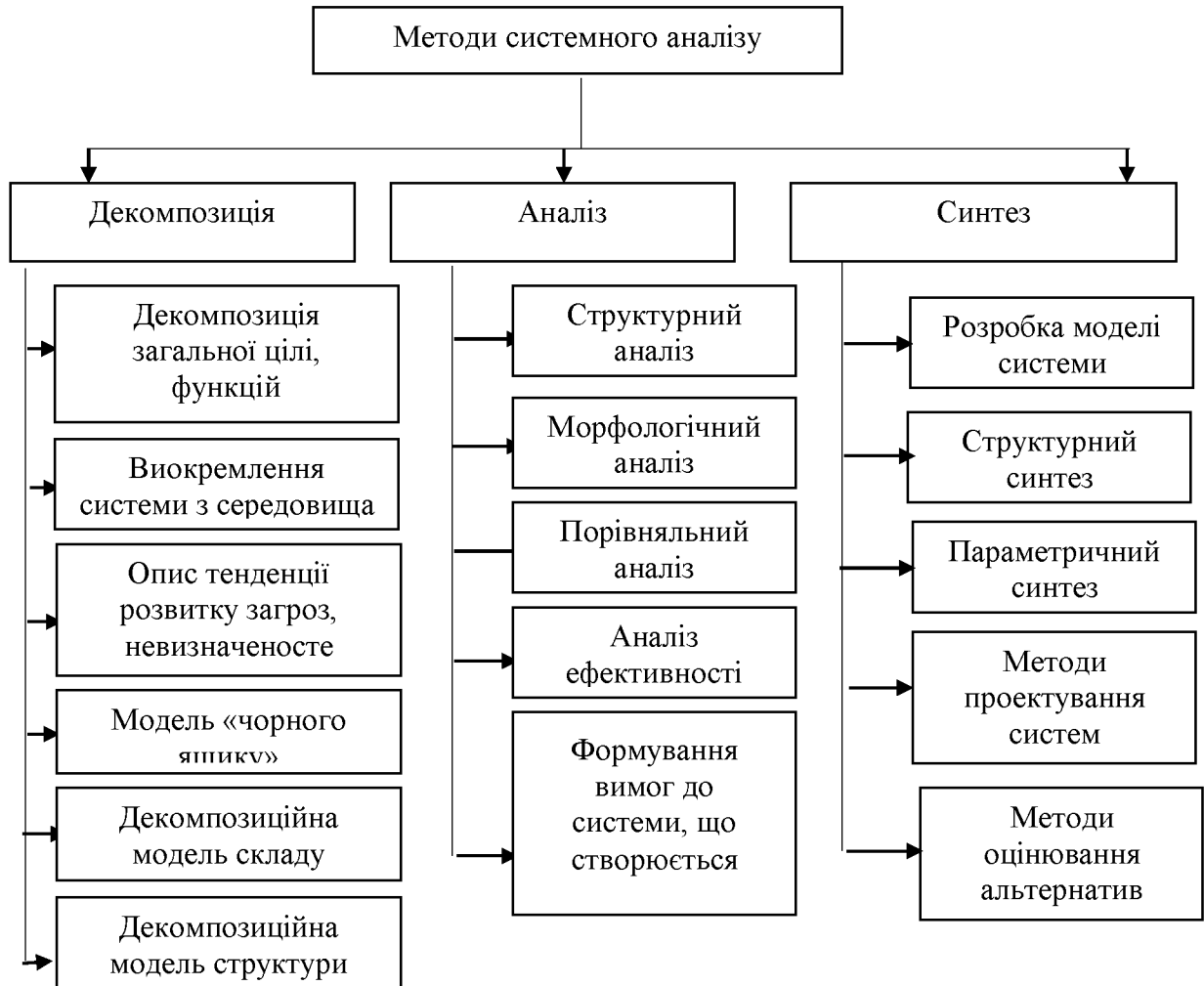


Рис. 1.5. Основні методи системного аналізу [сформовано на основі 29].

Також до перелічених методів можна додати наступні, які як зазначають дослідники [25, с. 274-276; 31, с. 152], з якими важко не погодитися, застосовуються ситуативно:

а) метод дерева цілей – структурні уявлення різного роду дозволяють розділити складну проблему з великою невизначеністю на дрібніші, що краще піддаються дослідженню. Структури можуть бути отримані шляхом розчленування системи у часі або просторі. При побудові «дерева цілей»

визначаються цілі розвитку та діяльності системи, які деталізуються і конкретизуються послідовно від цілей вищого рівня із найзагальнішим формулюванням через підцілі до окремих конкретних робіт, які необхідні для досягнення поставлених цілей. Таким чином, загальна проблема, яку необхідно вирішити, ділиться на низку підпроблем, а вони, у свою чергу, – ще на низку підпроблем і так далі, поки кожна з проблем найнижчого рівня може бути оцінена однією людиною з точки зору з'ясування факторів, які впливають її рішення;

б) матричні форми подання та аналізу даних не є специфічним інструментом аналізу систем. Однак вони широко застосовуються на різних етапах аналізу системи як допоміжний засіб. Матриця – це наочна форма представлення даних, що розкриває внутрішні зв'язки між елементами, допомагає з'ясувати і проаналізувати частини структури, що не спостерігаються [32];

в) мережевий аналіз допомагає розібратися у зв'язках, які виникають між підсистемами, описати кожную з них, визначити взаємовідносини між окремими структурами та компонентами [33]. Наочно мережа зображується як графіка чи діаграми. Вони дозволяють подати зміст, кількість або час потоку даних і, тим самим, дати докладний опис завдання, яке необхідно виконати. Методи мережного аналізу допомагають керівнику проекту об'єктивно оцінити існуючу систему, виявити недоліки, визначити випадки дублювання та перетинів, які негативно впливають на ефективність функціонування всієї системи. Крім цього, мережевий аналіз дозволяє в постійному режимі стежити за станом усіх підсистем і давати оцінку відповідності поставленим цілям;

г) метод «перехресних» порівнянь – передбачає порівняння, співставлення, даних, ознак, характеристик різних об'єктів, з метою встановлення загальних тенденцій;

д) статистичні методи;

е) евристичні методи – це система принципів та правил, які задають найбільш імовірнісні стратегії та тактики діяльності дослідника, що стимулюють його інтуїтивне мислення в процесі вирішення та генерування нових, інноваційних ідей і на цій основі суттєво підвищують ефективність вирішення певного роду творчих завдань [34].

Існують різні підходи до визначення етапів системного аналізу, деякі з них наведемо за допомогою даних табл. 1.9.

Таблиця 1.9

**Етапи системного аналізу, згідно різних підходів
[сформовано на основі 35; 36, с. 158]**

I підхід	II підхід
1 етап: виявлення конфігурації; 2 етап: виявлення проблемних питань; 3 етап: визначення цілі; 4 етап: формування критеріїв; 5 етап: знаходження альтернативних методів; 6 етап: розробка та дослідження моделі; 7 етап: пошук оптимальних рішень; 8 етап: декомпозиція; 9 етап: виконання агрегування.	1 етап: визначення об'єкту аналізу; 2 етап: структурування системи; 3 етап: визначення функціональних особливостей функціонування системи; 4 етап: дослідження інформаційних характеристик системи; 5 етап: визначення кількісних та якісних показників системи управління; 6 етап: оцінювання ефективності функціонування системи управління.
III інтегруючий, узагальнюючий підхід	
1 етап: формулювання задач, завдання; 2 етап: побудова структури об'єкту його проблематики; 3 етап: моделювання, дослідження моделі для подальшого удосконалення методів формування та розвитку системи	

Аналізуючи методики системного аналізу, можна побачити, що у всіх методиках у тій чи іншій формі представлені такі етапи:

- виявлення проблем та постановка цілей;
- розробка варіантів та моделі прийняття рішення;
- оцінка альтернатив та пошуку рішення та його реалізації;
- оцінка ефективності рішень та наслідків їх реалізації;
- проектування організації задля досягнення цілей.

Отже, системний аналіз дозволяє зібрати все до купи, зберегти загальну картину та характер взаємодії. Систематизація передбачає об'єднання предметів чи знання про них на основі встановлення існуючих зв'язків,

порядку між частинами цілого з урахуванням певних закономірностей, принципів, правил, методів.

Висновки до розділу 1.

1. Системний підхід в управлінні організацією ґрунтується на сприйнятті останньої як системи, що є утворенням з певного набору складових елементів, що, в свою чергу, перебувають у постійній взаємодії та залежності один від одного та зовнішнього середовища.

2. Система – це цілісне об'єднання елементів, які одночасно є цілісним утворенням та мають складові, які характеризуються індивідуальними закономірностями функціонування, виконання певних функцій в системі, а в разі забезпечення ефективного менеджменту, сприяють досягненню організаційних цілей, забезпечують цілісність всієї системи.

3. Системний підхід базується на наступних принципах: цілісності, функціонально-структурної будови цілого, лабільності функцій, поліфункціональності, сумісності елементів цілого, розвитку, ітеративності, варіантності, ймовірнісних оцінок; та законах: композиції, пропорційності, уваги «вузькому місцю», онтогенезу, інтеграції, інформованості, стійкості.

4. Організації є відкритими системами, що об'єднують в собі виробничо-господарську, соціально-економічну, міжособистісну, суспільно-політичну, культурно-масову сфери, технічну, технологічну та організаційну підсистеми.

5. Системний аналіз – науковий метод, який характеризується міждисциплінарним підходом до вирішення складних проблем; використовується для з'ясування причин існуючих проблем, постановки організаційних цілей, формування методів, шляхів, варіантів усунення виявлених проблем.

6. В управлінській діяльності організації використовується з метою: аналізу організаційно-економічної, фінансової діяльності, виявлення «вузьких» місць; аналізу функціонування окремих підрозділів, відділів підприємства, напрямків організації.

7. Серед принципів системного аналізу можна виокремити наступні: кінцевої мети, вимірності, еквіфінальності, єдності, зв'язності, модульної побудови, ієрархії, функціональності, розвитку, централізації та децентралізації, невизначеності.

8. Існує безліч методів системного аналізу, серед яких найбільш застосовуваними є наступні: дерева цілей, матричний, декомпозиції, статистичний, економіко-математичне моделювання, мережевий аналіз, «перехресних» порівнянь, евристичні тощо.

9. Існують різні підходи до визначення системного аналізу, узагальнюючи які можна виділити наступні: формулювання цілей, задач системного аналізу, формування структури проблемного об'єкту, моделювання, або дослідження моделі, удосконалення методів формування та / або розвитку системи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Підприємство товариство з обмеженою відповідальністю «НАЗВА П-ВА» (далі – ТОВ «НАЗВА П-ВА») зареєстрована ХХ ХХХ ХХХХ за юридичною адресою ХХХХХ, Полтавська область, Лохвицький район, Х ХХХХ, вул. ХХХ.

Основний вид діяльності – це вирощування зернових культур (окрім рису), бобових та насіння олійних культур.

Організаційна-правова форма досліджуваного підприємства визначає особливості його функціонування. Так, ТОВ «НАЗВА П-ВА» – організація, заснована кількома юридичними та фізичними особами, статутний капітал якого поділено на частки і в цілому в 2021 р. становить 10000 грн. При цьому учасники товариства – засновники не відповідають за його зобов'язаннями і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, в межах вартості частин у статутному капіталі товариства, що їм належать, але тільки доти, доки товариство не перебуває в стадії банкрутства. Головним засновницьким документом ТОВ «НАЗВА П-ВА» є статут. Наведемо характеристику підприємства, спираючись на різні класифікаційні ознаки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні характеристики ТОВ «НАЗВА П-ВА», 2016-2021 рр.

