

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»
Бізнес Школа КРОК

Шевченко Андрій Олексійович

Кваліфікаційна робота

**«ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ МОДЕЛІ
УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМ ОБ'ЄДАННЯМ»**

073 МЕНЕДЖМЕНТ

«Бізнес адміністрування»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Шевченко А. О.

Науковий керівник (консультант)

К. е. н., доцент Бізнес Школи КРОК, Бортнік А. М.

Київ 2024

ЗМІСТ

ДЕКЛАРАЦІЯ ПРО АКАДЕМІЧНУ ДОБРОЧЕСНІСТЬ	2
SUMMARY	3
ВСТУП	4
РОЗДІЛ I.	8
ТЕОРЕТИЧНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ КОНЦЕПЦІЇ ІНТЕГРОВАНОГО ОБ'ЄДНАННЯ	8
1.1. Сутність інтегрованого об'єднання та його ключові аспекти	8
1.2. Методичні підходи до впровадження інтегрованого об'єднання, переваги і ризики.....	14
1.3. Особливості стратегічного планування управління інтегрованим об'єднанням	22
РОЗДІЛ II. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «ЛЄДА - АГРО».....	30
2.1. Загальна характеристика компанії «ЛЄДА-агро» та ринку	30
2.2. Стратегічний аналіз та оцінювання рівня ефективності управління інтегрованим об'єднанням компанії «ЛЄДА-агро».....	37
2.3. Діагностика моделі комунікацій та лідерства між різними діловими підрозділами	41
2.4. Аналіз моделі бізнес-процесів AS IS та організаційної структури компанії	46
РОЗДІЛ III. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВаним ОБ'ЄДНАННЯМ ЗА МАТЕРІАЛАМИ КОМПАНІЇ «ЛЄДА -АГРО»	52
3.1. Визначення ключових показників ефективності для вимірювання успішності інтегрованого об'єднання.....	52
3.2. Розробка методології оцінки та вдосконалення моделі управління	57
3.3. Оцінювання ефективності впровадження моделі управління інтегрованим об'єднанням компанії «ЛЄДА-агро».....	62
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ	82

ДЕКЛАРАЦІЯ ПРО АКАДЕМІЧНУ ДОБРОЧЕСНІСТЬ

Моя наукова робота була написана мною у моєму власному викладенні, за виключенням цитат з опублікованих та неопублікованих джерел, які чітко ідентифіковані в роботах і визнані як такі.

Я усвідомлюю, що використання матеріалів з інших робіт чи парафраз таких матеріалів без вказання авторства будуть розтлумачені як плагіат. Джерело кожного рисунку, схеми чи іншої ілюстрації відповідно ідентифікується, а також джерела матеріалів, опублікованих чи неопублікованих, які не є результатом моїх власних досліджень, експериментів чи спостережень.

SUMMARY

Overview

This research outlines a management model for small and medium-sized enterprises (SMEs) in integrated associations to boost competitiveness and innovation. It focuses on overcoming the challenges of diverse and autonomous SMEs working together through effective coordination and strategic alignment.

Key Solutions

A central management company to steer the integrated association.

Strategic planning and KPIs for risk management and performance improvement.

Approach

Utilizing case studies and statistical analysis, the model's effectiveness is demonstrated through the success story of "ЛЄДА-арпо" highlighting its practical benefits.

Impact

The model aims to enhance operational efficiency, innovation, and financial stability for SMEs in integrated associations, driving sustainable growth and market advantage.

Conclusion

This streamlined model offers SMEs a strategic framework for successful integration, fostering economic growth and competitive positioning.

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток малого та середнього підприємництва тісно пов'язаний із глобалізаційними та інтеграційними процесами у світі, що посилює його роль у розвитку національної економіки. Адже мале та середнє підприємництво за впливом на національну економіку можна вважати одним із ключових факторів відтворення економічної системи, зниження соціальної напруги у суспільстві та формування соціальної структури.

Підприємства малого бізнесу позитивно впливають на створення додаткових робочих місць, прискорення науково-технічного прогресу в різних сегментах економіки, підвищення рівня насиченості внутрішнього ринку якісними товарами і послугами.

Розвиток у XXI ст. інтеграційних процесів у всіх сферах світової економіки вплинув на зростання кількості інтеграційних об'єднань в національних економіках. Дійсно останніми роками можна спостерігати тенденцію до зростання кількості малих та середніх підприємств, які під час своєї господарської діяльності змінюють структуру взаємодії між собою, об'єднують власні виробничі та інтелектуальні потужності.

Головною причиною формування таких інтеграційних об'єднань суб'єктів господарювання є координація їх виробничої, маркетингової та збутової діяльності з питань вирішення спільних соціальних та економічних задач з метою скорочення ризиків настання банкрутства, розподілу операційних ризиків між різними бізнес – контурами та диверсифікації даних ризиків. Об'єднання суб'єктів підприємницької діяльності позитивно впливає на результати їх господарської діяльності за рахунок підвищення якості продукції та якості процесів обслуговування клієнтів, закріплення лідируючих позицій в певному сегменті ринку, диверсифікації каналів збуту, впровадження новітніх технологій управління операційними процесами, розширення цільової аудиторії.

Організація діяльності об'єднань підприємств малого та середнього бізнесу є результатом сучасних економічних інтеграційних процесів, що надає кращі можливості для розширення обсягів виробництва та підвищення результативності бізнесу в цілому. При цьому основна проблема при створенні інтеграційних об'єднань полягає у забезпеченні ефективного управління суб'єктами бізнесу (підприємства із різними напрямками діяльності та різною фінансовою стійкістю).

Ці задачі покладаються на персонал управлінської компанії, задачами якого є оптимізація бізнес-процесів в інтеграційному об'єднанні із метою досягнення найвищої результативності бізнесу. Зважаючи на це, обрана тема дослідження є *актуальною*.

Аналіз останніх досліджень. Питання різних аспектів діяльності підприємств малого та середнього бізнесу, особливостей формування інтеграційних об'єднань досліджувалися багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями, зокрема О.Д. Анпілогова, С.М. Васи́лига, О.М. Гуцалюк, О.В. Дудник, О.С. Кічук, В.О. Літвінова, А.А. Пилипенко, М.В. Римар, Ю.А. Тарасова.

Проте, незважаючи на велику кількість наукових праць, особливості ефективного управління інтеграційними об'єднаннями малого бізнесу залишаються недостатньо дослідженими.

Метою кваліфікаційної роботи є розгляд механізму управління групою підприємств малого та середнього бізнесу за допомогою створення управлінської компанії.

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

- визначити сутність інтегрованого об'єднання та його ключові аспекти;
- розглянути методичні підходи до впровадження інтегрованого об'єднання;
- дослідити особливості стратегічного планування управління інтегрованим об'єднанням;

- надати загальну характеристику компанії «ЛЄДА-агро» та ринку, на якому здійснює діяльність підприємство;
- провести стратегічний аналіз та оцінку рівня ефективності управління інтегрованим об'єднанням компанії «ЛЄДА-агро»;
- здійснити діагностику моделі комунікацій та лідерства між різними діловими підрозділами;
- проаналізувати модель бізнес-процесів AS IS та організаційної структури компанії;
- визначити ключові показники ефективності для вимірювання успішності діяльності інтегрованого об'єднання;
- розробити методологію оцінки та вдосконалення моделі управління, надати практичні рекомендації щодо впровадження та підтримки інтегрованого об'єднання в компанії «ЛЄДА-агро»;
- оцінити ефективність впровадження моделі управління інтегрованим об'єднанням компанії «ЛЄДА-агро».

Об'єктом дослідження є процеси управління групою підприємств малого та середнього бізнесу.

Предметом дослідження є проект вдосконалення управління групою підприємств малого та середнього бізнесу.

Наукові методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи використовувались наступні методи:

- логічний метод, метод узагальнення, метод аналізу та синтезу, монографічний метод – використовувались при дослідженні теоретичних аспектів концепції інтеграційного об'єднання, а саме при вивченні сутності інтегрованого об'єднання та його ключових аспектів, дослідженні методичних підходів до впровадження інтегрованого об'єднання, переваг і ризиків, оцінці особливостей стратегічного планування управління інтегрованим об'єднанням;
- статистичні методи, метод групування, метод порівняння, методи стратегічного аналізу та управління – використовувались при дослідженні

моделі управління інтегрованим об'єднанням компанії «ЛЄДА-агро», при проведенні стратегічного аналізу та оцінювання рівня ефективності управління інтегрованим об'єднанням компанії «ЛЄДА-агро», при діагностиці моделі комунікацій та лідерства між різними діловими підрозділами та аналізі моделі бізнес-процесів AS IS та організаційної структури компанії;

– графічний і табличний метод використовувався для унаочнення отриманих результатів дослідження (матриця БКГ, канва – бізнес моделі, організаційна структура управління);

– можливості та інструменти XMind та Lucidchart для візуалізації бізнес – процесів та моделі управління;

– метод прогнозування, метод моделювання – були використані при розробці заходів удосконалення моделі управління інтегрованим об'єднання компанії «ЛЄДА-агро», визначенні ключових показників ефективності для вимірювання успішності інтегрованого об'єднання та оцінювання ефективності впровадження моделі управління інтегрованим об'єднанням компанії «ЛЄДА-агро».

Практичне значення розроблених рекомендацій та пропозицій полягає у тому, що вони можуть бути використані підприємствами малого та середнього бізнесу для управління їх інтеграційними об'єднаннями.

РОЗДІЛ І.

ТЕОРЕТИЧНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ КОНЦЕПЦІЇ ІНТЕГРОВАНОГО ОБ'ЄДНАННЯ

1.1. Сутність інтегрованого об'єднання та його ключові аспекти

На сучасному етапі однією із особливостей розвитку світового господарства є формування різних міжгалузевих комплексів на основі об'єднання технологічних стадій виробництва, збуту і реалізації продукції на засадах інтеграції в різних формах її прояву. Формування корпоративних інтегрованих об'єднань є досить складним й тривалим процесом, в результаті якого може бути створене функціональне та ефективне інтегроване об'єднання, яке буде працювати більш стабільно і прибутково, ніж кожне із підприємств, що утворюють це об'єднання, окремо. Однак може скластися і протилежна ситуація. Тому процес управління утворенням інтегрованих об'єднань є дуже важливим при формуванні інтеграційної стратегії підприємства.

Термін «інтеграція» має досить широке тлумачення. В економічній науці інтеграцію розглядають з різних позицій, що дозволяє зробити акцент на різних аспектах цієї дефініції. В перекладі з латинської «*integratio*» – відновлення, об'єднання в ціле окремих частин, термін походить від латинського «*integer*», що в буквальному розумінні цього слова означає «цілий». Економічний енциклопедичний словник інтеграцію визначає як поступове зближення і об'єднання економічних суб'єктів в процесі їх взаємодії (взаємопроникнення, взаємовплив, взаємозбагачення) [16, с. 284].

На думку А.Г. Загороднього і Г.Л. Вознюк, інтеграція – це об'єднання (часткове чи повне) підприємств з метою виробництва певної продукції із мінімальними витратами фінансових та матеріальних ресурсів [18, с. 358]. Тлумачний словник (С.М. Гончаров) під поняттям інтеграції визначає погоджений розвиток і взаємну координацію діяльності підприємств, галузей,

регіонів в інтересах ефективнішого використання ресурсів та більш повного задоволення потреб учасників цього процесу [29, с. 112]. В.А. Коноплицький під інтеграцією розуміє процес об'єднання зусиль різних підсистем організації (частин, підрозділів) для досягнення її мети діяльності [24, с. 322].

Пилипенко А.А. термін «інтеграція» визначає у трьох його аспектах (рис. 1.1.).

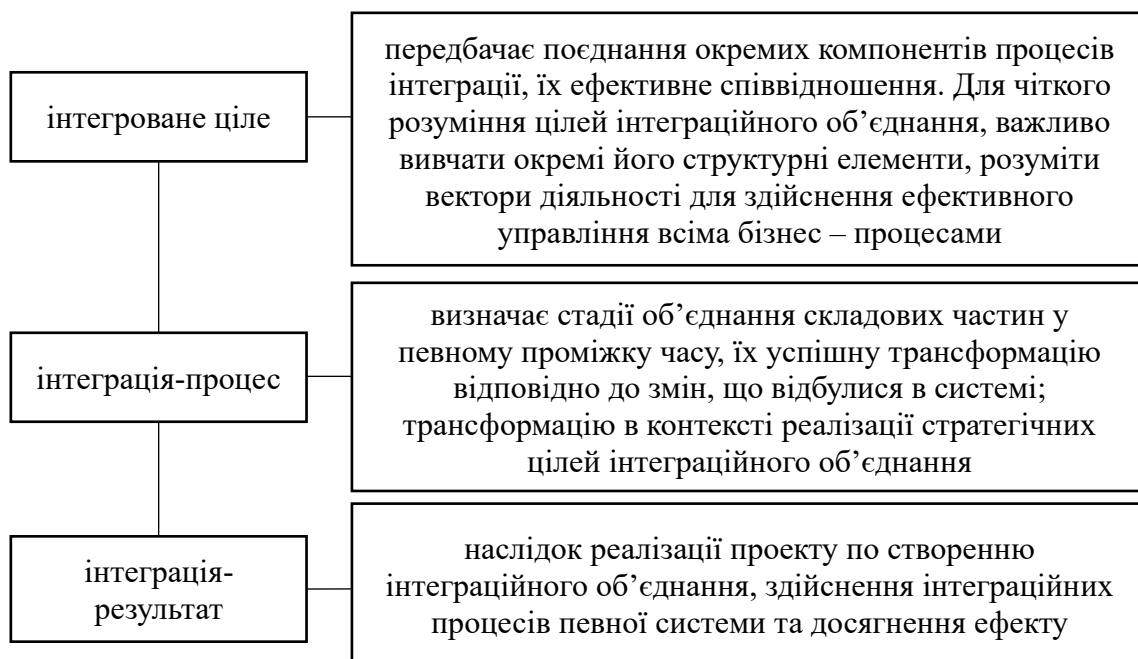


Рис. 1.1. Основні аспекти інтеграції

Джерело: складено автором на основі [33].

Більшість науковців досліджують процеси інтеграції безпосередньо у взаємозв'язку із «підприємницькою структурою». Наприклад, С. Глуценко під «інтегрованими структурами суб'єктів господарювання» розуміє різні форми угруповань окремих суб'єктів господарської діяльності, діяльність яких регулюється через сукупність ланцюгових зв'язків з питань досягнення фінансової та економічної взаємоузгодженості, що робить можливим досягнення різного ступеня синергетичного ефекту в процесі здійснення господарської діяльності [8, с. 164].

Далі доцільно уточнити, що розуміється під поняттям об'єднання підприємств (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1.

Підходи до визначення об'єднання підприємств

№	Автор	Визначення
1	О. М. Вінник [5]	організаційно оформлена група підприємств та інших організацій низової ланки економіки різних форм власності, яка створюється для забезпечення ефективної координації господарської діяльності всіх учасників операційних процесів, об'єднання їх зусиль для вирішення економічних і соціальних задач
2	В. О. Джуринський [14]	з однієї сторони, – це єдиний виробничо-господарський комплекс, що забезпечує організацію бізнесу; з іншої сторони, – суб'єкт господарювання із різними напрямками діяльності, але однією стратегічною метою
3	І. М. Кравець [25]	господарська система, головним призначенням якої є забезпечення ефективного здійснення господарської діяльності підприємствами, що входять до її складу
4	О. Є. Гудзь [11]	об'єднання підприємств, що створене за їхньою ініціативою, незалежно від напрямків діяльності. Об'єднання ресурсів та потенціалу бізнес-організацій для здійснення ефективної господарської діяльності
5	Д. Сігел, Д. Шим [50]	об'єднання підприємств в єдину бізнес-одиницю, яка продовжує здійснювати види діяльності, якими ці компанії займалися до створення об'єднання
6	Р. Брелі, С. Майєрс [47]	злиття двох компаній, в результаті якого перша компанія автоматично приймає на свій баланс всі активи та зобов'язання другої організації

Метою створення інтегрованих об'єднань є підвищення економічної ефективності підприємств та організацій, які входять до їх складу. *Основними причинами виникнення інтегрованих об'єднань є наступні (рис. 1.2.).*

Утворення інтегративних об'єднань для підприємств є актуальною стратегією розвитку, оскільки це сприяє забезпеченню збалансованої координації обсягів продажів, створенню ефективних технологічних ланцюгів, зростанню продуктивності праці, зниженню витрат на одиницю продукції. Крім того, це позитивно впливає на підвищення ефективності діяльності підприємств, рівень їх фінансової стабільності, зміцнення позицій інтегративного об'єднання на ринку товарів та послуг, диверсифікацію виробництва і зниження ризиків [12, с. 331].



Рис. 1.2. Основні причини виникнення інтегрованих об'єднань

Джерело: складено автором на основі [33]

На прийняття рішення про створення інтегративного об'єднання можуть впливати різні фактори, як спричиненні дією зовнішнього впливу, так і внутрішніми мотивами (рис. 1.3.).

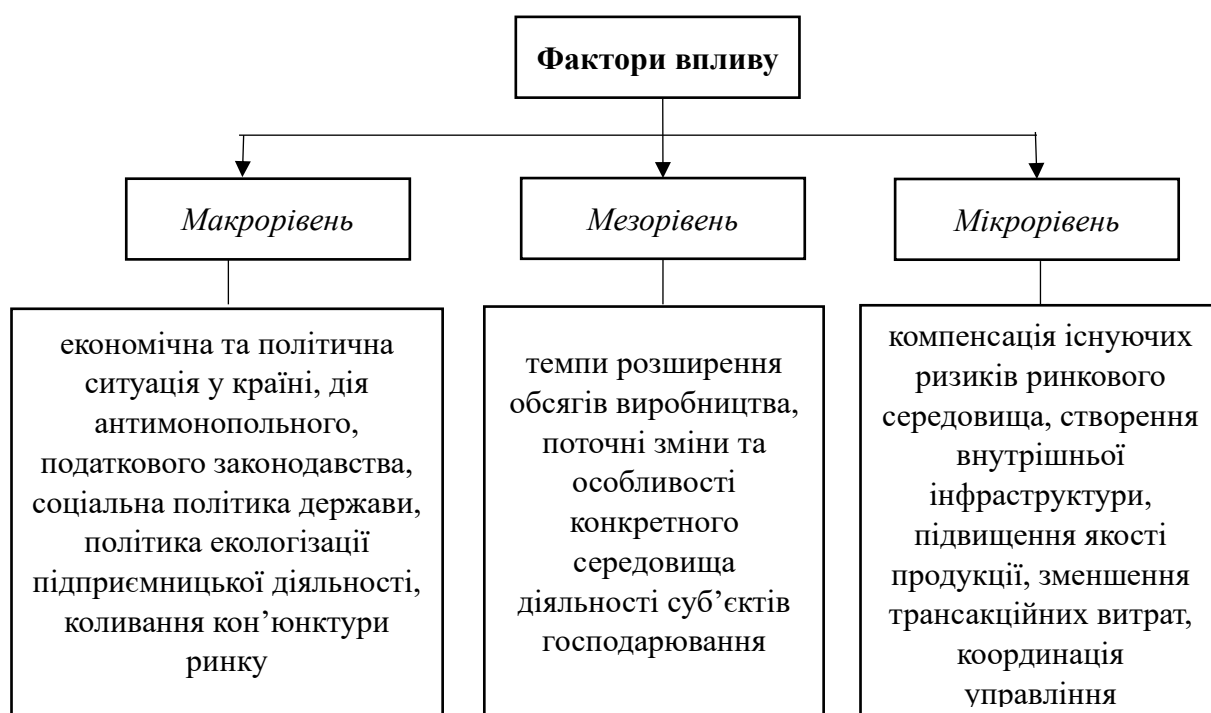


Рис. 1.3. Фактори впливу на рішення про створення інтегративного об'єднання

Джерело: складено автором на основі [21]

В сучасних умовах господарювання інтеграційний процес слід розглядати як сукупність налагоджених зв'язків між підприємствами, які включають економічні, виробничі, організаційні та соціальні (рис. 1.4.).



