

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
імені С.З. ГЖИЦЬКОГО

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування
Кафедра менеджменту і бізнес-адміністрування

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

ДЖУРИК Олег Володимирович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДК 005.95/.96:658.3

Удосконалення організації управлінської діяльності на
підприємстві

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

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

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи: _____
(підпис)

БОВК Мирослава Василівна
кандидат економічних наук, доцент

Львів – 2025

АНОТАЦІЯ

Джурик О. В. «Удосконалення організації управлінської діяльності на підприємстві». – *Рукопис.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня Магістр за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування» – Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького – Міністерства освіти і науки України, 2025.

У кваліфікаційній роботі наведено теоретичні аспекти організації управління на підприємстві. Розкрито характеристику систем управління, типи структур управління, методи управління, методи контролю. Подано загальну характеристику досліджуваного підприємства, а також проведено аналіз ефективності організації управління у ТОВ «***». Визначено напрями удосконалення організації управлінської діяльності у досліджуваному підприємстві.

Ключові слова: управління, стратегія, управлінська діяльність, методи управління, ефективність управління.

SUMMARY

Dzhuryk O. V. «Improving the organisation of management activities at the enterprise» - *Manuscript.*

Qualification Thesis for obtaining the Master's Degree in the specialty 073 "Management" under the educational and professional program "Management of Organizations and Administration" – Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies named after S. Z. Gzhytskyi – Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

Qualification thesis presents the theoretical aspects of the organisation of management at the enterprise. It describes the characteristics of management systems, types of management structures, management methods, and control methods. Work provides a general description of the enterprise under study, as well as an analysis of the effectiveness of management organisation in *** LLC. In the third section of the paper the directions of improvement of the organisation of management activities in the researched enterprise are indicated.

Keywords: management, strategy, managerial activity, management methods, effectiveness of management.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С.З. Гжицького

Факультет	<u>Економіки та менеджменту</u>
Кафедра	<u>Менеджменту</u>
Галузь знань	<u>07 Управління та адміністрування</u>
Спеціальність	<u>073 “Менеджмент”</u>
Освітньо-професійна програма	<u>Менеджмент організацій і адміністрування</u>

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри
доцент _____ Батюк Б.Б.
“ _____ ” _____ 20__ р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Джурика Олега Володимировича

1. Тема проєкту (роботи) Удосконалення організації управлінської діяльності на підприємстві
керівник проєкту (роботи) _____ Вовк М. В., к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від “ _____ ” _____ 20__ року № _____
2. Термін подання студентом проєкту (роботи) грудень 2025 року
3. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ. 1.1 Сутність, роль та значення управлінської діяльності в системі менеджменту підприємства. 1.2 Ключові компоненти управління підприємством. 1.3 Характеристика системи управління на підприємстві. РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ У ТОВ «***» 2.1 Загальна характеристика підприємства. 2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «***». 2.3 Контроль – як інструмент удосконалення управлінської діяльності у ТОВ «***». РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ТОВ «***». 3.1 Формування системи моніторингу та оцінювання управлінської ефективності. 3.2 Впровадження сучасних інформаційних технологій в управлінську діяльність. 3.3 Розробка пропозицій щодо підвищення ефективності управління Висновки і пропозиції. Список літературних джерел.

4. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1.	Вибір теми роботи	Травень 2025	
2.	Розробка змісту роботи	Травень 2025	
3.	Обґрунтування актуальності теми кваліфікаційної роботи	Травень 2025	
4.	Бібліографічний огляд	Червень 2025	
5.	Вступ	Червень 2025	
6.	Розділ 1	Червень-липень 2025 року	
7.	Розділ 2	Серпень-вересень 2025 року	
8.	Розділ 3	Жовтень-листопад 2025 року	
9.	Висновки та пропозиції	Листопад 2025 року	
10.	Оформлення роботи	Листопад 2025 року	
11.	Оформлення візуального супроводу роботи	Грудень 2025	
12.	Представлення до захисту кваліфікаційної роботи	Грудень 2025	

Здобувач

_____ (підпис)

..... (прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

_____ (підпис)

..... (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	9
1.1 Сутність, роль та значення управлінської діяльності в системі менеджменту підприємства	9
1.2 Основні функції, принципи та методи управління підприємством.....	11
1.3 Підходи до організації управлінської діяльності: класичні та сучасні концепції.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ У ТОВ «***».....	26
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства.....	26
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «***».....	32
2.3 Контроль – як інструмент удосконалення управлінської діяльності у ТОВ «***».....	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ТОВ «***».....	53
3.1 Формування системи моніторингу та оцінювання управлінської ефективності	53
3.2 Впровадження сучасних інформаційних технологій в управлінську діяльність.....	57
3.3 Розробка пропозицій щодо підвищення ефективності управління.....	63
Висновки і пропозиції.....	66
Список використаної літератури.....	72

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання ефективне управління підприємством набуває особливої ваги та виступає визначальним чинником його стабільного функціонування, підвищення конкурентоспроможності й забезпечення довгострокового розвитку. В умовах, коли економічне середовище характеризується високою динамічністю, невизначеністю та посиленням взаємозалежності між ринками, роль професійного управління зростає в геометричній прогресії. Організація управлінської діяльності охоплює комплекс взаємопов'язаних процесів, методів, засобів і принципів, спрямованих на досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства, а також забезпечує його здатність ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики.

Актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи обумовлена низкою чинників, серед яких - динамічний розвиток ринкових відносин, глобалізація економічних процесів, посилення конкуренції, нестабільність макроекономічної ситуації та стрімка цифрова трансформація бізнесу. У таких умовах традиційні підходи до управління дедалі частіше потребують модернізації, а підприємства змушені впроваджувати інноваційні методи, цифрові інструменти, системи аналітичної підтримки рішень, автоматизацію управлінських процедур і гнучкі організаційні структури, здатні забезпечити оперативну адаптацію до нових умов. Саме тому питання удосконалення управлінської діяльності є своєчасним, практично значущим і стратегічно важливим.

Управлінська діяльність включає всебічну координацію роботи персоналу, оптимізацію виробничих, інформаційних та фінансових потоків, формування якісних управлінських рішень на основі системного аналізу, використання ефективних каналів комунікації між усіма рівнями управління та формування мотиваційного середовища. Важливе місце

посідає побудова раціональної організаційної структури, чітке визначення функцій, повноважень і відповідальності, а також застосування сучасних інструментів моніторингу діяльності, контролю, стратегічного планування й оцінювання результативності.

Метою даної кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження процесу організації управлінської діяльності на підприємстві, аналіз ключових елементів та механізмів управління, а також обґрунтування практичних напрямів її вдосконалення відповідно до сучасних тенденцій розвитку менеджменту.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

- розкрити теоретичні основи управлінської діяльності на підприємстві;
- визначити ключові принципи, функції та методи управління;
- проаналізувати чинну організаційну структуру управління підприємством;
- дослідити вплив сучасних управлінських підходів і цифрових технологій на ефективність управління;
- виявити проблемні аспекти в організації управлінської діяльності та запропонувати дієві шляхи її удосконалення.

Об'єктом дослідження виступає організація системи управління на прикладі ТОВ «***».

Предметом дослідження є сукупність заходів і підходів, спрямованих на підвищення ефективності управлінської діяльності підприємства шляхом удосконалення організаційних механізмів, інструментів та методів менеджменту.

Наукова новизна дослідження полягає в уточненні підходів до організації управлінської діяльності підприємства з урахуванням умов цифрової трансформації.

Практичне значення дослідження полягає в можливості застосування отриманих результатів у діяльності реальних підприємств, зокрема ТОВ «***». Запропоновані рекомендації можуть бути використані для оптимізації організаційної структури, удосконалення комунікацій між управлінськими ланками, впровадження цифрових технологій в управління, підвищення результативності прийняття рішень і формування більш ефективної системи моніторингу та контролю управлінських процесів.

Методи дослідження охоплюють аналіз і синтез для теоретичного узагальнення сутності управлінської діяльності, системний підхід для комплексного розгляду механізмів управління, порівняльний та економічний аналіз для оцінки сучасних практик і стану управління на підприємстві, графічне моделювання для візуалізації організаційних рішень, метод експертних оцінок для визначення ключових проблем і логічне моделювання - для формування пропозицій з удосконалення управлінських процесів.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, 3 розділів, висновку, списку літературних джерел. Кваліфікаційна робота викладена на 74 сторінках, містить посилання на 34 літературних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність, роль та значення управлінської діяльності в системі менеджменту підприємства

В умовах ринкової економіки управлінська діяльність виступає основним фактором забезпечення ефективного функціонування підприємства. Управління підприємством - це складний, багаторівневий процес, що охоплює сукупність дій, спрямованих на координацію зусиль персоналу, раціональне використання ресурсів, досягнення стратегічних і тактичних цілей.

Поняття "управлінська діяльність" охоплює організацію, планування, координацію, мотивацію, моніторинг та контроль усіх аспектів функціонування суб'єкта господарювання. Вона є невід'ємною частиною системи менеджменту, яка забезпечує узгодженість між підсистемами підприємства, створює сприятливі умови для досягнення ключових показників ефективності [14].

Управлінську діяльність вирізняють наступні ключові характеристики:

- *Цілеспрямованість* - кожне управлінське рішення спрямоване на досягнення конкретної мети (наприклад, збільшення прибутку, розширення ринку збуту, підвищення продуктивності).
- *Системність* - управління є частиною загальної системи менеджменту і охоплює структуровані процеси.
- *Динамічність* - постійна змінюваність умов середовища потребує гнучкості управлінських рішень.
- *Соціальний характер* - управління реалізується через людей і для людей, тож соціально-психологічні чинники є критично важливими.

- *Раціональність* - оптимальне використання ресурсів, зниження втрат, підвищення ефективності [5].

Крім того, сучасна управлінська діяльність набуває дедалі більше аналітичного характеру, оскільки обґрунтовані рішення ґрунтуються на опрацюванні великої кількості даних, моделюванні ситуацій та оцінці альтернатив.

Упродовж останніх десятиліть еволюція системи управління підприємствами зазнала суттєвих змін під впливом технологічного прориву та процесів глобалізації. Інтенсивний розвиток цифрових технологій, зокрема інструментів аналітики даних, штучного інтелекту, автоматизації бізнес-процесів, а також розширення масштабів міжнародної торгівлі, значно ускладнили управлінське середовище. Сучасні менеджери змушені оперативно адаптуватися до багатofакторного середовища, яке характеризується високою динамічністю та невизначеністю.

Серед основних викликів, з якими стикаються управлінці, - необхідність ефективного функціонування в умовах міжкультурного середовища, дотримання численних нормативно-правових вимог різних країн, а також раціональне використання новітніх технологічних рішень для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. У відповідь на ці виклики управління підприємством трансформується в комплексну діяльність, що передбачає інтеграцію стратегічного мислення, гнучке планування, ефективний розподіл ресурсів, аналітичний підхід до оцінювання ринкових тенденцій та формування сильної корпоративної культури [31].

Таким чином, управлінська діяльність в сучасних умовах виступає не лише як інструмент оперативного реагування на зміни, а й як ключовий фактор формування адаптивної, інноваційно-орієнтованої організації,

здатної забезпечити довготривалу стабільність і сталий розвиток у глобальному конкурентному середовищі.

1.2 Основні функції, принципи та методи управління підприємством

У науковій літературі з менеджменту традиційно виокремлюють п'ять базових функцій управління, концептуально сформульованих Анрі Файолем, які вважаються універсальними та застосовними до будь-якого типу організацій незалежно від галузевої приналежності, форми власності чи розміру підприємства. Кожна з цих функцій забезпечує певний аспект управлінської діяльності та в сукупності формує цілісну систему управління, орієнтовану на досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства.

1. Планування - це ключова початкова функція, яка полягає у визначенні цілей підприємства, розробці шляхів і засобів їх досягнення, прогнозуванні результатів і створенні програми дій. Планування охоплює як довгострокову стратегію (стратегічне планування), так і короткотермінові оперативні заходи. У сучасних умовах ця функція доповнюється інструментами ситуаційного аналізу (SWOT, PEST), використанням прогнозної аналітики та цифрових платформ, що забезпечують адаптацію планів до динамічного зовнішнього середовища.

2. Організування передбачає створення ефективної організаційної структури управління, яка забезпечує раціональний розподіл завдань, відповідальності та повноважень між структурними підрозділами й окремими працівниками. Важливою складовою є формування системи формальних та неформальних зв'язків, узгодження горизонтальних і вертикальних взаємодій, а також забезпечення належного функціонування механізмів координації, підпорядкування та

субординації. В умовах діджиталізації організування набуває нових форм - матричних, гнучких, проектно-орієнтованих структур.

3. Мотивація є центральним елементом у системі управління персоналом, що включає формування комплексу матеріальних і нематеріальних стимулів, спрямованих на підвищення трудової активності, залучення працівників до досягнення організаційних цілей та розвиток їхнього потенціалу. Сучасні підходи до мотивації базуються не лише на теоріях потреб (Маслоу, Герцберг), а й на концепціях емоційного інтелекту, самоактуалізації, залученості (engagement) і побудови корпоративної культури довіри.

4. Контроль - це функція, що забезпечує зворотний зв'язок у системі управління. Вона включає встановлення стандартів, моніторинг виконання завдань, оцінку результатів, виявлення відхилень та вжиття коригувальних заходів. У сучасному контексті контроль значною мірою автоматизується завдяки впровадженню інформаційних систем, аналітичних панелей (dashboard), систем оцінки ефективності діяльності (KPI, Balanced Scorecard), що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення в режимі реального часу.

