

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра менеджменту організацій та ЗЕД**

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри  
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

\_\_\_\_\_ (підпис)  
“    ” \_\_\_\_\_ 2018 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на здобуття освітнього ступеня магістра**  
**зі спеціальності 073 "Менеджмент"**  
за магістерською програмою професійного спрямування  
**"Менеджмент організацій"**  
на тему: «Удосконалення технології управління підприємством»

Виконавець:  
студент центру заочної форми навчання  
Мясникян Вегандз  
Деренікович \_\_\_\_\_  
/підпис/

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент  
Карпенко Юлія Валентинівна \_\_\_\_\_  
/підпис/

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	5
1.1. Сутність поняття "технологія управління"	5
1.2. Підходи до класифікації управлінських технологій	11
1.3. Сучасні технології управління діяльністю підприємства	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПП "АРМ-АГРО"	25
2.1. Аналіз сільськогосподарської галузі України	25
2.2. Аналіз використання сучасних технологій управління сільськогосподарськими підприємствами	35
2.3. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану ПП "Арм - Агро"	39
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПП "АРМ-АГРО"	48
3.1. Обґрунтування напрямку удосконалення технології управління ПП "Арм – Агро"	48
3.2. Розрахунок інвестиційної привабливості проекту встановлення лінії з виробництва консервованих огірків	54
3.3. Розрахунок економічної ефективності від удосконалення технології управління підприємства	76
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	81
ДОДАТОК	87

## ВСТУП

В процесі реалізації виробничо-господарської діяльності підприємства вимушені постійно долати перешкоди, пов'язані із зміною ринкових умов, появою нових законодавчих актів, загостренням конкурентної боротьби, зміною запитів покупців. Це підвищує важливість використання ними сучасних технологій управління, оскільки саме вони спрямовані на досягнення встановлених цілей та наближують підприємство до бажаних результатів. Враховуючі сучасні тенденції розвитку вітчизняного сільськогосподарського ринку та збільшення присутності на ньому великих холдингових компаній особливої актуальності набуває питання удосконалення існуючих та використання нових технологій управління.

Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних основ формування технологій управління підприємством, а також практичне застосування отриманих теоретичних знань у розробці пропозицій з удосконалення технології управління ПП "Арм – Агро".

Завданнями роботи є:

- визначити сутність поняття «технологія управління» та встановити основні підходи до класифікації управлінських технологій;
- проаналізувати сучасний стан сільськогосподарської галузі України та встановити фактори, що його спричинили;
- розробити пропозиції щодо удосконалення технології управління ПП "Арм – Агро".

Об'єктом дослідження у магістерській роботі є ПП "Арм – Агро".

Предметом дослідження є процес формування технології управління підприємством.

Методи досліджень, використані в магістерській роботі, включають: метод абстрагування (для уточнення сутності поняття «технологія управління»); індекс Герфіндаля-Гіршмана (для встановлення рівня концентрації ринку), мультиплікативну модель прогнозування (для

прогнозування обсягів реалізації), метод фінансово-економічного аналізу, матрицю Ансоффа (для обґрунтування можливості реалізації підприємством стратегії диверсифікації), метод найменших загальних витрат як елемент технології управління запасами за умов залежного попиту MRP (для визначення розміру партії постачання матеріалів).

Наукова новизна дослідження полягає в розробці методичного підходу до удосконалення технології управління діяльністю сільськогосподарського підприємства, що ґрунтується на результатах аналізу ринку та відповідає стратегічному напрямку його діяльності.

Практична значимість роботи полягає в можливості використання розроблених рекомендацій для удосконалення діяльності сільськогосподарського підприємства.

Основні теоретичні положення та практичні результати магістерської роботи розглянуто на конференції «Національна безпека України: актуальні проблеми та шляхи їх вирішення», що відбулася 24 листопада 2017 р. на базі Одеської військової академії. За результатами конференції опубліковано тези доповідей:

Мясникян В.Д., Карпенко Ю.В. Технологія управління підприємством в контексті забезпечення його економічної безпеки. – Зб. тез доповідей III Всеукр. курс.-студ. наук.-практ. конф., 24 листопада 2017 р. – Одеса. – С. 309-310

## ВИСНОВКИ

1. за результатами дослідження поглядів науковців стосовно трактування поняття "технологія управління підприємством" нами встановлено, що єдиного підходу до встановлення його сутності на сьогодні не існує. На нашу думку, найбільш ґрунтовним є визначення технології управління як "сукупності формалізованих знань про виконання процесу управління, що містить вимоги щодо кваліфікації управлінського персоналу та опис методів отримання й перетворення вхідної інформації про стан зовнішнього середовища і стан об'єкта управління в управлінські впливи для досягнення цілей підприємства". Надане визначення підкреслює необхідність подання у формалізованому виді управлінських прийомів та процедур, що створюватимуть технологію управління, а також спрямовує підприємство на досягнення загальноорганізаційних цілей.