Показник	Характеристика
Форма господарювання	аграрний холдинг – більше 10 тис. га сільськогосподарських угідь в обробітку
Розмір землекористування підприємства	велике сільськогосподарське підприємство (від 10-15 тис. га), площа орних земель в 2021 р. – 54315 га
За характером діяльності	агропромислово-торговельне (етапи виробництва: виробництво – промислова переробка – збут)

Метою створення ТОВ «НАЗВА П-ВА» є одержання прибутку (доходу) від здійснення виробничої, торгової, комерційної та зовнішньоекономічної діяльності у довгостроковій перспективі.

Структура управління лінійно-функціональна. Особливості її функціонування в ТОВ «НАЗВА П-ВА» наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Особливості функціонування структури управління, характерної для ТОВ «НАЗВА П-ВА», 2016-2021 рр.

Показник	Характеристика
Склад	лінійні підрозділи (керівництво ставить основні завдання, обирає виконавців); функціональні підрозділи (виконують завдання у межах своєї компетенції)
Основа управління	лінійні повноваження (вони передаються від керівництва до підлеглих згідно з ієрархією); департаменталізація за функціональною ознакою (це процес поділу організації на певні компоненти, у кожного з яких свої завдання та обов'язки)
Сильні сторони	компетентність функціональних керівників; можливості для кар'єрного зростання; ефективне використання ресурсів; контроль діяльності як цілих підрозділів, і окремих виконавців; покращення координації у функціональних підрозділах.
Слабкі сторони	зацікавленість функціональних керівників лише у власних показниках (за загальні результати відповідає вище керівництво); складнощі із взаємодією між підрозділами; довга процедура узгодження важливих рішень, через що організація позбавляється гнучкості та не відразу реагує на ринкові зміни; складнощі з пошуком відповідальних у разі виникнення проблем.

Аналіз динаміки земельних угідь ТОВ «НАЗВА П-ВА» за 2016-2020 рр. наведемо за допомогою даних рис. 2.1.

Аналізуючи дані рис. 2.1, можемо засвідчити, що в ТОВ «НАЗВА П-ВА» в 2020 р., порівняно з 2016 р., площа сільськогосподарських угідь зменшилася на 4355 га, на 7,2 %, а ріллі на – 4375,0 га, або на 7,3 %.

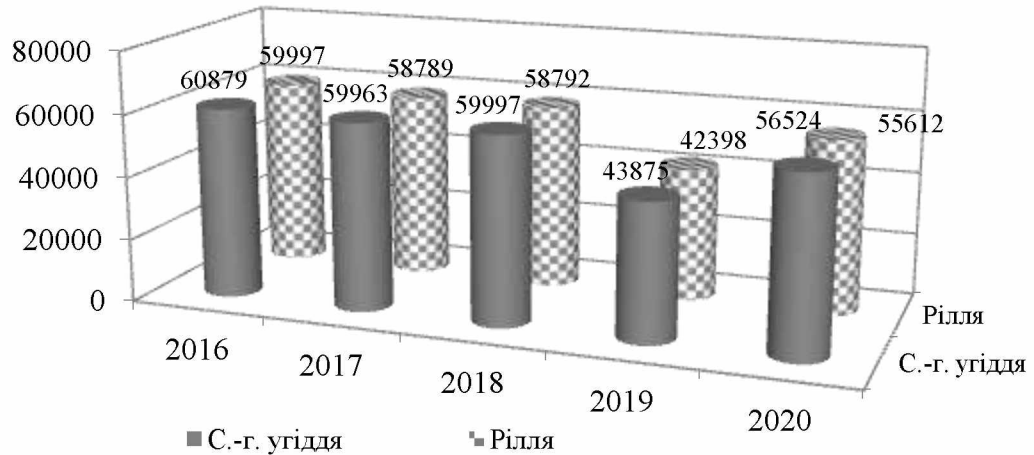


Рис. 2.1. Динаміка забезпеченості земельними угіддями та ріллею ТОВ «НАЗВА П-ВА», 2016-2020 рр.

Бідь-яке підприємство спроможне ефективно функціонувати за умови, якщо має необхідний професійний і кваліфікаційний склад персоналу, що володіють необхідним рівнем компетентності.

За допомогою даних табл. 2.3, проаналізуємо динаміку чисельності персоналу в ТОВ «НАЗВА П-ВА».

Таблиця 2.3

Динаміка чисельності персоналу ТОВ «НАЗВА П-ВА», 2016-2020 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2020 р. від 2016 р.:	
	2016	2017	2018	2019	2020	абсолютне, +/-	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	667	734	731	628	626	-41	-6,1
в т. ч. жінки	144	178	170	122	117	-27	-18,8
Частка жінок в середньообліковій чисельності працівників, %	21,6	24,3	23,3	19,4	18,7	-2,9	x

Отже, аналіз даних табл. 2.3, свідчить про негативну тенденцію до зменшення загальної середньооблікової чисельності персоналу в досліджуваному підприємстві за аналізований період 2016-2020 рр. Так у

2020 р., порівняно з 2016 р. середньооблікова чисельність працівників зменшилася на 41 особу (6,3 %), в тому числі жінок – на 27 осіб (18,8 %). В середньому чисельність жінок в середньообліковій чисельності персоналу становила за аналізований період 21,4 %, при чому у 2020 р., порівняно з 2016 р. їх частка зменшилася на 2,9 в. пт і склала 18,7 %.

Основні фонди – це вартість засобів праці, які неодноразово беруть участь у виробничому процесі, зберігаючи свою натуральну форму, а їх вартість переноситься на вироблену продукцію частинами по мірі зношування [37]. За допомогою даних табл. 2.4 проаналізуємо динаміку забезпеченості та ефективності використання основних фондів в ТОВ «НАЗВА П-ВА» за 2016-2020 рр.

Таблиця 2.4

**Динаміка забезпечення та ефективності використання основних засобів
в ТОВ «НАЗВА П-ВА», 2016-2020 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2020 р. від 2016 р.:	
	2016	2017	2018	2019	2020	абсолютне, (+/-)	відносне, (%)
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн	184788,0	154093,0	116734,0	139725,0	267797,0	83009,0	44,9
Фондозабезпеченість, тис. грн	308,0	262,1	198,6	329,6	481,5	173,5	56,3
Фондоозброєність, тис. грн/люд	277,0	209,9	159,7	222,5	427,8	150,7	54,4
Фондовіддача, грн	43,5	34,6	12,6	9,8	5,1	-38,5	-88,3
Фондомісткість, грн	0,02	0,03	0,08	0,10	0,20	0,17	756,9

Аналіз даних табл. 2.4 дає змогу виявити збільшення середньорічної вартості основних виробничих фондів на 44,9 %. Враховуючи це та зменшення площі ріллі, середньооблікової чисельності працівників, логічним є збільшення показників фондозабезпеченості та фондоозброєності відповідно на 56,3 % та 54,4 %. Негативним показником ефективності використання основних фондів є зменшення показника фондовіддачі на 38,5

грн (88,3 %) та відповідне зростання фондомісткості продукції на 0,17 грн (більш, ніж в 8 разів).

Оборотні засоби – засоби виробництва, які беруть участь лише в одному виробничому циклі, одразу та повністю переносять свою вартість на вартість готової продукції, змінюючи при цьому власну речову форму [27]. Без оборотних засобів виробничо-господарська діяльність не можлива, а їх ефективне використання створює передумову для формування загальної ефективності діяльності підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка забезпечення, ефективності використання оборотних засобів в ТОВ «НАЗВА П-ВА», 2016-2020 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2020 р. від 2016 р.:	
	2016	2017	2018	2019	2020	абсолютне, (+/-)	відносне, (%)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	8045069,0	5335277,0	1465747,0	1365897,0	1360611,0	-6684458,0	-83,1
Середньорічна вартість оборотних фондів, тис. грн	4022535,0	2667639,0	732873,5	682948,5	680305,5	-3342229,0	-83,1
Коефіцієнт обертання оборотних фондів	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	-	x
Коефіцієнт завантаження оборотних фондів	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	-	x
Тривалість одного обороту оборотних фондів, днів	182,5	182,5	182,5	182,5	182,5	-	-

Так, середньорічна вартість оборотних фондів зменшилася за

досліджуваний період 2016-2020 рр. на 83,1 %, при цьому коефіцієнт обертання оборотних засобів, коефіцієнт завантаження оборотних засобів за весь аналізований період залишалися сталими, а саме: 2,0 та 0,5 в. пт, відповідно. Все це зумовило незмінність тривалості одного обороту оборотних засобів – на 182,5 дні. Отже, ефективність використання оборотних засобів у досліджуваному підприємстві за період 2016-2020 рр. залишилася незмінною.

Фінансово-господарські результати діяльності характеризують процеси формування, розподілу, використання капіталу в підприємстві та підприємством. При цьому найбільш важливими показниками є дохід, прибуток, рентабельність [28]. Проаналізуємо основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «НАЗВА П-ВА» за 2016-2020 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка основних показників результатів фінансово-господарської діяльності ТОВ «НАЗВА П-ВА», 2016-2020 рр., тис. грн

Показники	Роки					Відхилення 2020 р. від 2016 р.:	
	2016	2017	2018	2019	2020	абсолютне, +/-	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції	8045069,0	5335277,0	1465747,0	1365897,0	1360611,0	-6684458,0	-83,1
Собівартість реалізованої продукції	7190444,0	4543319,0	1246736,0	1239680,0	1141375,0	-6049069,0	-84,1
Валовий прибуток (збиток)	854625,0	791958,0	219011,0	126187,0	219236,0	-635389,0	-74,3
Чистий прибуток (збиток)	2338090,0	167862,0	594928,0	25343,0	385528,0	-1952562,0	-83,5
Рівень рентабельності (збитковості), %	32,5	3,7	47,7	2,0	33,8	1,3	x
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,003	0,002	0,0002	0,00005	0,010	0,007	x
Коефіцієнт незалежності	0,276	0,241	0,308	0,264	0,269	-0,007	x

Аналізуючи дані табл. 2.6, можемо зазначити, що за період 2016-2020 рр. спостерігалися наступні негативні тенденції в діяльності ТОВ «НАЗВА П-ВА» в фінансово-господарській діяльності: зменшився розмір чистого доходу на 6684458,0 тис. грн (83,1 %); валового прибутку на 635389,0 тис. грн (74,3 %), чистого прибутку – на 1952562,0 тис. грн (83,5 %). Разом з тим, сума собівартості продукції зменшилася на 6049069,0 тис. грн (84,1 %), що дало змогу, навіть при зменшенні суми чистого прибутку, досягти збільшення рівня рентабельності виробництва на 1,3 в. пт і в 2020 р. даний показник складав 33,8 %.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності та коефіцієнт незалежності не досягли нормативного значення протягом аналізованого періоду, що демонструє неспроможність підприємства швидко розрахуватися по власних зобов'язаннях та залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Аналіз господарської діяльності підприємства свідчить про циклічний його розвиток та наявність необхідних можливостей для провадження ефективної діяльності, що має формуватися ефективним менеджментом. Важливим чинником результативної діяльності є персонал та його якісне використання.