5. Координація полягає у забезпеченні узгодженості дій між підрозділами, гармонізації процесів і ресурсів, уникненні дублювання функцій та конфліктів інтересів. Її мета - забезпечити єдність дій у напрямку досягнення стратегічних і поточних цілей. З розвитком проектного менеджменту, Agile-методологій та цифрових платформ для командної взаємодії (наприклад, Slack, Trello, Asana) координація трансформується у більш гнучку, інтегровану систему внутрішньої комунікації [24].

Усі зазначені функції не існують ізольовано, а тісно взаємопов'язані між собою: ефективне планування передбачає якісне організування, без мотивації неможливо забезпечити результативну

реалізацію планів, контроль дає змогу скоригувати відхилення, а координація - інтегрує всі процеси в єдине ціле. Таким чином, функціональна модель управління підприємством формує базис для стратегічної адаптивності, конкурентоспроможності та сталого розвитку організації в сучасних умовах економічної невизначеності.

У сучасних умовах управлінці також виконують такі додаткові функції, як:

- ✓ Прогнозування - передбачення тенденцій розвитку зовнішнього і внутрішнього середовища;
- ✓ Аналіз - систематичне вивчення економічних, соціальних, технологічних показників;
- ✓ Комунікація - налагодження внутрішньої та зовнішньої взаємодії;
- ✓ Управління знаннями - ефективне використання інформаційного ресурсу в управлінських процесах.

Таким чином, функції управління формують структурну модель менеджменту, де кожна функція логічно пов'язана з іншою, забезпечуючи цілісність управлінського циклу.

Варто зазначити, що під впливом цифровізації та динамічного ринкового середовища з'являються нові тренди у функціях управління, які заслуговують окремої уваги (таблиця 1.1).

Функції управління перебувають у тісному взаємозв'язку з принципами управління, формуючи єдину методологічну основу ефективного менеджменту. Принципи управління є основоположними правилами, на яких базується вся система управлінської діяльності. Вони слугують орієнтирами для прийняття рішень і побудови організаційної політики підприємства.

Таблиця 1.1

Сучасні тенденції у функціональному управлінні підприємством

Класична функція управління	Традиційний підхід	Сучасні тенденції	Інструменти / методи реалізації
Планування	Стратегічні плани на 3–5 років	Гнучке/адаптивне планування, сценарне планування, прогнозування на основі даних	BI-системи, SWOT/PEST-аналіз, прогнозна аналітика
Організування	Жорстка ієрархія, вертикальна структура	Децентралізація, гнучкі команди, матрична структура, горизонтальні зв'язки	CRM/ERP-системи, хмарні сервіси, платформи співпраці (Slack, Asana)
Мотивація	Зарплата, премії, накази	Психологічна мотивація, участь у прийнятті рішень, розвиток талантів, гейміфікація	KPI, OKR, програми навчання, системи оцінки персоналу
Контроль	Перевірка виконання за фактами	Аналітичний контроль у реальному часі, контроль якості, внутрішній аудит, автоматизований моніторинг	Панелі управління (dashboard), Power BI, контроль ризиків
Координація	Координація через керівника	Самоорганізація, крос-функціональні команди, синхронізація через цифрові платформи	Scrum, Agile, Kanban, цифрові платформи (Trello, Monday.com)
Регулювання	Реакція на відхилення	Превентивне управління, управління змінами, кризовий менеджмент	Антикризові плани, ризик-менеджмент, Change Management

Джерело: сформовано автором на основі джерел [1, 4, 7]

До базових принципів управління належать:

1. *Цілеспрямованість* - кожна управлінська дія має бути орієнтована на досягнення чітко визначених цілей.

2. *Системність* - управління розглядається як єдина система, що включає взаємозалежні елементи (люди, ресурси, технології, інформація).

3. *Науковість* - управлінські рішення мають базуватися на об'єктивному аналізі, даних та доказах, а не на інтуїції.

4. *Раціональний розподіл повноважень і відповідальності* - делегування завдань має здійснюватися з урахуванням компетенцій та відповідальності працівників.

5. *Ієрархічність* - наявність рівнів управління забезпечує контрольованість і послідовність дій.

6. *Гнучкість* - здатність адаптувати структуру управління до змін ринкового середовища та внутрішніх умов.

7. *Економічність* - досягнення цілей з мінімальними витратами ресурсів.

8. *Соціальна орієнтованість* - урахування людського чинника, потреб і мотивацій працівників як ключової складової ефективного управління.

Застосування принципів управління в практичній діяльності підприємства дозволяє створити стійку, адаптивну управлінську систему, здатну ефективно функціонувати в умовах динамічного зовнішнього середовища, невизначеності та високого рівня конкурентного тиску. Ці принципи - такі як цілеспрямованість, науковість, системність, ієрархічність, гнучкість, відповідальність та зворотний зв'язок - виступають нормативною основою управлінської діяльності, сприяючи підвищенню її якості, обґрунтованості та ефективності [4].

Однак реалізація принципів управління на практиці потребує використання відповідних *методів управління* - тобто конкретних

способів і засобів цілеспрямованого впливу на об'єкти управління з метою досягнення бажаних соціально-економічних результатів. Методи управління формують практичний інструментарій менеджменту, забезпечуючи реалізацію функцій управління в умовах обмеженості ресурсів, складності внутрішніх процесів та постійної змінюваності зовнішніх викликів.

Залежно від характеру впливу, розрізняють такі групи методів [14]:

1. Адміністративні методи (організаційно-розпорядчі)

Ці методи базуються на формальному підпорядкуванні та регламентуванні діяльності працівників через накази, інструкції, положення, нормативні акти. Вони забезпечують дисципліну та є ефективними у стабільному середовищі. Приклади: службові інструкції, правила внутрішнього розпорядку, контроль за дотриманням процедур.

2. Економічні методи

Вони передбачають вплив через економічні інструменти: фінансове стимулювання, бюджетування, ціноутворення, преміювання. Працівники отримують можливість самостійно ухвалювати рішення в межах заданих економічних параметрів. Приклади: система KPI, участь у прибутках, управління витратами.

3. Соціально-психологічні методи

Спрямовані на формування корпоративної культури, підвищення мотивації, розвиток командного духу. Застосовуються через моральне заохочення, управління конфліктами, комунікацію, лідерство. Приклади: корпоративні заходи, опитування працівників, неформальні лідери.

4. Інформаційно-аналітичні методи

Використовуються для обробки великих обсягів даних, прогнозування результатів, оптимізації рішень. У сучасних умовах мають велике значення завдяки розвитку ІТ-технологій. Приклади: бізнес-аналітика (BI), CRM-системи, ERP-платформи.

5. Інноваційні методи управління

До них належать методи гнучкого управління (agile), lean-менеджменту, управління проєктами (PM), дизайн-мислення, цифрового трансформаційного менеджменту. Ці методи стають актуальними в умовах високої мінливості середовища та потреби в швидкій адаптації.

Варто зазначити, що функції, принципи та методи управління тісно пов'язані між собою й утворюють єдину систему. Принципи визначають філософію управління, функції - його логіку, а методи - конкретні інструменти реалізації. Ефективне управління можливе лише за умови їхньої збалансованої взаємодії.

Наприклад, реалізація функції контролю може базуватися на принципах системності та науковості, а застосовувані методи можуть включати як економічні стимули (бонуси), так і аналітичні інструменти (моніторинг KPI).

Впровадження методів управління на підприємстві залежить від розміру організації, сфери діяльності, рівня зрілості менеджменту та корпоративної культури. Розглянемо коротко особливості застосування різних методів управління на прикладі підприємств малого, середнього та великого бізнесу.

До прикладу для невеликих підприємств, характерним є домінування адміністративних методів. Керівник підприємства одноосібно приймає ключові рішення, ґрунтуючись на особистому досвіді. Економічні методи стимулювання (премії, частка в прибутку) використовуються нерегулярно. Мотивація персоналу часто базується на неформальних відносинах і сімейних зв'язках.

У такому контексті впровадження хоча б елементарних електронних систем обліку та бюджетування дозволяє істотно підвищити ефективність.

На підприємстві з чисельністю понад 100 працівників ефективно поєднуються економічні та соціально-психологічні методи. Для мотивації працівників використовуються KPI (ключові показники ефективності), система бонусів, щорічна оцінка результатів. Водночас важливим є розвиток корпоративної культури - впровадження внутрішніх комунікацій, тренінгів, командоутворення.

Це дає змогу не лише підвищити продуктивність праці, а й зменшити плинність кадрів.

На великих підприємствах у переважній більшості використовується багаторівнева система управління з розвиненими інформаційно-аналітичними методами. Впроваджено ERP-системи (SAP, Oracle), автоматизоване планування виробництва, управління витратами та ризиками.

Для підвищення гнучкості в управлінні такими компаніями дедалі частіше застосовуються проєктний менеджмент (PM), agile-підходи у виробничих і сервісних підрозділах.

У таблиці 1.2 представлена оцінка ефективності різних управлінських підходів за ключовими критеріями.

Цей аналіз свідчить, що жоден метод не є універсальним - ефективність залежить від контексту. Найбільшу результативність демонструє комплексне використання методів, їх гнучке комбінування.

Отже, функціональна сутність управління підприємством виявляється через тісну взаємодію функцій (планування, організування, мотивація, контроль, координація), принципів (цілеспрямованість, системність, гнучкість, економічність тощо) та методів впливу (адміністративні, економічні, соціально-психологічні, інформаційні та інноваційні).

Таблиця 1.2

Оцінка ефективності різних управлінських підходів за ключовими критеріями

Методи	Переваги	Недоліки	Оптимальна сфера застосування
Адміністративні	Чіткість, швидкість виконання, формалізація процесів	Відсутність гнучкості, низька мотивація	Кризові ситуації, державні установи
Економічні	Стимулювання результатів, гнучкість, ринкова адаптація	Потребують розвиненої фінансової системи, ризик формального виконання	Середній і великий бізнес
Соціально-психологічні	Підвищення лояльності, залученість персоналу, покращення комунікацій	Важко вимірювати результативність, суб'єктивність оцінок	Творчі колективи, сфера послуг
Інформаційно-аналітичні	Об'єктивність, швидкість аналізу, точність прогнозів	Потребують ІТ-інфраструктури, високих витрат на впровадження	Виробництво, логістика, маркетинг
Інноваційні (Agile, Lean, PM)	Адаптивність, клієнтоорієнтованість, оптимізація витрат	Вимагають гнучкої культури, високої кваліфікації персоналу	Стартапи, ІТ-сфера, інноваційні відділи

Джерело: сформовано автором на основі джерел [4, 17]

Практика ефективного управління доводить необхідність адаптації класичних управлінських інструментів до нових умов - цифрової трансформації, ринкової турбулентності, посилення конкурентного тиску. Підприємства, які вдало поєднують традиційні та інноваційні методи управління, виявляють більшу стійкість до викликів та здатність до сталого розвитку.

1.3 Підходи до організації управлінської діяльності: класичні та сучасні концепції

Організація управлінської діяльності завжди перебувала в центрі уваги науковців та практиків менеджменту, оскільки саме вона визначає ефективність функціонування підприємств, адаптивність до змін та здатність до стратегічного розвитку. Протягом XX–XXI століть було сформовано низку підходів до організації управління, які відображають еволюцію управлінської думки - від класичних моделей до сучасних гнучких і діджиталізованих систем менеджменту [15].

Класичні підходи до управління

Класичні концепції управління виникли на початку XX століття в умовах індустріального розвитку й потреби в упорядкуванні виробничих процесів. Серед основних підходів цього періоду виділяють:

1. Адміністративно-бюрократичний підхід.

Адміністративно-бюрократичний підхід - це один із найвідоміших класичних підходів до управління, який поєднує ідеї двох великих теоретиків: Анрі Файоля і Макса Вебера. Він ґрунтується на чітких правилах, структурі і поділі обов'язків у організації, що дозволяє ефективно керувати великими колективами та складними системами.

Анрі Файоль вважав, що управління - це універсальний процес, який можна поділити на кілька основних функцій. Перш за все, це планування, коли визначаються цілі організації і шляхи їх досягнення. Далі йде організація, що означає правильний розподіл роботи між працівниками, а також забезпечення їх необхідними ресурсами. Наступна функція - керівництво, яке включає мотивацію працівників і їхнє стимулювання до виконання поставлених завдань. Окрім цього, потрібно налагоджувати координацію - тобто узгоджувати дії різних підрозділів, щоб вони працювали злагоджено і не заважали один одному. І нарешті, є

контроль - перевірка того, наскільки фактичні результати відповідають планам.

Щоб цей процес працював, Файоль розробив 14 принципів управління. Наприклад, поділ праці - коли кожен виконує ту роботу, в якій він найбільш компетентний. Важливим є також дисципліна, яка забезпечує порядок, та єдність командування - кожен працівник повинен отримувати вказівки від одного керівника, щоб уникнути плутанини.

З іншого боку, Макс Вебер розвинув ідею бюрократії як організаційної форми, яка базується на формальних правилах і чіткій ієрархії. За його словами, бюрократична організація - це найефективніша і найсправедливіша модель управління, особливо для великих установ. У такій системі кожен має своє місце і відповідні обов'язки, а рішення приймаються відповідно до встановлених правил, а не на основі особистих симпатій чи довільних рішень.

Вебер підкреслював важливість професіоналізму: працівники повинні займати посади відповідно до своїх знань і кваліфікації. Все оформлюється письмово - від наказів до звітів - щоб уникнути непорозумінь. При цьому сам процес управління є безособовим: однакові правила діють для всіх, а особисті уподобання керівників не повинні впливати на рішення.