Основні підходи до класифікації управлінських технологій ґрунтуються на таких класифікаційних ознаках: частоти виконання, ступеня централізації, напрямку руху інформації, простоти застосування, функціональної спрямованості.

2. аналіз зовнішнього середовища підприємства показав, що сучасний стан розвитку сільського господарства України є нестабільним, що проявляється, насамперед, у коливаннях обсягів виробництва продукції. Серед основних факторів, що визначили такий стан, є такі: галузева незбалансованість сільського господарства, неефективне використання ресурсного потенціалу аграрного сектору, дефіцит фінансових ресурсів, відставання розвитку системи аграрної логістики від потреб ринку, невідповідність продукції європейським стандартам, а також недостатній рівень розвитку соціальної інфраструктури на селі та низька якість життя сільського населення.

3. за результатами вивчення діяльності підприємства встановлено, що воно має проблеми зі збутом деяких видів продукції рослинництва, зокрема овочів відкритого ґрунту. У відповідності до логічної схеми процесу

удосконалення технології управління діяльністю сільськогосподарського підприємства запропоновано відкриття консервного виробництва на підґрунті власної сировинної бази. Даний проект надасть можливість збільшити обсяги реалізації продукції за рахунок залучення роздрібних покупців шляхом продажу їм продукції власного виробництва за більш низькими цінами. Останній фактор забезпечується шляхом впровадження елементів технології управління запасами за умов залежного попиту (MRP) для закупки ресурсів, потрібних у виробництві.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. 10 агропромислових компаній, які заробили більше за інших // LANDLORD [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://landlord.ua/10-agropromislovih-kompaniy-yaki-zarobili-bilshe-za-inshih/>
2. Stewart B. The Quest for Value: A Guide for Senior Managers / B.Stewart. – N. Y. : Harper Business, 1999. – 800 p.
3. Баланси та споживання основних продуктів харчування населенням України: статистичний збірник. - К.: Державна служба статистики України, 2016. - 54 с
4. Білінська В. Сучасні інноваційні технології в сільському господарстві: основна характеристика та перспективи впровадження // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2015. - 7 (172). – С. 81-85
5. Богданович О.А. Аналіз тенденцій зміни обсягу продукції сільськогосподарського виробництва України / О. А. Богданович // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. - 2016. - Вип. 174. - С. 188-198.
6. Бойко Я. О земледелии с научным подходом // LANDLORD [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://landlord.ua/yaroslav-boyko-direktor-kompanii-agrilab-o-zemledelii-s-nauchnyim-podhodom/>
7. Бондарчук Л.В., Попеляр А.В. Сучасні технології управління // Матеріали XIV Міжн. наук. інтернет-конф. "Сучасний соціокультурний простір 2017". - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/bondarchuk-lv-popelyar-av-suchasni-tehnologiyi-upravlinnya>
8. Братівник Я. Г. Система технологій як об'єкт системного аналізу / Я. Г. Братівник [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

- [http://www.nbuu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnltn/17\\_2/270\\_Bratiwnyk\\_17\\_2](http://www.nbuu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltn/17_2/270_Bratiwnyk_17_2)
9. Бримсон Д. Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового інструмента управління стоимостью компании [Текст] / Д. Бримсон, Д. Антос; пер. с англ. В.Д. Горюновой. – М.: Вершина, 2007. – 336 с.
  10. Валько М.І. Удосконалення технології овочевих маринадів // М.І. Валько, Г.А. Тіхосова, О.В. Стоянова, К.В. Зубкова /Вісник ХНТУ. - № 2(57). - 2016.- С. 113-117.
  11. Василенко А. В. Менеджмент устойчивого развития : монография / А. В. Василенко. – К. : Центр учебной литературы, 2005. – 648 с. – Библиогр. : с. 617– 638
  12. Веснин В.Р. Менеджмент: уч. // В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 504 с.
  13. Виробництво основних сільськогосподарських культур в Україні // Держстат України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
  14. Вумек Джеймс П., Джонс Даниел Т. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. -М.,: «Альпина Паблишер», 2011 – 470 с.
  15. Грінченко О. В. Конкурентоспроможність плодоовочевої продукції: сучасний стан та проблеми розвитку // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії: екон. науки. – 2014. -№8. – Т.1. - С. 78-84
  16. Гуцалюк О.М. Види технологій управління діяльністю підприємства // Вісник соціально-економічних досліджень – 2012. – В. 3 (46). – Ч.2. – С. 66-72
  17. Дайле А. Практика контроллинга [Текст] / А. Дайле ; под ред., перевод с нем. М.А. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 336 с.
  18. Демченко М. Т. Системи технологій / М. Т. Демченко, С. Ф. Поважний, Г. Г. Цибровський // Донецька держ. академія управління. – Донецьк :