2.2. Аналіз елементів системи управління ТОВ «НАЗВА П-ВА»

Проаналізуємо досягнутий стан розвитку ТОВ «НАЗВА П-ВА» та його потенціалу за допомогою SWOT-аналізу, що дасть змогу визначити загальну систему стратегій підприємства з урахуванням їх особливостей. Для того, щоб визначити проблеми розвитку проаналізуємо сильні та слабкі сторони підприємства, зовнішніх позитивних, негативних чинників. Отже, проаналізуємо сильні та слабкі сторони діяльності ТОВ «НАЗВА П-ВА» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Сильні та слабкі сторони діяльності ТОВ «НАЗВА П-ВА», 2016-2020 рр.

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Можливості нарощення виробництва сільськогосподарської продукції	1. Значні показники енерго- та матеріаломісткості виробництва.
2. Наявність раціональних ідей працівників.	2. Швидке моральне та фізичне старіння обладнання.
3. Задовільний стан матеріально-технічної бази.	3. Відсутність чітких цілей та стратегії розвитку.
4. Висока якість продукції	4. Технологічна відсталість підприємства
5. Велика клієнтська база	5. Застосування високовитратних технологій.
6. Висококваліфікований персонал	6. Низький рівень менеджменту щодо управління витратами та фінансовою прозорістю
7. Резерви підвищення обсягів, ефективності виробництва, в т.ч. за рахунок застосування енерго- та ресурсозберігаючих технологій.	7. Відсутність власного сайту та інтернет-реклами

Також нами досліджені можливості та загрози зовнішнього середовища ТОВ «НАЗВА П-ВА» в часовому періоді 2016-2020 рр. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Зовнішні можливості і загрози ТОВ «НАЗВА П-ВА», 2016-2020 рр.

Можливості	Загрози
1. Стійкий попит на продукцію	1. Зростання розмірів податків та мит
2. Удосконалення технологічного та технічного забезпечення	2. Неприятлива соціально-економічна ситуація в державі
3. Вдосконалення менеджменту	3. Зміна купівельних переваг
4. Підвищення рівня цін на продукцію	4. Зростання темпів інфляції
5. Вільний вихід на ринок	5. Погіршення політичної ситуації
6. Охоплення нових сегментів ринку	6. Слабкий розвиток ринкової інфраструктури внутрішніх продовольчих ринків
7. Забезпечення внутрішнього ринку аграрною продукцією	7. Низький рівень соціальних умов життя в сільській місцевості

За даними інспекційних перевірок фінансово-господарської діяльності ТОВ «НАЗВА П-ВА», складемо рейтинг ризиків підприємства (табл. 2.10).

Згідно даних табл. 2.10, отриманих з офіційного інспекційного порталу [38], можемо констатувати той факт, що в ТОВ «НАЗВА П-ВА» спостерігаються проблеми в сфері додержання законодавства у сфері захисту

рослин, що зменшує можливість переходу господарства на органічне землеробство; та в сфері виконання вимог техногенної, пожежної безпеки, що, в свою чергу, свідчить про недостатній рівень соціальної відповідальності.

Таблиця 2.10

**Рейтинг ризиковості діяльності ТОВ «НАЗВА П-ВА» за даними
інспекційних перевірок, 2021 р.**

Орган державного нагляду (контролю)	Предмет перевірки	Ступінь ризику
Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів	Додержання законодавства у сфері захисту рослин	високий
Головне управління ДСНС	Перевірка виконання вимог техногенної та пожежної безпеки	високий
Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів	Дотримання вимог санітарного законодавства	середній
Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів	Дотримання законодавства в частині експлуатації та технічного стану машин	середній

Місія ТОВ «НАЗВА П-ВА», яка до речі офіційно не закріплена, але сформульована керівництвом наведена на рис. 2.2.

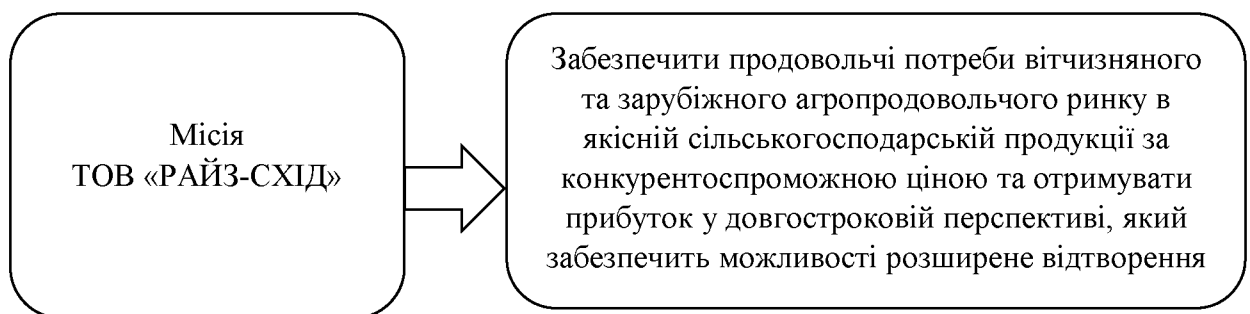


Рис. 2.2. Місія ТОВ «НАЗВА П-ВА», 2016-2021 рр.

Як можна прослідкувати, в місії ТОВ «НАЗВА П-ВА» зовсім не простежується лінія піклування про добробут працівників, територіальної громади, тобто відсутні акценти на соціальній відповідальності підприємства.

На основі наведеної інформації та додатково проведених нами досліджень спробуємо охарактеризувати стратегічні напрями розвитку ТОВ «НАЗВА П-ВА», які простежувалися в аналізованому періоді (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Стратегічні напрями розвитку ТОВ «НАЗВА П-ВА», 2016-2021 рр.

Показник	Характеристика
Корпоративна стратегія	Стабілізації
Ділова стратегія	Зниження витрат виробництва (прагне до зниження виробничих витрат, збільшення ефективності закупівель та скорочення витрат на персонал).
Функціональні стратегії:	
- маркетингова стратегія	Збереження частки ринку (акцент на великі обсяги продукції при стабільних цінах, передбачає підвищенням її якості; збільшення доходів за рахунок надання додаткових послуг; переважно відмова від інновацій; збільшення обсягів продажу при забезпеченні можливості зниження ціни – надання знижок).
- стратегія управління персоналом	Має ознаки стратегії динамічного зростання: організація розвивається з опорою в розвиток існуючого персоналу. Потрібні працівники, які прагнуть розвитку, здатні розвиватися і готуві, досягнувши навіть певних вершин в одному виді діяльності, шукати нові ніші і пробувати себе в нових видах діяльності
Конкурентна стратегія	Послідовника (намагається обирати інші канали збуту, ринки, щоб не стикатися з лідером)

Досліджуване підприємство обрало провідною для себе галузь – рослинництво. Коефіцієнт спеціалізації, згідно проведених розрахунків в додатку А, склав 0,456, що характеризує рівень спеціалізації вище середнього. Напрямок спеціалізації зерновий з розвиненим виробництвом технічних культур.

Так як систему управління підприємством формує, крім виробничо-господарської, ще й соціально-економічна сфера, то вважаємо за доцільне більше уваги приділити розгляду саме стратегії управління персоналом в ТОВ «НАЗВА П-ВА» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Характеристика стратегії управління персоналом в
ТОВ «НАЗВА П-ВА», 2016-2020 рр.**

Функція управління персоналом	Характеристика
Формування кадрового складу	Переважає внутрішньофірмовий найм, прийом зі сторони обмежений. Підвищені вимоги до освіти та різнобічного досвіду роботи. Від працівників очікується велика ідентифікація з підприємством, а не з професією чи видом діяльності. Вважається нормою переміщення співробітників між підрозділами, звільнення практикуються у крайньому випадку, або за власним бажанням
Організація праці	Підприємство діє як цілісна структура, побудована за технологічним принципом
Навчання та розвиток	Акцент на внутрішньофірмовому навчанні та розвитку всіх груп персоналу. Використовуються комплексні форми навчання, інноваційні методи. Підтримується загальна кар'єрна динаміка
Мотивація, оплата та стимулювання праці	Переважає більшість патріотичного типу трудової мотивації. Оплата погодинна або за посадовими окладами, висока частка постійної частини заробітку. Широко використовується участь у капіталі та прибутках.
Соціально-побутові умови	Мінімальна увага до побутових потреб працівників

Отже, аналіз кадрової стратегії ТОВ «НАЗВА П-ВА» дає можливість зробити висновок про орієнтацію на стабілізацію та внутрішній розвиток кадрового складу підприємства. Керівництво намагається заохочувати у власних працівників патріотичне ставлення до організації, формувати високий рівень лояльності, мотивації праці. Разом з тим основний акцент робить на техніко-технологічну складову, а не соціальну.

Аналіз суспільно-політичної складової системи управління ТОВ «НАЗВА П-ВА» за аналізований період 2016-2020 рр. проведемо за допомогою даних табл. 2.13, в якій відображені способи реалізації

досліджуваним підприємством потреб різних соціальних груп, а також зазначені джерела фінансування.

Способи реалізації ТОВ «НАЗВА П-ВА» потреб різних соціальних груп та джерела їх фінансування, 2016-2020 рр.

Соціальна група	Способи реалізації потреб	Рівень забезпечення, (+;-; +/-)	Джерела фінансування
Персонал	Оплата праці	+	Прибуток, собівартість послуг, продукції
	Надання пільг, пов'язаних з роботою у певному відділі, підрозділі підприємства	+	
	Створення умов для роботи	+	
	Створення для відпочинку	-	
Постачальники	Своєчасна оплата ресурсів, послуг.	+	Прибуток, собівартість продукції, послуг, інші витрати звичайної діяльності
	Сплата штрафів, пені або неустойки, у разі затримання розрахунку тощо.	+	
Споживачі	Підвищення якості продукції та послуг.	+	Собівартість продукції, послуг
	Зниження вартості продукції та послуг.	-	
	Підвищення рівня обслуговування.	+	
Суспільство	Сплата податків, зборів та інших обов'язкових платежів.	+	Прибуток, собівартість продукції, послуг, інші витрати звичайної діяльності
	Будівництво об'єктів соціально-культурного призначення.	-	
	Благодійні внески.	-	
	Створення нових робочих місць.	+/-	
	Дотримання вимог екологічної безпеки виробництва та якості продукції (послуг).	+/-	

Отже, в ТОВ «НАЗВА П-ВА» проблеми в соціально-політичній складовій загальної системи управління пов'язані з відсутністю уваги керівництва до забезпечення належних умов для відпочинку, соціально-побутового забезпечення персоналу; відносно споживачів – недостатньо ефективні стратегії управління собівартістю продукції, послуг; щодо суспільства – відсутність практики демонстрування соціально відповідальної поведінки, позиціонування себе як підприємства дружного до оточуючого середовища та громади.

Крім того в ТОВ «НАЗВА П-ВА» відсутні офіційно розроблені та затверджені документи, типу «Етичний кодекс» або «Кодекс корпоративної культури», що на наш погляд, породжує ряд проблем в системі управління в цілому.