Завдяки поєднанню цих двох підходів - адміністративного і бюрократичного - організації отримали змогу працювати більш ефективно, особливо там, де потрібна чітка структура і стабільність. Це дозволило зменшити хаос у великих колективах, зробити роботу більш передбачуваною і контрольованою.

Проте цей підхід має і свої недоліки. Надмірна формалізація і суворе дотримання правил може уповільнювати процеси, заважати впровадженню нововведень і творчості працівників. Крім того, акцент на

формальні процедури іноді призводить до того, що людський фактор - мотивація, ініціатива, індивідуальний підхід - втрачається.

2. Наукове управління (тейлоризм).

Наукове управління, або тейлоризм, - це підхід до організації праці та управління, який зародився на початку XX століття завдяки роботам американського інженера і менеджера Фредеріка Вінслоу Тейлора. Він вважав, що ефективність роботи можна значно підвищити, якщо застосовувати наукові методи для вивчення та оптимізації кожного робочого процесу.

Тейлор починав з того, що аналізував, як виконуються різні операції на виробництві, зокрема ручні роботи. Він детально вимірював час, необхідний для виконання кожного руху, та вивчав методи праці робітників. Його мета була знайти найкращий, найшвидший і найефективніший спосіб виконання кожного завдання. Це дозволяло стандартизувати робочі процеси, усунути зайві рухи та непотрібні операції, що суттєво підвищувало продуктивність.

Одним із ключових елементів тейлоризму було розподілення праці: Тейлор пропонував чітко розділити функції між керівниками і робітниками. Керівники мали відповідати за планування, контроль і навчання, а робітники - за точне виконання встановлених правил і процедур. Такий поділ дозволяв кожному зосередитись на своїх завданнях і максимально ефективно їх виконувати.

Також Тейлор ввів систему стимулювання працівників - оплату за результат. Робітники, які виконували роботу швидше і якісніше, отримували вищу платню. Це мотивувало їх до підвищення продуктивності і дотримання стандартів.

Ще одна важлива ідея тейлоризму - це застосування наукового підходу до управління, тобто прийняття рішень не на основі інтуїції чи

традицій, а на підставі об'єктивних даних, вимірювань і аналізу. Такий підхід дав поштовх розвитку менеджменту як науки і став основою для подальших досліджень у сфері організації праці.

Однак тейлоризм мав і свої недоліки. Суворе регламентування і стандартизація робочих процесів часто ігнорували індивідуальні особливості працівників, їхню мотивацію та потребу у творчості. Багато робітників почувалися “знаряддями” виробництва, що призводило до зниження морального духу та конфліктів на роботі. Крім того, надмірне фокусування на підвищенні продуктивності іноді погіршувало якість роботи.

Попри це, наукове управління стало важливим етапом у розвитку менеджменту. Воно поклало початок системному вивченню праці і управління, впровадженню норм і стандартів, а також формуванню принципів раціоналізації виробництва, які й досі використовуються у багатьох сферах.

3. Класична школа організації.

Представники цього підходу вбачали ефективність управління у жорсткій структуризації підприємства, централізації влади, детальній регламентації діяльності, що в умовах стабільного середовища забезпечувало високий рівень керованості.

Хоча класичні підходи часто асоціюються з надмірною централізацією, вони стали підґрунтям для побудови фундаментальних принципів сучасного менеджменту, зокрема в частині формалізації структур, розподілу повноважень, планування та системного підходу.

Сучасні підходи до організації управлінської діяльності

Сучасні умови господарювання - глобалізація, технологічні інновації, нестабільність ринків, цифровізація, а також орієнтація на людину та стійкий розвиток - сприяли формуванню нових управлінських концепцій, які базуються на гнучкості, інтегрованості та адаптивності.

Серед найбільш поширених і ефективних сучасних підходів виокремлюють такі:

1. Системний підхід.

Він розглядає підприємство як цілісну відкриту систему, що взаємодіє з зовнішнім середовищем. Управління в цьому випадку полягає в координації підсистем (виробництво, маркетинг, фінанси, персонал), аналізі входів і виходів системи та оптимізації зв'язків між елементами. Системний підхід дозволяє враховувати складність управлінського середовища, взаємозв'язки між факторами та забезпечує інтеграцію стратегічного й операційного управління.

2. Ситуаційний підхід.

Запропонований у 1960–1970-х рр., ситуаційний підхід виходить з того, що не існує універсального методу управління, придатного для будь-яких обставин. Ефективність управлінських рішень залежить від конкретної ситуації, що склалася в організації, зокрема: типу виробництва, розміру підприємства, кваліфікації персоналу, динаміки зовнішнього середовища тощо. Такий підхід сприяє гнучкості управління і дозволяє адаптувати стиль, методи і структуру управління до реальних умов.

3. Процесно-орієнтований підхід.

Цей підхід акцентує увагу на управлінні бізнес-процесами як основі діяльності підприємства. Управлінська діяльність тут розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, які спрямовані на створення цінності для споживача. Застосування цього підходу дозволяє підвищити ефективність, скоротити витрати, мінімізувати дублювання функцій і підвищити якість обслуговування. Методології BPR (Business Process Reengineering), BPM (Business Process Management) є практичними реалізаціями цієї концепції.

4. Інноваційно-орієнтований підхід.

В умовах динамічного науково-технологічного прогресу організація управлінської діяльності потребує постійного оновлення інструментів, технологій і підходів. Інноваційний підхід ґрунтується на відкритості до змін, створенні сприятливого середовища для генерації нових ідей, використанні цифрових рішень (ERP-системи, CRM, штучний інтелект), а також розвитку інноваційної культури серед персоналу.

5. Людиноцентричний (гуманістичний) підхід.

Орієнтований на потреби, інтереси та розвиток працівника як головного ресурсу організації. Застосування цього підходу передбачає впровадження гнучких форм зайнятості, м'яких інструментів мотивації, залучення до прийняття рішень, розвиток емоційного інтелекту керівників, створення умов для балансу між професійним і особистим життям працівників. Він тісно пов'язаний із концепціями корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку.

Таким чином, еволюція підходів до організації управлінської діяльності відображає зміни в соціально-економічному середовищі, розвитку технологій і зростанні ролі людини у виробничих процесах. Класичні концепції забезпечили фундамент для управлінської науки, заклавши основи формалізації, структуризації та планування, водночас сучасні підходи акцентують на гнучкості, адаптивності, технологічності та людині як центрі управлінської системи. Ефективна організація управління в сучасних умовах передбачає синтез традиційних і новітніх підходів, що дозволяє підприємствам бути конкурентоспроможними, інноваційними й стійкими до змін.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ У ТОВ «*»**

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «***» є українською компанією, що спеціалізується на виробництві м'ясної продукції. Підприємство розташоване за адресою: вул. Львівська, будинок 19, місто Шептицький, Львівська область, 80100 [21].

Статутний капітал підприємства складає 1 300 000.00 грн. Засновник ТОВ «***» є Ляховський Ігор Богданович.

Види діяльності: 0.11 Виробництво м'яса

0.13 Виробництво м'ясних продуктів

6.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, асінням і кормами для тварин

6.23 Оптова торгівля живими тваринами

6.31 Оптова торгівля фруктами й овочами

6.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами

6.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним аливом і подібними продуктами

7.30 Роздрібна торгівля пальним

9.41 Вантажний автомобільний транспорт

2.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту [21].

ТОВ «***» - це поєднання відбірного м'яса, європейського рівня сервісу та доступних цін. Підприємство щодня докладає зусиль, щоб забезпечити своїх споживачів якісною та свіжою продукцією. Саме тому продукція ТОВ «***»:

- ✓ виготовляється з ретельно відібраної сировини, що закуповується на провідних українських фермах;

- ✓ супроводжується повним пакетом документів, зокрема ветеринарними сертифікатами, які підтверджують високу якість товарів;
- ✓ пропонує найбільший асортимент свіжої, охолодженої та замороженої свинини, яловичини, курятини і субпродуктів;
- ✓ має привабливий зовнішній вигляд, що з першого погляду викликає бажання придбати продукцію.

Підприємство ТОВ «***» заслужено вважається одним із провідних постачальників свіжого, охолодженого та замороженого м'яса й м'ясної продукції. Його діяльність вирізняється високим рівнем організації та дотриманням європейських стандартів. Зокрема:

- підприємство має сучасне, автоматизоване виробництво, що дозволяє постачати на ринок свинину, курятину та яловичину найвищої якості;
- зареєстроване за міжнародним ідентифікаційним номером UA 131625;
- виробничі потужності оснащені холодильними камерами та камерами шокової заморозки, що забезпечують збереження якості м'яса в процесі зберігання;
- пропонується широкий вибір упаковки відповідно до побажань клієнтів: вакуумна, індивідуальна, картонні коробки або блоки;
- підприємство активно співпрацює з провідними світовими логістичними компаніями, такими як CMA та Maersk Group, що забезпечує оперативну доставку продукції у будь-яку точку світу;
- співпраця з клієнтами є максимально прозорою — надаються фотозвіти на всіх етапах виконання замовлень;
- власний автопарк з рефрижераторними вантажівками гарантує дотримання оптимального температурного режиму під час транспортування;

- підприємство має широку базу постійних клієнтів, які довіряють якості продукції й обирають ТОВ «***» як надійного постачальника м'ясної сировини.

Історія розвитку ТОВ «***»:

2000 - Заснування компанії "****" Україна.

2005 - компанія "****" почала імпортувати високоякісну свинину і м'ясо птиці в Україну.

2008 - отримала нагороду "Український імпортер року" за основним видом діяльності УКТ ЗЕД 02 "М'ясо і продукти харчування".

2011 - отримала нагороду «Імпортер року» за основним видом діяльності UCG FEA 02.

2014 - отримала нагороду "Український експортер року» за основним видом діяльності UCG FEA 0504.

2016 - побудований сучасний завод для переробки м'яса [21].

У своїй бізнес-діяльності ТОВ «***» орієнтується на передові європейські стандарти, тому кожен етап - від закупівлі сировини до доставки продукції безпосередньо на склад замовника - відпрацьований до найменших деталей. Водночас керівництво компанії переконане, що немає меж для вдосконалення: підприємство постійно модернізує виробничі процеси, розширює асортимент і впроваджує нові послуги для клієнтів [21].

ТОВ «***» - це якісна продукція, гідна європейського ринку, сучасне технічне оснащення, конкурентні ціни та індивідуальний підхід до кожного клієнта.

Щодо логістики (рис. 2.1), компанія співпрацює з найбільшими міжнародними транспортними операторами, зокрема СМА та Maersk Group, що дозволяє забезпечити швидку й надійну доставку по всьому світу.



Рис. 2.1 Логістична схема ТОВ «***».

Джерело: [21].

Основні партнери ТОВ «***» зображені на рисунку 2.2.



Рис. 2.2. Основні партнери ТОВ «***».

Джерело: [21].

Політика у сфері управління безпечністю харчових продуктів

В умовах високої конкуренції на ринку одним із ключових чинників успішного розвитку бізнесу є здатність правильно визначити стратегічні напрями діяльності. Для ТОВ «***» першочерговим завданням на сучасному етапі є постійне вдосконалення системи управління безпечністю харчової продукції [21].

У зв'язку з цим керівництво компанії активно впроваджує ефективні рішення, спрямовані на підвищення якості та безпечності вироблених продуктів. Система управління безпечністю, яка

розвивається на підприємстві, охоплює весь асортимент - від охолодженого й замороженого м'яса до напівфабрикатів та субпродуктів. Її основна мета - забезпечення високого рівня безпеки продукції та задоволення очікувань клієнтів і всіх зацікавлених сторін.

У рамках своєї політики у сфері безпечності харчових продуктів ТОВ «***» дотримується наступних принципів:

- уся діяльність підприємства та функціонування системи управління базується на вимогах чинного законодавства та очікуваннях клієнтів;
- гарантування високої якості та безпечності продукції за доступною ціною;
- персональна відповідальність кожного співробітника за дотримання вимог безпеки у межах своєї компетенції;
- запобігання можливим ризикам, пов'язаним із безпечністю продукції;
- орієнтація на задоволення потреб і запитів споживачів;
- постійне вдосконалення та підвищення ефективності системи управління безпечністю харчових продуктів;
- регулярне підвищення кваліфікації працівників і розвиток їх професійних навичок;
- здійснення контролю на всіх етапах виробничого процесу;
- підтвердження ефективності системи відповідно до міжнародного стандарту ISO 22000:2018 шляхом проведення ресертифікаційних аудитів [21].

ТОВ «***» послідовно дотримується встановлених вимог і стандартів, прагнучи не лише задовольнити, а й перевершити очікування своїх клієнтів.

Організаційна структура управління ТОВ «***» зображена на рисунку 2.3.



Рис. 2.3 Організаційна структура управління ТОВ «***».

Джерело: [21].

Організаційна структура ТОВ «***» побудована за функціональним принципом, де кожен підрозділ виконує специфічні завдання, спрямовані на досягнення загальних цілей підприємства. Центром управління є Генеральний директор, який координує роботу всіх підрозділів. Навколо нього розташовані основні структурні одиниці.

Виробничий відділ несе відповідальність за безпосереднє виготовлення продукції. Має завод з ідентифікаційним номером #131625 та забезпечує контроль якості на всіх етапах виробництва.

Бухгалтерський відділ відповідає за фінансовий облік, складання звітності та контроль витрат. Він в свою чергу забезпечує ефективне фінансове планування і взаємодію з контролюючими органами.

Відділ експорту організовує процеси виходу продукції на міжнародні ринки, координує документообіг, митне оформлення та логістику за межі країни.