- Вид-во ДонДАУ, 2001. – 346 с.
19. Долятовский В.А. Исследование систем управления: уч. // В.А. Долятовский, В.Н. Долятовская. – М.: ИКЦ "МартТ", 2003. – 256 с.
  20. Дослідження: Ринок переробки фруктів та овочів активно росте // Агропортал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://agroportal.ua/ua/news/mir/issledovanie-rynok-pererabotki-fruktov-i-ovoshchei-aktivno-rastet/>
  21. Ірицян С. О. Проблема застосування управлінських технологій в умовах сучасної динамічної ринкової ситуації // Бізнесінформ. - № 11. – 2012. – С. 273-275.
  22. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей, измеряющих эффективность / Каплан Р.С., Нортон Д.П. // Измерение результативности компании. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С.123–144. – (Классика Harvard Business Review).
  23. Карпенко Ю.В. Бюджетування як сучасна технологія планування / Ю.В. Карпенко // Науковий вісник Одеського державного економічного університету. – 2007. - №4 (41). – С. 112-119.
  24. Ковальчук О. О том, как найти управленца для аграрной компании // LANDLORD [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://landlord.ua/olga-kovalchyuk-starshiy-konsultant-kompanii>
  25. Козаченко Г.В. Технологізація управлінської діяльності: зміст та призначення // Економіка і регіон. - 2016. - № 3. - С. 37-40.
  26. Кузнецова І.О., Карпенко Ю.В. Планування діяльності підприємств: структурний аспект: монографія / І.О. Кузнецова, Ю.В. Карпенко. – Одеса: ОНЕУ, 2012. – 209 с.
  27. Кузнецова І. О. Визначення сутності дефініції "Технологія управління" / І. О. Кузнецова // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2009. – № 1. – С. 55–62.
  28. Купченко А. Аграріїв захопила мода на органічне зерно // LANDLORD [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://landlord.ua/agrariyiv->

zahopila-moda-na-organichne-zerno/

29. Лебідь О. В. Роль технологій управління у розвитку підприємства / О. В. Лебідь // Академічний огляд. – 2012. – № 2 (37). – С. 128–134.
30. Лесик В. О., Григоренко В. М. Підходи до визначення поняття "технологія управління" // Економіка розвитку. - № 4 (68). – 2013. – С. 62-68
31. Мосейко В. О. Управление по изменениям. Концепция внутрифирменного управления в структурах среднего и малого бизнеса : монография / В. О. Мосейко. – Волгоград : Изд-во Волгоград. гос. ун-та, 2001. – 464 с.
32. Найбільші агрохолдінги України // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.agrisurvey.com.ua](http://www.agrisurvey.com.ua)
33. Новиков Д. А. Модели и методы организационного управления инновационным развитием фирмы / Д. А. Новиков, А. А. Иващенко. – М. : КомКнига, 2006. – 332 с.
34. Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності // Державна служба статистики України. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
35. Підсумки АПК-2016: першість в економіці, третина експорту та рекордні врожаї // Пропозиція - Головний журнал з питань агробізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://propozitsiya.com/ua/pidsumky-apk-2016-pershist-v-ekonomici-tretyna-eksportu-ta-rekordni-vrozhayi>
36. Поважнюк С. Аграрна супер-країна чи ілюзія зростання // Економічна правда [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/columns/2017/07/31/627430/>
37. Проскура В. Ф. Технологія управління ресурсним забезпеченням економічної безпеки та стійкого розвитку регіону // Науковий вісник Мукачівського держ. ун-ту. – 2015. – В. 2(4). – Ч. 1. – С. 176-181
38. Ракша Н. В. Роль інноваційних технологій в управлінні підприємством /