Рис. 1.4. Система зв'язків інтеграції

Джерело: складено автором на основі [19]

Підприємства прагнуть до створення інтегративного об'єднання за рахунок отримання таких переваг:

- використання інноваційного потенціалу та прискорення дифузії технологічних нововведень;
- скорочення транспортних витрат, пошук резервів зниження рівня невизначеності в організації ланцюгів поставок та формування доданої вартості (постачання сировини і збут готової продукції). Відноситься не лише до підприємства-інтегратора (здійснює інтеграцію), але й стосується також інтегрованих підприємств;
- підвищення вартості інтелектуального капіталу та інвестиційної привабливості (реалізація інвестиційних проєктів);
- зменшення собівартості одиниці продукції, зниження витрат на маркетингові заходи.

Система інтеграційних зв'язків між підприємствами дозволяє створити додатковий синергетичний ефект, який характеризується покращенням показників ефективності діяльності інтегрованих структур.

Роль малого підприємства в різних економічних системах відрізняється, враховуючи особливості формування, становлення та розвитку, а також вплив на економіку. Однак, незалежно від згаданих відмінностей, малий бізнес відіграє ключову роль у сучасній економіці, забезпечуючи виконання важливих економічних функцій та впливаючи на різноманітні аспекти господарювання [13, с.48]. Будь-яке підприємство, включаючи і малі підприємства, проходить мінімум три фази свого розвитку (етапи життєвого циклу): відкриття та початок діяльності, закріплення на ринку та конкурентному середовищі, розширення обсягів та напрямків діяльності, розвиток для генерування чистих доходів. Важливою задачею менеджера – керівника підприємства є мінімізація витрат часу, витраченого на перші дві фази, тобто ефективне проходження цих етапів з максимальною швидкістю та мінімумом бар'єрів та загроз зі сторони зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування суб'єкта бізнесу.

Забезпечення стабільного функціонування підприємства, як динамічної системи, є результатом успішного управління. Інтегровані об'єднання підприємств малого та середнього бізнесу є економічною системою, усі ланки якої між собою взаємодіють під час виробництва та просування товарів та послуг до кінцевого споживача. Окремі підприємства в межах інтегрованого об'єднання виконують певні функції і між ними формуються функціональні зв'язки. При порушенні взаємодії цих зав'язків в діяльності інтегрованого об'єднання відбуваються збої, які стримують ефективне управління його потенціалом.

Ефективність операційної діяльності підприємств забезпечується використанням інноваційних методів управління та ефективною реалізацією всіх функцій управлінських процесів, зокрема через планування, організацію, мотивацію, контроль та регулювання. Управління підприємством малого та

середнього бізнесу є складним процесом, що вимагає глибокого розуміння специфіки цього сектора і гнучкості у прийнятті рішень. Організація управлінського процесу на малих підприємствах повинна враховувати особливості роботи підприємств даного сегменту економіки, що передбачає об'єднання прав та обов'язків власника з функціями управління.

Завдання та об'єкти управління інтеграційними об'єднаннями є складними та різноманітними, а фактори внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства чинять на них вагомий вплив (сильні та слабкі сторони бізнесу, можливості та загрози зовнішнього спрямування). Важливо враховувати, що ефективне управління підприємством, яке функціонує як цілеспрямована система, неможливе без побудови гнучкої та адаптивної структури, а також гнучкості прийняття управлінських рішень, відмінних від жорсткої спеціалізованої структури та стандартних методів управління.

Основою управління інтегрованого об'єднання підприємств малого та середнього бізнесу є управлінська компанія, яку слід розуміти як організаційну структуру, а не як юридичну особу різних організаційно – правових форм. Така компанія (група людей) виконує роль координатора в організації діяльності групи підприємств малого та середнього бізнесу, забезпечуючи єдиний напрямок їх розвитку і стратегічного планування.

1.2. Методичні підходи до впровадження інтегрованого об'єднання, переваги і ризики

Дослідження процесів формування та реалізації стратегії інтеграційного розвитку підприємств малого та середнього бізнесу дають змогу визначити, що вони відрізняються в залежності від напрямку та характеру їх інтеграції, делегування повноважень і відповідальності окремих учасників-партнерів, ступеня самостійності підприємств в об'єднанні, метою співпраці, характеру господарських відносин, що можна пояснити балансуванням інтегрованих структур між собою, відмінностями із питань регулювання правових норм і

економічною сутністю явищ та процесів, що характерні певним видам економічної діяльності.

Створення інтегрованого об'єднання за рахунок існуючих організаційних форм є організаційною взаємодією підприємств в будь-якій формі (аутсорсинг, франчайзинг, венчурний бізнес), за рахунок укладання контрактних угод для досягнення ними найбільш ефективних економічних, соціальних та інших вигод. Це стійка (довгострокова) економічна взаємодія.

Формування інтегрованого об'єднання за рахунок створення нового організаційного об'єднання здійснюється із метою забезпечення новим суб'єктом господарювання досягнення запланованої стратегічної цілі, яку можна досягнути, коли підприємства будуть діяти за інтеграційною стратегією [31, с. 140]. Щодо методів реалізації концепту створення інтегрованих об'єднань, то їх можна об'єднати у декілька основних груп (вони обґрунтовують необхідність створення інтегративних об'єднань):

- здійснення консолідованої оцінки балансової вартості підприємств - майбутніх учасників інтегративного об'єднання;
- оцінювання грошових потоків інтегративних об'єднань із урахуванням фактору часу;
- методи стратегічного аналізу конкурентних переваг інтегративних об'єднань;
- прогнозування зниження трансакційних витрат;
- оцінка інтегративних об'єднань за модифікованою Z-моделлю Альтмана.

Перший метод обґрунтування процесу створення інтегративного об'єднання зводиться до оцінювання ринкової вартості підприємства, перспектив його розвитку та привабливості галузі, в якій воно здійснює свою діяльність. Даний метод дозволяє визначити доцільність створення інтегрованого об'єднання через проведення аналізу динаміки розвитку галузі, в якій працює підприємство (стабільний розвиток галузі) [36, с. 320].

Враховуючи той момент, що придбання підприємства – це інвестування на довготривалий період, то обґрунтування цього процесу повинне розглядатися з точки зору оцінювання грошових потоків у часовому аспекті. Визначення доцільності створення інтегрованого об'єднання на основі використання даного методу передбачає збільшення обсягів доходів та скорочення витрат, що зумовлене інтеграцією. Грошові потоки дисконтуються і отриманий результат зіставляється із вартістю процесів створення інтегрованого об'єднання. Сформований економічний результат, який може бути отриманий від створення інтегрованого об'єднання, розраховується за допомогою прогнозування грошових коштів, які необхідні для проведення інтеграції, і від вигод, які будуть отримані в структурі інтеграційної взаємодії (різниця між отриманими вигодами та понесеними витратами).

Наступна група методів економічного обґрунтування доцільності формування інтегративного об'єднання передбачає пошук конкурентних переваг, яких досягне суб'єкт господарювання через реалізацію заходів, спрямованих на підвищення якості товарів і послуг, їх споживчих характеристик, комбінування стратегій діяльності підприємств, що інтегруються, вдосконалення організаційної культури (як правило, це методи стратегічного аналізу, матричні методи).

Четверта група методів припускає формування економічного ефекту від реалізації проекту інтегративного об'єднання на основі зниження трансакційних витрат у порівнянні із результатами діяльності підприємств за межами структури. П'ятий підхід до створення інтегративного об'єднання передбачає проведення моніторингу та діагностики, що дозволить оцінити, наскільки процес інтеграції може бути гармонізований із загальною стратегією підприємства і як органічно може бути поєднаний із планом заходів по реалізації стратегії. У загальному концепті прийняття рішення по створенню інтегративного об'єднання, відповідно до цього підходу, можна розглянути як його відповідність типовій структурі розділів стратегічного плану підприємства [36, с. 321].

Щодо останнього методу обґрунтування створення інтегративного об'єднання, який передбачає застосування Z-моделі Альтмана, то слід відмітити, що він заснований на використанні можливостей модифікованої моделі визначення ймовірності настання банкрутства (розраховується в цілому для інтегративного об'єднання, так і для окремих підприємств).

Джерелом забезпечення додаткових прибутків від створення інтегративного об'єднання є ефект синергії, тобто переваги, отримані при вдалій комбінації конкурентних переваг та сильних сторін учасників об'єднання, коли ефективність від здійснення спільної діяльності перевищує суму ефектів, отриманих від діяльності кожного елементу окремо (бізнес-організації в структурі інтегративного об'єднання). Синергізм від інтеграції проявляється у зростанні обсягів виробництва та чистого товару від реалізації товарів та послуг, чи зниженні витрат.

Синергія інтеграції проявляється в наступних компонентах (рис. 1.5.).



Рис. 1.5. Прояви інтеграційної синергії

Джерело: складено автором на основі [41]

Отримання ефекту синергії є метою будь-якого інтегрованого об'єднання. Однак він в кожному конкретному випадку може мати різні прояви. Обґрунтовуючи набір показників оцінювання ефективності

функціонування інтегрованого об'єднання, слід враховувати певні характеристики, яким ці показники мають відповідати:

- необхідно використовувати декілька найважливіших основних показників замість багатьох не важливих;
- обрані показники повинні характеризувати основні фактори успіху діяльності бізнес-організації на ринку товарів та послуг;
- вони повинні охоплювати минуле, сучасність та перспективу;
- повинні дотримуватися балансу інтересів та відображати потреби власників бізнесу, персоналу та клієнтів;
- повинні поширюватись на всі рівні інтегрованого об'єднання і бути послідовними;
- повинні змінюватися із врахуванням пріоритетів трансформації стратегії підприємства та змін, що характеризують ринкову ситуацію [33, с. 95].

Фінансового синергетичного ефекту можливо досягнути за умов зниження податків та диверсифікації ризиків, що в свою чергу забезпечить:

- зниження рівня фінансового ризику інтегрованого об'єднання за рахунок продуктової та територіальної диверсифікації бізнесу;
- формування зведеного бюджету ресурсів, що забезпечуватиме успішне функціонування та розвиток інтегрованого об'єднання;
- підвищення кредитоспроможності і оптимізація доступу до джерел фінансування.

Операційна синергія забезпечує інтегрованому об'єднанню:

- економію на масштабах здійснення фінансово-господарської діяльності, тобто надає можливість підвищення продуктивності праці персоналу, зменшення постійних та змінних витрат, підвищення ефективності управління виробничими потужностями тощо;
- ефективне управління сезонними коливаннями при планування операційних процесів різних бізнес-контурів управління;

– можливості економічного зростання за рахунок розширення ринку, підвищення рівня лояльності зі сторони цільової аудиторії, впровадження інноваційних технологій в процеси управління та виробництва, розширення асортименту за рахунок розробки інноваційних продуктів, підвищення вартості бізнесу - вартості інтегрованого об'єднання [15, с. 9].

С. В. Мочерний стверджує, що найбільший синергічний ефект виникає тоді, коли підсистеми, їх елементи і відповідні компоненти підприємства оптимально між собою співвідносяться, взаємно узгоджуються і це відбувається за наявності досконалої системи менеджменту. Якщо синергічний ефект від взаємодії цих елементів і відповідних компонентів не виникає, це свідчить про дезорганізованість підприємства та його елементів, і, відповідно, наголошує на необхідності розробки заходів, спрямованих на оптимізацію бізнес – процесів, на створення оптимальної моделі управління із дотриманням всіх показників ефективності бізнесу (збалансована система показників) [29, с. 310]

Основним показником, що доводить формування синергетичного ефекту є фінансовий результат, згенерований підприємствами в структурі інтегрованого об'єднання. Також ефективність діяльності інтегрованого об'єднання може бути охарактеризована за допомогою показників рентабельності (діяльності, активів, власного капіталу тощо). Створена інтегрованим об'єднанням синергія підвищує його конкурентоспроможність за рахунок того, що усуваються такі його слабкі сторони як дезорганізованість, дублювання функцій, невпорядкованість процесів.

Джерелами отримання синергетичного ефекту при створенні інтегрованого об'єднання є наступні (рис. 1.6.).

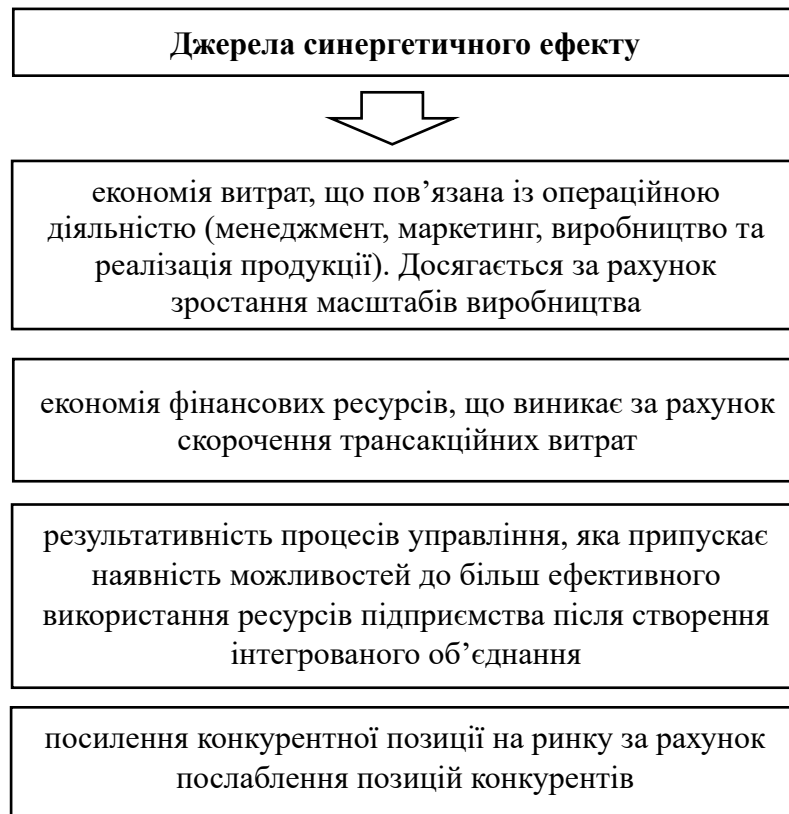


Рис. 1.6. Джерела формування синергетичного ефекту інтегрованого об'єднання

Джерело: складено автором на основі [19]

Формування синергетичного механізму ґрунтується на організаційній і фінансовій функціях менеджменту, а інші функції та методи менеджменту є доповнюючими компонентами. Тому інструментом цього механізму виступає комплексна взаємодія організаційних та фінансових методів менеджменту, які створюють синергію на основі збалансованого управління результатами діяльності компанії із врахуванням структури мотиваційних моделей [33, с. 109].

Стратегічний ефект від створення інтегрованого об'єднання формується на основі результатів діяльності підприємств, що входять в структуру об'єднання. Реалізація синергетичних ефектів створення інтегрованого об'єднання демонструє кількісне узагальнення у динаміці такого показника, як вартість підприємства (вартість бізнесу). Використання цього показника для оцінки результатів функціонування інтегрованих об'єднань має ряд переваг.

Насамперед, не існує жодного іншого показника, що був би настільки інформативним, універсальним та взаємопов'язаним з іншими показниками оцінки діяльності підприємства. Зростання ринкової вартості бізнесу – це одна із найбільш перспективних цілей створення інтегрованого об'єднання. Показники ринкової вартості бізнесу та їх динаміка демонструють стратегічний ефект від інтеграції.

Ефект від інтеграції виражається в позитивній динаміці (приріст) результатів діяльності інтегрованого об'єднання у порівнянні із результатами діяльності підприємств до їх включення до складу інтегрованого об'єднання. Соціальний ефект створення інтегрованого об'єднання виражається у покращенні умов життя (через оновлення асортименту товарів та послуг в результаті створення інтегрованого об'єднання), збільшенні кількості соціальних благ та інших вигод, які отримують співробітники інтегрованого об'єднання від діяльності інтегрованого об'єднання (вдосконалення процесів управління трудовими ресурсами, оптимізація мотиваційних моделей, інноваційні методи управління персоналом, вдосконалені програми навчання та розвитку персоналу тощо). Соціальний ефект визначає результативність діяльності інтегрованого об'єднання, як активного учасника проектів соціальної корпоративної відповідальності.

Отже, стратегічний ефект створення інтегрованого об'єднання виражається підвищенням вартості інтегрованого підприємства у порівнянні із вартістю бізнесу підприємств до формування об'єднання, тобто вартість активів інтегрованого об'єднання перевищує сумарний показник його складових частин (бізнес-організацій, які входять до його складу). Стратегічний ефект тісно поєднаний із отриманням соціального ефекту. Тому неекономічні аспекти створення інтегрованого об'єднання мають обов'язково враховуватися при оцінці результатів його діяльності.

1.3. Особливості стратегічного планування управління інтегрованим об'єднанням

Стратегічне планування відноситься до найважливіших елементів управління будь-яким інтегрованим об'єднанням в умовах ринкової економіки. Підвищення вимог до якості прийняття управлінських рішень забезпечуватиме їх високу результативність лише за умови використання інструментів стратегічного планування [4]. Цілі інтегрованого об'єднання не є сталими, вони змінюються під впливом факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища (особливо за умов кризової ситуації, до якої відносяться також і повномасштабні бойові дії в Україні), тому для успішного використання переваг інструментів та моделей стратегічного планування важливо не лише чітко окреслювати стратегічні цілі та генерувати ресурси для реалізації стратегії, а й контролювати етапи виконання стратегії та цільове призначення бюджетних коштів.

Планування – це проектування очікуваного майбутнього і ефективних способів його досягнення. Планування є складним процесом, а не одномоментною дією. Ефективним плануванням діяльності підприємства забезпечується послідовне і цілеспрямоване виконання всіх передбачених відповідним планом заходів з урахуванням їх тісного взаємозв'язку [7, с. 23].

Стратегічне планування розвитку інтегрованого об'єднання є системою управління, яка побудована на механізмі узгодження поточних рішень (тактичних та оперативних) із стратегічними рішеннями, а також із механізмом корегування та контролю. Стратегічне планування розвитку інтегрованого об'єднання забезпечує основу для всіх управлінських рішень. Основна мета стратегічного планування інтегрованого об'єднання полягає в тому, щоб зібрати і проаналізувати інформацію про кінцеві чи проміжні результати діяльності бізнес-структури, визначити зміни, які відбулися та сучасний стан, оцінити вигоди і втрати, визначити напрями майбутнього удосконалення і

розвитку фінансової та виробничої діяльності та використати у подальшому всі ці аналітичні дані для вирішення стратегічних задач (рис. 1.7).