Відділ імпорту займається закупівлею необхідної сировини або обладнання за кордоном. А також його працівники ведуть переговори з іноземними постачальниками та забезпечує своєчасну доставку.

Працівники відділу логістики відповідають за організацію транспортування продукції до споживачів, контролюють ефективне зберігання, облік і переміщення товарів.

У структуру ТОВ «***» також входить торговельна марка «Сокальські ковбаси». Вона представляє окрему виробничу лінію з власним заводом та спеціалізується на виготовленні ковбасної продукції під окремим брендом.

Ця структура дозволяє ТОВ «***» ефективно розподіляти обов'язки, забезпечувати контроль якості, оперативно реагувати на зміни ринку й надавати клієнтам широкий спектр послуг у сфері виробництва, логістики та зовнішньоекономічної діяльності.

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «*»**

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства — це комплексна оцінка усіх сторін діяльності підприємства з метою виявлення його фінансового стану, ефективності роботи та напрямків для покращення. Він дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі фактичних даних.

Товариство з обмеженою відповідальністю "****" (ЄДРПОУ 31228240) здійснює свою діяльність у сфері виробництва м'яса (КВЕД

10.11) на території Львівської області. У 2024 році середньооблікова чисельність працівників становила 2 185 осіб. Основною метою діяльності підприємства є отримання прибутку від реалізації продукції власного виробництва.

Показники прибутковості підприємства свідчать про покращення фінансового стану у 2024 році. У таблиці 2.1 наведено динаміку ключових статей звіту про фінансові результати за 2023–2024 роки.

Таблиця 2.1

Основні фінансові результати ТОВ "**", тис. грн**

Показник	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення (%)
Чистий дохід	1 184 902	1 359 258	+174 356	+14,71%
Собівартість	1 039 613	1 105 896	+66 283	+6,38%
Валовий прибуток	145 289	253 362	+108 073	+74,38%
Операційний прибуток	34 599	43 540	+8 941	+25,84%
Чистий прибуток	27 099	32 499	+5 400	+19,93%

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства.

У таблиці 3.1 представлено порівняльний аналіз основних показників фінансових результатів ТОВ «****» за 2023 та 2024 роки. Проведене дослідження дозволяє оцінити динаміку доходів, витрат і прибутків підприємства, а також ефективність його господарської діяльності в динаміці.

Протягом аналізованого періоду чистий дохід від реалізації продукції зріс на 174 356 тис. грн, або на 14,71 %, що свідчить про розширення обсягів продажу або підвищення цінової політики

підприємства. Це є позитивною тенденцією та підтверджує зростання ринкової активності компанії.

Собівартість реалізованої продукції також збільшилася на 66 283 тис. грн, що відповідає приросту на 6,38 відсотка. Темпи зростання витрат є значно нижчими, ніж темпи зростання доходу, що вказує на покращення прибутковості діяльності.

У результаті такого співвідношення доходів і витрат валовий прибуток у 2024 році становив 253 362 тис. грн, що на 108 073 тис. грн більше, ніж у 2023 році. Відносне зростання склало 74,38 %, що свідчить про значне покращення рентабельності основної операційної діяльності підприємства.

Також спостерігається зростання операційного прибутку на 8 941 тис. грн (25,84 %), що відображає ефективність управління адміністративними та збутовими витратами. Варто зазначити, що витрати на збут у звітному періоді зросли більш ніж удвічі, що може потребувати подальшого аналізу та оптимізації.

Чистий прибуток підприємства за результатами 2024 року становив 32 499 тис. грн, що на 5 400 тис. грн, або на 19,93 %, перевищує аналогічний показник попереднього року. Це зростання є показником стабільної фінансової політики та прибутковості діяльності.

У цілому, аналіз даних таблиці свідчить про стійке зростання прибутковості та ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ «***» у 2024 році. Позитивна динаміка більшості ключових показників підтверджує раціональне використання ресурсів, покращення виробничих процесів та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

На рисунку 2.4 відображено динаміку чистого доходу і прибутку ТОВ «***».

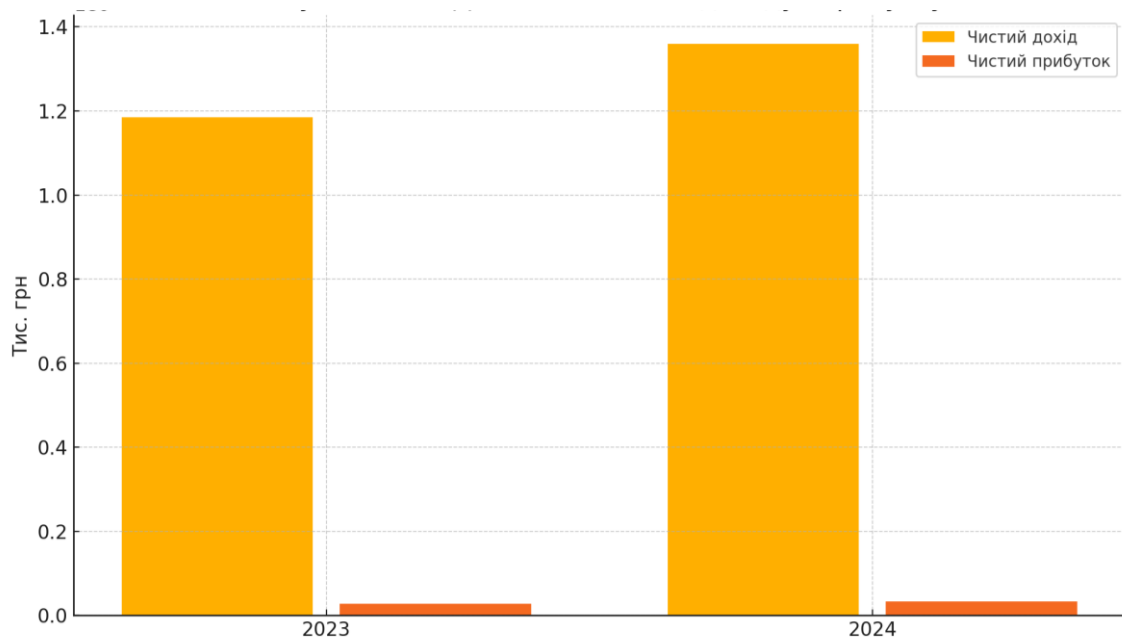


Рисунок 2.4 Динаміка чистого доходу і прибутку ТОВ "****".

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства.

На рисунку 2.4 зображено порівняльну оцінку обсягів чистого доходу від реалізації продукції та чистого прибутку підприємства за два звітні роки. Візуалізація дозволяє простежити позитивну тенденцію зростання обох показників, що свідчить про покращення результатів фінансово-господарської діяльності та ефективніше управління витратами. Незважаючи на помітне зростання доходу, відносна частка прибутку залишається помірною, що обумовлює необхідність подальшого контролю за витратною частиною операційної діяльності.

Перейдемо до аналізу структури активів і пасивів балансу підприємства. Аналіз балансу показує позитивну динаміку зростання активів та власного капіталу. У таблиці 2.2 подано структуру активів та пасивів станом на початок і кінець 2024 року.

Таблиця 2.2

Структура активів і пасивів ТОВ «***», тис. грн

Показник	01.01.2024	31.12.2024	Відхилення	Відносне відхилення, %
Необоротні активи	39 151	70 413	+31 262	+79,8%
Оборотні активи	149 725	175 014	+25 289	+16,9%
Власний капітал	113 910	146 409	+32 499	+28,5%
Довгострокові зобов'язання	0	19 645	+19 645	-
Поточні зобов'язання	74 966	79 373	+4 407	+5,9%

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства.

Як показують дані таблиці 2.2, протягом 2024 року спостерігається суттєве збільшення необоротних активів на 31 262 тис. грн, що становить майже 80% зростання порівняно з початком року. Це свідчить про активні інвестиції у довгострокові ресурси підприємства. Оборотні активи зросли на 16,9%, що свідчить про помірне нарощення короткострокових ресурсів, які використовуються у повсякденній діяльності.

Власний капітал збільшився на 28,5%, що відображає покращення фінансової стійкості підприємства і зростання внутрішніх джерел фінансування. Довгострокові зобов'язання з'явилися у звітному періоді, досягши 19 645 тис. грн, що може свідчити про залучення додаткових позик або кредитів на тривалий строк.

Поточні зобов'язання також зросли, але незначно - лише на 5,9%, що говорить про відносну стабільність короткострокових зобов'язань підприємства. Загалом, структура активів і пасивів свідчить про

стратегічне нарощення капіталу і збільшення ресурсної бази підприємства, з одночасним залученням довгострокового фінансування.

На рисунку 2.5 відображено структуру активів підприємства.

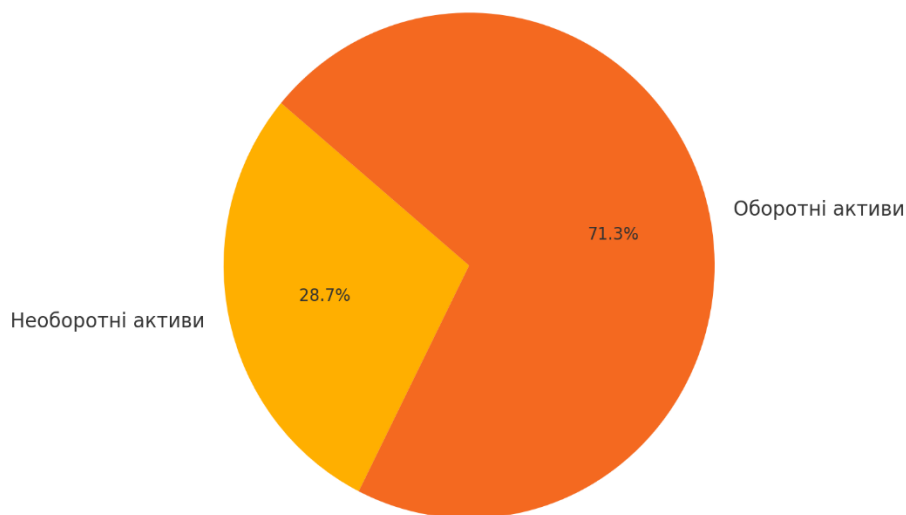


Рисунок 2.5. Структура активів ТОВ «***»

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства.

Рисунок 2.5 наочно відображає розподіл активів підприємства за основними складовими, що дозволяє оцінити напрямки розміщення фінансових ресурсів та характер виробничо-господарської діяльності.

Згідно з даними фінансової звітності підприємства, активи ТОВ «***» формуються переважно за рахунок необоротних активів, що свідчить про капіталомісткий характер діяльності, зокрема інвестування у сільськогосподарську техніку, будівлі, споруди, а також права користування землею. Така структура є типовою для аграрних підприємств, які здійснюють повний цикл виробництва - від обробітку ґрунту до зберігання і реалізації продукції.

У структурі активів умовно виокремлено такі основні компоненти:

❖ *Необоротні активи* - займають найбільшу частку, що включає:

- ✓ основні засоби (сільськогосподарська техніка, обладнання, будівлі);
- ✓ довгострокові біологічні активи;
- ✓ нематеріальні активи (включаючи ліцензії, права оренди земельних ділянок);
- ✓ незавершене будівництво (у разі наявності інвестиційних проєктів).

❖ *Оборотні активи*, які включають:

- ✓ запаси (насіння, добрива, паливо, готова продукція);
- ✓ дебіторську заборгованість (включно з поточними розрахунками з контрагентами);
- ✓ грошові кошти на рахунках та в касі;
- ✓ короткострокові біологічні активи (наприклад, посіви поточного сезону).

Аналіз графіка дозволяє зробити висновок, що фінансова модель підприємства є інвестиційно-орієнтованою, з фокусом на довгострокове використання ресурсів. Висока частка необоротних активів свідчить про прагнення до сталого розвитку та забезпечення стабільної матеріально-технічної бази.

Водночас наявність достатнього рівня оборотних активів гарантує підтримку ліквідності та безперервність операційного циклу підприємства. Баланс між цими складовими є важливим показником фінансової стабільності ТОВ «***».

На основі аналізу балансу встановлено, що:

- Оборотні активи становлять 71,3% від загального обсягу активів;
- Необоротні активи – 28,7%.

Це свідчить про високу мобільність ресурсної структури підприємства, що є характерною рисою операційно-орієнтованих аграрних компаній. Значна частка оборотних активів зумовлена

специфікою агровиробництва, зокрема потребою в постійному оновленні матеріально-технічних ресурсів, закупівлях насіння, добрив, паливно-мастильних матеріалів, а також накопиченні запасів готової продукції в міжсезоння.

Висока питома вага оборотних активів дозволяє підприємству:

- ✓ гнучко реагувати на зміну ринкової кон'юнктури;
- ✓ забезпечувати стійкість до сезонних коливань у сільському господарстві;
- ✓ підтримувати стабільний грошовий потік та операційну ефективність.

У той же час питома вага необоротних активів у розмірі 28,7% свідчить про достатньо розвинену матеріально-технічну базу, яка включає сільськогосподарську техніку, будівлі, споруди та інші основні засоби. Така структура активів є збалансованою, адже поєднує інвестиційну спроможність із високим рівнем ліквідності.

Таким чином, візуалізований розподіл активів ТОВ «***» демонструє орієнтацію підприємства на оперативне управління ресурсами, що дозволяє ефективно функціонувати в умовах зовнішньої нестабільності та змін аграрного ринку.

На рисунку 2.6 відображено динаміку власного капіталу і зобов'язань ТОВ «***» протягом 2024 року. Графік відображає зміну обсягів власних джерел фінансування та зобов'язань підприємства протягом досліджуваного періоду. Цей показник є ключовим для оцінки фінансової стабільності та платоспроможності підприємства.