Стан управління технічною підсистемою простежимо за допомогою даних табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Динаміка основних показників стану та руху основних засобів
ТОВ «НАЗВА П-ВА», 2016-2020 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2020 р. від 2016 р.:	
	2016	2017	2018	2019	2020	абсолютне, +/-	відносне, %
Вартість основних засобів на початок періоду, тис. грн	409625,0	175903,0	111938,0	153746,0	335499,0	-74126,0	-18,1
Вартість основних засобів на кінець періоду, тис. грн	414640,0	132283,0	153746,0	335499,0	361469,0	-53171,0	-12,8
Сума нарахованого зносу, тис. грн	238737,0	186248,0	28042,0	58235,0	103166,0	-135571,0	-56,8
Коефіцієнт зносу основних засобів, %	57,6	140,8	18,2	17,4	28,5	-29,0	x
Коефіцієнт придатності основних засобів, %	42,4	-40,8	81,8	82,6	71,5	29,0	x

Отже, аналіз основних показників стану та руху основних засобів в ТОВ «НАЗВА П-ВА» виявив негативну тенденцію, щодо зменшення їх вартості, так у 2020 р., порівняно з 2016 р., вартість основних засобів на початок періоду зменшилася на 18,1 %, на кінець періоду – на 12,8 %; та позитивні тенденції щодо зменшення суми нарахованого зносу – на 56,8 %, відповідно коефіцієнту зносу – на 29,0 в. пт та збільшення, на цій основі, показника коефіцієнта придатності основних засобів – на 29,0 в. пт, тобто в 2020 р. 71,5 % основних засобів підприємства були придатними до використання. Таким чином, можемо засвідчити, що керівництво

ТОВ «НАЗВА П-ВА» систематично позбавлялося від непридатних основних засобів, хоча й не досить активно їх оновлювало.

Наведемо деякі відомості про технологічну підсистему ТОВ «НАЗВА П-ВА»: по-перше, вона представлена інтенсивними технологіями; по-друге, практикується розробка технологічних карт під кожен культуру; по-третє, залучаються висококваліфіковані спеціалісти. Позитивні та негативні сторони застосування інтенсивних технологій у виробництві ТОВ «НАЗВА П-ВА» розглянемо за допомогою даних рис. 2.3.



Рис. 2.3. Характеристика переваг та недоліків технології виробництва ТОВ «НАЗВА П-ВА», 2016-2020 рр.

Отже, в організації та управлінні діяльності досліджуваного підприємства простежується системний підхід, але також спостерігається

деяка розбалансованість підсистем, з акцентом на прибуток, виробництво та недостатності уваги соціальним, психологічним, організаційним факторам функціонування ТОВ «НАЗВА П-ВА».

2.3. Аналіз ефективності процесу застосування системного підходу в управлінні ТОВ «НАЗВА П-ВА»

Аналіз ефективності процесу застосування системного підходу в ТОВ «НАЗВА П-ВА» пропонуємо розпочати з аналізу ефективності стратегічного управління. Так, нами були опитані 20 осіб – працівників підприємства, представників керівної ланки та спеціалістів (економічний, відділ, бухгалтерія). Тема опитування – дослідження ефективності управління чинниками, що впливають на стратегічне управління витратами. Респондентам було запропоновано оцінити за 5-ти бальною шкалою рівень ефективності управління даним чинником (0 – не приділяється увага управлінню; 1 – управління на низькому рівні; 2 – управління відбувається дуже рідко, або ситуативно; 3 – управління на середньому рівні; 4 – управління на достатньому рівні; 5 – управління на високому рівні).

Фактори були ідентифіковані за допомогою теорії Б. Карлофа [39, с. 170-173] та теорією Ріле [40; 41]. Результати опитування наведемо в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Рівень управління елементами стратегії, які характеризують ефективність використання ресурсів в контексті досягнення цілей ТОВ «НАЗВА П-ВА», 2016-2020 рр.

Фактор	Бальна оцінка					
	0	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7
Корпоративна місія, культура		x				
Конкурентні переваги			x			
Організація бізнесу				x		

Асортимент продукції, послуг			x			
Управління змінами			x			

Продовж. табл. 2.14

1	2	3	4	5	6	7
Програми розвитку				x		
Культура та компетентність управління			x			
Забезпечення різностороннього процесу планування				x		
Заохочення самостійного розвитку персоналу			x			
Комплексне управління якістю					x	
Оптимальність підходів до використання потужностей підприємства					x	
Виробнича програма підприємства					x	
Організація виробництва (тип, рівень автоматизації, цифралізації)					x	
Якість факторів виробництва (в т. ч. трудових)				x		
Політика інвестування, фінансування					x	
Середньозважена оцінка, %	57,3					

Отже, на думку опитаних керівників та спеціалістів ТОВ «НАЗВА П-ВА» рівень управління складовими стратегії, які характеризують ефективність використання ресурсів, витрат в контексті досягнення організаційних цілей знаходиться на рівні 57,3 %. При цьому «вузькими місцями» виявилися наступні складові управління: корпоративна місія, культура; управління конкурентними перевагами; асортиментом продукції (він сталий); управління змінами (відбувається із застосуванням в основному адміністративних методів управління); культура та компетентність управління (відсутні систематичні програми розвитку керівників, саме в сфері міжособистісних відносин, соціально-психологічного управління тощо); заохочення саморозвитку персоналу знаходиться на низькому рівні, хоча вище керівництво бажає бачити у лавах власних працівників виключно висококваліфіковані кадри.

На функціонування всієї системи функціонування та управління ТОВ «НАЗВА П-ВА» впливає стиль менеджменту, що практикує директор та

в цілому керівний склад підприємства. За допомогою даних табл. 2.15 проаналізуємо стиль керівництва директора ТОВ «НАЗВА П-ВА».

Таблиця 2.15

**Характерні риси стилю керівництва директора ТОВ «НАЗВА П-ВА»
(результати опитування та спостереження), 2016-2021 рр.**

Критерій	Характеристика	Характерним є для стилю...
Постановка цілей	визначає керівник при мінімальному залученні персоналу	авторитарного
Розподіл завдань	встановлений визначений та відомий для співробітників порядок розподілення робіт	демократичного
Оцінка трудової діяльності	керівник намагається використовувати об'єктивні критерії оцінки, намагається безпосередньо приймати участь у процесі оцінювання; нагороджує та карає особисто	демократичного
Соціально-психологічний клімат	сприятливий, достатньо високий рівень згуртованості та товарищескості	демократичного
Мотивація трудової діяльності	достатній рівень мотивації індивідуальної та групової	демократичного

Отже, переважаючим класичним стилем керівництва в ТОВ «НАЗВА П-ВА» є демократичний. Керівник, хоча й приймає переважно сам рішення, що є індикатором авторитарного стилю керівництва але в цілому, як правило, чекає, коли роботу по досягненню цілей буде виконано до кінця, щоб потім оцінити її, в процесі особливо не втручається. Варто теж зазначити, що керівник ТОВ «НАЗВА П-ВА», розробляє директиви, команди, розпорядження, все ж таки на основі пропозицій, що виробляються загальними зборами, колом уповноважених осіб – спеціалістів, керівників виробничих підрозділів.

Як ми вже зазначали, підприємство є соціально-економічною системою. Тому, оцінюючи ефективність його функціонування, не можна знехтувати саме складовою, пов'язаною з оцінкою ефективністю управління персоналом ТОВ «НАЗВА П-ВА», 2016-2020 рр. Проаналізуємо динаміку показників руху персоналу досліджуваного підприємства, адже вони є

своєрідними показником задоволеності працівників та ефективності кадрової політики підприємства (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Динаміка показників руху персоналу ТОВ «НАЗВА П-ВА», 2016-2020 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2020 р. від 2016 р.:	
	2016	2017	2018	2019	2020	абсолютне, (+/-)	відносне, %
Середньооблікова кількість працівників, осіб	667	734	731	628	626	-41	-6,1
Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	174	84	41	29	30	-144	-82,8
Кількість звільнених штатних працівників, осіб	107	87	144	135	124	17	15,9
Коефіцієнт обороту персоналу, %	42,1	23,3	25,3	26,1	24,6	-17,5	x
Коефіцієнт плинності персоналу, %	16,0	11,9	19,7	21,5	19,8	-41,5	x

Аналіз даних табл. 2.16, свідчить про позитивну тенденцію в ТОВ «НАЗВА П-ВА» відносно показника плинності кадрів: в 2020 р., порівняно з 2016 р., він зменшився на 41,5 в. пт та склав 19,8 %, що в цілому перевищує нормативний показник (10,0-15,0 %) [43], але не на багато. Позитивним є зменшення значення показника коефіцієнту обороту персоналу на 17,5 в. пт, що свідчить про збільшення показника стабільності кадрів. В основному дана зміна відбулася за рахунок зменшення кількості прийнятих осіб (на 82,8 %), щоправда кількість звільнених працівників за аналізований період збільшилася (на 15,9 %).

Політика в сфері матеріальної мотивації праці також є важливим елементом системи управління (табл. 2.17). Отже, згідно даних аналізу показників розміру та ефективності використання оплати праці персоналу, наведених в табл. 2.17, можемо зробити висновок, що в ТОВ «НАЗВА П-ВА» за період 2016-2020 рр. середньорічні витрати на оплату праці одного працівника зменшилися на 316,2 тис. грн / особу (на 63,9 %), але індекс

витрат на оплату праці зріс на 0,2 в. пт.

Таблиця 2.17

Динаміка показників розміру та ефективності використання витрат на оплату праці персоналу ТОВ «НАЗВА П-ВА», 2016-2020 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2020 р. від 2016 р.:	
	2016	2017	2018	2019	2020	абсолютне (+; -)	відносне (%)
Середньорічні витрати на оплату праці одного працівника, тис. грн / особу	494,5	402,6	110,4	170,9	178,3	-316,2	-63,9
Індекс витрат на оплату праці	0,8	0,8	0,3	1,5	1,0	0,2	x
Зарплатовіддача, грн	24,4	18,1	18,2	12,7	12,2	-12,2	-50,0
Зарплатомісткість, грн	0,04	0,06	0,06	0,08	0,08	0,04	100,1

При цьому показники ефективності оплати праці знизилися: зарплатовіддача зменшилася на 12,2 грн (50,0%), а зарплатомісткість, відповідно, збільшилася на 0,04 грн, тобто вдвічі.

Показники продуктивності праці в ТОВ «НАЗВА П-ВА» проаналізуємо за допомогою даних рис. 2.4.

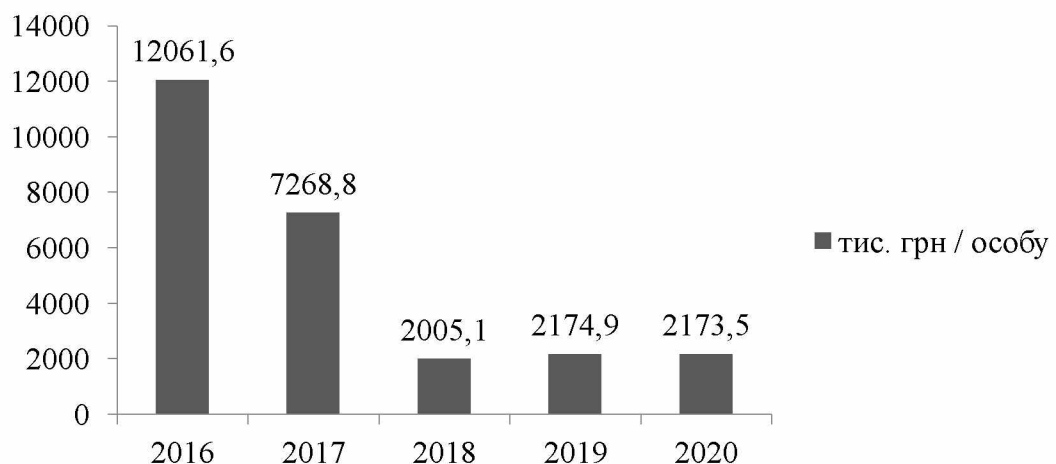


Рис. 2.4. Динаміка показників продуктивності праці персоналу ТОВ «НАЗВА П-ВА», 2016-2020 рр.

