

Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ В
ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.н.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**

« ____ » _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЗМІН»**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувач

Станіслав РЯБКІН

**Науковий керівник,
к.політ.н., доц..**

Софія БУРТАК

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

д.н.держ.упр., проф.

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**

«_____» _____ **2024 р.**

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Рябкіну Станіславу Романовичу

1. Тема роботи: «Удосконалення системи менеджменту підприємства в умовах сучасних змін». **Науковий керівник:** Буртак Софія Григорівна, к.політ.н., доц..

Затверджена наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 2024 р. № _____.

2. Термін подання здобувачем роботи: «__» _____ 2024 р

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти, документи, які регламентують діяльність підприємства.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

1. Вивчення теоретичних аспектів менеджменту підприємств в умовах сучасних змін.

2. Проведення діагностики стану системи менеджменту на підприємстві.

3. Удосконалення системи менеджменту підприємства в умовах сучасних змін.

4. Висновки і пропозиції

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Схема загального процесу системи менеджменту на підприємстві. 2. Характерні риси активних і пасивних стратегій управління. 3. Сильні й слабкі сторони підприємства, що використовуються в SWOT-аналізі. 4. Зовнішні можливості та загрози для підприємства, що використовуються в SWOT-аналізі. 5. Оцінка окремих складових системи менеджменту ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович». 6. Напрями вдосконалення системи менеджменту. 7. Можливості для підприємств при застосуванні цифрового підходу до управління.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «__» _____ 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка*
1.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2023 року	<i>Виконано</i>
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2023 року	<i>Виконано</i>
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів менеджменту підприємств в умовах сучасних змін. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2023 року	<i>Виконано</i>
4.	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2023 року – лютий 2024 року	<i>Виконано</i>
5.	Розробка напрямів удосконалення системи менеджменту підприємства в умовах сучасних змін. Виконання третього проектно - рекомендаційного розділу роботи.	Березень – квітень 2024 року	<i>Виконано</i>
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2024 року	<i>Виконано</i>
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2024 року	<i>Виконано</i>
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	до Травень 2024 року	<i>Виконано</i>
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня	Червень 2024 року	<i>Виконано</i>
10.	Представлення роботи на засідання кафедри оригінальності роботи та відсутності академічного року плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2024 року	<i>Виконано</i>
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2024 року	**

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Станіслав РЯБОКІН

Науковий керівник роботи

(підпис)

Софія БУРТАК

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЗМІН	6
1.1. Сутність, основні категорії та еволюція менеджменту	6
1.2. Вплив системи менеджменту на успішність підприємства	12
1.3. Активні та пасивні стратегії системи менеджменту підприємств в умовах сучасних змін	18
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	23
2.2. Аналіз та виявлення недоліків в системі менеджменту ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» за допомогою SWOT-аналізу	31
2.3. Практичні аспекти системи менеджменту на підприємстві	34
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЗМІН	40
3.1. Вдосконалення системи пошуку управлінських рішень підприємства в умовах сучасних змін	40
3.2. Системний менеджмент як напрям удосконалення процесу управління підприємством	46
3.3. Цифровізація системи менеджменту як напрям удосконалення системи управління підприємством	50
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	64

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних економічних умовах підприємства стикаються з постійними викликами, пов'язаними зі швидкими змінами на ринку, технологічними інноваціями, зростаючою конкуренцією та глобалізацією. Відповідно, система менеджменту підприємства повинна бути гнучкою та адаптивною, щоб ефективно реагувати на ці зміни та забезпечувати стійкий розвиток організації.

Система менеджменту підприємства в умовах сучасних змін є ключовим інструментом для забезпечення його успішного функціонування та розвитку. Вона дозволяє підприємствам адаптуватися до нових викликів, використовувати можливості, підвищувати ефективність і конкурентоспроможність, а також забезпечувати стійкий економічний та соціальний розвиток.

Низка досліджень присвячені впливу нинішніх умов на систему менеджменту підприємством. Вагомий внесок у розвиток досліджуваної теми зробили такі вчені: Біляк Ю.В., Волинець І. Г., Дарміць Р. З., Дегтєрьова І.О., Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Миколенко О.П., Попова І.А., Полінкевич О.М., Процик І.С., Пустова В.В., Романишин С. Б., Самофалова М.О., Страпчук С.І. та ін. Проте, залишаються питання, які потребують подальшого дослідження системи менеджменту підприємства, що і обумовило вибір теми кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження питання удосконалення системи менеджменту в розрізі сучасних змін, зокрема, його теоретичного та практичного аспектів.

Відповідно, **завданнями кваліфікаційної роботи** є:

- розглянути теоретичні аспекти менеджменту підприємств в умовах сучасних змін;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристика підприємства;

- провести аналіз та виявити недоліки в системі менеджменту ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» за допомогою SWOT-аналізу;
- дати оцінку практичним аспектам системи менеджменту на підприємстві;
- визначити пропозиції щодо удосконалення системи менеджменту підприємства в умовах сучасних змін.