Аналіз показує позитивну тенденцію збільшення власного капіталу. Це свідчить про поступове нарощування внутрішніх ресурсів підприємства, що може бути результатом реінвестування прибутку, додаткових внесків засновників або збільшення вартості активів.

Зростання власного капіталу підвищує фінансову незалежність підприємства та його здатність протистояти зовнішнім ризикам.

Динаміка зобов'язань має коливальний характер, що може відображати сезонний характер агробізнесу, а також залучення короткострокових кредитів чи фінансування для покриття операційних потреб. Періоди збільшення зобов'язань часто співпадають із підвищеними інвестиційними витратами або сезонним збільшенням оборотних коштів.

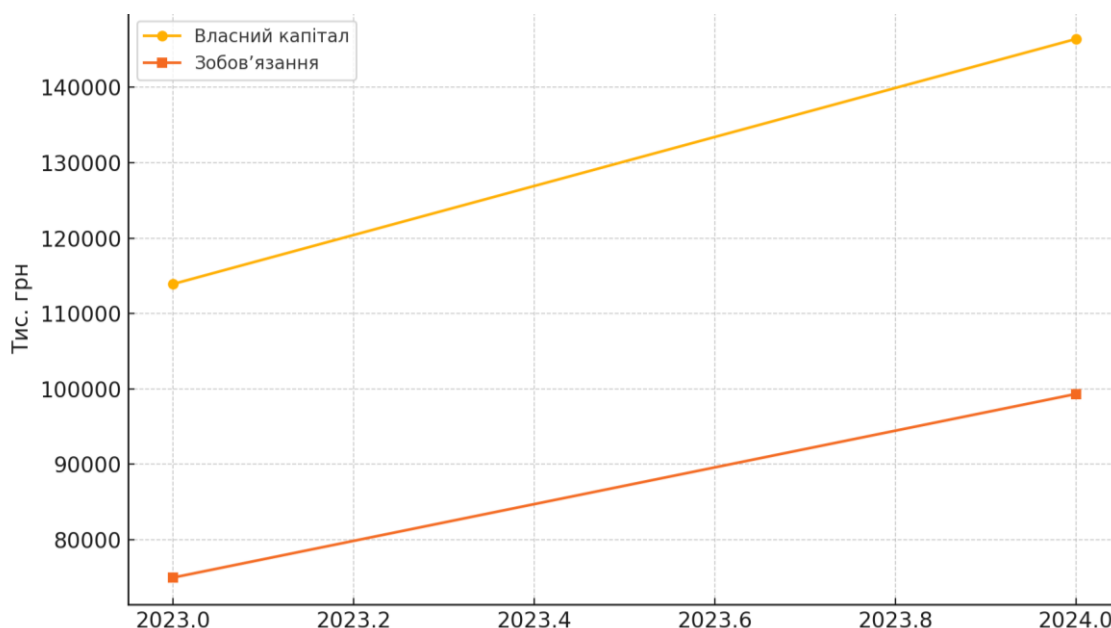


Рисунок 2.6. Динаміка власного капіталу і зобов'язань ТОВ «***».

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства.

Важливим показником є співвідношення між власним капіталом і зобов'язаннями, яке демонструє рівень фінансової стійкості. У ТОВ «***» цей показник зберігається на стабільному рівні, при цьому власний капітал поступово наближається до обсягів зобов'язань або перевищує їх у деякі періоди. Це свідчить про збалансованість фінансової структури та розумне управління борговими зобов'язаннями.

Отже, збільшення власного капіталу свідчить про зміцнення фінансової позиції ТОВ «***» та підвищення його інвестиційного потенціалу. Поява довгострокових зобов'язань є ознакою активної інвестиційної діяльності, що може позитивно впливати на подальший розвиток підприємства, за умови ефективного управління борговим навантаженням. Незначне зростання поточних зобов'язань потребує контролю для збереження ліквідності та забезпечення безперебійної операційної діяльності. Загалом фінансова структура підприємства залишається збалансованою, з переважанням власних джерел фінансування над залученими.

Проте, незважаючи на позитивну динаміку, періоди зростання зобов'язань потребують уваги керівництва щодо контролю над рівнем боргового навантаження. Рекомендовано посилити моніторинг кредитної політики, а також активізувати заходи щодо збільшення власного капіталу через оптимізацію прибутковості та ефективне управління активами.

Нижче ми проаналізуємо фінансові коефіцієнти ТОВ «***» - це числові показники, що розраховуються на основі даних фінансової звітності підприємства (балансу, звіту про прибутки і збитки тощо). Вони відображають співвідношення між різними елементами фінансової інформації і використовуються для оцінки фінансового стану, ефективності діяльності та платоспроможності компанії.

Основна мета визначення фінансових коефіцієнтів полягає у тому, щоб отримати об'єктивну, зрозумілу та порівняльну інформацію про підприємство. За допомогою коефіцієнтів можна:

- Проаналізувати ліквідність і здатність підприємства своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання.
- Оцінити рентабельність, тобто ефективність використання ресурсів для отримання прибутку.

- Визначити фінансову стійкість, тобто здатність підприємства підтримувати баланс між власними і позиковими коштами.
- Порівняти фінансові результати підприємства з конкурентами або зі стандартними галузевими показниками.
- Приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо розвитку, інвестицій або фінансування.

Таким чином, фінансові коефіцієнти є важливим інструментом для комплексного аналізу і контролю фінансового стану підприємства.

У таблиці 2.3 наведено розрахунки ключових фінансових коефіцієнтів станом на кінець 2024 року.

Коефіцієнт поточної ліквідності за 2024 рік становить 2,20, що свідчить про достатній рівень оборотних активів для покриття поточних зобов'язань. Порівняно з 2023 роком, цей показник покращився, що говорить про підвищення фінансової стійкості підприємства та здатність оперативно виконувати короткострокові зобов'язання.

Швидка ліквідність, яка виключає запаси з оборотних активів, зросла до 1,56, що підтверджує поліпшення ліквідності більш ліквідних активів. Це свідчить про кращу платоспроможність підприємства у разі необхідності швидкого розрахунку з кредиторами.

Рентабельність продажів зросла з 1,85% до 2,39%, що вказує на зростання ефективності реалізації продукції або послуг і кращу прибутковість від основної діяльності.

ROA (рентабельність активів) збільшилася до 15,0%, що означає більш ефективне використання активів підприємства для отримання чистого прибутку. Зростання цього показника свідчить про підвищення загальної продуктивності активів.

ROE (рентабельність власного капіталу) також показує позитивну динаміку, збільшившись до 25,5%. Це свідчить про зростання прибутковості власного капіталу, що є важливим індикатором

ефективності управління капіталом і привабливості підприємства для інвесторів.

Коефіцієнт автономії, що характеризує частку власного капіталу у загальній структурі фінансування, підвищився до 0,60. Це означає, що підприємство зменшило залежність від зовнішніх джерел фінансування, що підвищує його фінансову стійкість і знижує ризики ліквідності.

Таблиця 2.3

Основні фінансові коефіцієнти ТОВ «*»**

Показник	Формула	Значення 2023 року	Значення 2024 року
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1,99	2,20
Швидка ліквідність	(Оборотні активи - Запаси) / Поточні зобов'язання	1,25	1,56
Рентабельність продажів	Чистий прибуток / Дохід від реалізації	1,85%	2,39%
ROA (рентабельність активів)	Чистий прибуток / Середні активи	12,7%	15,0%
ROE (рентабельність власного капіталу)	Чистий прибуток / Середній власний капітал	21,8%	25,5%
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Валюта балансу	0,55	0,60

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства.

Загалом, аналіз показників за 2023–2024 роки свідчить про позитивну динаміку фінансового стану підприємства, підвищення його ліквідності, прибутковості та стабільності.

У таблиці 2.4 проаналізуємо динаміку грошових потоків за трьома основними видами діяльності підприємства: операційною, інвестиційною та фінансовою, а також дані таблиці показують залишок грошових коштів на кінець відповідного періоду.

Таблиця 2.4

Динаміка руху грошових коштів ТОВ «*» за видами його діяльності**

Вид діяльності	2023 рік	2024 рік
Операційна	-23 188	37 218
Інвестиційна	-13 052	-37 220
Фінансова	+30 575	+4 614
Залишок на кінець	2 778	7 390

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства.

За операційною діяльністю у 2023 році спостерігається від’ємний грошовий потік у розмірі 23 188 тис. грн, що свідчить про те, що підприємство витрачало більше коштів на свою основну діяльність, ніж отримувало. У 2024 році ситуація кардинально змінилася, і операційна діяльність принесла позитивний грошовий потік у 37 218 тис. грн. Це говорить про підвищення ефективності основної діяльності, поліпшення обороту грошових коштів та здатність генерувати прибуток з основних операцій.

Інвестиційна діяльність у обох роках показує від’ємні значення - у 2023 році це -13 052 тис. грн, а у 2024 році сума зросла до -37 220 тис. грн. Від’ємний грошовий потік з інвестиційної діяльності свідчить про активні інвестиції підприємства у придбання необоротних активів, модернізацію

або розширення виробничих потужностей. Збільшення відтоку коштів у 2024 році може вказувати на більш масштабні інвестиційні проєкти.

Фінансова діяльність у 2023 році була джерелом значного притоку грошових коштів - 30 575 тис. грн, що свідчить про залучення фінансування, можливо через кредити, емісію акцій або інші форми зовнішнього фінансування. У 2024 році частина коштів від фінансової діяльності значно зменшилася і становила лише 4 614 тис. грн, що може свідчити про зменшення потреби у зовнішньому фінансуванні або поступове повернення раніше залучених коштів.

Залишок грошових коштів на кінець року зростає: з 2 778 тис. грн у 2023 році до 7 390 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про покращення загального грошового становища підприємства, збільшення його ліквідності та готовності до покриття короткострокових зобов'язань.

Таким чином, аналіз таблиці показує, що у 2024 році підприємство значно покращило операційну діяльність, продовжило активні інвестиції і зменшило залежність від зовнішнього фінансування, що загалом свідчить про стабілізацію і розвиток фінансового стану.

На рисунку 2.7 відображено структуру грошових потоків ТОВ «***» у 2024 році.

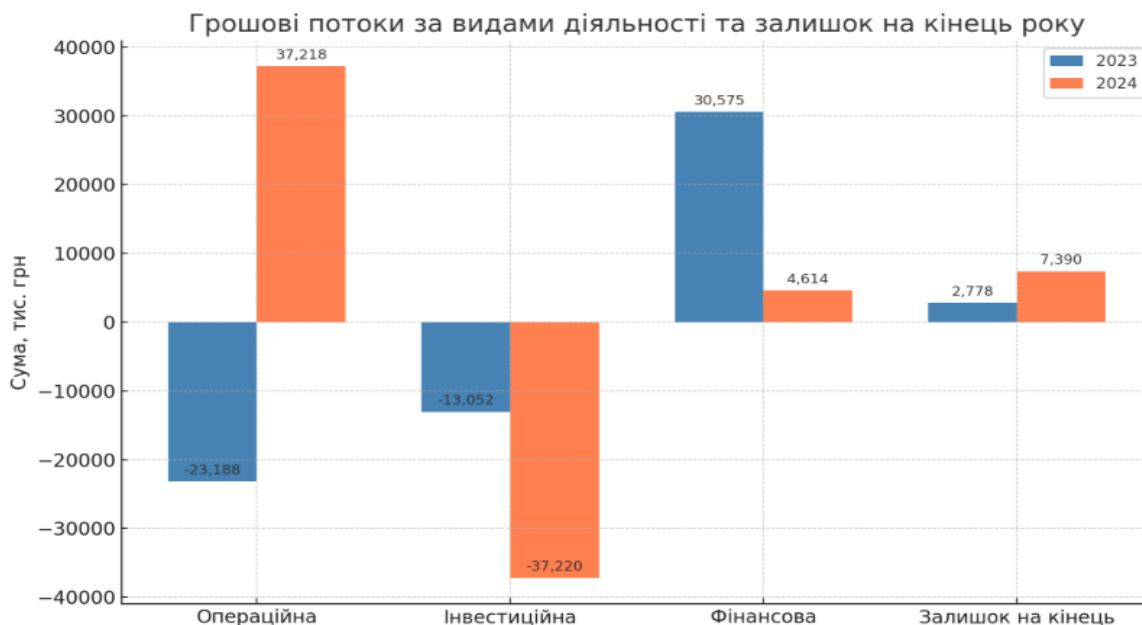


Рисунок 2.7 Структура грошових потоків у 2024 році

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства.

Як бачимо, операційна діяльність у 2024 році дала значний позитивний приріст, інвестиційна діяльність залишилася з від'ємним грошовим потоком, а фінансова діяльність суттєво знизила притоки порівняно з 2023 роком. Залишок грошових коштів на кінець року зріс, що свідчить про покращення ліквідності.

Отже, фінансово-господарська діяльність ТОВ "****" у 2024 році була стабільною та прибутковою. Позитивна динаміка доходів і прибутків, високі значення рентабельності та ліквідності свідчать про ефективне управління ресурсами. Рекомендується зберігати помірний рівень боргового навантаження та звернути увагу на оптимізацію витрат на збут, які зросли у 2024 році більш ніж удвічі.

2.3 Контроль – як інструмент удосконалення управлінської діяльності у ТОВ «*»**

На наш погляд, контроль доцільно розглядати як важливий інструмент удосконалення всіх управлінських функцій підприємства. Відсутність налагодженої системи внутрішнього контролю призводить не

лише до нераціонального управління персоналом та ключовими бізнес-процесами, а й підвищує ризик виникнення небажаних наслідків: втрати важливої комерційної інформації, зменшення ринкової частки, зростання ймовірності шахрайських дій.