- Н. В. Ракша // Інноваційна економіка. – 2012. – № 9 (35). – С. 86–89.
39. Рейтинг 45 крупнейших аграрных холдингов Украины // LANDLORD [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://landlord.ua/rejting-kрупнейshih-agroholdingov/>
  40. Ренькас Б.М. Технології у системі управління загальноосвітнім навчальним закладом // Збірник матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. "Теоретико-методологічні засади професійної підготовки керівників навчальних закладів" (29 березня 2016 року). - с 390-394.
  41. Репін К. Схованка для виробничої культури // Зерно: журнал сучасного агропідприємця. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zerno-ua.com/>
  42. Руденко А. О том, как с помощью Big Data повысит эффективность агробизнеса // LANDLORD [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://landlord.ua/http://landlord.ua/neizbezhnaya-ekonomiya/>
  43. Русан В.М. Проблеми розвитку аграрного виробництва в Україні і перспективні напрями використання аграрного потенціалу держави для підвищення рівня продовольчої безпеки // № 55.- «Економіка». – С. 1-16
  44. Рябоконт В.П. Розвиток соціальної інфраструктури сільських територій // Економіка АПК. – 2016. - №4. – С. 56-65.
  45. Скотников А. О том, что важного произойдет в аграрной отрасли в ближайшие годы // LANDLORD [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://landlord.ua/svetloe-budushhee-izvestnyiy-konsultant-o-tom-chto-vazhnogo-proizoydet-v-agrarnoy-otrasli>
  46. Словарь иностранных слов / под ред. И. В. Ляхина и Ф. Н. Петрова. – 4-е изд. – М. : Гос. изд-во иностр. и национальных словарей, 1954. – С. 688.
  47. Смирнов Э. А. Управленческие технологии как объект функционального аудита [Електронний ресурс] / Э. А. Смирнов. – Режим доступу: <http://www.cfin.ru/press/management/1998-6/10.shtml>.
  48. Сочинська-Сибірцева І.М. Вдосконалення технології управління персоналом на машинобудівних підприємствах // Економічний вісник

- Донбасу.- №2 (32). – 2013. – С. 229-232
49. Стремядін В.М. Технологізація процесу управління у проектах реструктуризації підприємств виноробної галузі // Держава та регіони. - 2016. - № 1 (87). – С. 74-78
  50. Технология управления / Электронный ресурс. — Режим доступа : [http://infomanagement.ru/lekcija/Tehnologia\\_upravleniya](http://infomanagement.ru/lekcija/Tehnologia_upravleniya)
  51. Топ-10 агрохолдингов Украины в одной инфографике // BusinessViews [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://businessviews.com.ua/>
  52. Україна в цифрах: Статистичний збірник // за ред. І. Є. Вернера. –К, 2017. – 240 с.
  53. Хоуп Дж., Фрейзер Р. Бюджетирование, каким мы его не знаем. Управление за рамками бюджетов / Хоуп Дж., Фрейзер Р.; [Пер. с англ.: Р.В.Кашеев]. – М.: ООО “Вершина”, 2005. – 256с.
  54. Худавердієва В. А. Економічний механізм підвищення ефективності сільськогосподарських підприємств // автореферат дис. на здобуття наук. ступ. к. е. н. – Х.:ХНАУ, 2006. – 23 с.
  55. Чейз Б., Эквилайн Н., Якобс Р. Производственный и операционный менеджмент: Пер. с англ. : М. – 2001г – 704с.
  56. Чмутова І.М., Андрійченко Ж.О., Довгопола Ю.С. Еволюція та сучасні тенденції розвитку технологій управління фінансово-економічними процесами // Економіка і суспільство. - №11. – 2017. – С. 322-329
  57. Чому аграрний комплекс такий важливий? // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://texty.org.ua/d/agro2015/>
  58. Шевчук Г.В. Особливості функціонування підприємств плодоовочевої галузі Вінницької області // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2017. - № 10. – С. 156-164
  59. Шморгун Дж. Об эффективном управлении аграрным холдингом // LANDLORD [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://landlord.ua/dzhon-shmorgun-prezident-kompanii-agrogeneration-ob-effektivnom-upravlenii-agrarnyim-holdingom/>