Отже, показники продуктивності праці мали тенденцію до зменшення у 2020 р., порівняно з 2016 р., в ТОВ «НАЗВА П-ВА» на 82,0 %

(на 9888,07 тис. грн / особу).

На основі проведеного нами анкетування відносно рівня задоволеності персоналу ТОВ «НАЗВА П-ВА» власною трудовою діяльністю на підприємстві, проведеного аналізу відповідей, нами отримані наступні результати (табл. 2.18). Кількість респондентів – 45 осіб, різними є стаж роботи, професійна структура, соціальний статус.

Таблиця 2.18

Результати анкетного опитування рівня задоволеності трудовою діяльністю в ТОВ «НАЗВА П-ВА», 2021 р.

№	Категорія, група факторів	План	Факт
1	Перспективи розвитку	3	2
2	Стиль керівництва	3	2,6
3	Соціально-психологічний клімат	3	1,2
4	Організація, умови праці	3	0,8
5	Соціальний пакет	3	0,8
6	Матеріальна мотивація праці	3	1,0
7	Зміст виконуваної трудової діяльності	3	1,4
8	Можливість самореалізації	3	0,4
9	Кар'єрне зростання	3	0,4
10.	Психологічні фактори	9	4,6
11.	Матеріальні фактори	9	3,2
12.	Фактори самореалізації	9	2,8
	Загальний рівень	27	10,6

Отже, аналізуючи дані табл. 2.18, можемо констатувати той факт, що рівень задоволеності трудовою зайнятістю в ТОВ «НАЗВА П-ВА» знаходиться на рівні 39,3 %. Основні недоліки в системі управління господарством, які відобразилися у результатах опитування пов'язані з організацією та умовами праці, формуванням соціального пакету для працівників (задоволеність на рівні 26,7 %) та можливостей самореалізації, кар'єрного зростання (задоволеність на рівні 13,3 %). Таким чином, психологічні фактори задоволені на рівні 51,1 %, матеріальні – на рівні 35,6 %, то фактори самореалізації – лише на рівні 31,1 %.

У підсумку аналізу ефективності застосування системного підходу в управлінні ТОВ «НАЗВА П-ВА» за досліджуваний період 2016-2020 рр.

дослідимо показники рівня інтенсифікації та ефективності інтенсифікації сільськогосподарського виробництва на підприємстві (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

**Рівень інтенсивності та економічна ефективність інтенсифікації
сільськогосподарського виробництва в ТОВ «НАЗВА П-ВА»,
2016-2020 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2020 р. від 2016 р.:	
	2016	2017	2018	2019	2020	абсолютне (+; -)	відносне (%)
Рівень інтенсифікації							
Припадає на 1 га сільськогосподарських угідь:	x	x	x	x	x	x	x
- основних фондів, тис. грн.	3,0	2,6	1,9	3,2	4,7	1,7	56,1
- поточних виробничих витрат, тис. грн.	128,2	81,3	57,6	49,1	37,2	-91,0	-71,0
Економічна ефективність інтенсифікації							
Отримано чистого доходу, тис. грн., в розрахунку на:	x	x	x	x	x	x	x
- 1 га сільськогосподарських угідь	132,1	89,0	24,4	31,1	24,1	-108,1	-81,8
- 1 грн основних фондів	43,5	34,6	12,6	9,8	5,1	-38,5	-88,3
- 1 грн оборотних активів	2	2	2	2	2	-	-
Рівень рентабельності, %	32,5	3,7	47,7	2,0	33,8	1,3	x

Аналізуючи дані табл. 2.19, можемо зробити висновок, що в ТОВ «НАЗВА П-ВА» за аналізований період 2016-2020 рр. спостерігалось зниження рівня інтенсифікації виробництва. Так, позитивним є показник припадання основних фондів на 1 га сільськогосподарських угідь на 1,7 тис. грн / га (56,1 %); всі інші показники мали тенденцію до зменшення: припадання виробничих витрат на 1 га сільськогосподарських угідь – на 91,0 тис. грн / га (71,0 %), чистого доходу на 1 га сільськогосподарських угідь – на 108,1 тис. грн / га (81,8 %), на 1 грн основних фондів – на 38,5 грн (88,3%), на 1 грн оборотних активів – показник залишався незмінним протягом всього періоду – 2 грн. Показник ефективності інтенсифікації сільськогосподарського виробництва натомість збільшився на 1,3 в. пт.

Отже, в цілому рівень ефективності застосування системного підходу в управлінні ТОВ «НАЗВА П-ВА» є переважно низький. Доцільно, на наш погляд, керівництву більш системно проводити боротьбу з виявленими організаційними проблемами та максимально попереджати майбутні.

Висновки до розділу 2.

1. ТОВ «НАЗВА П-ВА» є підприємством агропродовольчого сектору. Особливості його функціонування визначені організаційно-правовою формою, розміром та характером діяльності. В цілому на підприємстві функціонує лінійно-функціональна структура управління. Основний вид діяльності – вирощування зернових культур (за виключенням рису), бобових, насіння олійних культур.

2. В організаційно-господарській діяльності ТОВ «НАЗВА П-ВА» за досліджуваний період 2016-2020 рр. спостерігалися, як позитивні, так і негативні тенденції: зменшення площі сільськогосподарських угідь та ріллі, чисельності персоналу, забезпеченості оборотними засобами та ефективності їх використання, ефективності використання основних засобів, обсягу отриманого чистого доходу, валового та чистого прибутку. Разом з тим, позитивним було збільшення рівня забезпеченості основними засобами, зменшення собівартості продукції, що зокрема дало можливість підвищити рівень рентабельності виробництва на 1,3 в. пт.

3. В процесі аналізу діяльності ТОВ «НАЗВА П-ВА» із застосуванням системного підходу, були виявлені сильні та слабкі сторони його діяльності, загрози та можливості зовнішнього середовища; ризикові сфери управління, зокрема – це дотримання законодавства у сфері захисту рослин та вимог техногенної та пожежної безпеки. Встановлено, що аналізоване підприємство застосовує стратегію стабілізації (корпоративна стратегія), як ділову стратегію – стратегію зниження витрат виробництва; функціональна маркетингова стратегія має ознаки стратегії збереження частки ринку, а

функціональна стратегія управління персоналом – стратегії динамічного зростання; серед конкурентних стратегій надається перевага стратегії послідовника.

4. В цілому спостерігається недостатньо ефективно управління собівартістю продукції, соціальною відповідальністю підприємства, зокрема відсутня увага до забезпечення ефективного функціонування соціально-психологічної підсистеми ТОВ «НАЗВА П-ВА».

5. Аналізоване підприємство застосовує інтенсивні технології виробництва, що в свою чергу сприяють досягненню мети ТОВ «НАЗВА П-ВА» - отримання стабільного доходу та прибутку, але з іншого приносить шкоду як навколишньому середовищу, так і не сприяє ефективній реалізації стратегії зниження витрат.

6. Рівень управління складовими стратегії ТОВ «НАЗВА П-ВА», які характеризують ефективність використання ресурсів – 57,3 %.

7. Переважаючий стиль керівництва на підприємстві – демократичний, з елементами авторитарного.

8. Ефективність управління персоналом, як провідного елементу функціонування підприємства, знаходиться на задовільному рівні; так, показник плинності кадрів зменшився на 41,5 в. пт та склав у 2020 р. 19,8 %, але ефективність витрат на оплату праці мала тенденцію до зниження – показник зарплатовіддачі зменшився на 12,2 грн (50,0 %), а продуктивності праці на 82,0 %.

9. Рівень задоволеності зайнятістю в ТОВ «НАЗВА П-ВА» знаходиться на рівні 39,3 %; проблеми виявлені в як в соціально-психологічній та матеріальній сфері, так і у сфері розвитку персоналу.

10. Загальні показники інтенсивності виробництва мали тенденцію до зменшення, але загальна ефективність інтенсифікації сільськогосподарського виробництва збільшилася.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВ «НАЗВА П-ВА» НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ

3.1. Стратегічні та технологічні рішення щодо удосконалення діяльності ТОВ «НАЗВА П-ВА» на основі системного підходу

Удосконалення управління ТОВ «НАЗВА П-ВА» на основі використання системного підходу пропонуємо провадити за наступними напрямками:

- удосконалення стратегії управління підприємством в цілому;
- удосконалення кадрової стратегії підприємства;
- знаходження правильного поєднання централізації та децентралізації функцій управління;
- розробка критеріїв та показників для визначення економічної ефективності системи управління в цілому та структур апарату управління;
- удосконалення управління соціально-психологічним кліматом підприємства.

За допомогою даних табл. 3.1 проілюструємо пропоновану стратегію для ТОВ «НАЗВА П-ВА» та заходи, необхідні для її реалізації.

Таблиця 3.1

Стратегії та заходи їх реалізації для ТОВ «НАЗВА П-ВА», 2022-2026 рр.

Стратегії	Локальні стратегії	Заходи
Стратегія лідерства за витратами	Нарощування технологічних можливостей	Впровадження технології Mini-Till
	Удосконалення та спрощення бізнес-процесів	Інвестування в інноваційне технологічне обладнання, Digital agro system.
	Удосконалення управління персоналом на підприємстві	Розвиток персоналу
Стратегія диверсифікації: персонал	Стабілізація кадрів підприємства, їх мотивації та результативності використання, розвиток персоналу	Тренінг-курси для керівництва та спеціалістів Впровадження застосування KPI

Розглянемо більш детально особливості пропонованої технології Mini-Till: передбачає обов'язкове глибоке розпушуванням ґрунту на глибину 35-40 см з частотою один раз на три роки і чергування з оранкою, що забезпечить накопичення вологи в осінньо-зимовий період і максимальне його збереження навесні та влітку. Більш детальну характеристику наведемо за допомогою табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Характеристика основних особливостей та вимог пропонованої для
ТОВ «НАЗВА П-ВА» технології Mini-Till, 2022-2026 рр.**

Обов'язкові елементи	Технологічні моменти
подрібнення рослинних залишків під час збирання врожаю (спалювання їх – це соціально не відповідально)	подрібнення рослинних залишків комбайнами одночасно із збиранням урожаю
вивантаження зібраного врожаю з комбайнів на краю поля та повне вилучення заїздів важкої техніки на поле	лушення стерні відразу після збирання попередника на глибину 6-8 см
лушення стерні на глибину 6-8 см на день звільнення поля від попередника	осінню обробку дисковими боронами на глибину 15-18 см
	один раз на три роки глибоке розпушування ґрунту на глибину 35-40 см

Джерело: сформовано на основі [44].