Завдяки систематичному контролю підприємство може більш ефективно використовувати обмежені економічні ресурси. Крім того, контроль є невід'ємним елементом реалізації інвестиційних та інноваційних проєктів. Одним із ключових бар'єрів на шляху інноваційного розвитку залишається нестача дієвих механізмів стимулювання інноваційної активності, які мають ґрунтуватися на чітких показниках та індикаторах. Саме контроль здатен виконувати цю роль, оскільки дає можливість планувати інноваційні зміни, визначати контрольні точки, формувати «дорожню карту» та впроваджувати необхідні нормативи й індикатори.

У сучасних умовах підприємству необхідно докладати значних інвестиційних та інноваційних зусиль для того, щоб зміцнити свої конкурентні позиції, попри зростання обмежень щодо використання ресурсів. Водночас класична фінансово-господарська діяльність передбачає запровадження контролю, що допомагає оптимізувати витрати та уникати їх нераціонального використання. Розвинені механізми контролю дають змогу формувати гнучку ринкову політику, узгоджувати традиційні та інноваційні процеси, а також підвищувати результативність управління ресурсами.

У зв'язку з цим зростає потреба у пошуку ефективних підходів до організації контрольної діяльності, які б одночасно забезпечували розв'язання поточних фінансово-господарських завдань і підтримку стратегічних (зокрема інноваційних) цілей розвитку підприємства.

Отже, для успішного виконання як оперативних, так і довгострокових завдань ТОВ «***» важливо впровадити комплекс

контрольних процедур у рамках реалізації управлінських функцій. Нижче подано запропоновані нами напрями таких функцій.

1. Управління ризиками

Це управлінське завдання може бути реалізоване за допомогою міжнародного стандарту управління COSO ERM (Enterprise Risk Management). В рамках цього напрямку слід розглянути класичні етапи організації контрольної діяльності

По-перше, це управління та культура. Ефективність контролю стає вищою, якщо він інкорпорований та реалізується через корпоративну культуру та встановлені стандарти поведінки.

В умовах зростаючої конкуренції за людські ресурси важливими стають такі поняття, як побудова команди та лідерство. Всі працівники ТОВ «***» повинні розуміти спільні цілі і робити свій внесок у їх досягнення. З іншого боку, керівництво ТОВ «***» має розуміти потреби своїх працівників і дбати про їхній особистий розвиток та кар'єрне зростання. У такому випадку система мотивації персоналу створить позитивну мотивацію до праці та призведе до ефективного виконання поточних і стратегічних завдань.

По-друге, це стратегія і постановка цілей. Стратегія повинна враховувати конкурентні переваги підприємства. Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для ТОВ «***». Часовий горизонт стратегії повинен становити не менше п'яти років. Цілі повинні бути вимірюваними, конкретними, досяжними, актуальними, обмеженими в часі. Стратегія та цілі повинні охоплювати всі структурні та функціональні підрозділи досліджуваного підприємства. Це полегшить контроль за їх виконанням та управління ризиками.

По-третє, ефективність діяльності. Процедури контролю повинні враховувати критерії ефективності. З іншого боку, має бути розроблений механізм для усвідомленого вибору між ефективністю та ризиком.

Загальновідомо, що величина ефекту і ризику мають зворотну функціональну залежність. Це необхідно враховувати при виході на ринок, боротьбі з конкурентами, модифікації продуктів і послуг, управлінні економічними ресурсами ТОВ «***».

По-четверте, контроль і впровадження змін. Контроль у сучасній економіці - це перехід від контролю за жорсткими стандартами до контролю за гнучко змінюваними цілями і завданнями підприємства, що змінюються. Це процес постійних змін. Основні труднощі в роботі системи внутрішнього контролю пов'язані з небажанням співробітників змінюватися. Відповідно, для ефективного управління ризиками потрібен постійний моніторинг діяльності ТОВ «***». Це завдання має виконувати система внутрішнього контролю.

По-п'яте, інформація, комунікації та звітність. Ця позиція особливо актуальна в інноваційній економіці, де обмін знаннями стає ключовим фактором розвитку компаній. У ТОВ «***» створюються інтегровані інформаційні системи. Залежно від завдань і функцій, що виконуються, співробітники мають доступ до загального інформаційного ресурсу підприємства та його звітності. Відповідно, з'являється можливість швидкого прийняття рішень та перевірки в умовах швидких змін на ринку.

2. Управління якістю

Це управлінське завдання може бути вирішене за допомогою міжнародних стандартів управління якістю ISO 9001:2015. У цій сфері необхідно розглянути процес управління якістю на підприємстві та забезпечити його контроль.

Сучасна ринкова конкуренція - це не цінова конкуренція - це конкуренція за рахунок якості продукції та послуг. Ця теза підтверджується розвитком інноваційної (цифрової) економіки. З іншого боку, якісний продукт (послуга) є результатом якісного бізнес-процесу.

Відповідно, якість бізнес-процесів цілком і повністю визначається якістю управління підприємством.

У зв'язку з цим особливої актуальності набувають такі поняття, як життєвий цикл продукції (послуг); управління ресурсами; відповідальність керівництва; аналіз, вдосконалення вимірювань. Такий підхід передбачає використання міжнародних стандартів якості при формуванні системи внутрішнього контролю у ТОВ «***». Функція контролю повинна бути логічно взаємопов'язана з процедурами перевірки та підтримання якості продукції та бізнес-процесів ТОВ «***», системою управління підприємством.

Необхідно постійно контролювати такі показники, як рівень реалізації продукції, частка компанії на ринку, склад і структура попиту на ринку, ефективність використання майна та джерел його формування, собівартість продукції (послуг), співвідношення основних засобів (послуг), співвідношення постійних і змінних витрат, продуктивність праці, кількість браку та скарг споживачів, кількісний та якісний склад робочої сили, плинність кадрів, інші показники стратегії розвитку та бізнес-плану ТОВ «***».

3. Управління інноваціями

Це управлінське завдання може бути реалізоване за допомогою збалансованої системи показників (BSC) з відповідною організацією контролю. Цей методичний підхід передбачає використання контрольних процедур на рівні фінансової діяльності, організації бізнес-процесів та у сфері розвитку персоналу.

Збалансована система показників дозволяє управляти ТОВ «***» та контролювати його інвестиційну привабливість. Як складові інвестиційної привабливості можна розглядати ринкову, фінансову, соціальну, бюджетну та екологічну привабливість підприємства.

Основним завданням збалансованої системи показників є

збереження запасу інвестиційної привабливості підприємства при переході від поточної виробничо-господарської діяльності до перспективної (інноваційної). KPI (Key Performance Indicators) можна розглядати як альтернативний і додатковий інструмент системи збалансованих показників.

Як вже зазначалося, сучасні умови вимагають організації гнучкої системи управління інноваційною діяльністю підприємства. Для забезпечення ефективності виконання цього завдання необхідна організація проектного офісу. Для цього необхідно створити у ТОВ «***» центр відповідальності за коригування контрольних показників та їх моніторингу. Аналіз можливий за такими параметрами, як ціна нового продукту (послуги), наявність ринкових аналогів, конкурентні переваги, інновації, витрати на проведення науково-дослідних і дослідно-промислових випробувань, витрати на організацію виробництва та промислового випуску інновації, рентабельність та життєвий цикл інновації.

При цьому система внутрішнього контролю повинна бути фінансово, методично та технічно забезпеченою. Процедури контролю повинні бути структуровані відповідно до цілей, завдань, повинні бути центрами витрат і центрами прибутку, функціональними обов'язками та центрами відповідальності. Стратегія інноваційного розвитку повинна узгоджуватися з поточною стратегією ТОВ «***».

В умовах інноваційної (цифрової) економіки кожне підприємство має приділяти увагу своїм працівникам. Працівники є генераторами нових ідей та знань. Система мотивації та контролю повинна сприяти інноваційній активності працівників ТОВ «***».

4. Управління персоналом (HR)

Це управлінське завдання може бути реалізоване за допомогою триступеневої моделі захисту. Суть цього підходу полягає у створенні

системного рівня управління персоналом із вбудованими процедурами контролю.

Системний підхід до формування контрольних процедур в управлінні персоналом, у свою чергу, передбачає, що на підприємстві є оперативний та спеціалізований рівень управління та контролю. Операційний контур включає всіх працівників ТОВ «***», відповідальних за якісне виконання своїх обов'язків для вирішення поточних і стратегічних завдань підприємства.

Процедури контролю в цьому випадку прописуються в посадових інструкціях співробітників. Спеціалізований контур може бути представлений службою внутрішнього контролю підприємства або зовнішніми аудиторами для виконання конкретних контрольних завдань. У своїй єдності три рівні захисту представляють систему внутрішнього контролю ТОВ «***».

Таким чином, за допомогою трьох рівнів контролю персоналу, елементів стандарту управління ризиками та етапів інноваційного процесу, ТОВ «***» регулярно оцінює потенційні наслідки внутрішнього контролю для своєї інноваційної діяльності та використовуваної інфраструктури, гнучко змінює та вдосконалює KPI та BSC.

В результаті, після аналізу чотирьох найбільш важливих управлінських функцій у сфері управління ризиками, управління якістю, управління інноваціями та управління персоналом у взаємозв'язку з контрольною діяльністю, можна сформулювати наступну тезу. Ефективність системи внутрішнього контролю ТОВ «***» може бути підвищена за рахунок багаторівневого підходу до її організації та регулювання.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ТОВ «*»**

3.1 Формування системи моніторингу та оцінювання управлінської ефективності

Ефективне управління організацією неможливе без систематичного контролю та оцінювання результативності прийнятих управлінських рішень і виконання поставлених завдань. Формування системи моніторингу та оцінювання управлінської ефективності є ключовим етапом у забезпеченні сталого розвитку підприємства та підвищенні якості управлінських процесів.

Моніторинг управлінської ефективності передбачає безперервне спостереження за ключовими показниками діяльності організації з метою своєчасного виявлення відхилень від запланованих результатів і оперативного коригування управлінських дій. У цьому контексті система моніторингу повинна бути інтегрованою, комплексною та адаптованою до специфіки діяльності конкретного підприємства.

Важливим компонентом такої системи є розробка набору ключових показників ефективності (Key Performance Indicators - KPI), які відображають стратегічні цілі організації та забезпечують можливість кількісної оцінки її діяльності на різних рівнях управління. Критерії та методи оцінювання повинні базуватися на об'єктивних даних, що збираються за допомогою сучасних інформаційних технологій, що дозволяє підвищити точність і оперативність аналізу.

Процес формування системи оцінювання передбачає також визначення відповідальних осіб за збір, обробку та інтерпретацію інформації, а також розробку процедур регулярного звітування перед вищим керівництвом. Таким чином, система моніторингу виступає

інструментом, який забезпечує зворотний зв'язок у процесі управління, сприяючи прийняттю обґрунтованих рішень і оптимізації ресурсів.

Для ефективного функціонування системи моніторингу важливим є вибір адекватних методик оцінювання, які забезпечують комплексний аналіз управлінської діяльності. Серед найбільш поширених підходів до оцінювання управлінської ефективності слід виділити:

1. Балансова система показників (Balanced Scorecard) - метод, що передбачає оцінку діяльності підприємства за кількома взаємопов'язаними аспектами: фінансовими показниками, показниками внутрішніх бізнес-процесів, навчання і розвитку персоналу, а також задоволеністю клієнтів. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити як поточну діяльність, так і перспективні напрямки розвитку.

2. Критерій ефективності за доходами та витратами - традиційна методика, що базується на аналізі фінансових результатів, зокрема рентабельності, собівартості продукції та інших фінансових показників. Цей підхід є корисним для оцінки економічної доцільності управлінських рішень.

3. Метод експертних оцінок - передбачає залучення кваліфікованих фахівців для якісного аналізу результатів управлінської діяльності. Використовується у випадках, коли кількісні показники не відображають повною мірою складність процесів або новизну управлінських заходів.

4. Аналіз динаміки ключових показників - дозволяє відслідковувати зміни в показниках ефективності за певний період і робити висновки про тенденції розвитку організації.

Впровадження сучасних інформаційних технологій у систему моніторингу суттєво підвищує якість збору, обробки та аналізу даних. Використання програмних продуктів для автоматизації моніторингових

процесів забезпечує своєчасність та достовірність інформації, що є критично важливим для прийняття оперативних управлінських рішень.

Крім того, формування системи моніторингу має включати розробку чітких процедур взаємодії між структурними підрозділами, які відповідальні за збір та обробку даних, а також стандарти звітування та методичні рекомендації щодо інтерпретації результатів оцінювання.

В цілому, системний підхід до моніторингу і оцінювання управлінської ефективності сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, зменшенню ризиків прийняття необґрунтованих рішень та створенню умов для постійного вдосконалення організаційної діяльності.

Узагальнюючи, формування системи моніторингу та оцінювання управлінської ефективності є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства та досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

Сучасна практика функціонального управління передбачає інтеграцію цифрових технологій, підвищення гнучкості управлінських структур, орієнтацію на результат та розвиток внутрішнього потенціалу персоналу. В умовах діяльності ТОВ «***» ці тенденції потребують адаптації до специфіки аграрного сектору, сезонності виробництва, залежності від кліматичних чинників та ринкових коливань.

Графічна схема, що представлена на рисунку 3.1, відображає взаємозв'язки між ключовими функціональними блоками управління підприємством та сучасними управлінськими тенденціями, інтегрованими в його операційну діяльність.