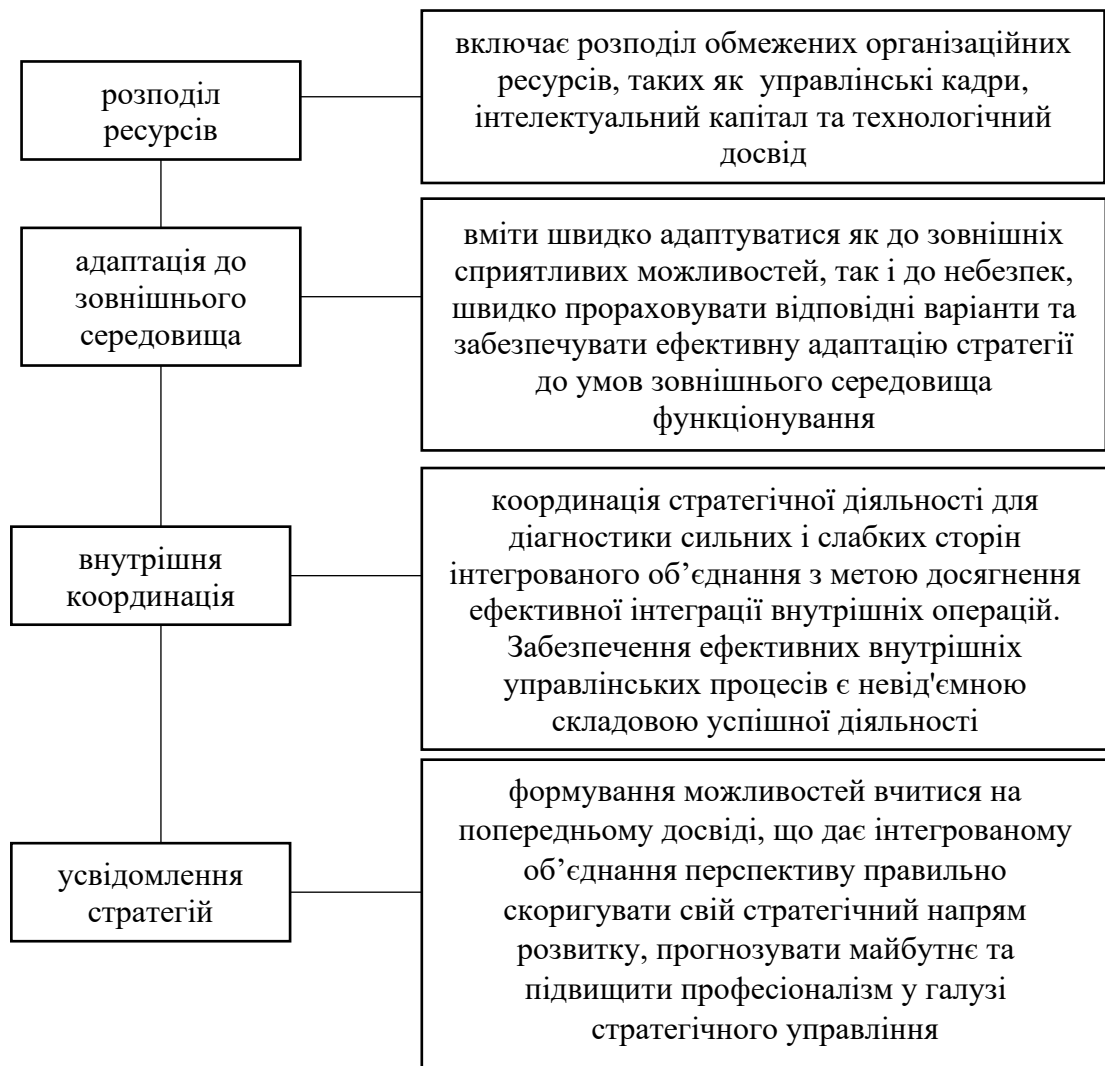


Рис. 1.7. Цілі стратегічного планування розвитку інтегрованого об'єднання

Джерело: складено автором на основі [20]

Процес стратегічного планування інтегрованого об'єднання складається з наступних фаз: оцінка, постановка задачі, встановлення пріоритетів і впровадження. Повна схема етапів стратегічного планування включає в себе:

- 1) формулювання цілей;
- 2) постановка проблеми;
- 3) пошук варіантів вирішення управлінського рішення;

- 4) прогнозування результативності управлінських ініціатив;
- 5) оцінка і прийняття рішень.



Рис. 1.8. Напрями розвитку процесів прояву інтеграційних ефектів інтегрованого об'єднання

Джерело: складено автором на основі [30]

Кожен етап стратегічного планування інтегрованого об'єднання має важливе самостійне значення і здійснюється на основі специфічного набору

процедур і підходів, моделей та інструментів. При стратегічному плануванні необхідно детально проаналізувати сприятливі чинники зовнішнього та внутрішнього середовища і підтримувати баланс між сильними сторонами, конкурентними перевагами та можливостями бізнесу, які впливають на результати діяльності інтегрованого об'єднання, надаючи перевагу тим видам діяльності, які забезпечують високу ефективність управлінських процесів в системі управління інтегрованим об'єднанням [38, с. 109].

В процесі організації стратегічного управління інтегрованим об'єднанням необхідно також враховувати джерела виникнення ефектів інтеграції, що надасть можливість їх розподілити між перспективними напрямками діяльності (стратегічними зонами господарювання бізнесу) на стратегічні карті інтегрованого об'єднання. При цьому стратегічні орієнтири розвитку інтегрованого об'єднання визначатимуться в межах розвитку цих ефектів інтеграції (рис. 1.8).

Необхідно наголосити, що організація стратегічного управління інтегрованого об'єднання, орієнтованого на розвиток інтеграційних ефектів, потребує дотримання певних особливостей організаційного процесу. Процес організації управління інтегрованого об'єднання в загальному вигляді передбачає наступне [30, с. 203]:

- регламентацію підходів та правил ідентифікації суб'єкта управління (співробітників, які приймають стратегічні рішення за усіма рівнями архітектурної побудови інтегрованого об'єднання) і об'єкта формування управлінського впливу (визначення підходів до структурування процесів взаємодії усіх учасників інтегрованого об'єднання);

- формалізацію організаційно-комунікаційної взаємодії усіх учасників інтегрованого об'єднання та формування системи ролей і функцій по їх розподілу між конкретними виконавцями (матриця розподілу відповідальності);

– створення системи контурів зворотних зв'язків (як позитивних так і від'ємних), які забезпечуватимуть реалізацію управлінського впливу та підсилення прояву інтеграційних ефектів;

– формалізацію системи цілепокладання, яка зводиться до встановлення узгодженого із власними очікуваннями учасників інтегрованого об'єднання консолідованого вектору його цілей, яке формуватиметься із різно-направлених контурів цілей окремих учасників інтеграційного об'єднання;

– формування набору дієвих методів розробки та реалізації управлінського впливу, який передбачатиме створення відповідного механізму управління, орієнтири і важелі визначення управлінського впливу будуть окреслюватись в межах перспектив стратегічної карти бізнесу, а реалізація управлінських впливів відбуватиметься через взаємодію із системою оперативного управління;

– побудова інституціоналізованих регламентів та процедур реалізації управлінського впливу на окремих учасників інтеграційного об'єднання через фіксування орієнтирів їх узгодженого розвитку в межах перспектив ключових показників і консолідації принципів та шаблонів організації господарської діяльності бізнес-організацій, які входять до складу інтеграційного об'єднання.

Слід відмітити, що стратегії управління групами великих компаній, досить часто не можуть бути застосовані до груп малого та середнього бізнесу. Тому потрібно впроваджувати специфічні підходи для управління малими та середніми підприємствами. Ефективним рішенням може бути централізація управлінських функцій. Наприклад, створення одного фінансового відділу для кількох підприємств малого та середнього бізнесу може оптимізувати витрати та покращити управління ресурсами. Теж саме можна зробити і з управлінням персоналом та процесами контролю якості обслуговування клієнтів. Такий підхід дозволяє досягнути синергії бізнес-процесів і ефективно розподілити ресурси на управління операційними процесами. Проте існують ризики, такі

як підвищення складності процесів управління та потенційна втрата контролю над діяльністю окремих підприємств.

На рис. 1.9. зобразимо схему ефективного управління групою трьох малих та середніх підприємств, які належать одному власнику або групі власників.

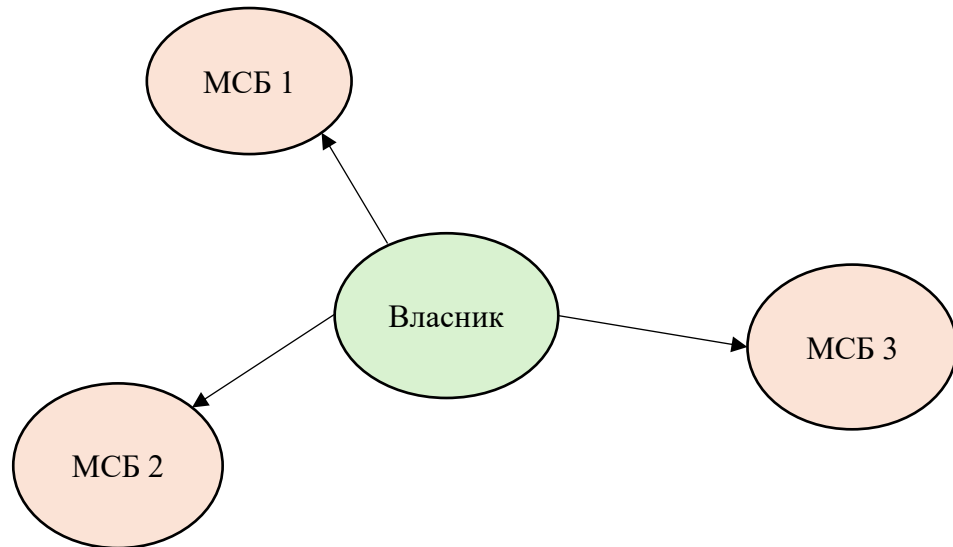


Рис. 1.9. Один власник чи група власників та три підприємства малого та середнього бізнесу

Джерело: складено автором

Основним напрямком діяльності цих підприємств малого та середнього бізнесу є виробництво продукції та оптова торгівля. Рис. 1.9. показує особливі умови власності, де один власник чи група власників контролює три різні сфери бізнесу. Це може створювати певні проблеми в процесах управління через широку різноманітність операцій та бізнесові особливості кожного підприємства малого та середнього бізнесу.

На рис. 1.10. показана основна галузь діяльності інтегрованого об'єднання, яка є важливою, оскільки вона деталізує аспекти діяльності компаній, що входять до групи підприємств малого та середнього бізнесу.

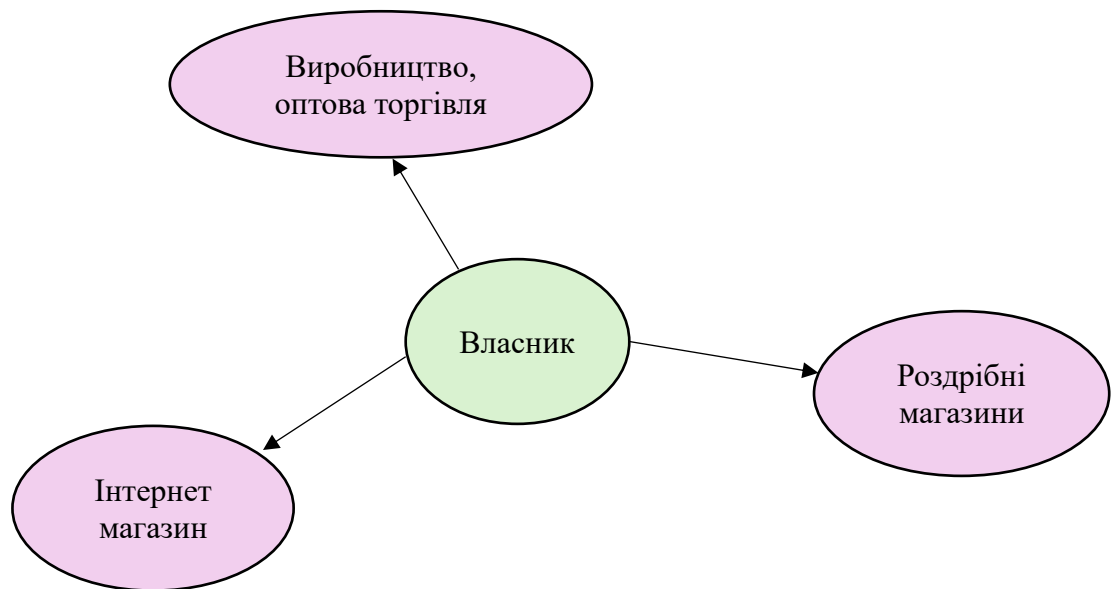


Рис. 1.10. Один власник або група власників та три підприємства
малого та середнього бізнесу

Джерело: складено автором

Галузь «виробництво» і «оптова торгівля» відрізняються за напрямками здійснюваної діяльності та вимагають реалізації різних стратегій та управлінських підходів. В даній структурі виокремлені Інтернет - магазин та роздрібний магазин як частина інтеграційного об'єднання підприємств малого та середнього бізнесу. Це вказує на потребу в управлінні різними видами роздрібної та електронної комерції, що стає дедалі важливішим в епоху цифрової трансформації. Це виклик, який вимагає ретельного аналізу та визначення оптимальних управлінських стратегій.

У сучасному бізнес-середовищі роль малого та середнього бізнесу стає все більш значущою, адже цей сектор виступає двигуном економічного розвитку. Функціональні схеми різних підприємств малого та середнього бізнесу, таких як виробничо-оптова компанія, роздрібний магазин і інтернет-магазин, відображають основні складові, що забезпечують їхню діяльність. Отже, складна структура інтеграційних об'єднань вимагає розробки ефективної моделі управління бізнес-організацією, що забезпечуватиме в подальшому отримання максимальної результативності бізнесу.

Таким чином, на основі дослідження, приведеного в даному розділі, слід зробити наступні висновки. Інтеграція – це об'єднання підприємств з метою виробництва певної продукції із мінімальними витратами фінансових та матеріальних ресурсів; погоджений розвиток і взаємна координація діяльності підприємств, галузей, регіонів в інтересах ефективнішого використання ресурсів та більш повного задоволення потреб учасників цього процесу; процес об'єднання зусиль різних підсистем організації для досягнення її мети діяльності. Утворення інтегративних об'єднань для підприємств є актуальною стратегією розвитку, оскільки це сприяє забезпеченню збалансованої координації обсягів продажів, створенню ефективних технологічних ланцюгів, зростанню продуктивності праці, зниженню витрат на одиницю продукції. Крім того, це позитивно впливає на підвищення ефективності діяльності підприємств, рівень їх фінансової стабільності, зміцнення позицій інтегративного об'єднання на ринку товарів та послуг, диверсифікацію виробництва і зниження ризиків.

Основою управління інтегрованого об'єднання підприємств малого та середнього бізнесу є управлінська компанія, яку слід розуміти як організаційну структуру, а не як юридичну особу різних організаційно – правових форм. Така компанія (група людей) виконує роль координатора в організації діяльності групи підприємств малого та середнього бізнесу, забезпечуючи єдиний напрямок їх розвитку і стратегічного планування. Формування інтегрованого об'єднання за рахунок створення нового організаційного об'єднання здійснюється із метою забезпечення новим суб'єктом господарювання досягнення запланованої стратегічної цілі, яку можна досягнути, коли підприємства будуть діяти за інтеграційною стратегією. Стратегічний ефект від створення інтегрованого об'єднання формується на основі результатів діяльності підприємств, що входять в структуру об'єднання. Реалізація синергетичних ефектів створення інтегрованого об'єднання демонструє кількісне узагальнення у динаміці такого показника, як вартість підприємства (вартість бізнесу).

РОЗДІЛ II. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «ЛЄДА -АГРО»

2.1. Загальна характеристика компанії «ЛЄДА-агро» та ринку

Основними видами діяльності аналізованого підприємства «ЛЄДА – Агро» є наступні: послуги із фасування насіння; оптова та роздрібна торгівля насінням, засобами захисту рослин, добривами, ґрунтами та іншими матеріалами для аграрного бізнесу (сільськогосподарські роботи та садівництво). В таблиці 2.1 приведемо показники фінансово-господарської діяльності інтегрованого об'єднання компанії «ЛЄДА-агро» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.1

Показники фінансово-господарської діяльності інтегрованого
об'єднання компанії «ЛЄДА-агро» за 2021-2023 рр.

№	Показник	2021	2022	2023	Темпи приросту 2023 рік до 2021 року	
					абсолютний	відносний, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід, тис.грн.	1 285,63	1 274,90	1 296,83	11,20	1%
2	Собівартість, тис.грн.	494,97	508,68	545,97	51,00	10%
3	Валовий прибуток, тис.грн.	790,66	766,21	750,86	-39,80	-5%
4	Чистий прибуток, тис.грн.	-25,11	31,62	27,26	52,37	-209%
5	Активи, тис.грн.	359,49	327,88	241,92	-117,58	-33%
6	Зобов'язання, тис.грн.	208,59	205,32	188,86	-19,72	-9%
7	Власний капітал, тис.грн.	150,91	122,56	53,05	-97,85	-65%
8	Рентабельність діяльності, %	-2%	2%	2%	4%	-
9	Рентабельність власного капіталу, %	-17%	26%	51%	68%	-
10	Рентабельність активів, %	-7%	10%	11%	18%	-
11	Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	29	28	29	0,00	0%
12	Продуктивність праці, тис.грн./осіб	44,33	45,53	44,72	0,39	1%

Джерело: складено автором за даними підприємства

Як демонструють дані таблиці 2.1, чистий дохід компанії в 2023 році склав 1296,83 тис.грн., що вище показника 2021 року на 1%, при цьому собівартість продукції зросла на 10%. За рахунок випередження темпів зростання собівартості продукції (+10%) над темпами зростання чистих доходів (+1%), відбулось скорочення валового прибутку на 5% в 2023 році порівняно із 2021 роком. Чистий прибуток в 2023 році склав 27,26 тис.грн. Позитивним слід відзначити підвищення показника продуктивності праці, що доводить ефективне управління трудовим потенціалом компанії «ЛЄДА-агро».

Оскільки темою нашого дослідження є вивчення особливостей управління інтегрованим об'єднанням, тому доцільним є проведення аналізу етапів формування інтегрованого об'єднання на базі підприємства «ЛЄДА – Агро»:

— 2001 рік – історія підприємства починається зі створення невеликого підприємства, яке стало першою компанією в Україні зі збуту насіння голландського виробництва. Компанія співпрацювала лише із професійними фермерськими господарствами, які ведуть свою діяльність в Центральній частині України;

— 2008 рік слід назвати роком початку інтеграційних змін в структурі аналізованої бізнес-організації. В цьому році було організовано роботу першого роздрібного магазину в м.Київ. Мета відкриття магазину – забезпечення насінням високої якості та в широкому асортименті не лише великих господарств, але й власників дачних ділянок;

— 2008 рік – впровадження технологій із фасування якісного посівного матеріалу (професійне, якісне та інноваційне насіння) в маленькі пакети. Конкурентною перевагою насіння, пропонованого бізнес-організацією, є наступне - воно придатне до використання, воно не підлягає додатковому замочуванню та сушінню. Це суттєво економить час споживачів продукції;

— 2010 рік – ключовий поворот в розвитку інтегрованого об'єднання та позиціонування його на ринку України. Був підписаний контракт ексклюзивного партнерства із турецькою селекційною компанією Yuksel Seeds,

яка в практиці своєї діяльності використовує виключно інноваційні технології та потужності для процесів селекції нових гібридів овочів, що стійкі до хвороб та мають найвищу врожайність. З 2010 року «ЛЄДА – Агро» - ексклюзивний імпортер продукції компанії Yuksel Seeds на території України, Білорусі та Молдови;

— 2014 рік – зайняття лідируючої позиції на ринку насіння для аграрного сектору економіки. Велика кількість фермерських господарств надає перевагу саме продукції «ЛЄДА – Агро»;

— 2016 рік – підписання контрактів партнерства із міжнародними насіннєвими компаніями – Hild Samen (Німеччина), Nem Zaden та Nem Genetics (Голландія), Cerny Seed (Чехія); підписання ексклюзивного контракту з інноваційним виробником добрив – компанія Lima Europe (Бельгія);

— 2017 рік та по сьогоднішній день – розширення асортименту товарів та послуг – пропозиція ексклюзивних сортів та гібридів, виведених та вирощених кращими селекціонерами світу, із унікальними властивостями та якостями; розширення асортименту добрив – пропозиція ретельно підібраних добрив для кожної стадії вирощування рослин та розфасованих в зручній та доступній упаковці для різних сегментів цільової аудиторії (власник дачної ділянки в 6 соток, фермер із сільськогосподарськими угіддями в 100 та більше га).