Застосування Mini-Till технології дозволяє зменшити витрати коштів та ресурсів на обробіток ґрунту, забезпечити близьку до природної його структуру, зменшити втрати ґрунтової вологи. Перелік переваг Mini-Till наведемо за допомогою даних рис. 3.1.

Варто зазначити, що досліджуване підприємство має необхідну техніку для переходу на проповану технологію. Єдиним придбанням, яке рекомендовано поповнити технічний парк ТОВ «НАЗВА П-ВА» є дисковий культиватор Väderstad Carrier 650, який має наступні характеристики [48]: ширина захвату: 6,50 м; сталевий коток; штригельна борона для кращого перерозподілу соломи. Вартість із ПДВ 25 500 дол. США. Передбачена безкоштовна доставка у господарство. Кількість – 3 одиниці.

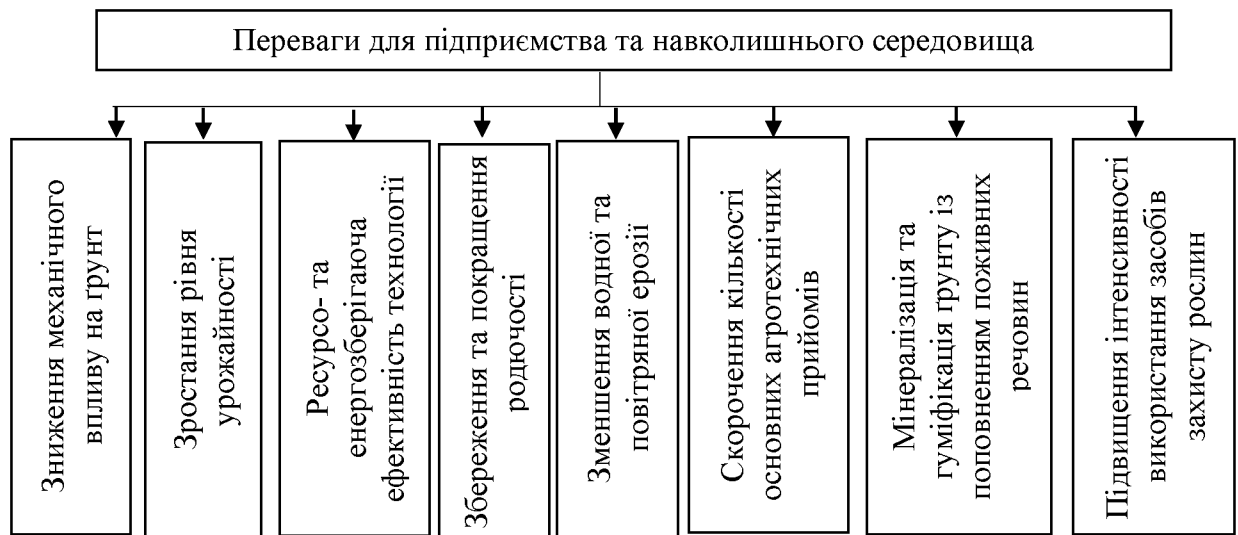


Рис. 3.1. Переваги пропонованої технології Mini-Till для ТОВ «НАЗВА П-ВА», 2022-2026 рр. [сформовано на основі 45, 46, 47].

Для підвищення ефективності догляду за посівами та загальної результативності сільськогосподарського виробництва в ТОВ «НАЗВА П-ВА» пропонуємо використання безпілотних систем, які дозволять вирішити наступні завдання [49-53]:

- оцінити якість посівів і виявити пошкодження або загибель культур;
- визначити точну площу загиблих культур;
- провести аудит та інвентаризацію земель;
- визначити дефекти посівів та проблемні ділянки;
- проаналізувати ефективність заходів, спрямованих на захист рослин;
- промоніторити відповідність структури сівозмін їх планам;
- виявити відхилення та порушення, допущених в процесі агротехнічних робіт;
- проаналізувати рельєф і створити карти вегетаційних індексів;
- зібрати інформацію для служби безпеки (в т. ч. виявити факт незаконного випасу худоби на полях);
- створити карти для диференційованого добрива та оприскування полів;
- підрахувати сходи та біологічну урожайність.

Для ТОВ «НАЗВА П-ВА» пропонуємо придбання сільськогосподарського мультикоптера DJI AGRAS T30 (комплект). Характеристика пропозиції наведена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Характеристика придбання сільськогосподарського мультикоптера
DJI AGRAS T30 (комплект) для ТОВ «НАЗВА П-ВА», 2022 р.**

Показник	Характеристика
Тестування	Безкоштовна демонстрація та тестовий політ
Доставка	Безкоштовна з виїздом спеціаліста на підприємство
Системність	Створення комплексних рішень для організацій, інтеграція у бізнес-процеси
Навчання	Навчання та софт для обробки даних
Додаткові послуги	Виробництво та встановлення додаткових модулів під індивідуальні завдання Безкоштовна юридична підтримка для всіх клієнтів, допомога у подачі заявок на польоти та резервування повітряного простору Безкоштовна перепрошивка Безкоштовна заміна дефектних батарейок
Ремонтні послуги	Протягом 24 годин
Консультування	Viber/WhatsApp
Вартість	597500 грн
Рекомендована кількість	3 шт.

Загальна кошторисна вартість та економічна ефективність від запропонованих заходів наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Економічна ефективність запропонованих заходів по удосконаленню
сільськогосподарського виробництва в ТОВ «НАЗВА П-ВА»,
2020 р., 2022 р.**

Показник	2020 р.	2022 р.
1	2	3
Впровадження технології Mini-Till:		
дисківий культиватор Väderstad Carrier 650, грн (3 одиниці)	x	1999410,0
зниження собівартості в розрахунку на 1 га, %	x	-2,0
збільшення урожайності зернових, в середньому ц/га:		
зерна пшениці	73,6	83,5
зерна кукурудзи	73,4	112,6
насіння соняшника	284,0	319,0

1	2	3
зростання прибутку на 1 га, %	x	19,6
зростання рівня рентабельності, в. пт.	x	+5,0
Використання мультикоптерів, грн	x	1792500,0
Економія паливно-мастильних матеріалів, добрив та отрутохімікатів, %	x	30,0
Економія насінневого матеріалу, %	x	15,0
Додатковий прибуток від застосування дрон-технологій, грн/га	x	799,8
Всього витрати, тис. грн	x	2458970,0
Собівартість, тис. грн	1141375,0	1122263,6
Чистий прибуток, тис. грн	385528,0	431791,36

Джерело: сформовано на основі [53-55].

ТОВ «НАЗВА П-ВА» для безперебійного забезпечення виробничого процесу пально-мастильними матеріалами використовує два нафтосховища. Проведемо розрахунок оптимальних обсягів постачання нафтопродуктів для нафтосховища, розташованого в с. Перекопівка (обсяги пального, яке може зберігатися в нафтосховищі: дизельне пальне – 250 т, бензин – 50 т). Пропонуємо визначити оптимальний об'єм поставки дизельного пального в ТОВ «НАЗВА П-ВА» та побудувати графік зміни суми річних затрат по виконанню замовлення та зберіганню пального за умови відхилення об'єму замовлення від оптимального на $\pm 10\%$, $\pm 20\%$, $\pm 30\%$, $\pm 40\%$ (додаток Б).

За результатами проведених розрахунків, отримані результати річних витрат на поставку пального у ТОВ «НАЗВА П-ВА» наведемо в табл. 3.5.

Отже, за проведеними розрахунками можна зробити висновки, що оптимальне значення обсягу одноразової поставки пального для ТОВ «НАЗВА П-ВА» становить 121,53 т. При цьому кількість поставок на рік дорівнює 7 з періодичністю у 52 днів.

При цьому загальні витрати на поставку та зберігання дизельного пального у ТОВ «НАЗВА П-ВА» будуть становити 157987 грн, що на 10156 грн менше, ніж у звітному році.

**Річні витрати на поставку та зберігання дизельного пального у
ТОВ «НАЗВА П-ВА», 2022 р.**

Відхилення обсягів замовлення від оптимального рівня, %	Обсяг замовлення, т	Річні витрати на поставку пального, грн	Річні витрати на зберігання пального, грн	Сумарні річні витрати, грн
-40	72,92	131656	47396	179052
-30	85,07	112848	55296	168144
-20	97,22	98742	63195	161937
-10	109,38	87771	71094	158865
0	121,53	78994	78994	157987
10	133,68	71812	86893	158705
20	145,83	65828	94792	160620
30	157,99	60764	102692	163456
40	170,14	56424	110591	167015

Отже, на наш погляд, ТОВ «НАЗВА П-ВА» має цікавити прогресивний розвиток, націлений на задоволення змін середовища в майбутньому, що передбачає якісний аналіз існуючих тенденцій, якісний прогноз та побудову логічного ланцюжка змін у загальній структурі. Таким чином, в контексті сукупності стратегічних рішень щодо удосконалення діяльності досліджуваного підприємства на основі системного підходу пропонуємо розглядати комплекс заходів, що сприяють прогресивному розвитку системи в умовах динамічного розвитку.

**3.2. Шляхи удосконалення управління персоналом
ТОВ «НАЗВА П-ВА» на основі застосування системного підходу**

З огляду на наше дослідження, провідним мотиваційним фактором для персоналу ТОВ «НАЗВА П-ВА» залишається матеріальний. Ми пропонуємо звернути увагу на систему мотивації за ключовими показниками ефективності – Key Performance Indicators (KPI).

KPI – це показник досягнення успіху у певній діяльності чи досягненні певних цілей; це кількісно вимірний індикатор фактично досягнутих результатів [56].

Процес упровадження системи KPI можна представити схематично (рис. 3.2).

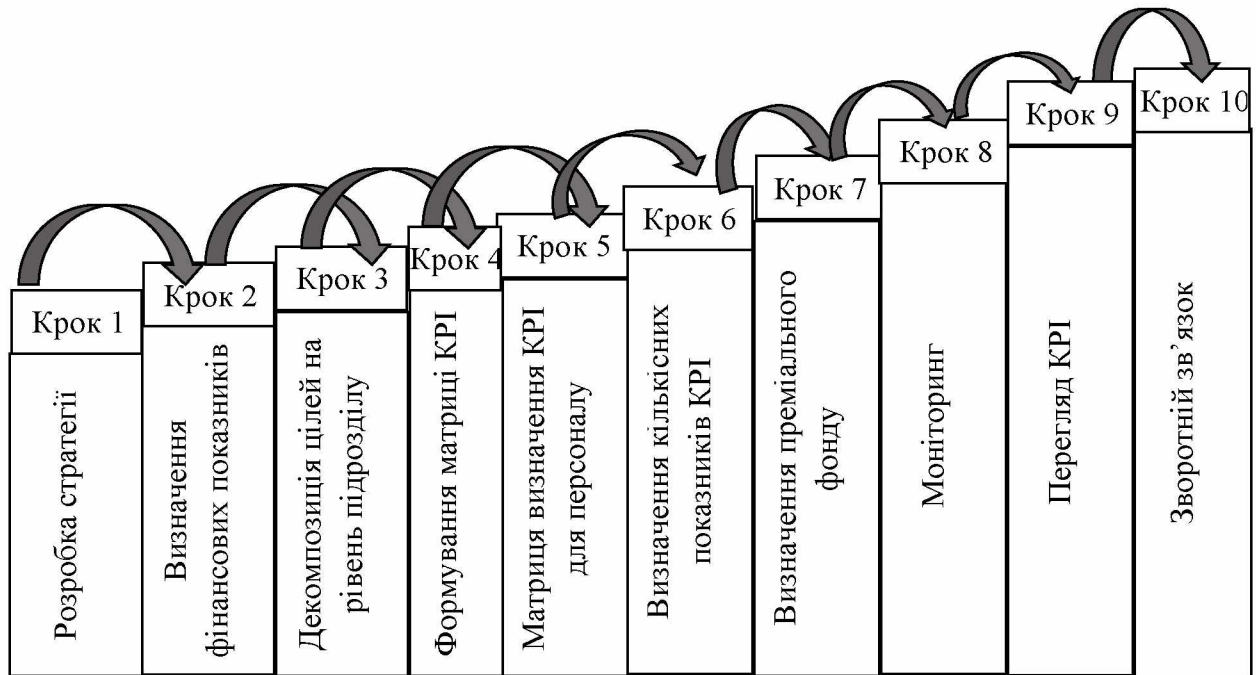


Рис. 3.2. Процес упровадження системи Key Performance Indicators в діяльність ТОВ «НАЗВА П-ВА», 2022 р. [сформовано на основі 57, с. 112].