Рисунок 3.1. Графічна схема, яка демонструє адаптацію сучасних тенденцій функціонального управління до умов діяльності підприємства ТОВ «***». Джерело: власна розробка автора

Дана схема поєднує поєднує:

- Класичні функції управління (зліва),
- Сучасні управлінські тенденції (у центрі),
- Практичні інструменти реалізації (справа).

3.2 Впровадження сучасних інформаційних технологій в управлінську діяльність

Сучасний розвиток інформаційних технологій (ІТ) суттєво впливає на трансформацію управлінських процесів у різних сферах діяльності підприємств та організацій. Впровадження ІТ у систему управління є одним із пріоритетних напрямків підвищення ефективності функціонування суб'єктів господарювання в умовах динамічного ринкового середовища.

Інформаційні технології забезпечують автоматизацію рутинних операцій, скорочення часу на прийняття управлінських рішень, а також створюють умови для оперативного доступу до достовірної та актуальної інформації. Це сприяє підвищенню якості управління, оптимізації бізнес-процесів та формуванню гнучкої системи реагування на внутрішні і зовнішні виклики.

Загалом, впровадження сучасних інформаційних технологій охоплює широкий спектр інструментів та систем, серед яких найбільш поширеними є системи планування ресурсів підприємства (ERP), системи управління відносинами з клієнтами (CRM), а також платформи бізнес-аналітики (BI). Ці рішення інтегрують інформаційні потоки підприємства, сприяють підвищенню прозорості операційної діяльності та забезпечують можливості для глибокого аналізу даних з метою прийняття обґрунтованих стратегічних та оперативних рішень.

Водночас впровадження ІТ в управлінську діяльність пов'язане з низкою викликів, таких як високі початкові інвестиції, необхідність підвищення кваліфікації персоналу, а також забезпечення безпеки інформаційних ресурсів. Врахування цих аспектів є ключовим фактором успішної цифрової трансформації організації.

У таблиці 3.1 зображено переваги та виклики впровадження сучасних інформаційних технологій в управлінську діяльність.

Таблиця 3.1

Переваги та виклики впровадження сучасних інформаційних технологій в управлінську діяльність

Переваги впровадження сучасних інформаційних технологій	Виклики та ризики впровадження
Автоматизація рутинних управлінських процесів	Високі початкові інвестиції в ІТ-інфраструктуру
Підвищення оперативності та якості прийняття рішень	Необхідність підвищення кваліфікації персоналу
Забезпечення доступу до актуальної та достовірної інформації	Ризики, пов'язані з інформаційною безпекою
Оптимізація бізнес-процесів та скорочення витрат	Складнощі інтеграції нових систем із наявними
Підвищення прозорості та контролю над управлінськими процесами	Можливі опори зі сторони персоналу через зміни у роботі
Можливість гнучкого реагування на зміни ринкових умов	Необхідність адаптації організаційної структури
Поліпшення внутрішньої та зовнішньої комунікації	Залежність від стабільності ІТ-інфраструктури

Джерело: власна розробка автора

Значення ІТ в управлінні полягає наступному:

- Автоматизація рутинних процесів (обробка документів, ведення звітності).
- Підвищення швидкості прийняття управлінських рішень.
- Забезпечення доступу до актуальної інформації в режимі реального часу.

- Підвищення точності аналізу даних та прогнозування.

Інтегровані інструменти СЕМ дають компаніям потужний спосіб об'єднати дані, робочі потоки і процеси. Наприклад, деякі складні ERP-системи мають інтегровані модулі CRM і SCM, а також компоненти для управління персоналом, виробництва та електронної комерції. Поеднуючи операції та процеси, компанії можуть підвищити ефективність, прийняття рішень на основі даних та стратегічне планування.

Компанії, які розглядають можливість впровадження СЕМ, повинні приділяти першочергову увагу кастомізації та масштабованості. Також важливо вибрати систему, яка не тільки відповідає поточним потребам, але й може адаптуватися до майбутніх змін і зростання бізнесу.

Переваги управління підприємством

Управління підприємством - це, зрештою, допомога різним частинам компанії рухатися в ногу з часом, коли кожне рішення чітко узгоджується з поставленою метою, а щоденні операції послідовно віддзеркалюють довгострокові амбіції. Якщо все зроблено правильно, переваги є як широкими, так і глибокими:

- *Покращення процесу прийняття рішень*: інтегруючи дані та інформацію з різних бізнес-функцій, управління підприємством створює єдине бачення операцій, що сприяє прийняттю більш обґрунтованих стратегічних рішень. Наприклад, управління підприємством дозволяє рітейлеру аналізувати продажі, відгуки клієнтів і дані про запаси для прийняття рішень щодо асортименту продукції та маркетингових стратегій, що є життєво важливим компонентом ефективного реагування на запити ринку.

- *Довгострокове планування та сталий розвиток*: керівництво підприємства узгоджує стратегічні цілі з операційними діями, щоб гарантувати, що кожне рішення підтримує бачення компанії.

Наприклад, технологічна компанія може використовувати інструменти управління підприємством, щоб збалансувати інвестиції в дослідження і розробки (R&D) з ринковими тенденціями для стимулювання інновацій, зберігаючи при цьому фінансову стабільність. Це допомагає компанії залишатися актуальною та конкурентоспроможною в умовах ринкових змін.

➤ *Оптимізація бізнес-процесів:* Управління підприємством полягає в об'єднанні функцій компанії, таких як фінанси, SCM і виробництво, для побудови більш згуртованих, автоматизованих процесів, які підвищують ефективність, знижують витрати і підвищують загальну конкурентоспроможність. Наприклад, виробнича компанія може використовувати інструменти управління підприємством для синхронізації SCM з виробничими графіками, скорочуючи час виконання замовлень і витрати на запаси.

➤ *Інтеграція технологій:* процес використання управління підприємством для об'єднання процесів і робочих процесів в масштабах всієї компанії часто спонукає компанії до інтеграції систем. Таким чином, ці системи краще узгоджуються з бізнес-цілями, тим самим підвищуючи рівень інсайтів. Наприклад, у роздрібній торгівлі інтеграція програмного забезпечення CRM з управлінням запасами і даними про продажі може дати більш повне уявлення про поведінку клієнтів і рівень запасів.

➤ *Скорочення витрат і зростання доходів:* управління підприємством сприяє скороченню витрат і зростанню доходів за рахунок оптимізації операцій і виявлення нових ринкових можливостей. Наприклад, компанія може використовувати інтегрований системний підхід стратегії управління підприємством для консолідації даних з різних джерел, таких як рівень запасів, результати діяльності постачальників і прогнози попиту клієнтів, і отримати комплексне уявлення про свій ланцюжок поставок. Це може допомогти виявити неефективність,

зменшити надлишкові витрати на запаси та впорядкувати відносини з постачальниками.

➤ *Ефективне управління бюджетом:* успішне управління підприємством дозволяє компаніям узгодити фінансове планування та відстеження з ширшими організаційними цілями для посилення бюджетної дисципліни. Наприклад, ритейлер, який використовує інструменти управління підприємством, може інтегрувати прогнози продажів з планами закупівель запасів для більш точного бюджетування та зменшення перевитрат. Ритейлер також може більш ефективно розподіляти фінансові ресурси для підтримки стратегічних цілей і збереження фінансової стабільності.

➤ *Підвищення продуктивності та задоволеності працівників:* корпоративне управління сприяє створенню більш інтегрованого та прозорого робочого середовища, що часто призводить до підвищення продуктивності та задоволеності працівників. Воно може допомогти компаніям надати працівникам чіткі цілі та зворотній зв'язок у реальному часі для підвищення залученості та продуктивності, а також сприяти створенню сприятливої робочої культури, в якій працівники відчують, що їх цінують.

➤ *Розвиток і управління талантами:* компанії, які прагнуть побудувати більш стратегічний підхід до управління персоналом, можуть використовувати інструменти управління підприємством для виявлення прогалин у навичках, адаптації навчальних програм і відстеження розвитку співробітників. Такий стратегічний підхід до управління талантами гарантує, що працівники будуть краще підготовлені до інновацій та сприятимуть зростанню компанії, створюючи робочу силу, яка є більш кваліфікованою, залученою та зацікавленою в успіху.

➤ *Залишатися попереду на ринку:* поєднуючи різні функції - від стратегічного планування до розподілу ресурсів - управління

підприємством сприяє цілісному та гнучкому підходу до операцій та прийняття стратегічних рішень, що допомагає компаніям випереджати конкурентів. Наприклад, компанії можуть консолідувати та аналізувати дані про продажі, відгуки клієнтів та ринкові тенденції в рамках єдиної системи та швидко коригувати маркетингові стратегії у відповідь на споживчі тенденції.

➤ *Адаптивність та інновації*: інтегруючи дані, отримані з різних сфер діяльності компанії, таких як фінанси, виробництво та обслуговування клієнтів, управління підприємством забезпечує основу для гнучкого прийняття рішень та реінжинірингу, а також для адаптації до нових умов. Компанія може використовувати інформацію з продажів, обслуговування клієнтів і ланцюжка поставок, щоб на ранніх стадіях виявити закономірності або зміни на ринку. Наприклад, якщо дані свідчать про зростаючий інтерес клієнтів до екологічно чистих продуктів, компанія може швидко переорієнтувати свої дослідницькі зусилля на цю сферу.

➤ *Зниження ризиків*: маючи комплексне уявлення про операції, отримане завдяки управлінню підприємством, компанії можуть швидко виявляти потенційні проблеми та реагувати на них до того, як вони загостряться. Інструменти управління підприємством можуть одночасно відстежувати фінансові, операційні та ринкові дані, наприклад, щоб оцінити потенційний спад на ринку та проактивно скоригувати стратегії, щоб зменшити вплив на операції.

➤ *Відповідність нормативним вимогам*: цілісний підхід до управління підприємством дозволяє компаніям централізувати та контролювати регуляторні вимоги в усіх бізнес-функціях. Він спрощує дотримання нормативних вимог, інтегруючи перевірки на відповідність у повсякденну діяльність. Інструменти управління підприємством також можуть автоматично оновлюватися відповідно до останніх фінансових

норм, щоб гарантувати, що фінансова звітність компанії завжди відповідає вимогам. Це знижує ризик юридичних санкцій або репутаційних втрат.

3.3 Розробка пропозицій щодо підвищення ефективності управління

Підвищення ефективності управлінської діяльності є одним із ключових завдань сучасної організації, яке передбачає впровадження цілісної системи вдосконалення управлінських процесів, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей, раціональне використання ресурсів та адаптацію до динамічних умов зовнішнього середовища.

У сучасних умовах аграрного ринку ефективне управління підприємством є необхідною умовою забезпечення його стабільного функціонування, прибутковості та конкурентоспроможності. В умовах постійних змін у законодавстві, кліматичних ризиків та ринкових коливань, ТОВ «***» потребує вдосконалення управлінських процесів, орієнтованих на оперативність, гнучкість та інноваційність. На основі проведеного аналізу управлінської діяльності підприємства розроблено низку пропозицій щодо підвищення ефективності його функціонування.

1. Оптимізація організаційної структури підприємства

Поточна структура управління в ТОВ «***» має низку ознак централізації, що призводить до уповільнення прийняття рішень та перевантаження керівників вищої ланки. Пропонується переглянути систему розподілу повноважень, передбачити делегування частини управлінських функцій на рівень середньої ланки, а також сформувати окремі функціональні служби (наприклад, з агрономічної аналітики, логістики, ризик-менеджменту).

2. Підвищення професійної компетентності управлінського персоналу

У зв'язку з розвитком цифрових рішень в агросекторі, доцільним є проведення цільових тренінгів та навчальних заходів для керівного складу підприємства за напрямками: «АгроІТ», «Управління ризиками в агробізнесі», «Аналіз ефективності сільськогосподарських операцій». Також рекомендовано участь у галузевих форумах та онлайн-платформах знань.

3. Цифровізація управлінських процесів

ТОВ «***» доцільно впровадити сучасні цифрові інструменти для обліку, аналізу та прогнозування виробничих процесів. Йдеться, зокрема, про:

- ERP-систему для управління виробництвом, закупівлями, складським обліком;
- CRM-систему для взаємодії з партнерами та клієнтами;
- системи агромоніторингу на базі супутникових даних або дронів для оцінки стану посівів.

Це дозволить автоматизувати багато процесів, скоротити витрати часу та мінімізувати ризики людського чинника.

4. Удосконалення системи мотивації персоналу

На підприємстві варто впровадити гнучку мотиваційну систему, яка б передбачала преміювання не лише за обсяг виконаних робіт, а й за показники ефективності та якості. Пропонується розробка КРІ для ключових посад, зокрема керівників виробничих підрозділів, агрономів, логістів.

5. Підвищення ефективності внутрішніх комунікацій

Однією з проблем підприємства є недостатньо швидкий обмін інформацією між центральним офісом та польовими підрозділами. Рекомендовано впровадити єдину цифрову комунікаційну платформу

(наприклад, корпоративний месенджер або портал), що забезпечить швидку передачу розпоряджень, фотозвітів, оперативних даних.

6. Систематичний моніторинг управлінських рішень

Доцільно створити внутрішню систему моніторингу реалізації управлінських рішень із чітко визначеними строками, відповідальними особами та критеріями оцінки результатів. Це сприятиме підвищенню дисципліни управління, прозорості процесів та зниженню кількості помилкових дій.