На рис.2.1 графічно продемонструємо етапи розвитку інтегрованого об'єднання «ЛЄДА – Агро» з моменту створення (2001 рік) та по сьогоднішній день: визначимо профіль діяльності компанії на кожному етапі та візуалізуємо її структуру із урахуванням організації роботи умовної управлінської компанії на вищому рівні управління (власник бізнесу).



Рис.2.1. Етапи розвитку інтегрованого об'єднання «ЛЄДА – Агро» з моменту створення (2001 рік) та по сьогоднішній день

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, «ЛЄДА – Агро» щороку активно розвивається, інтегрує бізнес в різні сектори та сегменти економічної системи. В зв'язку із цим постає питання здійснення ефективного управління бізнес – організації у формі інтегрованого об'єднання. Для цього доцільним є проведення стратегічного аналізу та оцінювання рівня ефективності управління інтегрованим об'єднанням компанії «ЛЄДА-агро», діагностики моделі комунікацій та лідерства між

різними діловими підрозділами та аналізу бізнес-процесів AS IS та організаційної структури компанії, що дозволить виявити проблеми та недоліки в системі управління і розробити та впровадити моделі управління інтегрованим об'єднанням.

В даному параграфі доцільно представити також аналіз ринку, на якому працює компанія – ринок добрив та насіння. Для аналізу ринку скористаємось інструментом стратегічного аналізу – модель п'яти сил Портера та визначимо вплив кожної сили на діяльність підприємства (табл.2.2). Зазначимо, що «ЛЄДА-агро» - невелика компанія, ринок насіння та добрив в Україні представлений здебільшого великими компаніями, такими як: ринок насіння (Syngenta (Китай), Bayer та BASF (Німеччина), Corteva (США), UPL (Індія); ринок добрив (виробники: підприємства групи компаній Ostchem; ПАТ «Одеський припортовий завод», ПАТ «Сумихімпром»; ТОВ «Агрохімічна Компанія Гросдорф»; Група УкрТехноФос та інші).

За даними аналітичних звітів Міністерства аграрної політики, кількість засіяних сільськогосподарських угідь по всій Україні за 2022-2023 рр. скоротилася близько на 15-20%. Відповідно скоротився і обсяг ринку насіння та засобів захисту рослин. Через повномасштабну війну аграрний сектор України стикається із комплексом проблем: порушення логістичних ланцюгів, знищення сільськогосподарської техніки та інфраструктури, зниження цін на світових ринках, що визначає цінову політику на продукцію українського виробництва та скорочує прибутковість бізнесу. В умовах підвищення невизначеності ведення бізнесу за таких умов, підвищення зовнішніх ризиків вимагає від керівництва підприємства відповідних управлінських рішень, які забезпечуватимуть безперервність операційних процесів бізнес-організацій даного сегменту економіки [28].

Ступінь впливу на підприємство оцінюється як високий, низький, середній.

Таблиця 2.2

Аналіз ринку добрив та насіння України із використання моделі п'яти сил Портера

№	П'ять сил Портера	Ступінь впливу	Оцінка впливу на підприємство	Можливі дії зі сторони керівництва
1	2	3	4	5
1	Ринок насіння 			
	Загроза появи товарів – заміників	високий	«ЛЄДА-агро» - невелика компанія, яка працює в умовах жорстокої конкурентної боротьби за ринкову частку. Великі компанії, такі, як Syngenta реалізують насіння власного виробництва, впроваджують інноваційні технології, що дозволяють підвищувати врожайність культур, тому це становить загрози для аналізованої компанії, оскільки попитом користуватимуться більш інноваційні розробки	Розширення можливостей ексклюзивного партнерства, пошук нових партнерів – постачальників інноваційного продукту
	Ринкова влада постачальників	високий	Високий ступінь впливу доводить щорічне розширення зв'язків «ЛЄДА-агро» із постачальниками продукції ((Hild Samen (Німеччина), Nem Zaden та Nem Genetics (Голландія), Cerny Seed (Чехія) тощо). Успіх роботи компанії на ринку визначається широтою та глибиною асортименту інноваційних товарів	
	Ринкова влада споживачів	високий	На попит продукції впливають як якісні (якість продукції, асортимент, рівень обслуговування, умови оплати, швидкість обробки замовлення тощо), так і кількісні параметри (ціна)	Підвищення якості обслуговування, розширення асортименту
	Загроза появи нових гравців	середній	Бізнес в даному сегменті економіки потребує суттєвих капіталовкладень, якщо мова йде про торговельне підприємство, то це будуть фінансові ресурси, направлені на поповнення оборотних активів та придбання торговельного обладнання	Створення резервів грошових коштів для поповнення оборотних активів
	Рівень конкурентної боротьби	високий	На ринку працюють здебільшого великі компанії – міжнародні компанії із значними фінансовими ресурсами, широким асортиментом, масштабними проектами з питань розробки інноваційних продуктів. За таких умов компанії досить важко із ними конкурувати, тому вплив оцінений як високий	Підвищення якості обслуговування, розширення асортименту

Продовження табл.2.2

1	2	3	4	5
2	Ринок добрив 			
	Загроза появи товарів – замінників	високий	«ЛЄДА-агро» - невелика компанія, яка працює в умовах жорстокої конкурентної боротьби за ринкову частку. Ринок добрив представлений великими компаніями – виробниками добрив із широкими фінансовими можливостями	Розширення можливостей ексклюзивного партнерства, пошук нових партнерів – постачальників інноваційного продукту
	Ринкова влада постачальників	високий	Успішність діяльності компанії на ринку добрив забезпечується широким асортиментом пропозиції	
	Загроза появи нових гравців	низький	Бізнес в даному сегменті економіки потребує суттєвих капіталовкладень. Якщо це торгівельне підприємство – то бізнес потребує фінансові ресурси на поповнення оборотних активів та розвиток торгівельної мережі; виробничий напрямок діяльності – інвестування в придбання обладнання та устаткування	Підвищення якості обслуговування, розширення асортименту
	Ринкова влада споживачів	високий	Вплив високий, адже споживач визначає успішність бізнесу	
	Рівень конкурентної боротьби	високий	На ринку працюють здебільшого великі компанії – виробники добрив із значними фінансовими ресурсами, широким асортиментом, масштабними проектами з питань розробки інноваційних продуктів. За таких умов компанії досить важко із ними конкурувати, тому вплив оцінений як високий	Підвищення якості обслуговування, розширення асортименту

Джерело: складено автором

Отже, 4 із п'яти сил моделі Портера чинять високий вплив на результативність бізнесу. Таким чином, керівництву компанії слід вживати відповідних заходів в напрямку зниження негативного впливу чинників. До цих заходів слід також віднести і розробку та впровадження моделі управління інтегрованим формуванням, що дозволить вчасно реагувати на виклики та відповідно до цього оптимізувати бізнес-процеси компанії.

2.2. Стратегічний аналіз та оцінювання рівня ефективності управління інтегрованим об'єднанням компанії «ЛЄДА-агро»

Як вже наголошувалось в попередньому параграфі, в структурі компанії «ЛЄДА-агро» виокремлені три основні напрямки діяльності: збут насіння; послуги фасування якісного посівного матеріалу; збут добрив. Діяльність стратегічних зон господарювання (магазин роздрібної торгівлі, Інтернет – магазин та виробничо–оптова компанія) забезпечується відповідними процесами управління інтегрованим об'єднанням компанії «ЛЄДА-агро».

Виділяємо рівні управління: рівень 1 – умовна управлінська компанія (власник бізнесу); рівень 2 - стратегічні зони господарювання (магазин роздрібної торгівлі; Інтернет – магазин; виробничо-оптова компанія (фасування насіння). В таблиці 2.3 приведемо опис функцій управління інтегрованим об'єднанням компанії «ЛЄДА-агро».

Таблиця 2.3

Опис функцій управління інтегрованим об'єднанням компанії «ЛЄДА-агро»

№	Функція управління	рівень 1 – умовна управлінська компанія		рівень 2 - стратегічні зони господарювання	
		фактичний стан	недоліки	фактичний стан	недоліки
1	2	3	4	5	6
1	Організація	Організація управління ІО зарегламентована на основі статуту та посадових інструкцій управлінського персоналу	Відсутні регламенти по взаємодії УК із СЗГ	Організація управління на основі посадових інструкцій персоналу	Відсутні регламенти по організації роботи бізнес – контурів в СЗГ
2	Мотивація	Розробка мотиваційних моделей – універсальних для всіх СЗГ	Не врахована специфіка різних СЗГ	Застосовується універсальна модель	Відсутність моделей для мотивації персоналу із урахуванням специфіки роботи
3	Планування	Формування стратегічного плану розвитку на рівні власника бізнесу.	Відсутні стратегічні плани на рівні СЗГ	Планування не здійснюється, СЗГ спираються на Стратегічний план розвитку ІО	

Продовження табл.2.3

1	2	3	4	5	6
4	Контроль	Здійснюється на основі оцінки фінансових результатів та показників рентабельності	Не врахована специфіка різних СЗГ, не вибудована збалансована система показників та нормативів	Здійснюється на основі оцінки фінансових результатів та показників рентабельності	Не вибудована збалансована система показників та нормативів

Джерело: складено автором

Основними проблемами в структурі управління інтегрованим об'єднанням компанії «ЛЄДА-агро» є те, що загальне управління та виконання функцій управління інтегрованим об'єднанням покладається на умовну управлінську компанію в особі власника, регламенти із питань управління стосуються управлінських процесів на верхньому рівні та не враховують специфіку діяльності стратегічних зон господарювання - магазин роздрібною торгівлі; Інтернет – магазин; виробничо-оптова компанія (фасування насіння – «Міні – пакет»).

Контроль ефективності управлінських процесів здійснюється на основі лише фінансових показників, такий інструмент як збалансована система показників та нормативів не використовується. Мотиваційні моделі є універсальними та не враховують специфіку роботи бізнесів.

Визначимо роль кожної стратегічної зони господарювання в портфелі бізнесів компанії «ЛЄДА-агро» із використанням такого інструменту стратегічного аналізу, як матриця БКГ. Вихідні дані для побудови матриці приведені в таблиці 2.4. Використовуючи дані таблиці 2.4, в таблиці 2.5 позиціонуємо кожний вид діяльності компанії «ЛЄДА-агро» до категорій бізнес-одиниць відповідно до матриці БКГ.

Таблиця 2.4

Вихідні дані для побудови матриці для компанії «ЛЄДА-агро» за 2022-2023 рр.

№	Стратегічна зона господарювання	Чистий дохід за 2022 рік	Структура чистого доходу, %	Чистий дохід за 2023 рік	Структура чистого доходу, %	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7
1	магазин роздрібної торгівлі	173,9	14%	167,53	13%	-4%
2	Інтернет – магазин	448,4	35%	457,4	35%	2%
3	виробничо-оптова компанія (фасування насіння – «Міні – пакет»)	652,6	51%	671,9	52%	3%
		Коментар частка ринку		Коментар частка ринку		Коментар темп росту ринку
1	магазин роздрібної торгівлі	низька		низька		низький
2	Інтернет – магазин	середня		середня		середній
3	виробничо-оптова компанія (фасування насіння – «Міні – пакет»)	висока		висока		середній

Джерело: складено автором

Отже, бізнес-напрямок діяльності «виробничо-оптова компанія (фасування насіння – «Міні – пакет»))» віднесений до категорії «Зірки» - перебуває на піку свого життєвого циклу. Бізнес організований в привабливому секторі ринку і має велику частку в структурі доходів компанії, проте слід зазначити і високі витрати на підтримку діяльності даного бізнес – напрямку (витрати на забезпечення безперервності виробничих процесів, витрати на придбання виробничого та складського обладнання тощо).

Напрямок діяльності «магазин роздрібної торгівлі» потребує фінансової підтримки (зокрема для забезпечення безперервності операційних процесів – придбання торгівельного обладнання та дотримання вимог до зберігання товару), тобто інвестування за рахунок коштів, отриманих іншими бізнес – напрямками (виробничо-оптова компанія (фасування насіння – «Міні – пакет»)) та Інтернет - магазин).

Таблиця 2.5

Стратегічні зони господарювання компанії «ЛЄДА-агро» відповідно до розрахунків по матриці БКГ

№	Стратегічна зона господарювання	Група
1	2	3
1	магазин роздрібної торгівлі	знаки питання
2	Інтернет – магазин	дійні корови
3	виробничо-оптова компанія (фасування насіння – «Міні – пакет»)	зірки

Джерело: складено автором

«Інтернет – магазин» – це категорія «дійних корів» відповідно до матриці БКГ. Даний бізнес – сегмент вважається важливим джерелом генерування доходів для забезпечення діяльності компанії «ЛЄДА-агро».

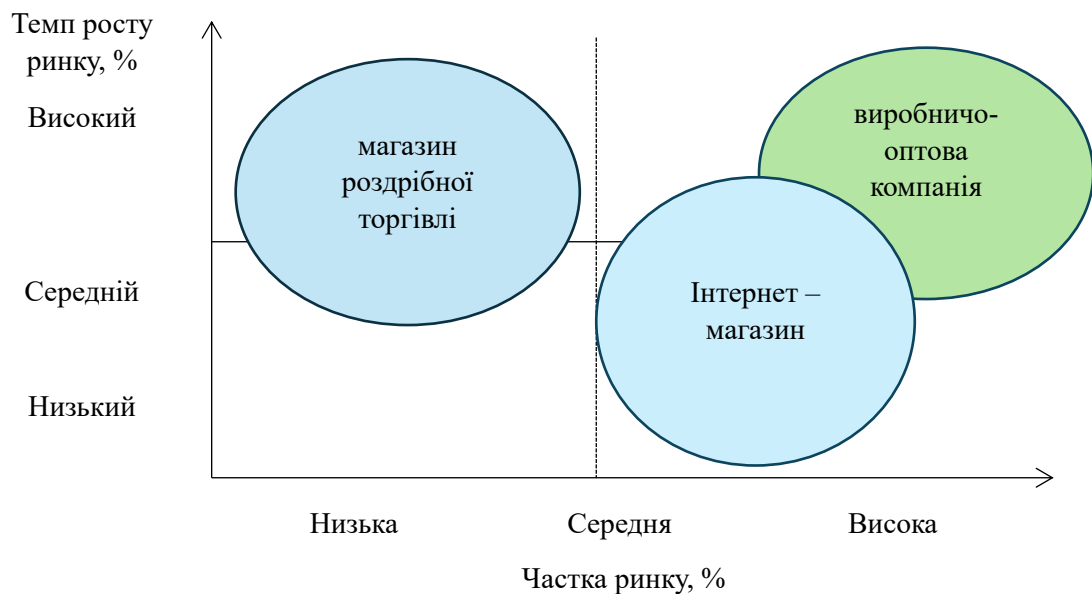


Рис.2.2. Стратегічні зони господарювання компанії «ЛЄДА-агро» відповідно до розрахунків по матриці БКГ

Джерело: складено автором

У збалансованому господарському портфелі бізнес-організації різні види бізнесу повинні бути у всіх чотирьох типових категоріях відповідно до матриці БКГ. Оскільки виділені лише три напрямки діяльності товариства, можна стверджувати, що господарський портфель компанії «ЛЄДА-агро» є

збалансованим. Позиціонування товарів та послуг в господарському портфелі компанії «ЛЄДА-агро» задає вектор управління відповідними структурними бізнес-одинацями, визначає стратегію їх розвитку із метою підвищення результативності бізнесу в цілому. В наступному параграфі здійснимо діагностику моделі комунікацій та лідерства між різними діловими підрозділами, визначимо задачі кожного рівня управління (рівень 1 та рівень 2) в забезпеченні реалізації управлінських процесів в структурі інтегрованого об'єднання.

2.3. Діагностика моделі комунікацій та лідерства між різними діловими підрозділами

Модель комунікацій та лідерства між трьома основними стратегічними зонами господарювання: магазин роздрібної торгівлі; Інтернет – магазин; виробничо-оптова компанія (фасування насіння – «Міні – пакет») опишемо із використанням такого інструменту як процесний метод. На верхньому рівні управління – власник бізнесу (умовна управлінська компанія в особі одного співробітника – директора). Модель лідерства включає також два рівні: рівень 1 - власник бізнесу; рівень 2 – керівники бізнес – одиниць.

Таблиця 2.6

Процеси комунікацій та лідерства в компанії «ЛЄДА-агро» (контур – управління стратегією розвитку бізнесу)

№	Вхідна інформація	рівень 1 - власник бізнесу	рівень 2 – бізнес – напрямки	Вихідна інформація
1	2	3	4	5
1	Стратегічні настанови та вектор діяльності (місія, стратегічні цілі)	Розробка стратегічного плану розвитку бізнесу	Не приймають участь в комунікаційному процесі, отримують лише вказівку від верхнього рівня управління щодо дотримання стратегічних цілей	Стратегічний план, Стратегія розвитку підприємства

Продовження табл.2.6

1	2	3	4	5
2	Стратегічний план, Стратегія розвитку підприємства	Визначення концепції розвитку бізнес-напрямоків	Обговорення із власником можливостей розвитку бізнесу	Плани розвитку бізнес-напрямоків. Наприклад:
		магазин роздрібної торгівлі	плани продажів, глибина та широта асортименту, можливості продажу супутніх товарів (наприклад, садовий інвентар) тощо	
		Інтернет – магазин	плани продажів, глибина та широта асортименту, можливості надання супутніх послуг (наприклад, відео, поради для власників дачних ділянок щодо обробки ґрунтів та підготовки насіння – підвищення лояльності цільової аудиторії) тощо	
		виробничо-оптова компанія («Міні – пакет»)	плани продажів, інтеграція бізнесу через співпрацю із оптовими компаніями та надання їм послуг по фасуванню їх продукції	
3	Плани розвитку бізнес-напрямоків	Складання бюджету на реалізацію заходів	Не приймають участь в комунікаційному процесі, отримують лише вказівку від верхнього рівня управління щодо цільового використання коштів	Бюджет інвестиційних витрат, бюджет маркетингових витрат, бюджет витрат на оплату тощо
4	Бюджет інвестиційних витрат, бюджет маркетингових витрат, бюджет витрат на оплату тощо	Доведення до відома керівників бізнес-одиниць	Виконання бюджетів	Управлінська звітність

Джерело: складено автором

Отже, ініціатором ініціатив в контурі – управління стратегією розвитку бізнесу є перший рівень управління (власник бізнесу), проте в обговоренні планів роботи приймають керівники другого рівня управління (магазин роздрібної торгівлі, Інтернет – магазин, виробничо-оптова компанія («Міні – пакет»)).

В контурі управління маркетинговою діяльністю також відводиться ключова роль власнику бізнесу, який після обговорення перспектив бізнесу із керівниками другого рівня управління розробляє план маркетингових заходів та формує бюджет на реалізацію даних заходів, проте відповідальність за

вчасність реалізації заходів та цільове використання коштів несуть керівники бізнес-одиниць.

Таблиця 2.7

Процеси комунікацій та лідерства в компанії «ЛЄДА-агро» (контур – управління маркетинговою діяльністю)

№	Вхідна інформація	рівень 1 - власник бізнесу	рівень 2 – бізнес – напрямки	Вихідна інформація
1	2	3	4	5
1	Стратегічний план, Стратегія розвитку підприємства	Розробка плану маркетингових заходів	Обговорення із власником можливостей використання маркетингових інструментів для розвитку бізнесу	План маркетингових заходів
2	План маркетингових заходів	Складання бюджету на реалізацію заходів	Не приймають участь в комунікаційному процесі, отримують лише вказівку від верхнього рівня управління щодо цільового використання коштів	Бюджет маркетингових витрат
		магазин роздрібної торгівлі	бюджет витрат на просування товарів та послуг в соціальних мережах: https://www.instagram.com/ledaagroua/?hl=uk ; https://www.facebook.com/LedaAgroUA/?ref=bookmarks (SMM, витрати на рекламу) – в цілому для компанії; витрати на наповнення контенту в youtube - в цілому для компанії; витрати на участь у виставках та конференціях, витрати на рекламу в спеціалізованих періодичних виданнях, витрати на сайт тощо бюджет витрат на оновлення асортименту (представницькі витрати, витрати на закупку пробної партії товарів)	
		Інтернет – магазин		
		виробничо-оптова компанія («Міні – пакет»)		
3	Бюджет маркетингових витрат	Контроль витрачання бюджетних коштів	Відповідальність за витрачання коштів, за реалізацію маркетингових заходів, що стосуються бізнес-напрямку	Управлінська звітність в розрізі ефективності управління маркетинговою діяльністю

Джерело: складено автором

В таблиці 2.8 приведемо опис процесів комунікацій та лідерства в компанії «ЛЄДА-агро» (контур – управління фінансовою діяльністю). Слід наголосити на тому, що управління фінансовою діяльністю здійснюється на вищому рівні управління.