На підготовчому етапі впровадження системи KPI в ТОВ «НАЗВА П-ВА» у контексті його стратегії визначимо переваги самої системи мотивації на різних рівнях структури (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Переваги системи преміювання на підставі оцінки цілей та KPI для
ТОВ «НАЗВА П-ВА», 2022-2026 рр.**

Суб'єкт	Характеристика переваг
1	2
Для персоналу	Розуміє, на який результат чекає керівник Знає, за який результат отримає матеріальну винагороду й яку саме Домовленість із керівником про бажаний результат фіксується Отримує зворотний зв'язок від керівника

1	2
Для керівника	Отримує інструмент планування досягнення цілей підрозділу Отримує інструмент впливу на результативність співробітників Дає й отримує зворотний зв'язок від кожного підлеглого
Для організації	Отримує логічну основу для преміювання і мотиваційних програм Отримує основу для визначення кадрового резерву та співробітників, які не справляються, і методику управлінської роботи з ними Підвищується управлінська компетентність керівників вищої та середньої ланок, які працюють за єдиним стандартом Поліпшуються внутрішні комунікації

Джерело: сформовано на основі [57, с. 113].

За допомогою даних рис. 3.3, наведемо пропоновану методику розрахунку преміювання для працівників галузі рослинництва ТОВ «НАЗВА П-ВА».

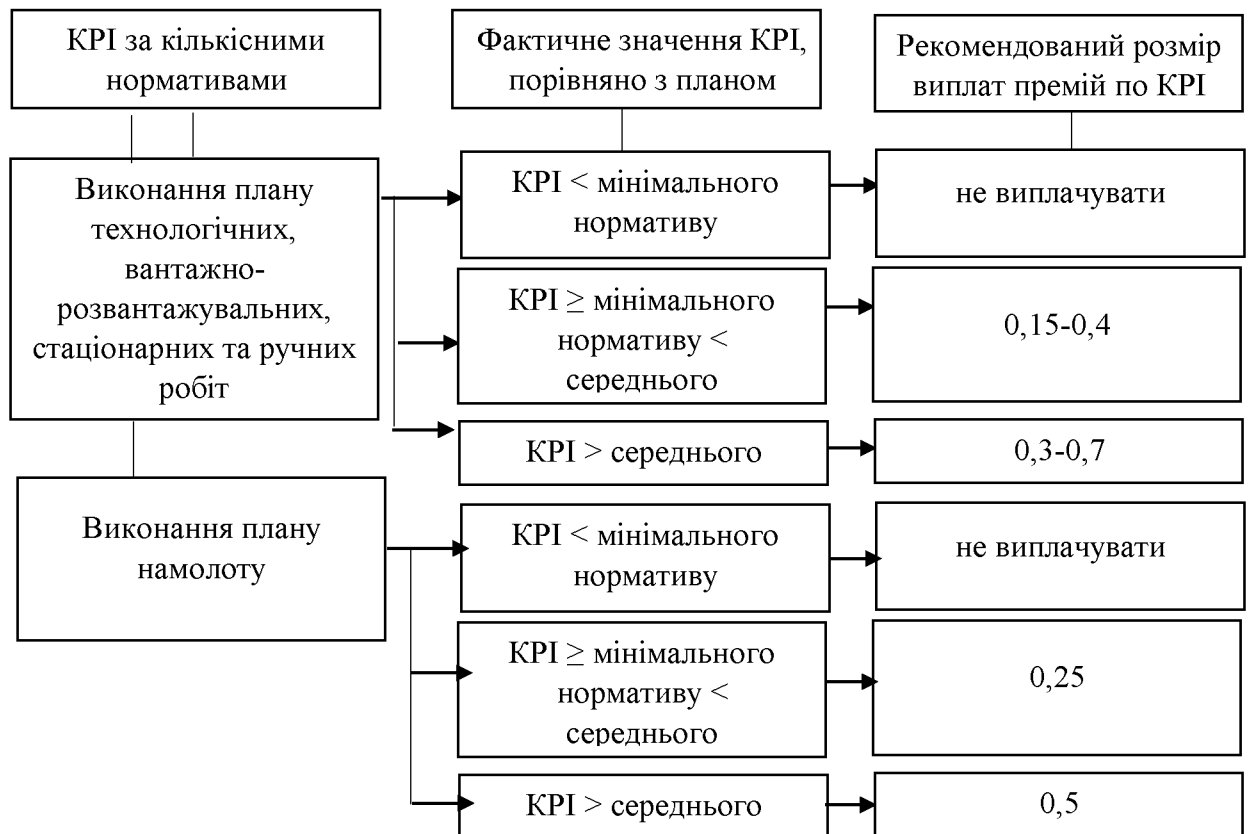


Рис. 3.3. Порядок розрахунку преміальних виплат по КРІ для ТОВ «НАЗВА П-ВА», 2022-2026 рр. [власна розробка].

Рекомендований розмір виплат премій по КРІ на рис. 3.3, представлений як частка від преміального фонду.

Також доцільно враховувати КРІ по якості виконаних робіт (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Рекомендований порядок розрахунку преміальних виплат по КРІ (за якістю виконаних робіт) для ТОВ «НАЗВА П-ВА»., 2022-2026 рр.

Показник	Фактичне значення КРІ, порівняно з планом	Рекомендований розмір виплат премій по КРІ
Простої сільськогосподарської техніки	$KPI \geq$ допустимої межі	не виплачувати
	$KPI <$ допустимої межі	0,1-0,3
Втрати родючості ґрунту, насінневого матеріалу тощо	$KPI \geq$ допустимої межі	не виплачувати
	$KPI <$ допустимої межі	0,1-0,3
Дотримання трудової дисципліни	$KPI \geq$ допустимої межі	не виплачувати
	$KPI <$ допустимої межі	0,1-0,3

Перш ніж розпочинати розробку системи КРІ, необхідно задати три рівні ефективності:

1) База. Мінімальне допустиме значення, яке є нульовою точкою для відліку результатів.

2) Норма. Рівень задовільного значення, що враховує обставини: ситуацію на ринку, складність роботи, можливості конкретного працівника.

3) Ціль. Рівень вищий за норматив, якого слід прагнути.

Результат розрахунку відображає, наскільки виконано норму. При фактичній результативності нижче за норму результат менше 100%, при перевиконанні норми – понад 100%. КРІ співробітника визначає його рейтинг: індивідуальні результати множать на вагу КРІ та складають. У результаті виходить середньозважений коефіцієнт результативності, що показує загальну ефективність працівника за конкретний період. Отриману оцінку пов'язують із величиною премії. Змінна частина зарплати дозволяє стимулювати трудову активність і спонукати досягати понаднормових результатів. Важливо, щоб у персоналу залишалася постійна частина

зарплати, яку він отримує при виконанні норми. Технологію розрахунку КРІ наведемо за допомогою даних табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Технологія розрахунку КРІ, запропонована для ТОВ «НАЗВА П-ВА»,
2022-2026 рр. [сформовано на основі 58]**

Етап розрахунку, зміст	Порядок розрахунку
1. При відомому розмірі фонду преміювання виконується розробка максимального розміру премії за КРІ, враховуючи їхню вагу	Максимальна премія по КРІ = Фонд преміювання працівника · Вага показника
2. Розрахунок фактичного розміру премії	$\text{Фактична премія по КРІ} = \frac{\text{Факт-Норма}}{\text{Ціль-Норма}} \cdot \text{Мах премія по КРІ}$
3. Окремі премії потім складаються до розрахунку загальної премії.	Премія працівника = Σ Фактичні премії працівника

Застосовувати формулу (2), приклад якої наведено вище, можна лише для працівників, у яких «факт» вищий за «норму» – інакше премія не нараховується.

Звертаючись до досвіду практиків [59], для ТОВ «НАЗВА П-ВА» рекомендується застосовувати від 3 до 7 показників КРІ для одного працівника, при цьому 7 – для керівника та 3-5 – для інших. Основна вимога до показників – можливість їх виміряти. Зрозуміло, що для різних категорій персоналу визначаються різні показники КРІ (додаток В).

Для запровадження системи Key Performance Indicators в ТОВ «НАЗВА П-ВА», персоналу, які будуть займатися її розробкою, використанням та керівництву підприємства необхідно пройти цільове навчання (табл. 3.9).

В процесі нашого дослідження, були встановлені недоліки в системі залучення персоналу до управління, тому керівництву досліджуваного підприємства рекомендуємо використовувати методи прийняття рішень, які б стимулювали ініціативність персоналу та їх участь в управлінні, удосконаленні бізнес-процесів.

Кошторис навчання персоналу та впровадження системи КРІ в управління ТОВ «НАЗВА П-ВА», 2022-2026 рр.

Показник	Характеристика
Вартість навчання за програмою «Як розробити КРІ: компанії, відділу, співробітника» (онлайн-тренінг), грн/особу	7000,0
Цілі тренінгу	Вивчити і застосувати на прикладах правила розробки КРІ (ключових показників ефективності) та ОКР (цілей і ключових результатів) Вивчити і опрацювати на кейсах алгоритми ув'язки цілей та КРІ в єдину систему Обговорити практичні труднощі систем КРІ та шляхи їх вирішення
Результати тренінгу	Навички розробки КРІ та ОКР Карта цілей і дерево показників Техніка розробки процесних КРІ Матеріали тренінгу Рекомендації Сертифікат ЕУ
Тривалість навчання	Два дні, 10,5 академ. годин
Кількість учасників з підприємства, осіб	10
Загальний кошторисний розрахунок, грн	70000,0

Таким методом є метод «П'яти питань» – комплексний метод, що включає етапи аналізу бізнес-процесів та вироблення пропозицій щодо їх оптимізації, що дасть змогу знизити витрати та залучити персонал до управління. Експертам пропонується відповісти на 5 груп питань щодо кожної роботи, що становить бізнес-процес: ціль, люди, місце, час, технологія. Питання у межах кожної групи аналогічні, і їх можна структурувати в такий спосіб, наведеним на табл. 3.10.

Метод «П'яти питань» дозволяє провести досконалу інвентаризацію діяльності підприємства, усунути непотрібні та покращити потрібні елементи бізнес-процесів, вирішити багато проблем. Характеристика груп питань, проблеми, які можна вирішити за допомогою даного методу наведені в додатку Г.