Об'єктом дослідження є процес системи менеджменту підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти системи менеджменту, особливості її організації в умовах сучасних змін.

Методи, що були використанні в ході рішення поставлених завдань: теоретично-економічний, порівняння, аналізу і синтезу, індукції та дедукції, аналітико-прогнозний та інші.

Інформаційною базою дослідження стали: законодавчі і нормативні документи, наукові публікації в періодичних виданнях, методична література, звітність ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» за період з 2021 по 2022 рр.

Практичне значення одержаних результатів полягає в застосуванні рекомендацій щодо удосконалення системи менеджменту підприємства в умовах сучасних змін, а саме: запропоновано проєкт з удосконаленням системи управління виробничими ресурсами підприємства шляхом впровадження автоматичної обвалки, пакування та презентації продукції на ринку.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних літературних джерел з 51 найменування. Основний обсяг роботи становить 58 сторінки тексту та включає 11 таблиць, 10 рисунків, 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЗМІН

1.1. Сутність, основні категорії та еволюція менеджменту

Менеджмент є наукою і мистецтвом управління підприємством. Він охоплює процеси планування, організації, мотивації та контролю ресурсів для досягнення поставлених цілей. Сутність менеджменту полягає у забезпеченні ефективного та результативного функціонування організацій шляхом оптимального використання наявних ресурсів і координації зусиль усіх учасників.

Актуальність менеджменту полягає у його ключовій ролі в забезпеченні ефективного функціонування організацій в умовах сучасного динамічного середовища. Сучасне бізнес-середовище постійно змінюється під впливом технологічних інновацій, глобалізації, економічних криз та інших факторів. Менеджмент допомагає організаціям адаптуватися до цих змін, передбачати їх і діяти проактивно.

Як зазначає Копчак Ю. С., Матвеєв М. Е., Пугачов В. М. «в умовах жорсткої конкуренції менеджмент відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентних переваг, ефективного використання ресурсів, оптимізації процесів та підвищенні продуктивності» [21]. На думку Перерва І. О., Єдинак В. Ю. менеджмент «стимулює інноваційні процеси в організаціях, сприяє розробці нових продуктів та послуг, що є критично важливим для довгострокового розвитку та зростання» [33].

Відмітимо, що менеджмент формує організаційну культуру, сприяє підвищенню рівня задоволеності та мотивації працівників, що впливає на їх продуктивність та відданість компанії.

Менеджмент – це процес планування, організації, мотивації та контролю ресурсів, який спрямований на досягнення поставлених цілей

організації. Менеджмент охоплює різні аспекти управління підприємствами та організаціями, включаючи стратегічне планування, керівництво, управління персоналом, фінансове управління та інші функції.

Менеджмент як наука та практика пройшов значний еволюційний шлях, у процесі якого розвинулися різні школи та підходи до управління. Основні етапи зародження та розвитку менеджменту включають:

1. Давні цивілізації [24]. Перші прояви управління з'явилися ще в давніх цивілізаціях, таких як Єгипет, Месопотамія, Китай і Греція. Управління здійснювалося у формі організації робіт і розподілу ресурсів для будівництва пірамід, іригаційних систем, армій та інших проектів.

2. Промислова революція (XVIII-XIX століття) [31]. Індустріалізація спричинила потребу в нових підходах до управління великими підприємствами. Основний акцент робився на підвищенні ефективності виробничих процесів.

3. Науковий менеджмент (кінець XIX – початок XX століття) [31]. Фредерік Тейлор, відомий як батько наукового менеджменту, розробив принципи наукової організації праці, що включають аналіз і стандартизацію робочих процесів для підвищення продуктивності. Його праці мали значний вплив на розвиток управлінської думки.

4. Класична адміністративна школа (початок XX століття) [28]. Анрі Файоль і Макс Вебер розробили концепції адміністративного управління і бюрократії. Файоль виділив 14 принципів управління, а Вебер описав ідеальну бюрократичну організацію.

Елементи менеджменту описані в перших наукових працях з управління бізнесом – Г. Емерсона, Ф. Тейлора та А. Файоля [цитуються за 36], а впровадження стратегічного підходу до управління бізнесом, як уже зазначалося, почалося в першій половині 20 століття. У цей період переважало довгострокове планування і стратегічний підхід до управління бізнесом не використовувався систематично, відмічено, що через значні зміни у зовнішньому середовищі компанії зазвичай не поспішали звертати

увагу на необхідність зміни своєї стратегії. Після того, як зміна напрямку діяльності компанії завершується, увага керівництва знову спрямовується на управлінську проблему використання потенціалу нової стратегічної позиції. Тому обґрунтованість використання методів довгострокового планування була поставлена під сумнів, і в 1965 році була запропонована модель стратегічного планування, в якій спочатку розроблена концепція розвитку компанії постійно переоцінювалася і модифікувалася з урахуванням зовнішніх «сигналів» [34].