Таблиця 2.8

Процеси комунікацій та лідерства в компанії «ЛЄДА-агро» (контур – управління фінансовою діяльністю)

№	Вхідна інформація	рівень 1 - власник бізнесу	рівень 2 – бізнес – напрямки	Вихідна інформація
1	2	3	4	5
1	Цілі та настанови ефективного управління фінансовими ресурсами	Визначення концепту управління фінансовою діяльністю	Не приймають участь в комунікаційному процесі	Регламент про організацію управлінського обліку, Положення про бюджетування, модель контролю фінансових потоків (платіжний календар), модель контролю розрахунків із дебіторами та кредиторами (заборгованість за віком та структурою)
2	Регламенти та моделі	Управління фінансовою діяльністю		Управлінська звітність

Джерело: складено автором

Матриця розподілу відповідальності, приведена в таблиці 2.9, демонструє розподіл лідерства між різними діловими підрозділами в розрізі виконання функцій управління.

Таблиця 2.9

Матриця розподілу відповідальності - розподіл лідерства між різними діловими підрозділами в розрізі виконання функцій управління

№	Контур управління	Організація	Мотивація	Планування	Контроль
1	2	3	4	5	6
1	Стратегічне управління	рівень 1 – ключова позиція, рівень 2 – доведення до відома	рівень 1	рівень 1	рівень 1
2	Управління маркетинговою діяльністю	рівень 1 – ключова позиція, рівень 2 – доведення до відома	рівень 1	рівень 1	рівень 1 та рівень 2
3	Управління фінансовою діяльністю	рівень 1	рівень 1	рівень 1	рівень 1

Продовження табл.2.9

1	2	3	4	5	6
4	Управління персоналом	рівень 1 та рівень 2	рівень 1	рівень 1	рівень 1 та рівень 2
5	Управління інноваційно-інвестиційною діяльністю	рівень 1 – ключова позиція, рівень 2 – обговорення перспектив та доведення до відома	рівень 1	рівень 1	рівень 1 та рівень 2

Джерело: складено автором

Отже, лідерство прийняття рішень закріплене за власником бізнесу, що робить неможливим якісне виконання задач та потребує делегування обов'язків керівників нижчого рівня управління. Представлені в таблиці 2.9 дані дозволяють привести на рис.2.3 візуалізацію моделі комунікацій та лідерства між різними діловими підрозділами з точки зору управління інтегрованим об'єднанням компанії «ЛЄДА-агро».

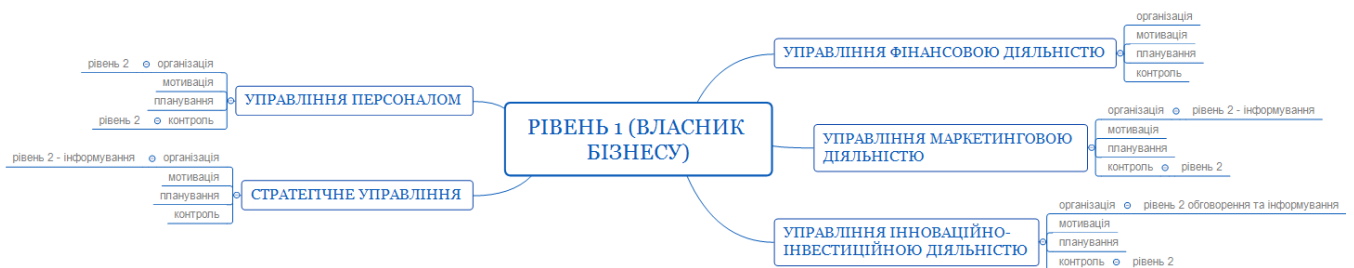


Рис.2.3. Модель комунікацій та лідерства між різними діловими підрозділами з точки зору управління інтегрованим об'єднанням компанії «ЛЄДА-агро»

Джерело: побудовано автором в XMind

В наступному параграфі здійсимо аналіз моделі бізнес-процесів AS IS та організаційної структури компанії.

2.4. Аналіз моделі бізнес-процесів AS IS та організаційної структури компанії

AS IS є моделлю управління компанією, яка дозволяє систематизувати бізнес – процеси та інформаційні об’єкти. Рис.2.4 демонструє модель бізнес-процесів AS IS в інтегрованому об’єднанні компанії «ЛЕСДА-агро».

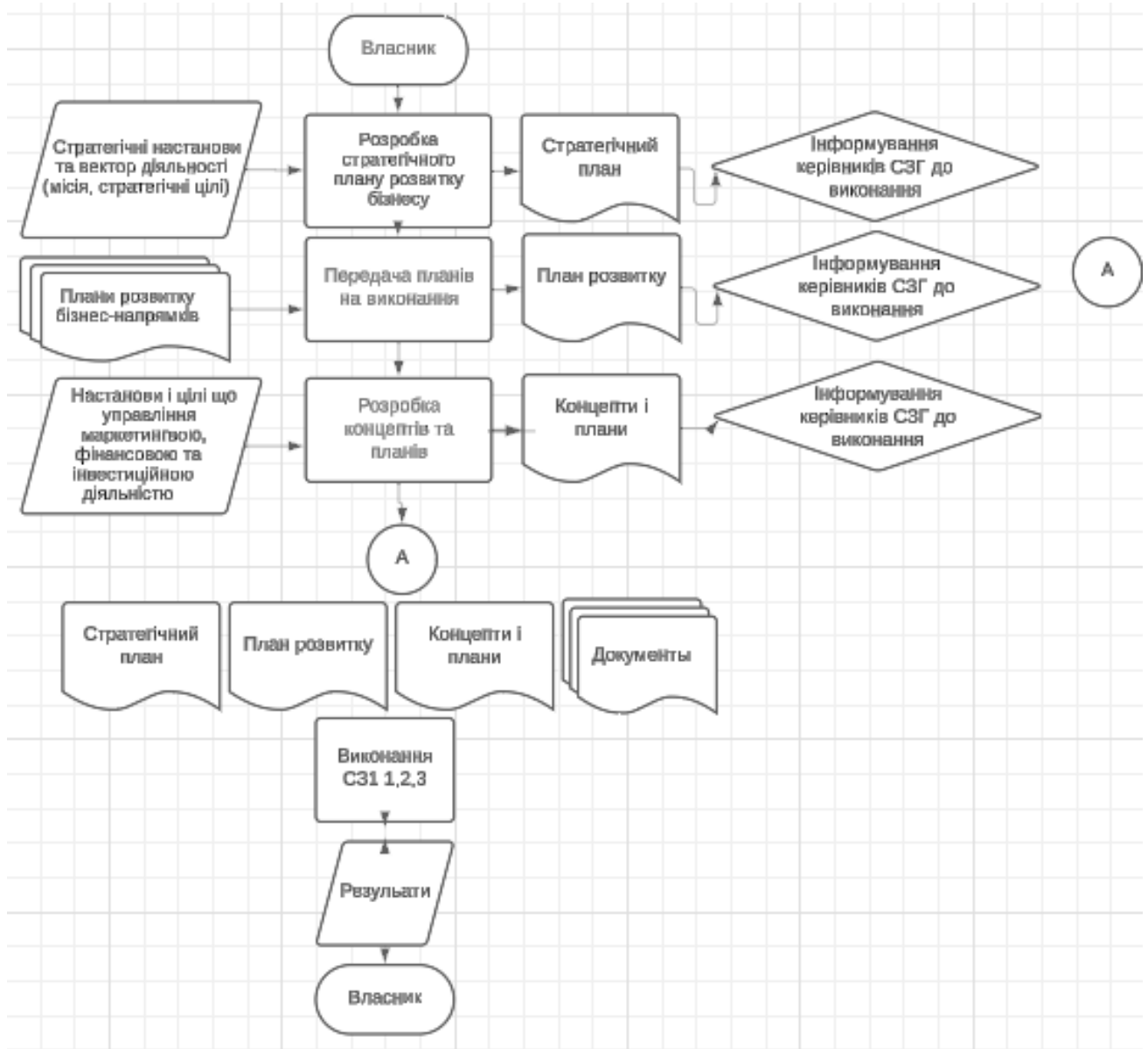


Рис.2.4. Модель бізнес-процесів AS IS в інтегрованому об’єднанні компанії «ЛЕСДА-агро»*

Джерело: побудовано автором в LucidChart

Слід зазначити, що управління бізнес – процесами здійснюється зверху вниз – лідерство залишається за власником, який приймає стратегічні рішення та задає вектор процесам управління фінансовою, маркетинговою та інвестиційно – інноваційною діяльністю.

Всім бізнес – напрямкам (стратегічним зонам господарювання) характерні однакові типи бізнес процесів (табл.2.10), фокус управління якими задається власником бізнесу. Керівники бізнес – напрямків контролюють виконання процесів (проте відсутні показники ефективності та їх нормативи, що дозволяє зробити висновки про ефективність управлінських процесів за всіма контурами управління бізнес – напрямку діяльності).

Таблиця 2.10

Бізнес – процеси напрямків діяльності – функціональна схема

№	Бізнес – процес	Магазин роздрібної торгівлі	Інтернет – магазин	Виробничо-оптова компанія («Міні – пакет»)
1	2	3	4	5
1	Управління персоналом	Заявка від керівника підрозділу розглядається власником (акцептується або ні). Пошук здійснює керівник напрямку діяльності, проводить співбесіди. За кадрове діловодство відповідальність несе бухгалтер		
2	Маркетингова діяльність	Плани маркетингової діяльності складаються власником. Контроль виконання заходів здійснює керівник напрямку діяльності		
3	Управління продажами	План продажів складається керівником напрямку (на основі стратегічного плану, розробленого власником) та акцептується власником (рівень 1). Відповідальність за організацію роботи магазину несе керівник напрямку		План продажів (опт) складається керівником напрямку (на основі стратегічного плану, розробленого власником) та акцептується власником (рівень 1). Відповідальність за продажі несе керівник
4	Управління виробництвом	-	-	План виробництва складається керівником напрямку (на основі стратегічного плану, розробленого власником) та акцептується власником (рівень 1). Відповідальність за виконання виробничої програми та безперервність виробничих процесів несе керівник напрямку

Продовження табл.2.10

1	2	3	4	5
5	Контроль якості продукції	Передбачає контроль якості продукції відповідно до сертифікатів походження. Контроль якості зберігання продукції. Відповідальність несе керівник напрямку діяльності		Передбачає контроль якості продукції відповідно до сертифікатів походження. Контроль якості виробничих процесів відповідно до стандартів здійснення такого виду діяльності. Контроль якості зберігання продукції. Відповідальність несе керівник напрямку діяльності
6	Управління закупівельною діяльністю	План закупок добрив та насіння складається керівником напрямку та акцептується власником (рівень 1). Відповідальність за логістику несе менеджер із логістики (штатна одиниця на магазини). Цінову політику регулює власник		План закупок насіння та пакувальних матеріалів для фасування складається керівником напрямку та акцептується власником (рівень 1). Відповідальність за логістику несе керівник напрямку діяльності. Цінову політику регулює власник
7	Контроль якості обслуговування клієнтів	Передбачає контроль якості обслуговування (управління конфліктами, хронометраж часу на виконання замовлення) Відповідальність несе керівник напрямку діяльності		-
8	Управління фінансовою діяльністю	На основі планів продажів, виробництва та закупок, планів поточних витрат на утримання бізнес – напрямку складається бюджет доходів та витрат для напрямку діяльності. Всі оплати акцептує власник, контролює цільове використання Відповідальність за виконання планів несе керівник бізнес-одиниці		
9	Управління комунікаціями	Здійснюється на рівні власника з точки зору налагодження комунікацій між керівниками бізнес – одиниць та власником. Управління комунікаціями на рівні бізнес-одиниці здійснює керівник СЗГ		

Джерело: складено автором

Враховуючи приведені вище дослідження та аналіз, на рис.2.5 візуалізуємо організаційну структуру управління інтегрованим об'єднанням компанії «ЛЄДА-агро». Таким чином, в структурі управління інтегрованим об'єднанням компанії «ЛЄДА-агро» виділяються два рівні управління – рівень 1 (власник бізнес) та рівень 2 (рівень бізнес – одиниць ІО під управлінням керівників напрямків діяльності).

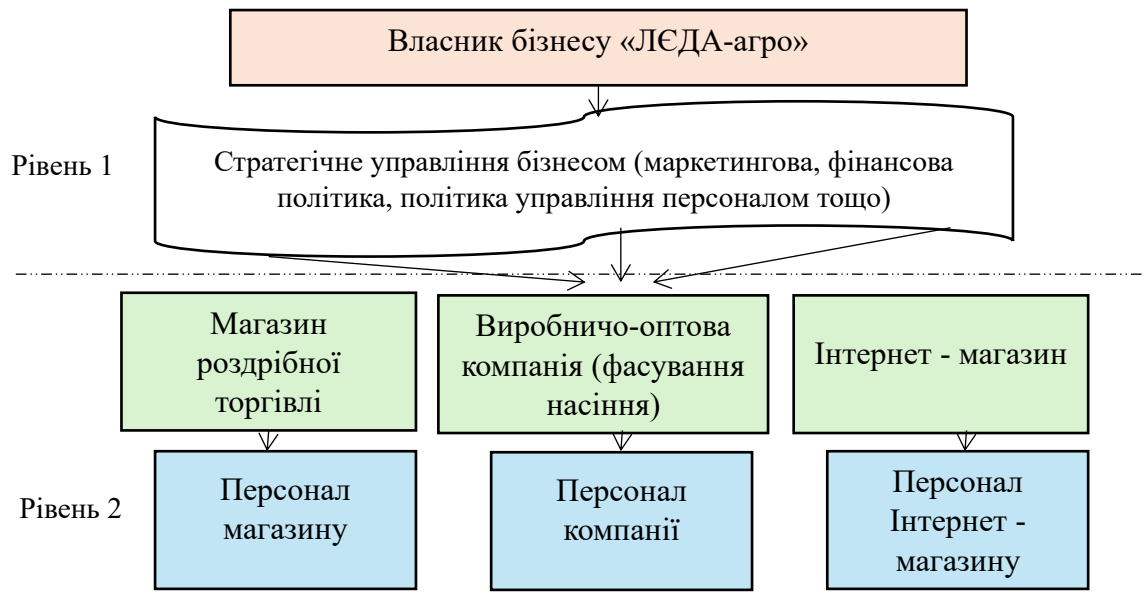


Рис.2.5. Організаційна структура управління інтегрованим об'єднанням компанії «ЛЄДА-агро»

Джерело: складено автором

Управління інтегрованим об'єднанням компанії «ЛЄДА-агро» здійснюється «зверху – вниз»: вектор діяльності у формі розроблених стратегічних планів розвитку, концептів управління фінансовою, маркетинговою та інноваційно – інвестиційною діяльності визначає власник бізнесу (рівень 1 – лідер в моделі комунікацій та лідерства).

Зважаючи на окреслені пріоритети та ініціативи розвитку бізнесу, керівниками напрямків складають деталізовані плани виробництва, продажів та закупок в розрізі асортиментних одиниць, здійснюється планування витрат на утримання бізнес-одиниці. Власник бізнесу акцептує ці плани і бюджети, на основі чого бухгалтером складається зведений бюджет інтегрованого об'єднання компанії «ЛЄДА-агро». Керівник компанії «ЛЄДА-агро» акцептує закупівельні ціни, затверджує платіжний календар та умови співпраці із постачальниками та оптовими покупцями, формує бюджет витрат на реалізацію маркетингових заходів.

Контроль якості продукції та якості обслуговування клієнтів здійснюється на рівні керівників бізнес – одиниць. Управління комунікаціями

здійснюється на рівні власника з точки зору налагодження комунікацій між керівниками бізнес – одиниць та власником. Управління комунікаціями на рівні бізнес-одиниці здійснює керівник бізнес-напрямку.

До основних недоліків управління інтегрованим формуванням слід віднести наступні:

- велика кількість задач покладається на керівника (власника бізнесу), що ставить під сумнів вчасність виконання та якість деяких завдань;

- відсутні уніфіковані показники та нормативи, за допомогою яких можна визначити ефективність роботи інтегрованого об'єднання компанії «ЛЄДА-агро» в цілому;

- обмеженість в рішеннях керівників бізнес-одиниць, що також скорочує ефективність управлінських процесів;

- відсутність регламентів із питань регулювання деяких бізнес-процесів.

Виокремлені недоліки наголошують на необхідності розробки та впровадження моделі управління інтегрованим об'єднанням, що буде розглянуто в наступному розділі нашого дослідження.

Таким чином, на основі дослідження, приведеного в даному розділі, слід зробити наступні висновки. Основними видами діяльності аналізованого підприємства «ЛЄДА – Агро» є наступні: послуги із фасування насіння; оптова та роздрібна торгівля насінням, засобами захисту рослин, добривами, ґрунтами та іншими матеріалами для аграрного бізнесу (сільськогосподарські роботи та садівництво). «ЛЄДА – Агро» щороку активно розвивається, інтегрує бізнес в різні сектори та сегменти економічної системи. В зв'язку із цим постає питання здійснення ефективного управління бізнес – організації у формі інтегрованого об'єднання. 4 із п'яти сил моделі Портера чинять високий вплив на результативність бізнесу. Таким чином, керівництву компанії слід вживати відповідних заходів в напрямку зниження негативного впливу чинників. До цих заходів слід також віднести і розробку та впровадження

моделі управління інтегрованим формуванням, що дозволить вчасно реагувати на виклики та відповідно до цього оптимізувати бізнес-процеси компанії.

Основними проблемами в структурі управління інтегрованим об'єднанням компанії «ЛЄДА-агро» є те, що загальне управління та виконання функцій управління інтегрованим об'єднанням покладається на умовну управлінську компанію в особі власника, регламенти із питань управління стосуються управлінських процесів на верхньому рівні та не враховують специфіку діяльності стратегічних зон господарювання - магазин роздрібною торгівлі; Інтернет – магазин; виробничо-оптова компанія (фасування насіння – «Міні – пакет»).

Ініціатором ініціатив в контурі – управління стратегією розвитку бізнесу є перший рівень управління (власник бізнесу), проте в обговоренні планів роботи приймають керівники другого рівня управління (магазин роздрібною торгівлі, Інтернет – магазин, виробничо-оптова компанія («Міні – пакет»)). В контурі управління маркетинговою діяльністю також відводиться ключова роль власнику бізнесу, який після обговорення перспектив бізнесу із керівниками другого рівня управління розробляє план маркетингових заходів та формує бюджет на реалізацію даних заходів, проте відповідальність за вчасність реалізації заходів та цільове використання коштів несуть керівники бізнес-одиниць. Лідерство прийняття рішень закріплене за власником бізнесу, що робить неможливим якісне виконання задач та потребує делегування обов'язків керівників нижчого рівня управління. Управління бізнес – процесами здійснюється зверху вниз – лідерство залишається за власником, який приймає стратегічні рішення та задає вектор процесам управління фінансовою, маркетинговою та інвестиційно – інноваційною діяльністю. В структурі управління інтегрованим об'єднанням компанії «ЛЄДА-агро» виділяються два рівні управління – рівень 1 (власник бізнес) та рівень 2 (рівень бізнес – одиниць ІО під управлінням керівників напрямків діяльності).