Структурування запитань за методом «П'яти питань», рекомендованого для ТОВ «НАЗВА П-ВА», 2022-2026 рр. [власна розробка на основі 60]

Категорія Група	Поточна ситуація	Причини	Альтернативи	Вибір
Ціль	Навіщо виконується ця робота	Для досягнення якої цілі виконується дана робота	х	х
Люди	Хто виконує дану роботу?	Чому саме він/вона виконує дану роботу?	Хто ще б міг виконати дану роботу?	Хто б зміг виконати дану роботу краще?
Місце	Де ця робота виконується зараз?	Чому дана робота виконується саме тут?	Де ще можна виконувати дану роботу?	Де цю роботу виконувати краще?
Час	Коли виконується дана робота?	Чому дана робота виконується саме в цей час?	Які є альтернативи?	Яка альтернатива краща?
Технологія	Як ця робота виконується?	Чому ця робота виконується саме так?	Якими ще способами можливо виконати дану роботу?	Який спосіб виконання роботи краще?

Отже, удосконалення системи функціонування ТОВ «НАЗВА П-ВА» на основі застосування системного підходу має охоплювати всі елементи управління. В даній кваліфікаційній роботі ми зупинилися лише на частині з них: стратегії підприємства, стратегії управління персоналом (в контексті посилення мотивації праці), удосконалення техніко-технологічної складової його діяльності.

В цілому напрямки удосконалення управління ТОВ «НАЗВА П-ВА» із застосуванням системного підходу та очікувані ефекти наведемо за допомогою даних рис. 3.4.

Соціальний ефект виражається в підвищенні якості життя персоналу ТОВ «НАЗВА П-ВА» та суспільства в цілому.



Рис. 3.4. Напрями удосконалення управління ТОВ «НАЗВА П-ВА» та очікувані ефекти від застосування системного підходу, 2022 р. [власна розробка].

Наявність соціального ефекту можна простежити через зміну образу трудового життя та взаємодії персоналу ТОВ «НАЗВА П-ВА», корпоративної культури, в основі якої посилюються елементи соціальної відповідальності (ресурсо-, енергозбереження, справедлива оплата праці та стимулювання

розвитку персоналу тощо), крім того через довгостроковий позитивний вплив на навколишнє середовище.

Успішна апробація результатів нашого дослідження [61; 62, с. 662-663; 63, с. 37-39] та наявність замовлення на тему дослідження кваліфікаційної роботи, позитивного відгуку керівництва ТОВ «НАЗВА П-ВА» щодо проведеного дослідження та сформованих рекомендацій, які прийнято до впровадження, дозволяють зробити висновок про їх слушність та актуальність.

Висновки до розділу 3.

1. Для ТОВ «НАЗВА П-ВА» запропоновано використовувати стратегію лідерства за витратами. Для цього рекомендовано нарощувати технологічні можливості, удосконалювати та спрощувати бізнес-процеси, систему управління персоналом підприємства. При цьому серед конкретних заходів по реалізації стратегії та напрямків удосконалення є впровадження технології Mini-Till, інвестування в інноваційне технологічне обладнання, Digital agro system. Щодо персоналу – рекомендована стратегія диверсифікації: персонал, що полягає у стабілізації кадрів, їх мотивації та результативності використання, розвиток персоналу, матеріальне стимулювання, що чітко ув'язане з результатами праці.

2. З метою удосконалення технології виробництва, удосконалення та спрощення бізнес-процесів, крім запропонованої технології Mini-Till, рекомендовано інвестувати кошти в придбання трьох одиниць дискових культиваторів Väderstad Carrier 650 та 3-х сільськогосподарських мультикоптерів DJI AGRAS T30 (комплект), загальна кошторисна вартість яких складе 3791,91 тис. грн.

3. Очікувані ефекти від комплексу означених заходів та інвестицій: зниження собівартості в розрахунку на 1 га – на 2,0%; загальна прогнозована

економія ПММ, добрив, отрутохімікатів – до 30,0 %, насіннєвого матеріалу – до 15,0 %; зростання показника чистого прибутку – на 12,0 %, рівня рентабельності на 4,6 відсоткових пункти; соціальний ефект.

4. В межах удосконалення кадрової стратегії ТОВ «НАЗВА П-ВА» та з метою забезпечення збільшення ефективності управління та діяльності підприємства в цілому, запропоновано застосовувати систему мотивації за ключовими показниками ефективності – Key Performance Indicators (KPI).

5. Для залучення персоналу до креативної діяльності, процесу обговорення та прийняття рішень, оптимізації самого процесу формування управлінських- рішень, запропоноване використання методу «П'ять питань».

ВИСНОВКИ

Здійснивши теоретичні та практичні дослідження управління організацією на основі використання системного підходу, специфіки застосування системного підходу в управлінні ТОВ «НАЗВА П-ВА» та його ефективності, можемо зробити наступні висновки:

1) системний підхід в управлінні ґрунтується на сприйнятті організації як єдиної системи, що має визначений / індивідуальний набір складових елементів, які постійно взаємодіють та залежать як один від одного, так і зовнішнього середовища;

2) системний підхід має власні принципи, такі як: цілісності, лабільності функцій, поліфункціональності, ітеративності, варіантності, функціонально-структурної будови цілого, сумісності елементів цілого, розвитку, ймовірнісних оцінок; та закони: інформованості, стійкості, композиції, онтогенезу, пропорційності, увага «вузькому місцю», інтеграції;

3) всі організації є відкритими системами, що об'єднують в собі виробничо-господарську, соціально-економічну, міжособистісну, культурно-масову, суспільно-політичну сфери, а також техніко-технологічну, організаційну підсистеми;

4) системний підхід до управління організацією передбачає використання системного аналізу – наукового методу, що застосовується для з'ясування причин існуючих проблем, постановки організаційних цілей, формування методів, шляхів, варіантів усунення виявлених проблем, та спирається на використання багатьох методів, наприклад: дерева цілей, матричного, декомпозиції, статистичного, економіко-математичного моделювання, мережевого аналізу, евристичного тощо;

5) ТОВ «НАЗВА П-ВА» є сільськогосподарським підприємством, основний вид діяльності – вирощування зернових культур (за виключенням рису), бобових, насіння олійних культур. Коефіцієнт спеціалізації – 0,456, що характеризує рівень спеціалізації вище середнього. Підприємство застосовує

інтенсивні технології виробництва, що сприяють досягненню його мети – отримання стабільного доходу, прибутку, але з іншого шкодить навколишньому середовищу, і не сприяє ефективній реалізації стратегії зниження витрат;

6) в організаційно-господарській діяльності ТОВ «НАЗВА П-ВА» за період 2016-2020 рр. спостерігалися, як позитивні, так і негативні тенденції: зменшення площі сільськогосподарських угідь та ріллі (на 7,2 та 7,3 % відповідно), чисельності персоналу (на 6,1 %), забезпеченості оборотними засобами (на 83,1 %) та ефективності їх використання, ефективності використання основних засобів (фондовіддача зменшилася на 88,3 %), обсягу отриманого чистого доходу (на 83,1 %), чистого прибутку (на 83,5 %). Разом з тим, позитивним було збільшення рівня забезпеченості основними засобами (на 44,9 %), зменшення собівартості продукції (на 84,1 %), що зокрема дало можливість підвищити рівень рентабельності виробництва на 1,3 в. пт (33,8 % в 2020 р.);

7) були виявлені сильні та слабкі сторони діяльності ТОВ «НАЗВА П-ВА», загрози та можливості зовнішнього середовища. Встановлено, що як корпоративна стратегія застосовується стратегія стабілізації, як ділова – стратегія зниження витрат виробництва; як функціональна маркетингова – стратегія збереження частки ринку, як функціональна стратегія управління персоналом – стратегія динамічного зростання; як конкурентна стратегія – стратегія послідовника. Рівень управління складовими стратегії ТОВ «НАЗВА П-ВА», які характеризують ефективність використання ресурсів – 57,3 %;

8) переважаючий стиль керівництва на підприємстві – демократичний, з елементами авторитарного. Ефективність управління персоналом знаходиться на задовільному рівні: показник плинності кадрів зменшився на 41,5 в. пт (у 2020 р. 19,8 %), ефективність витрат на оплату праці мала тенденцію до зниження – зарплатовіддача зменшилася на 50,0 %, а продуктивність праці на 82,0 %. Рівень задоволеності зайнятістю в ТОВ

«НАЗВА П-ВА» знаходиться на рівні 73,3 %; проблеми виявлені в соціальній сфері та сфері розвитку.

На основі проведеного дослідження вважаємо за доцільне запропонувати наступні шляхи управління ТОВ «НАЗВА П-ВА» на основі використання системного підходу:

1) використання стратегії лідерства за витратами, що передбачає зокрема нарощення технологічних можливостей, удосконалення та спрощення бізнес-процесів, системи управління персоналом підприємства;

2) впровадження технології Mini-Till, що дасть змогу знизити механічний вплив на ґрунт, збільшити урожайність, забезпечить ресурсо- та енергозбереження, збереження та покращення родючості ґрунту, зменшення водної та повітряної ерозії, скоротить кількість основних агротехнічних прийомів, підвищить ефективність використання засобів захисту рослин;

3) інвестування в інноваційне технологічне обладнання: придбання трьох одиниць дискових культиваторів Väderstad Carrier 650 та трьох сільськогосподарських мультикоптерів DJI AGRAS T30 (комплект), загальна кошторисна вартість яких складе 3791,91 тис. грн. Зокрема, останні дадуть змогу оцінювати якість посівів, виявляти пошкодження / загибель культур; проводити аудит та інвентаризацію земель; аналізувати ефективність заходів із захисту рослин, підраховувати сходи та біологічну урожайність тощо. Прогнозоване отримання додаткового прибутку на 1 га – 799,8 грн;

4) застосування стратегії диверсифікації щодо персоналу, яка передбачає стабілізацію кадрів, їх мотивацію в залежності від індивідуальної та колективної результативності, стимулювання розвитку, креативної діяльності (формування раціоналізаторських пропозицій, прийняття участі в прийнятті рішень). В контексті даних пропозицій рекомендоване застосування системи мотивації за ключовими показниками ефективності – Key Performance Indicators (KPI). Розроблені порядок розрахунку преміальних виплат по KPI для ТОВ «НАЗВА П-ВА» та технологія оплати

праці в цілому. Кошторис впровадження системи – 70,0 тис. грн (навчання персоналу та консультативна підтримка по впровадженню);

5) для залучення персоналу до креативної діяльності, процесу прийняття рішень, оптимізації самого цього процесу, рекомендовано використовувати метод «П'ять питань» – комплексний метод, що охоплює етапи аналізу бізнес-процесів та формування пропозицій щодо їх оптимізації, що дає змогу не лише знизити витрати, а й залучити персонал до управління;

6) очікувані ефекти: зниження собівартості в розрахунку на 1 га – на 2,0 %; загальна прогнозована економія паливно-мастильних матеріалів, добрив, отрутохімікатів – до 30,0 %, насіннєвого матеріалу – до 15,0 %; зростання показника чистого прибутку – на 12,0 %, рівня рентабельності на 4,6 в. пт (до 38,4 %); соціальний ефект (покращення якості трудового життя та рівня доходу персоналу, сприятливий вплив на навколишнє середовище, демократизація тощо).