Застосування запропонованих заходів дозволить ТОВ «***» значно покращити управлінську ефективність, зменшити витрати, підвищити рівень контролю та прозорості в ухваленні рішень. В умовах високої конкуренції та нестабільності аграрного ринку, саме комплексна модернізація управлінської системи виступає основою для стійкого розвитку підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Організація управлінської діяльності на підприємстві є одним із найважливіших чинників його ефективної роботи та подальшого розвитку. В ході дослідження було виявлено, що управління підприємством охоплює широкий спектр завдань, серед яких планування, координація, мотивація, контроль і аналіз діяльності. Продуктивність організації та її здатність конкурувати на ринку значною мірою залежать від правильного вибору управлінських методів, структури підприємства та впровадження сучасних управлінських технологій.

Аналіз сучасних тенденцій менеджменту підкреслює важливість стратегічного підходу, застосування аналітичних інструментів та прийняття рішень, базованих на даних. Водночас ключовими факторами успішного управління є сформована корпоративна культура, ефективна внутрішня комунікація та лідерські якості керівництва.

Отже, удосконалення управлінської діяльності сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства, збільшенню його прибутковості та забезпеченню стабільного розвитку. Подальші дослідження можуть бути зосереджені на детальному вивченні впливу цифрових технологій на управлінські процеси та адаптації підприємств до викликів сучасного ринку.

Об'єктом мого дослідження стало товариство з обмеженою відповідальністю «***» - українське підприємство, яке спеціалізується на виробництві м'яса. Організаційна структура управління ТОВ «***» має ієрархічний характер і складається з кількох рівнів.

Провівши аналіз фінансово-економічних показників діяльності, можна зробити загальний висновок про діяльність ТОВ «***». Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «***» свідчить про стабільний розвиток підприємства з позитивною динамікою ключових фінансових показників.

У 2024 році підприємство показало значне зростання чистого доходу від реалізації продукції - на 14,71% порівняно з 2023 роком. Валовий прибуток зріс на 74,38%, а чистий прибуток - на 19,93%. Це свідчить про ефективне управління виробничими та операційними витратами, а також про зростання ринкової активності компанії.

Темпи зростання собівартості реалізованої продукції (6,38%) суттєво відстають від темпів росту доходів, що підтверджує покращення рентабельності. Зростання операційного прибутку на 25,84% свідчить про підвищення ефективності управління витратами підприємства.

Значне зростання необоротних активів (на 79,8%) вказує на активні інвестиції у розвиток матеріально-технічної бази, що сприяє довгостроковій стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

Власний капітал підприємства збільшився на 28,5%, а коефіцієнт автономії виріс до 0,60, що свідчить про зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування і підвищення фінансової незалежності.

Висока частка оборотних активів (71,3%) забезпечує ліквідність та гнучкість у реагуванні на ринкові зміни, тоді як інвестиції в необоротні активи (28,7%) підтримують інновації та розвиток.

Показники поточної і швидкої ліквідності зросли (до 2,20 і 1,56 відповідно), що свідчить про покращення здатності підприємства своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання.

Підвищення рентабельності активів (ROA-15%) та власного капіталу (ROE-25,5%) свідчить про зростання ефективності використання наявних ресурсів та капіталу.

Хоча зобов'язання зросли незначно (поточні на 5,9%, з'явилися довгострокові зобов'язання), це вимагає посиленого контролю за борговим навантаженням і кредитною політикою для збереження ліквідності.

Після проведеного аналізу, ми можемо надати такі рекомендації:

- Продовжувати інвестувати в розвиток основних засобів для забезпечення сталого зростання.
- Підсилити контроль і оптимізацію витрат, особливо у сфері збуту, де витрати зросли більш ніж удвічі.
- Активізувати роботу з підвищення власного капіталу, зменшуючи залежність від зовнішніх позик.
- Проводити регулярний моніторинг фінансових коефіцієнтів для збереження балансу між ліквідністю та рентабельністю.
- Розвивати ефективну кредитну політику з метою зменшення ризиків боргового навантаження.

Загалом, діяльність ТОВ «***» у 2024 році характеризується позитивною динамікою фінансових показників, підвищенням прибутковості, фінансової стабільності та ефективності управління ресурсами, що створює міцну основу для подальшого розвитку підприємства.

У третьому розділі визначено ключові напрями вдосконалення управлінської діяльності в ТОВ «***», серед яких формування системи моніторингу та оцінювання управлінської ефективності, що забезпечує оперативний контроль і своєчасне коригування управлінських рішень. Особлива увага приділяється впровадженню сучасних інформаційних технологій, які сприяють автоматизації процесів, підвищенню якості прийняття рішень та адаптації до ринкових змін. Розроблені пропозиції з підвищення ефективності управління передбачають оптимізацію організаційної структури, делегування повноважень, підвищення кваліфікації персоналу та розвиток внутрішнього потенціалу підприємства, що створює передумови для стабільного розвитку та конкурентоспроможності на аграрному ринку.

Пропозиції щодо підвищення ефективності управління в ТОВ «***»

1. Оптимізація організаційної структури підприємства

- ✓ Провести аудит поточної структури управління для виявлення надмірної централізації та «вузьких місць» у прийнятті рішень.
- ✓ Впровадити делегування повноважень: частина рішень і відповідальності має бути передана середньому рівню менеджменту для підвищення оперативності.
- ✓ Створити окремі функціональні підрозділи, що спеціалізуються на ключових напрямках, наприклад: агрономічний аналіз, логістика, управління ризиками, маркетинг.
- ✓ Запровадити горизонтальні комунікації між підрозділами для кращої координації та обміну інформацією.

2. Підвищення професійної компетентності управлінського персоналу

- ✓ Організувати регулярні навчальні тренінги з сучасних методів управління, інформаційних технологій та аграрної специфіки.
- ✓ Впровадити систему наставництва, коли досвідчені менеджери підтримують розвиток молодих спеціалістів.
- ✓ Заохочувати участь у зовнішніх семінарах, конференціях та курсах підвищення кваліфікації.
- ✓ Розробити мотиваційні програми, які стимулюватимуть персонал до саморозвитку і підвищення кваліфікації.

3. Впровадження сучасних інформаційних технологій

- ✓ Розширити використання ERP-систем для інтеграції всіх бізнес-процесів підприємства, включаючи виробництво, постачання, фінанси та збут.

- ✓ Запровадити CRM-систему для покращення взаємодії з клієнтами та підвищення якості сервісу.
- ✓ Використовувати бізнес-аналітику (BI) для оперативного аналізу даних, прогнозування та прийняття рішень.
- ✓ Забезпечити кібербезпеку інформаційних систем, навчити персонал основам захисту даних.
- ✓ Автоматизувати рутинні процеси, наприклад облік матеріалів, звітність та планування.

4. Удосконалення системи моніторингу та контролю

- ✓ Впровадити систему ключових показників ефективності (KPI) для всіх підрозділів та співробітників.
- ✓ Запровадити регулярний звітний цикл з аналізом результатів, виявленням проблем та формуванням рекомендацій.
- ✓ Використовувати аналітичні інструменти для моніторингу ринкових та кліматичних ризиків.
- ✓ Організувати незалежний внутрішній аудит управлінських процесів для об'єктивної оцінки їх ефективності.

5. Підвищення гнучкості управління

- ✓ Впровадити адаптивні методики планування, які дозволяють швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища (клімат, ринок, законодавство).
- ✓ Розробити сценарії розвитку подій та план дій на випадок непередбачуваних ситуацій (ризик-менеджмент).
- ✓ Заохочувати відкритий діалог між керівництвом та працівниками для швидкого виявлення проблем і пошуку рішень.

6. Покращення внутрішньої комунікації

- ✓ Впровадити сучасні корпоративні комунікаційні платформи для оперативного обміну інформацією між підрозділами.

- ✓ Проводити регулярні наради, зустрічі та «мозкові штурми» для обговорення поточних питань та перспектив розвитку.
- ✓ Створити внутрішній інформаційний портал або бюлетень для інформування працівників про новини та досягнення підприємства.

7. Інноваційний розвиток та впровадження нових технологій

- ✓ Підтримувати впровадження інновацій у виробничі процеси, використання сучасних агротехнологій, дронів, GPS-моніторингу.
- ✓ Співпрацювати з науково-дослідними установами для адаптації новітніх розробок під потреби підприємства.
- ✓ Розробити програму стимулювання інноваційної діяльності серед співробітників.

8. Оптимізація ресурсів і витрат

- ✓ Впровадити систему бюджетування та фінансового контролю, що забезпечує раціональне використання коштів.
- ✓ Аналізувати і оптимізувати витрати на матеріали, енергоносії та логістику.
- ✓ Розробити стратегії закупівель з урахуванням довгострокових партнерських відносин з постачальниками.

9. Розвиток корпоративної культури та мотивації працівників

- ✓ Формувати культуру відкритості, взаємоповаги та відповідальності.
- ✓ Запровадити систему заохочень, бонусів та визнання досягнень співробітників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адміністративний менеджмент: навчальний / Н.Я. Михаліцька, М.Р. Верескля, В.С. Михаліцький. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с .
2. Білявська Ю., Коханий М. Діагностика організаційно-управлінської діяльності на підприємстві. *Молодий вчений*. 2023. № 10 (122). С. 173 176. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-10-122-34>.
3. Борисова М. Професіографічний аналіз особливостей діяльності працівників сфери управління персоналом. *Вісник Національного університету оборони України*. 2024. DOI:<https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-77-1-26-37>.
4. Вовк М. В. Управління якістю продукції в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*, Львів, 2021. Вип. 63. С. 37-44. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-63-08>.
5. Вовк М. В., Франчук І. Б., Кіндрат О. В. Технологія управління економічним потенціалом підприємства. *Наук. вісник ЛНУВМБТ імені С.З. Гжицького*. Львів, 2019. Т.21. №93.
6. Вовк М., Стибель Р. Диверсифікація діяльності сільськогосподарських підприємств як основа розвитку галузі. *НВ ЛНУ ветеринарної медицини та біотехнологій. Серія: Економічні науки*. 2024. 26 (104). С. 19-24. DOI: <https://doi.org/10.32718/nvlvet-e10404>.
7. Герасимyak Н.В. Адміністративний менеджмент як один із напрямів сучасного менеджменту. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 4. URL:https://economyandsociety.in.ua/journals/4_ukr/19.pdf (дата звернення 25.08.2025).
8. Довгань Л.Є. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник для здобув. ступ-ня маг-ра за ОП «Менеджмент і бізнес-адміністрування». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/323532384.pdf> (дата звернення 12.08.2025).

9. Звітність українських підприємств. URL:
<https://opendatabot.ua/c/31228240>.

10. Крамар І., Баранов К. Актуальні підходи до управління людськими ресурсами на вітчизняних підприємствах під час російсько-української війни. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. Вип. 1 (30). С. 140-151. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2024.01.140>.

11. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. К. : КНЕУ, 2021. 397 с.

12. Лепетан І. М. Організація діловодства в управлінській діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-49>.

13. Макаренко С., Ліканова А., Плешівцева А. Впровадження інноваційних технологій управління персоналом. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. DOI: [10.32782/2524-0072/2021-33-36](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-36).

14. Макаренко В., Черненко Д., Макаренко С. Топ-менеджмент як складова системи управління персоналом. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 12(18). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-12\(18\)-89-99](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-12(18)-89-99).

15. Маркевич Ю. О. Теорії та концепції сучасного адміністративного управління у глобальному і національному вимірах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. Вип. 11. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-07>.

16. Менеджмент : навч. посіб. / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.

17. Менеджмент організацій: навч. посіб./ укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот та ін. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.

18. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент: навч. посіб. Київ : ЦП "КОМПРИНТ", 2017. 323 с.

19. Мізіна О.В. Характеристика складових мотивації праці управлінського персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. №5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/43.pdf (дата звернення 27.08.2025).

20. Особливості управлінської праці. URL: https://sites.znu.edu.ua/bank/public_files/2011/09/7557_1295426490_tema_2_oso_blivost_upravl_ns_ko_prats_.pdf (дата звернення 27.08.2025).

21. Офіційний сайт приватного підприємства «***». URL: <https://agroinvest-ukraine.com.ua/about-us/>.

22. Панкратова О. Підвищення кваліфікації персоналу в сучасних умовах та розвиток тенденцій корпоративних освітніх процесів. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-7>.

23. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум : навч. посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.

24. Подра О.П., Петришин Н.Я., Киричук І.В. Сучасні підходи до стратегічного управління людськими ресурсами підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 1 (11). С. 49-57. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.049>.

25. Осовська Г. В. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. DOI:<https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.38>.

26. Парій Л. В., Кубрак А. О. Прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. Випуск 47. С. 75-79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-47-13>

27. Полюхович А. М. Суть та значення управлінської діяльності : thesis. 2018. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/10967>

28. Попова В.Д., Маценко Л.Ф. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Чернівці: ЧНУ, 2018. 157 с.

29. Приходько Н. П. Сутність антикризового управління на підприємстві URL: <http://www.urau.donetsk.ua/masters/2011/iem/potatuev/library/article02.htm>.

30. Сиволап Л.А., Хавалиць С.С., Ніколаєнко Р.Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. DOI: [10.32702/2307-2105-2021.12.13](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.13).

31. Серединська В.М., Загородна О.М. Конкурентоспроможність продукції: значення та сфера застосування. *Інфраструктура ринку*. 2017. № 4. С.93-98.

32. Сокурєнко В.Є. Управління процесом праці: сутність, характерні риси та шляхи вдосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право*. 2024. Випуск 81, частина 1. С. 354–358. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.81.1.57>.

33. Чанишева Г., Наньєва М. Правове забезпечення управлінської діяльності менеджерів. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-56>.

34. Шалений В., Зеленьак В., Фадєєв О. Впровадження стратегії розвитку персоналу в умовах діджиталізації. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. Вип. 3. С. 137–144. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-18>.