РОЗДІЛ III. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМ ОБ'ЄДНАННЯМ ЗА МАТЕРІАЛАМИ КОМПАНІЇ «ЛЄДА -АГРО»

3.1. Визначення ключових показників ефективності для вимірювання успішності інтегрованого об'єднання

Для визначення ключових показників ефективності для вимірювання успішності інтегрованого об'єднання доцільним є представлення оновленої структури компанії «ЛЄДА-агро» за центрами відповідальності. Як вже наголошувалось вище, керівник підприємства наразі дуже перевантажений стратегічними задачами із питань управління бізнесом в цілому, виконує задачі, пов'язані із управлінням маркетинговою, фінансовою, виробничою діяльністю.

Розробка моделі управління інтегрованим об'єднанням передбачає виокремлення в структурі 3 рівнів управління (наразі в компанії виділені лише 2 рівні управління, що було детально описано в другому розділі) та виокремлення центрів відповідальності (центри доходів, центри витрат, центри інвестицій). Оптимізована структура дозволить окреслити ключові показники ефективності для вимірювання успішності інтегрованого об'єднання.

1. Виокремлення в структурі 3 рівнів управління.

В таблиці 3.1 представимо опис процесів комунікацій та лідерства в компанії «ЛЄДА-агро» (контур – управління стратегією розвитку бізнесу) із врахуванням 3 рівнів управління: рівень 1 - власник бізнесу; рівень 2 – управлінська компанія; рівень 3 – керівники бізнес – одиниць. Описані в таблиці 3.1 демонструють залучення в управлінські процеси керівників бізнес-напрямків, які спільно із співробітниками управлінської компанії приймають участь в розробці стратегічних планів розвитку та формуванні векторів діяльності.

Таблиця 3.1

Процеси комунікацій та лідерства в компанії «ЛЄДА-агро» (контур –
управління стратегією розвитку бізнесу)

№	Вхідна інформація	рівень 1 - власник бізнесу	рівень 2 – управлінська компанія	рівень 3 – керівники бізнес – одиниць	Вихідна інформація
1	2	3	4	5	6
1	Стратегічні настанови та вектор діяльності (місія, стратегічні цілі)	Визначення концепту розвитку бізнесу в цілому	Розробка стратегічного плану розвитку бізнесу разом із керівниками бізнес-одиниць	Розробка стратегічного плану розвитку бізнесу разом із співробітниками управлінської компанії та з урахуванням концептів розвитку від власника	Стратегічний план, Стратегія розвитку підприємства
2	Стратегічний план, Стратегія розвитку підприємства	Визначення концепції розвитку бізнес-напрямків	Розробка стратегічних планів розвитку бізнес-напрямків, складання бізнес-планів		Плани розвитку бізнес-напрямків. Наприклад:
3	Плани розвитку бізнес-напрямків	Цільові орієнтири щодо бюджету (бюджет ресурсів за напрямками бізнесу)	Складання бюджету на реалізацію заходів – співробітники управлінської компанії разом із керівниками бізнес-одиниць.		Бюджет інвестиційних витрат, бюджет маркетингових витрат, бюджет витрат на оплату тощо
4	Бюджети витрат	Контроль виконання бюджетів на рівні управлінської компанії	Контроль виконання бюджетів на рівні бізнес-напрямку	Контроль цільового витрачання коштів, контроль оплат відповідно до бізнес-планів	Управлінська звітність

Джерело: складено автором

Запропонована модель дозволить підвищити якість управлінських процесів, адже керівники бізнес-одиниць більш глибоко розуміють ситуацію на ринку, позицію компанії на ринку, цільові орієнтири споживачів.

2.Виокремлення центрів відповідальності (центри доходів, центри витрат, центри інвестицій).

Таблиця 3.2

Виокремлення центрів відповідальності (центри доходів, центри витрат, центри інвестицій) в структурі компанії «ЛЄДА-агро»

№	Структурний рівень / Підрозділ	Центр доходів	Центр витрат	Центр інвестицій
1	2	3	4	5
1	Структурний рівень			
1.1	Рівень 1 - власник бізнесу			
1.2	Рівень 2 – управлінська компанія			
1.3	Рівень 3 – бізнес – одиниці			
1.3.1	Магазин роздрібно торгівлі			
1.3.2	Виробничо-оптова компанія (фасування насіння)			
1.3.3	Інтернет - магазин			
2	Адміністративний підрозділ УК			
3	Департамент по роботі із клієнтами та постачальниками УК			
4	Фінансовий департамент УК			

Джерело: складено автором

Бізнес – одиниці в структурі компанії «ЛЄДА-агро» (магазин роздрібно торгівлі; виробничо-оптова компанія (фасування насіння) та Інтернет - магазин) є центрами витрат (фінансування відбувається на основі затверджених бюджетів), центрами доходів (генерують чисті доходи від різних напрямків діяльності на утримання інтегрованого об'єднання), центрами інвестицій (реалізація інвестиційної діяльності – придбання торговельного та виробничого обладнання тощо). Підрозділи УК є центрами витрат. На підрозділи управлінської компанії покладаються задачі управлінського характеру, вони спільно із керівниками бізнес – одиниць реалізують проекти із розвитку бізнесу (за погодженням власника), налагоджують комунікаційні потоки та моделі для підвищення результативності бізнесу.

Враховуючи приведену вище модель комунікацій та лідерства в компанії та її структуру за центрами відповідальності, визначимо ключові показники ефективності для вимірювання успішності інтегрованого об'єднання. В таблиці 3.3 приведемо опис контурів управління бізнес-напрямків компанії «ЛЄДА-агро», виокремимо основні цілі управління, що становитимуть основу

для розробки ключових показників ефективності для вимірювання успішності інтегрованого об'єднання.

Таблиця 3.3

Опис контурів управління бізнес-напрямків компанії «ЛЄДА-агро»

№	Бізнес – процес	Магазин роздрібної торгівлі	Інтернет – магазин	Виробничо-оптова компанія («Міні – пакет»)
1	2	3	4	5
1	Управління персоналом	Підвищення ефективності управління персоналом: підвищення продуктивності праці (чистий дохід бізнес – напрямку / чисельність персоналу), підвищення мотивації (скорочення плинності кадрів, перевищення коефіцієнта обороту по прийому над коефіцієнтом обороту по вибуттю)		
	Ключові показники ефективності	Чистий дохід на 1 особу категорії «Торгівельний персонал», чистий дохід на 1 співробітника БН, відносні показники – темп приросту показника продуктивності праці тощо		Чистий дохід на 1 особу категорії «Виробничий персонал», чистий дохід на 1 співробітника БН, відносні показники
2	Маркетингова діяльність	Підвищення рівня впізнаваності бренду, підвищення рівня лояльності зі сторони покупців, підвищення конкурентоспроможності інтегрованого об'єднання		
	Ключові показники ефективності	Рівень впізнаваності насіння та добрив ТМ «Леда-Агро» (опитування споживачів), ефективність маркетингових витрат (мінімізація витрат на маркетингові заходи в розрахунку на одного споживача; підвищення доходів підприємства на 1 тис.грн. інвестованих коштів), підвищення рівня активності споживачів в соціальних мережах та на сайті (кількість підписників, вподобайки)		
3	Управління продажами	Підвищення рівня обслуговування, скорочення кількості претензій та рекламацій, скорочення тривалості операційного циклу (приймання заявки – відвантаження товару)		Збільшення кількості контрактів на оптову продажу продукції, скорочення кількості претензій та рекламацій
	Ключові показники ефективності	Кількість клієнтів, тривалість операційного циклу (скорочення), кількість претензій та рекламацій (скорочення), чистий дохід, чистий дохід на 1 клієнта, чистий дохід на 1 співробітника		
4	Управління виробництвом	-	-	Скорочення витрат виробництва, скорочення тривалості виробничого циклу, скорочення відсотку браку
	Ключові показники ефективності	-	-	Виробничі витрати на 1 тис.грн. чистого доходу, тривалість виробничого циклу, % бракованої продукції
5	Контроль якості продукції	Підвищення якості продукції (товарів та власного виробництва)		

Продовження табл.3.3

1	2	3	4	5
	Ключові показники ефективності	Відповідність товарів сертифікатам відповідності		Відповідність виробничих процесів вимогам технологічних стандартів
6	Управління закупівельною діяльністю	Підвищення якості продукції (товарів), скорочення тривалості логістичних потоків, забезпечення вчасної поставки товарів та сировини		
	Ключові показники ефективності	Відповідність товарів сертифікатам відповідності, тривалість логістичних потоків, якісні та кількісні характеристики закупівельної діяльності (вчасність поставки та в повному номенклатурному розрізі)		
7	Контроль якості обслуговування клієнтів	Скорочення тривалості операційного циклу, зменшення кількості рекламаций та претензій		
	Ключові показники ефективності	Кількість клієнтів, тривалість операційного циклу (скорочення), кількість претензій та рекламаций (скорочення)		
8	Управління фінансовою діяльністю	Підвищення рентабельності бізнесу, скорочення ймовірності настання банкрутства		
	Ключові показники ефективності	Чистий дохід, рентабельність, коефіцієнти фінансової стійкості, ділової активності, виробнича собівартість (скорочення), інвестиційна привабливість, показники ефективності інвестиційної діяльності		
9	Управління комунікаціями	Підвищення ефективності операційних процесів, дотримання норм та правил корпоративної культури, зниження кількості конфліктів		
	Ключові показники ефективності	Кількість конфліктів (скорочення), ефективність матриці розподілу відповідальності		

Джерело: складено автором

Згрупуємо виокремлені в таблиці 3.3 ключові показники ефективності відповідно до концепту системи BSC – фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, інноваційна діяльність.

Побудована модель ключових показників ефективності для вимірювання успішності інтегрованого об'єднання дозволить контролювати роботу структурних підрозділів, відповідальних за управління чотирма контурами (фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, інноваційна діяльність), визначатиме ступінь відповідності досягнутих показників нормативним значенням, окресленим в стратегічному плані (бізнес – плані) (наприклад, рентабельність діяльності не нижча за 2-5%, продуктивність праці не нижче 50 тис.грн./осіб, кількість рекламаций зводиться до мінімуму).

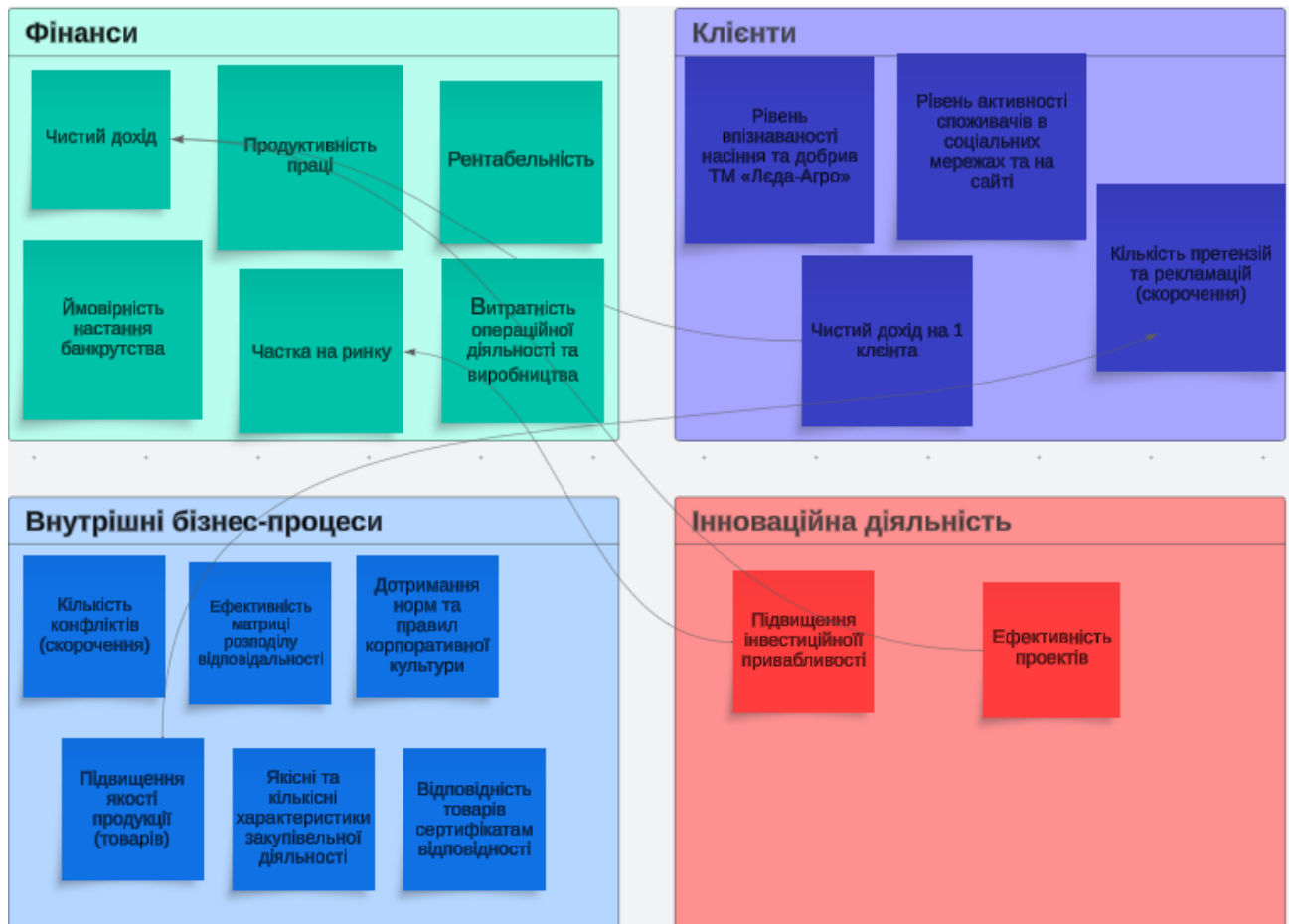


Рис.3.1. Система BSC для компанії «ЛЕДА-агро»

Джерело: побудовано автором в LucidChart

В наступному параграфі приведемо розробку методології оцінки та вдосконалення моделі управління в компанії «ЛЕДА-агро».

3.2. Розробка методології оцінки та вдосконалення моделі управління

Скористаємось таким інструментом стратегічного управління як канва бізнес-моделі. Виділимо такі структурні елементи в канві – ключові партнери бізнесу, ключові види діяльності, ціннісні пропозиції, взаємовідносини із цільовою аудиторією, споживчий сегмент, ключові ресурси та канали збуту, структура витрат та доходів.

<i>Ключові партнери</i> Міжнародні насінневі компанії – Hild Samen, Hem Zaden та Hem Genetics, Cerny Seed; виробник добрив – компанія Lima Europe; компанія Yuksel Seeds Асоціація «Український клуб аграрного бізнесу»; Асоціація аграріїв України	<i>Ключові види діяльності</i> Збут насіння; послуги фасування якісного посівного матеріалу; збут добрив	<i>Ціннісна пропозиція</i> Широкий асортимент якісної та екологічної продукції	<i>Взаємовідносини із цільовою аудиторією</i> Найвища якість обслуговування клієнтів, співпраця із кожним клієнтом	<i>Споживчий сегмент</i> Фізичні особи та юридичні особи (оптові компанії по збуту товарів)
<i>Ключові ресурси</i> Трудові, фінансова, інтелектуальні, інноваційні, технологічні		<i>Канали збуту</i> Роздрібний магазин, Інтернет - магазин, виробничо-оптова компанія		
<i>Структура витрат</i> Собівартість товарів та виробництва, постійні витрати			<i>Потоки надходження доходів</i> Доходи від різних напрямків діяльності	

Рис.3.2. Канва бізнес-моделі управління компанією «ЛЄДА-агро»

Джерело: складено автором

На основі приведеної канви бізнес – моделі на рис.3.3 візуалізуємо бізнес-модель інтегрованого об'єднання із врахуванням ключових показників ефективності. Клієнти формують «цінність», «додану вартість», приймають участь в ланцюгах створення вартості продукту та послуги. Суб'єктами ланцюгів створення вартості продукту та послуги є також партнери та постачальники різних типів ресурсів. Збалансоване управління суб'єктами ланцюгів створення вартості продукту та послуги дозволить досягнути максимальної ефективності бізнесу «ЛЄДА-агро».

На основі розробленого вище концепту виокремлення в структурі 3 рівнів управління (рівень 1 - власник бізнесу; рівень 2 – управлінська компанія; рівень 3 – керівники бізнес – одиниць) та виокремлення центрів відповідальності (центри доходів, центри витрат, центри інвестицій) на рис.3.3 доцільною буде візуалізація організаційної структури управління, яка відповідатиме критеріям вдосконаленої моделі управління інтегрованим об'єднанням компанії «ЛЄДА-агро».



Рис.3.3. Вдосконалена організаційна структура управління інтегрованим об'єднанням компанії «ЛЄДА-агро»

Джерело: змодельовано автором

В таблиці 3.4 узагальнимо практичні рекомендації щодо впровадження та підтримки інтегрованого об'єднання в компанії «ЛЄДА-агро». В другому розділі дослідження були виокремлені наступні недоліки в системі управління інтегрованим формуванням:

—висока завантаженість задачами керівника (власника бізнесу) компанії «ЛЄДА-агро», що досить часто знижує якість прийнятих управлінських рішень, негативно впливає на структуру операційних процесів, і, як наслідок, може спричинити додаткові фінансові витрати і зниження фінансового результату;

—відсутні уніфіковані показники та нормативи, за допомогою яких можна визначити ефективність роботи інтегрованого об'єднання компанії «ЛЄДА-агро» в цілому та окремих бізнес-напрямків;

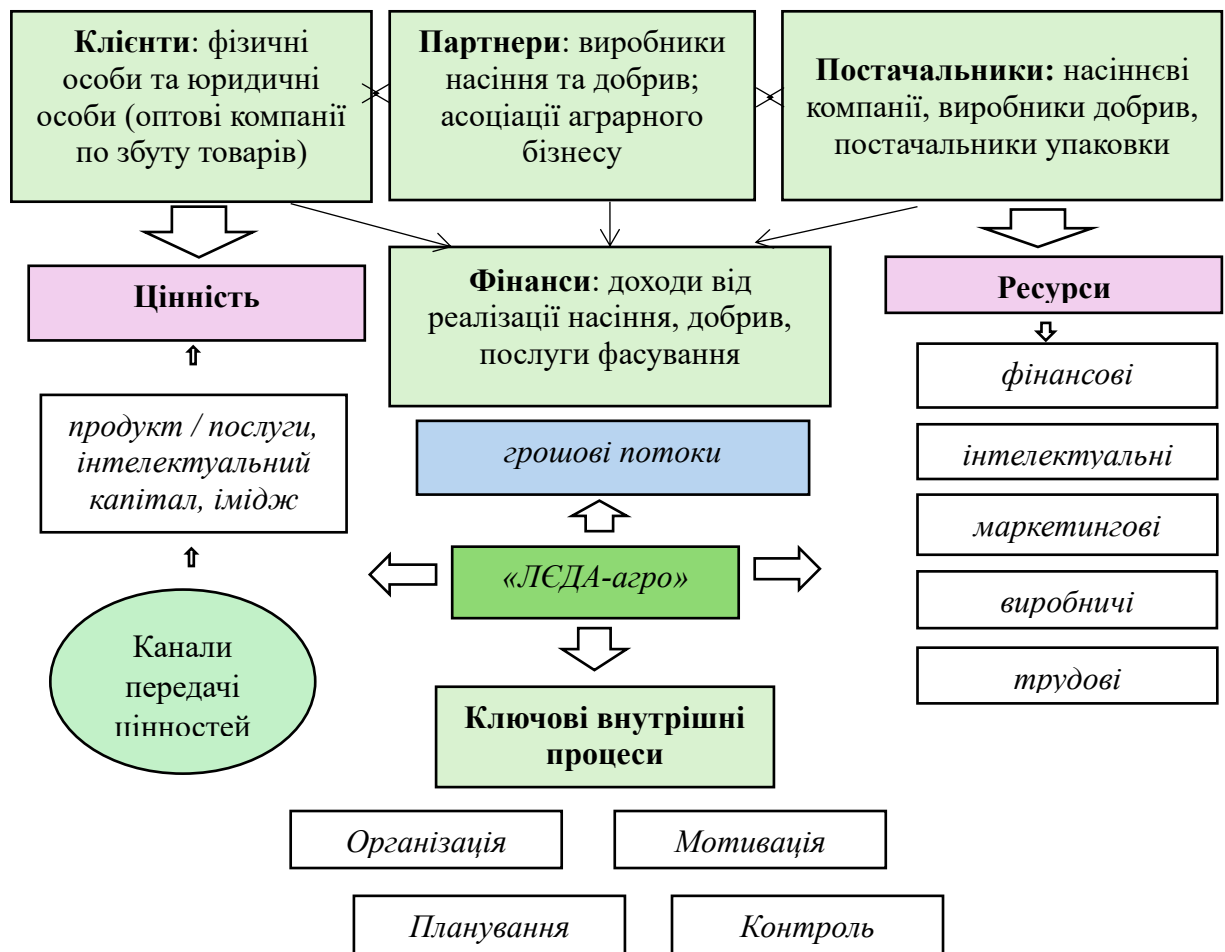


Рис.3.3.Бізнес-модель інтегрованого об'єднання

Джерело: складено автором

—обмеженість в рішеннях керівників бізнес-одиниць, що також скорочує ефективність управлінських процесів, управління відбувається зверху – вниз – керівники стратегічних напрямків діяльності отримують вказівки від власника, які стосуються питань планування та контролю ефективності діяльності, що знижує обґрунтованість та якість прогнозних показників та ефективність контрольних процедур;

—відсутність регламентів із питань регулювання бізнес-процесів.

Всі заходи реалізуються в межах посадових обов'язків персоналу та не потребують фінансових ресурсів. Реалізація заходів вимагає також наймання персоналу до структури управлінської компанії. Деякі штатні одиниці будуть переведені із підрозділів бізнес-сегментів.

Таблиця 3.4

Практичні рекомендації щодо впровадження та підтримки
інтегрованого об'єднання в компанії «ЛЄДА-агро»

№	Недоліки	Напрямки вирішення	Відповідальна особа	Терміни реалізації
1	2	3	4	5
1	Висока завантаженість задачами керівника (власника бізнесу)	Виокремлення в структурі 3 рівнів управління, що дозволяє рівномірно розподілити задачі	Власник бізнесу	до 01.03
		Виокремлення центрів відповідальності (центри доходів, центри витрат, центри інвестицій)	Власник бізнесу та керівники бізнес-напрямків	до 01.03
2	Відсутні уніфіковані показники та нормативи, за допомогою яких можна визначити ефективність роботи ІО в цілому та окремих бізнес-напрямків	Розробка ключових показників ефективності для вимірювання успішності інтегрованого об'єднання	Співробітники управлінської компанії та керівники бізнес-напрямків	до 01.04
3	Обмеженість в рішеннях керівників бізнес-одиниць	Впровадження вдосконаленої організаційної структури управління – стратегічний, оперативний та тактичний рівні управління, пошук персоналу	Власник бізнесу	до 01.04
		Комбінація управлінських моделей «зверху-вниз» та «знизу – вверх»	Власник бізнесу та керівники бізнес-напрямків	до 01.04
4	Відсутність регламентів із питань регулювання бізнес-процесів	Оптимізація процесів комунікацій та лідерства в компанії	Власник бізнесу та керівники бізнес-напрямків	до 01.04

Джерело: складено автором

Реалізація цих заходів дозволить підвищити ефективність моделі управління інтегрованим об'єднанням компанії «ЛЄДА-агро». Оцінювання ефективності впровадження моделі управління інтегрованим об'єднанням компанії «ЛЄДА-агро» приведемо в наступному параграфі.

3.3. Оцінювання ефективності впровадження моделі управління інтегрованим об'єднанням компанії «ЛЄДА-агро»

Опис показників ефективності впровадження моделі управління інтегрованим об'єднанням компанії «ЛЄДА-агро», як з точки зору управлінської, так і фінансової результативності, приведений в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Опис показників ефективності впровадження моделі управління інтегрованим об'єднанням компанії «ЛЄДА-агро» (управлінський та фінансовий аспект)

№	Напрямки вирішення	Мета	Управлінський аспект	Фінансовий аспект
1	2	3	4	5
1	Виокремлення в структурі 3 рівнів управління, що дозволяє рівномірно розподілити задачі	Підвищення ефективності управлінських процесів, охоплення всіх рівнів управління; зниження рівня завантаженості задачами керівника (власника бізнесу) та переорієнтація на стратегічний рівень	Оптимізація управлінських процесів в структурі 3 рівнів управління	Уникнення управлінських помилок, які спричиняють негативні фінансові наслідки (наприклад, невчасність замовлення товару, що скорочує чистий дохід та знижує лояльність зі сторони споживачів)
2	Виокремлення центрів відповідальності (центри доходів, центри витрат, центри інвестицій)		Оптимізація управлінських процесів в структурі 3 типів центрів відповідальності	
3	Розробка ключових показників ефективності для вимірювання успішності інтегрованого об'єднання	Контроль ефективності роботи ІО в цілому та окремих бізнес-напрямків	«Сигнал» про скорочення результативності бізнесу у випадку не дотримання нормативів	Контрольні процедури, що дозволять коригувати нормативи залежно від впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ. Підвищення ефективності фінансового планування та планування грошових потоків для забезпечення безперервності операційних процесів

Продовження табл.3.5

1	2	3	4	5
4	Впровадження вдосконаленої організаційної структури управління – стратегічний, оперативний та тактичний рівні управління, пошук персоналу	Обмеженість в рішеннях керівників бізнес-одиниць	Оптимізація управлінських процесів Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень із питань розвитку бізнесу	Уникнення управлінських помилок, які спричиняють негативні фінансові наслідки (наприклад, невчасність замовлення товару, що скорочує чистий дохід та знижує лояльність зі сторони споживачів)
5	Комбінація управлінських моделей «зверху-вниз» та «знизу – вверху»			
6	Оптимізація процесів комунікацій та лідерства в компанії	Відсутність регламентів із питань регулювання бізнес-процесів	Розподіл відповідальності між співробітниками за рівнями управління; оптимізація робочого часу персоналу	Уникнення управлінських помилок, які спричиняють негативні фінансові наслідки (низька якість обслуговування клієнтів – рекламація / скорочення доходу та конкурентоспроможності; невчасна подана заявка на поставку товару - скорочення доходу та конкурентоспроможності)

Джерело: складено автором

До заходів відповідно до окресленої в таблиці 3.5 мети нижче представимо порівняння показників ефективності управління до та після впровадження моделі управління інтегрованим об'єднанням компанії «ЛЄДА-АГРО».

1. Мета - підвищення ефективності управлінських процесів, охоплення всіх рівнів управління; зниження рівня завантаженості задачами керівника (власника бізнесу) та переорієнтація на стратегічний рівень.

Досягнути поставленої мети дозволять наступні заходи: виокремлення в структурі 3 рівнів управління та центрів відповідальності; впровадження вдосконаленої організаційної структури управління – стратегічний, оперативний та тактичний рівні управління, пошук персоналу; оптимізація

процесів комунікацій та лідерства в компанії. Оцінити ефективність заходів дозволить матриця розподілу відповідальності до та після реалізації даного заходу.

Таблиця 3.6

Матриця розподілу відповідальності

№	Контур управління та задачі	Власник		УК		Керівники бізнес – напрямків		Залучено менеджерів (рівнів управління)	
		до	після	до	після	до	після	до	після
1	2	3	4	5	7	8	6	7	8
1	Стратегічне управління	*	*		*		*	1	3
	визначення місії та стратегічних цілей	*	*		*		*	1	3
	окреслення стратегічних векторів розвитку бізнесу	*	*		*		*	1	3
	розробка стратегічного плану розвитку бізнесу в цілому	*			*		*	1	2
	розробка стратегічного плану розвитку кожного бізнесу – напрямку	*			*		*	1	2
2	Управління маркетинговою діяльністю	*	*		*		*	1	3
	визначення мети маркетингової діяльності	*	*		*		*	1	3
	формування концепту товарної, комунікаційної, цінової політик, політики просування	*	*		*		*	1	3
	складання бюджету на реалізацію маркетингових заходів	*			*			1	1↓
	контроль виконання бюджету на реалізацію маркетингових заходів	*			*		*	1	2
3	Управління фінансовою діяльністю	*	*		*		*	1	3
	визначення мети фінансової діяльності	*	*		*			1	2
	формування концепту фінансової політики	*	*		*			1	2
	бюджетування	*			*			1	1↓
	контроль фінансових потоків та бюджетів	*			*		*	1	2
4	Управління персоналом	*	*		*		*	1	3
	визначення мети управління персоналом	*	*		*			1	2

Продовження табл.3.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	формування концепту управління персоналом	*			*			1	1 ↓
	управління трудовими ресурсами	*			*		*	1	2
5	Управління інноваційно-інвестиційною діяльністю	*	*		*		*	1	3
	визначення мети управління інноваційно-інвестиційною діяльністю	*	*		*			1	2
	формування концепту управління інноваційно-інвестиційною діяльністю	*	*		*			1	2
	формування бюджетів	*			*			1	1 ↓
	контроль реалізації проектів	*			*		*	1	2 ↓
6	Разом задач за всіма рівнями управління	19	19	19	19	19	19		
7	Разом задач, виконуваних на рівні управління	19	10	0	19	0	10		
8	% виконуваних задач на рівні управління	100	52	0	100	0	52		

Джерело: складено автором

Таким чином, розробка та впровадження моделі управління інтегрованим об'єднанням компанії «ЛЄДА -АГРО» дозволить оптимізувати робочий час власника бізнесу через делегування повноважень співробітникам управлінської компанії. Власник (керівник) бізнесу зможе більше часу витратити на стратегічне управління бізнесом, пошук партнерів, генерування ідей з питань розвитку та подальшої інтеграції бізнесу в український та міжнародний сегменти сільськогосподарського сектору економіки. В таблиці 3.7 приведемо дані щодо економії робочого часу власника.

Таблиця 3.7

Розподіл робочого часу відповідно до матриці відповідальності

№	Контур управління та задачі	Навантаження, %						РЧ власника
		Власник		УК		Керівники бізнес – напрямків		
		до	після	до	після	до	після	
1	2	3	4	5	7	8	6	7
1	Стратегічне управління	100	20	0	70	0	10	-80

Продовження табл.3.7

1	2	3	4	5	7	8	6	7
	визначення місії та стратегічних цілей	100	20		70		10	
	окреслення стратегічних векторів розвитку бізнесу	100	20		70		10	
	розробка стратегічного плану розвитку бізнесу в цілому	100			80		20	
	розробка стратегічного плану розвитку кожного бізнесу – напрямку	100			80		20	
2	Управління маркетинговою діяльністю	100	20	0	70	0	10	-80
	визначення мети	100	20		70		10	
	формування концепту маркетингової діяльності	100	20		70		10	
	складання бюджету на реалізацію маркетингових заходів	100			80		20	
	контроль виконання бюджету	100			80		20	
3	Управління фінансовою діяльністю	100	20	0	70	0	10	-80
	визначення мети	100	20		80			
	формування концепту	100	20		80			
	бюджетування	100			100			
	контроль фінансових потоків та бюджетів	100			80		20	
4	Управління персоналом	100	20	0	70	0	10	-80
	визначення мети	100	30		70			
	формування концепту	100			100			
	управління трудовими ресурсами	100			80		20	
5	Управління інноваційно-інвестиційною діяльністю	100	20	0	70	0	10	-80
	визначення мети	100	30		70			
	формування концепту	100	30		70			
	формування бюджетів	100			100			
	контроль реалізації проектів	100			80		20	

Джерело: складено автором

Отже, оптимізація управлінських процесів дозволить перерозподілити робочий час між рівнями управління, зняти надлишкове часове навантаження із керівника, делегуючи при цьому задачі на нижчі рівні управління. Це дозволить уникнути управлінських помилок, які спричиняють негативні фінансові наслідки.

2. Мета - контроль ефективності роботи ІО в цілому та окремих бізнес-напрямоків. Досягнути поставленої мети дозволить розробка ключових показників ефективності для вимірювання успішності інтегрованого об'єднання.

Розробка показників дозволить контролювати виконання планів продажів та інші індикатори ефективного управління бізнесом, вчасно реагувати та коригувати плани діяльності відповідно до сценарної моделі із урахуванням впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища (особливо це актуально за умов воєнного стану, коли постійно змінюються умови ведення бізнесу, формуються нові виклики та перешкоди).

Слід зазначити, що до реалізації проекту із розробки та впровадження моделі управління інтегрованим об'єднанням, а саме за результатами 2023 року план продажів був невиконаний за всі бізнес – напрямками.

Розробка ключових показників ефективності для вимірювання успішності інтегрованого об'єднання дозволить підвищити якість планування та адаптувати критерії планування до сценарних моделей із врахуванням постійних змін, що відбуваються в Україні за умов воєнного стану. Ефектом від реалізації даного заходу доцільно вважати резерви отримання чистого доходу. При розрахунку також важливо прийняти до уваги підвищення витрат на оплату праці персоналу управлінської компанії (табл.3.8).

При цьому слід врахувати, що деякі штатні одиниці будуть переведені в УК з бізнес-напрямоків (директор, керівник з управління закупками).

Таблиця 3.8

Прогнозні витрати на оплату праці персоналу управлінської компанії
(на 2024 рік), тис.грн.

№	Підрозділ УК / фахівець	Кількість осіб	Оклад, тис.грн.	Всього витрати на оплату праці за рік, тис.грн.
1	2	3	4	5
1	Адміністративний підрозділ	1		249
	директор	1	17	249
2	Департамент по роботі із клієнтами та постачальниками	2		410

Продовження табл.3.8

1	2	3	4	5
	керівник (управління закупками та продажами)	1	16	234
	маркетолог	1	12	176
3	Фінансовий департамент	1		176
	головний бухгалтер	1	12	176
	Разом	5		834
				834-249-234=351

Джерело: складено автором

Прогнозні витрати на оплату праці персоналу управлінської компанії (на 2024 рік) складуть відповідно до розрахунків 351 тис.грн. В таблиці 3.9 визначимо резерви підвищення чистого доходу компанії на 2024 рік.

Таблиця 3.9

Резерви підвищення чистого доходу компанії на 2024 рік

№	Стратегічна зона господарювання	Чистий дохід за 2022 рік	План на 2022 рік	Резерв підвищення доходів	Чистий дохід за 2023 рік	План на 2023 рік	Резерв підвищення доходів
1	2	3	4	5	6	7	7
1	магазин роздрібною торгівлі	174	300	126	168	300	132
2	Інтернет – магазин	448	550	102	457	550	93
3	виробничо-оптова компанія (фасування насіння – «Міні – пакет»)	653	850	197	672	900	228
	Всього	1275	1704	429	1297	1757	460
	Витрати на оплату праці			351			351
	Всього резерви			78			109

Джерело: складено автором

На 2024 рік заплановане відкриття ще одного роздрібного магазину. Із урахуванням даних планів доцільним є представлення в таблиці 3.10 прогнозного звіту про фінансові результати компанії «ЛЄДА -АГРО» на 2024 рік. При складанні звіт також планується підвищення планів продажів на 2024 рік порівняно із 2023 роком (магазин 1 до 400 тис.грн.; Інтернет – магазин –

600 тис.грн.; виробничо-оптова компанія (фасування насіння – «Міні – пакет») – 900 тис.грн.; магазин 2 – 500 тис.грн.).

Таблиця 3.10

Прогнозний звіт про фінансові результати компанії «ЛЄДА -АГРО» на
2024 рік

№	Показник	2023	2024	Темпи приросту 2024 рік до 2023 року	
				абсолютний	відносний, %
1	2	3	4	5	6
1	Чистий дохід, тис.грн.	1297	2400	1103	85%
	магазин роздрібної торгівлі	168	400	232	139%
	Інтернет – магазин	457	600	143	31%
	виробничо-оптова компанія (фасування насіння – «Міні – пакет»)	672	900	228	34%
	магазин роздрібної торгівлі		500	500	
2	Собівартість, тис.грн.	546	1010	464	85%
3	Валовий прибуток, тис.грн.	751	1390	639	85%
4	Витрати, тис.грн.	724	724	0	0%
5	Витрати на оплату праці УК, тис.грн.		351	351	
6	Витрати на оплату праці персоналу магазину, тис.грн.		264	264	
7	Чистий прибуток, тис.грн.	27	51	24	87%
8	Рентабельність діяльності, %	2,10%	2,13%	0,03%	
9	Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	29	33	4	14%
10	Продуктивність праці, тис.грн./осіб	44,7	72,7	28	63%

Джерело: складено автором

Реалізація запропонованих вище заходів дозволить також покращити фінансові результати підприємства: планується підвищення чистого доходу в 2024 році на 1103 тис.грн. або на 85%, чистий прибуток складе 51 тис.грн., підвищиться продуктивність праці. Отже, заходи ефективні як з точки зору управлінської результативності, так і з точки зору фінансових показників.

Таким чином, на основі дослідження, приведеного в даному розділі, слід зробити наступні висновки. Розробка моделі управління інтегрованим об'єднанням передбачає виокремлення в структурі 3 рівнів управління (наразі

в компанії виділені лише 2 рівні управління, що було детально описано в другому розділі) та виокремлення центрів відповідальності (центри доходів, центри витрат, центри інвестицій). Оптимізована структура дозволить окреслити ключові показники ефективності для вимірювання успішності інтегрованого об'єднання.

Бізнес – одиниці в структурі компанії «ЛЄДА-агро» (магазин роздрібною торгівлі; виробничо-оптова компанія (фасування насіння) та Інтернет - магазин) є центрами витрат (фінансування відбувається на основі затверджених бюджетів), центрами доходів (генерують чисті доходи від різних напрямків діяльності на утримання інтегрованого об'єднання), центрами інвестицій (реалізація інвестиційної діяльності – придбання торгівельного та виробничого обладнання тощо). Підрозділи УК є центрами витрат. На підрозділи управлінської компанії покладаються задачі управлінського характеру, вони спільно із керівниками бізнес – одиниць реалізують проекти із розвитку бізнесу (за погодженням власника), налагоджують комунікаційні потоки та моделі для підвищення результативності бізнесу.

Побудована модель ключових показників ефективності для вимірювання успішності інтегрованого об'єднання дозволить контролювати роботу структурних підрозділів, відповідальних за управління чотирма контурами (фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, інноваційна діяльність), визначатиме ступінь відповідності досягнутих показників нормативним значенням, окресленим в стратегічному плані (бізнес – плані) (наприклад, рентабельність діяльності не нижча за 2-5%, продуктивність праці не нижче 50 тис.грн./осіб, кількість рекламацій зводиться до мінімуму).

Клієнти формують «цінність», «додану вартість», приймають участь в ланцюгах створення вартості продукту та послуги. Суб'єктами ланцюгів створення вартості продукту та послуги є також партнери та постачальники різних типів ресурсів. Збалансоване управління суб'єктами ланцюгів створення вартості продукту та послуги дозволить досягнути максимальної ефективності бізнесу «ЛЄДА-агро».

Метою розробки та впровадження моделі управління інтегрованим об'єднанням компанії «ЛЄДА -АГРО» є підвищення ефективності управлінських процесів, охоплення всіх рівнів управління; зниження рівня завантаженості задачами керівника (власника бізнесу) та переорієнтація на стратегічний рівень; контроль ефективності роботи ІО в цілому та окремих бізнес-напрямоків.

Досягнути поставленої мети дозволять наступні заходи: виокремлення в структурі 3 рівнів управління та центрів відповідальності; впровадження вдосконаленої організаційної структури управління – стратегічний, оперативний та тактичний рівні управління, пошук персоналу; оптимізація процесів комунікацій та лідерства в компанії; розробка ключових показників ефективності для вимірювання успішності інтегрованого об'єднання. Реалізація запропонованих вище заходів дозволить також покращити фінансові результати підприємства: планується підвищення чистого доходу в 2024 році на 1103 тис.грн. або на 85%, чистий прибуток складе 51 тис.грн., підвищиться продуктивність праці. Заходи ефективні як з точки зору управлінської результативності, так і з точки зору фінансових показників і пропонуються до впровадження.

ВИСНОВКИ

На основі дослідження, проведеного в дипломній роботі, слід зробити наступні висновки.

В першому розділі теоретичні характеристики концепції інтегрованого об'єднання.

Інтеграція – це об'єднання підприємств з метою виробництва певної продукції із мінімальними витратами фінансових та матеріальних ресурсів; погоджений розвиток і взаємна координація діяльності підприємств, галузей, регіонів в інтересах ефективнішого використання ресурсів та більш повного задоволення потреб учасників цього процесу; процес об'єднання зусиль різних підсистем організації для досягнення її мети діяльності. Утворення інтегративних об'єднань для підприємств є актуальною стратегією розвитку, оскільки це сприяє забезпеченню збалансованої координації обсягів продажів, створенню ефективних технологічних ланцюгів, зростанню продуктивності праці, зниженню витрат на одиницю продукції. Крім того, це позитивно впливає на підвищення ефективності діяльності підприємств, рівень їх фінансової стабільності, зміцнення позицій інтегративного об'єднання на ринку товарів та послуг, диверсифікацію виробництва і зниження ризиків.

Основою управління інтегрованого об'єднання підприємств малого та середнього бізнесу є управлінська компанія, яку слід розуміти як організаційну структуру, а не як юридичну особу різних організаційно – правових форм. Така компанія (група людей) виконує роль координатора в організації діяльності групи підприємств малого та середнього бізнесу, забезпечуючи єдиний напрямок їх розвитку і стратегічного планування. Формування інтегрованого об'єднання за рахунок створення нового організаційного об'єднання здійснюється із метою забезпечення новим суб'єктом господарювання досягнення запланованої стратегічної цілі, яку можна досягнути, коли підприємства будуть діяти за інтеграційною стратегією. Стратегічний ефект від створення інтегрованого об'єднання формується на основі результатів

діяльності підприємств, що входять в структуру об'єднання. Реалізація синергетичних ефектів створення інтегрованого об'єднання демонструє кількісне узагальнення у динаміці такого показника, як вартість підприємства (вартість бізнесу).

В другому розділі проведений стратегічний аналіз діяльності компанії «ЛЄДА -АГРО».

Основними видами діяльності аналізованого підприємства «ЛЄДА – Агро» є наступні: послуги із фасування насіння; оптова та роздрібна торгівля насінням, засобами захисту рослин, добривами, ґрунтами та іншими матеріалами для аграрного бізнесу (сільськогосподарські роботи та садівництво). «ЛЄДА – Агро» щороку активно розвивається, інтегрує бізнес в різні сектори та сегменти економічної системи. В зв'язку із цим постає питання здійснення ефективного управління бізнес – організації у формі інтегрованого об'єднання. 4 із п'яти сил моделі Портера чинять високий вплив на результативність бізнесу. Таким чином, керівництву компанії слід вживати відповідних заходів в напрямку зниження негативного впливу чинників. До цих заходів слід також віднести і розробку та впровадження моделі управління інтегрованим формуванням, що дозволить вчасно реагувати на виклики та відповідно до цього оптимізувати бізнес-процеси компанії.

Основними проблемами в структурі управління інтегрованим об'єднанням компанії «ЛЄДА-агро» є те, що загальне управління та виконання функцій управління інтегрованим об'єднанням покладається на умовну управлінську компанію в особі власника, регламенти із питань управління стосуються управлінських процесів на верхньому рівні та не враховують специфіку діяльності стратегічних зон господарювання - магазин роздрібною торгівлі; Інтернет – магазин; виробничо-оптова компанія (фасування насіння – «Міні – пакет»).

Ініціатором ініціатив в контурі – управління стратегією розвитку бізнесу є перший рівень управління (власник бізнесу), проте в обговоренні планів роботи приймають керівники другого рівня управління (магазин роздрібною

торгівлі, Інтернет – магазин, виробничо-оптова компанія («Міні – пакет»)). В контурі управління маркетинговою діяльністю також відводиться ключова роль власнику бізнесу, який після обговорення перспектив бізнесу із керівниками другого рівня управління розробляє план маркетингових заходів та формує бюджет на реалізацію даних заходів, проте відповідальність за вчасність реалізації заходів та цільове використання коштів несуть керівники бізнес-одиниць. Лідерство прийняття рішень закріплене за власником бізнесу, що робить неможливим якісне виконання задач та потребує делегування обов'язків керівників нижчого рівня управління. Управління бізнес – процесами здійснюється зверху вниз – лідерство залишається за власником, який приймає стратегічні рішення та задає вектор процесам управління фінансовою, маркетинговою та інвестиційно – інноваційною діяльністю. В структурі управління інтегрованим об'єднанням компанії «ЛЄДА-агро» виділяються два рівні управління – рівень 1 (власник бізнес) та рівень 2 (рівень бізнес – одиниць ІО під управлінням керівників напрямків діяльності).

Метою третього розділу є розробка та впровадження моделі управління інтегрованим об'єднанням за матеріалами компанії «ЛЄДА -АГРО». Розробка моделі управління інтегрованим об'єднанням передбачає виокремлення в структурі 3 рівнів управління (наразі в компанії виділені лише 2 рівні управління, що було детально описано в другому розділі) та виокремлення центрів відповідальності (центри доходів, центри витрат, центри інвестицій). Оптимізована структура дозволить окреслити ключові показники ефективності для вимірювання успішності інтегрованого об'єднання.

Бізнес – одиниці в структурі компанії «ЛЄДА-агро» (магазин роздрібної торгівлі; виробничо-оптова компанія (фасування насіння) та Інтернет - магазин) є центрами витрат (фінансування відбувається на основі затверджених бюджетів), центрами доходів (генерують чисті доходи від різних напрямків діяльності на утримання інтегрованого об'єднання), центрами інвестицій (реалізація інвестиційної діяльності – придбання торговельного та виробничого обладнання тощо). Підрозділи УК є центрами витрат. На

підрозділи управлінської компанії покладаються задачі управлінського характеру, вони спільно із керівниками бізнес – одиниць реалізують проекти із розвитку бізнесу (за погодженням власника), налагоджують комунікаційні потоки та моделі для підвищення результативності бізнесу.

Побудована модель ключових показників ефективності для вимірювання успішності інтегрованого об'єднання дозволить контролювати роботу структурних підрозділів, відповідальних за управління чотирма контурами (фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, інноваційна діяльність), визначатиме ступінь відповідності досягнутих показників нормативним значенням, окресленим в стратегічному плані (бізнес – плані) (наприклад, рентабельність діяльності не нижча за 2-5%, продуктивність праці не нижче 50 тис.грн./осіб, кількість рекламацій зводиться до мінімуму).

Клієнти формують «цінність», «додану вартість», приймають участь в ланцюгах створення вартості продукту та послуги. Суб'єктами ланцюгів створення вартості продукту та послуги є також партнери та постачальники різних типів ресурсів. Збалансоване управління суб'єктами ланцюгів створення вартості продукту та послуги дозволить досягнути максимальної ефективності бізнесу «ЛЄДА-агро».

Метою розробки та впровадження моделі управління інтегрованим об'єднанням компанії «ЛЄДА -АГРО» є підвищення ефективності управлінських процесів, охоплення всіх рівнів управління; зниження рівня завантаженості задачами керівника (власника бізнесу) та переорієнтація на стратегічний рівень; контроль ефективності роботи ІО в цілому та окремих бізнес-напрямоків.

Досягнути поставленої мети дозволять наступні заходи: виокремлення в структурі 3 рівнів управління та центрів відповідальності; впровадження вдосконаленої організаційної структури управління – стратегічний, оперативний та тактичний рівні управління, пошук персоналу; оптимізація процесів комунікацій та лідерства в компанії; розробка ключових показників ефективності для вимірювання успішності інтегрованого об'єднання.

Реалізація запропонованих вище заходів дозволить також покращити фінансові результати підприємства: планується підвищення чистого доходу в 2024 році на 1103 тис.грн. або на 85%, чистий прибуток складе 51 тис.грн., підвищиться продуктивність праці. Заходи ефективні як з точки зору управлінської результативності, так і з точки зору фінансових показників і пропонуються до впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анпілогова О. Д. Мале підприємництво в економіці держави: суть, система організації та принципи діяльності. О. Д. Анпілогова, К. І. Сорокіна, Г. Б. Скіпальська. Сучасні питання економіки і права. 2020. Вип. 1. С. 79-85.
2. Беженар І. М. Інтеграційний аспект розвитку суб'єктів господарювання в сільському господарстві України. І. М. Беженар, Л. М. Малік, А. А. Швець. Економіка АПК. 2020. № 10.- С. 38-48.
3. Білязе О. Інтеграційна складова в забезпеченні розвитку національної економіки в умовах глобальних викликів. О. Білязе. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. № 4. С. 83-91.
4. Васи́лига С. М. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств. Ефективна економіка. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7611>
5. Вінник О.М. Господарське право: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2003. 400 с.
6. Волошина О.О. Еволюція наукових поглядів на сутність та функції підприємництва. О.О. Волошина, Д.Д. Бруєв. Научный вестник Донбасской государственной машиностроительной академии. 2017. №2. С. 142-147.
7. Галушка З. І. Стратегічний менеджмент як нова управлінська філософія: суть та етапи розвитку. З. І. Галушка. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 3(1). С. 20-24.
8. Глущенко С. І. Сучасні механізми реструктуризації аграрних підприємств в системі інтеграційних відносин. С. І. Глущенко. Український журнал прикладної економіки. 2020. Т. 5, № 4. С. 163-169.
9. Гончаров С. М. Тлумачний словник економіста. С. М. Гончаров, Н. Б. Кушнір. Рівне : НУВГП, 2008. 268 с.
10. Горященко Ю. Г. Інтеграційні процеси в інноваційному підприємстві України. Ю. Г. Горященко. Економічний простір. 2020. № 162. С. 63-68.

11. Гудзь О.Є. Корпоративне управління: понятійно-термінологічний словник. Київ. Державний університет телекомунікацій, 2014. 41 с.
12. Гуцалюк, О. М. Економічне обґрунтування процесу утворення корпоративних інтеграційних об'єднань [Текст] О. М. Гуцалюк. Науковий вісник Ужгородського університету : Серія: Економіка редкол.: В.П. Мікловда, В.І. Ярема та ін. Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2016. Вип.1(47). Т.2 С. 330–334.
13. Дика С. А. Проблеми та перспективи розвитку малого підприємництва в Україні. С. А. Дика, Г. М. Шовкопляс. Цифрові трансформації України 2020: виклики та реалії: зб. наук. пр. НДІ ПЗІР НАПрН України № 1 за матеріалами круглого столу, 18 вересня 2020 р. Харків: НДІ ПЗІР НАПрН України, 2020. С. 47-53.
14. Джуринський В.О. Правове становище господарських об'єднань в Україні: монографія. Київ: Юринком Інтер, 2010. 224 с.
15. Дудник О. В. Механізм стратегічного управління розвитком інтеграційної взаємодії підприємств. О. В. Дудник. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2020. № 4. С. 5-10
16. Економічний енциклопедичний словник : [у 2 т.] [За ред. С. В. Мочерного]. Львів : Світ, 2005. Т. 1. 2005. 616 с.
17. Жуков С. А. Мале підприємництво в Україні: роль, стан і перспективи розвитку в період соціально-економічних потрясінь. С. А. Жуков, О. М. Дюгованець, О. Ю. Балко. Вісник економічної науки України. 2019. № 1. С. 40-43.
18. Загородній А. Г. Фінансово-економічний словник. А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк. К. : Знання, 2007. 1072 с
19. Інтеграційні процеси у підприємстві : монографія. М.В. Римар, У.З. Ватаманюк-Зелінська. Львів : РВВ НЛТУ України, 2013. 188 с.
20. Карпін С. І. Теоретичні аспекти інвестиційно-інноваційної інтеграційної стратегії розвитку агропромислового комплексу. С. І. Карпін. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2021. № 2. С. 15-21

21. Кічук О. С. Проблеми формування інтеграційних зв'язків малих підприємств. О. С. Кічук, В. О. Літвінова, Ю. А. Тарасова. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2022. Т. 27, Вип. 4. С. 24-28.
22. Кизим М. О. Мале та середнє підприємництво в Україні: особливості та проблеми розвитку. М. О. Кизим, Т. М. Чечетова-Терашвілі, В. Є. Хаустова. Бізнес Інформ. 2019. № 10. С. 301-317.
23. Косович Б. І., Дмитрук В. О. Ризики розвитку малого підприємництва в сучасних умовах глобалізації. Економіка та держава. 2020. № 5. С. 88–92.
24. Коноплицький В. А. Економічний словник : тлумачно-термінологічний. В. А. Коноплицький, Г. І. Філіна. К. : КНТ, 2007. 580 с.
25. Кравець І.М. Ознаки господарських об'єднань як центрів господарських систем. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія Юридичні науки. 2011. № 87. С. 41-44.
26. Крисак А. О., Мусятовська О. С. Проблеми та перспективи розвитку малого бізнесу в Україні. Економіка та держава. 2018. № 12. С. 68–73
27. Криштопа І.І. Побудова стратегічного обліку об'єданого бізнесу: дис. на здобуття наук. ступеня докт. ек. наук: спец. 08.00.09 Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності). Київ, 2016. 578 с.
28. Менеджер хімічно-насінневого гіганта Corteva: Ми здивовані рівнем попиту в Україні. URL: <https://www.corteva.com.ua/press-publications/menedjer-himiko-semennogo-giganta-corteva-my-udivleny-urovнем-sprosa-v-ukraine.html>
29. Мочерний С. В. Економічна теорія : підручник. С. В. Мочерний, М. В. Довбенко– К. : ВЦ «Академія», 2004. 856 с.
30. Науменко М. О. Організація стратегічного управління інтегрованими корпоративними структурами засобами збалансованої системи показників. Бізнес Інформ. 2012. №8. С. 201–204.
31. Оу В. Концептуальні підходи до інноваційного розвитку корпоративних інтеграційних об'єднань. В. Оу. Економічний вісник Донбасу. 2023. № 2. С. 136-148.

32. Пантюхов О. М. Національна основа формування інтеграційних структур науки, освіти і наукоємного виробництва в Україні. О. М. Пантюхов, Т. М. Короткова, В. О. Яценко. Містобудування та територіальне планування. 2022. Вип. 81. С. 287-298.

33. Пилипенко А. А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку : монографія. А. А. Пилипенко. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. 408 с

34. Радзієвська С. О. Механізм структурної взаємозалежності глобалізації та регіоналізації в регіональних інтеграційних об'єднаннях. С. О. Радзієвська. Молодий вчений. 2020. № 5(1). С. 16-20.

35. Скопенко Н.С. Теоретичні підходи до формування інтеграційних об'єднань в АПК. Н. С. Скопенко. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури : збірник наукових праць. К.: НАУ, 2010. Вип. 26. С. 203-205

36. Сидорук Є.О. Стратегічне планування розвитку великого підприємства. Економіка і суспільство. Випуск № 4. 2016. С. 319-326

37. Узбек Д. А. Національні економічні інтереси інноваційно-інтеграційного розвитку підприємництва в умовах інформаційної економіки. Д. А. Узбек. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2022. Вип. 64. С. 49-61.

38. Холява І.П. Стратегічне планування в управлінні діяльністю підприємства. [І.П. Холява, А.М. олійник, Д.Р. Цьвок]. Вісник національного технічного університету «ХПІ». Серія: стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. 2015. № 2. с. 107–112

39. Фролова Н. Л. Сучасний стан і перспективи розвитку малого та середнього бізнесу в Україні в умовах коронакризи. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 19. С. 16–21

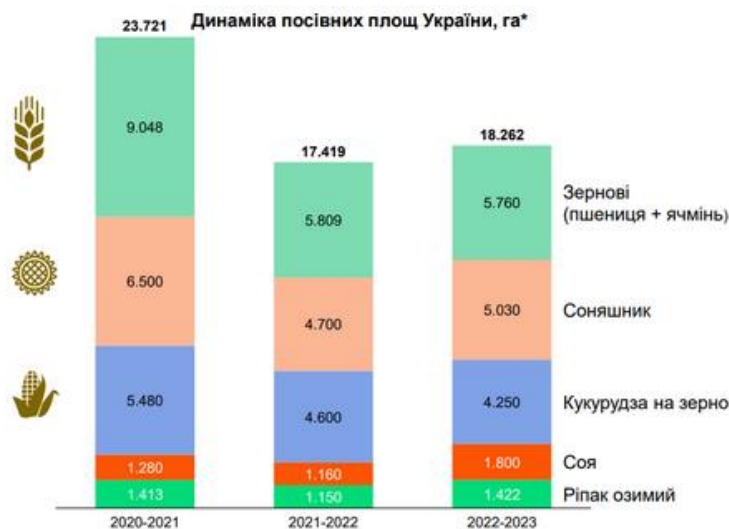
40. Чень М. Особливості розвитку економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів. М. Чень. Економічний вісник Донбасу. 2023. № 2. С. 92-102.

41. Шацька З. Я. Класифікація інтеграційних форм підприємницьких структур в глобалізованому просторі. З. Я. Шацька. Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка. 2019. Вип. 4. С. 143-147.
42. Шацька З. Я. Систематизація інтеграційних чинників мегасередовища в контексті формування підприємницьких структур. З. Я. Шацька. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2020. № 3(2). С. 28-33
43. Шацька З. Я. Вплив інтеграційних чинників макросередовища в контексті формування підприємницьких структур. З. Я. Шацька. Підприємництво та інновації. 2020. Вип. 13. С. 67-73.
44. Яременко Л.М., Авдалян К.В. Бухгалтерський облік господарської діяльності об'єднання підприємств та особливості формування фінансових результатів. Агросвіт. 2020. № 23. С. 54-63.
45. Яременко Л.М., Макаrchук І.М., Перчук О.В., Авдалян К.В. Об'єднання підприємств та їх вплив на систему обліку і звітності. Агросвіт. №16. с. 109-117.
46. Ярова Н. В. Основні форми міжнародної інтеграційної взаємодії. Н. В. Ярова, О. В. Воркунова. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2022. Вип. 3. С. 16-25
47. Brealey, Richard A. Principles of corporate finance. Richard A. Brealey, Stewart C. Myers, Franklin. Allen. 10th ed. p. cm. 969 p.
48. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. M. Porter. N. Y. : Free Press. 1985.
49. Chandler, Alfred D., Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, 1962. 455 p.
50. Siegel J., Shim J. Dictionary of Accounting Terms. Barrons Educational Series. 2010. 539 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Тенденції змін в розмірах посівних площ в 2022-2023 рр.



- **Загальні площі** під ключовими сільськогосподарськими культурами **майже не змінилися порівняно до попереднього сезону.**
- **Площі під кукурудзою скоротилися на 8% (що є -22% до довоєнних площ)** через суттєвий рівень залишків насіння на рівні господарств (що були закуплені, але не використані в сезоні 2021-2022), зниження прибутковості вирощування кукурудзи (через зростання цін на сушку, паливо, логістику), нестабільність експортних шляхів.
- Натомість, відмічається **збільшення площ під олійними культурами – соняшником (+7% vs. '21-22) і ріпаком озимим (+20% vs. '21-22)**, які через свою прибутковість і меншу залежність від експорту морським шляхом стали привабливими для аграріїв.
- Також спостерігається суттєве **збільшення площ під соєю (+55% vs.'21-22)** і через підвищений попит спостерігався дефіцит насіння сої на ринку.