5. Школа людських відносин (20-30-ті роки ХХ століття). Елтон Мейо і його дослідження в Hawthorne Works - [цитуються за 31] підкреслили важливість соціальних і психологічних аспектів управління. З'явилося розуміння, що мотивація і задоволеність працівників впливають на продуктивність.

6. Біхевіористська школа (середина ХХ століття) [39]. Зосереджується на поведінкових науках, включаючи психологію і соціологію, для розуміння поведінки людей у робочих умовах. Піонерами цієї школи були Абрахам Маслоу, Дуглас МакГрегор та Фредерік Герцберг.

7. Кількісна школа (середина ХХ століття) [31]. Використання математичних і статистичних методів для вирішення управлінських завдань. Моделі операційного дослідження стали важливими інструментами для прийняття рішень.

8. Системний підхід (60-70-ті роки ХХ століття) [4]. Розглядає організацію як комплексну систему, що складається з взаємозалежних частин. Цей підхід допомагає розуміти, як зміни в одній частині організації впливають на інші частини. У середині 20-го століття у США та Західній Європі/Японії відповідно, зародилося стратегічне управління, як новий напрямок у менеджменті. Це пов'язано з тим, що постіндустріальна епоха викликала нові складні проблеми виробництва та збуту продукції по всьому світу. На соціальну роль корпорацій у суспільстві значно вплинули досягнення добробуту населення та нової якості життя. Почали з'являтися

нові нетрадиційні запити споживачів, нові форми суспільного контролю, виробнича діяльність, екологія, значно змінилися відносини між фірмою та державою. Це призвело до розвитку глобальної системи міжнародного управління, а також систем стратегічного управління на регіональному та національному рівні.

9. Ситуаційний підхід (70-ті роки XX століття) [5]. Підкреслює, що немає єдиного найкращого способу управління, який підходить для всіх ситуацій. Керівники повинні адаптувати свої стилі управління в залежності від конкретних обставин.

10. Сучасні тенденції в управлінні (кінець XX – початок XXI століття) [44]. Цей період включає в себе концепції стратегічного управління, управління знаннями, управління інноваціями, лідерство, корпоративну соціальну відповідальність і управління змінами. Зростає роль інформаційних технологій і глобалізації.

Еволюція менеджменту відображає постійний розвиток теорій і практик, які спрямовані на підвищення ефективності та адаптивності організацій у змінному середовищі. Кожен новий підхід приносить свої цінні інструменти та методи, що допомагають краще розуміти і керувати складними організаційними системами.

Менеджери, в умовах ринкової трансформації економіки, намагаються адаптувати свої управлінські підходи до стандартів міжнародного рівня, використовуючи зарубіжний досвід та враховуючи специфічні для кожної країни особливості бізнес-середовища. Тому вивчення та застосування принципів стратегічного управління є не лише теоретичним, але й практичним питанням.

Існує дві класифікації наукових шкіл системи менеджменту: методологічний та хронологічний підходи. Методологічний підхід [31] пов'язаний з розподілом основних наукових шкіл управління, які надають перевагу управлінню як процесу. Хронологічний підхід [40] ґрунтується на розгляді процесу виникнення та розвитку шкіл управління через призму

вивчення еволюції організацій та систем управління. Прихильники методологічного підходу (Р. Мінцберг, Б. Альстранд, Дж. Лампел) [4] стверджують, що на сьогодні сформувалося декілька наукових шкіл з різними методиками до побудови механізмів управління такі, як: школа дизайну, школа стратегічного планування, школа позиціонування, підприємницька школа, когнітивна школа, школа навчання, школа влади, культурна школа, екологічна школа, конструктивна школа.

Сучасні методології менеджменту пов'язують ці школи з десятьма основними однойменними підходами, що використовуються при розробці та формуванні стратегії. У розвитку системи менеджменту деякі вчені, наприклад, Т. Йеннер [цитуються за 31], акцентують увагу на процесі диференціації та часткового розпаду теорій, побудови парадигм і філософських шкіл. Зарубіжні фахівці стверджують, що стратегічне управління сьогодні є теоретично розвиненою наукою, але загальноприйнятої теорії стратегічного управління не існує, а існуючі суперечливі концептуальні підходи призводять до різного трактування категорій стратегічного управління.

На думку Яременко О. Ф. суть сучасної інтегрованої системи менеджменту полягає в тому, що «великі компанії мають, з одного боку, чітко визначений і організований, так званий «формальний» стратегічний план, а з іншого – управлінські структури, системи і механізми взаємодії між основними підрозділами цих компаній, побудовані таким чином, щоб забезпечити розробку довгострокових, самостійно розроблених стратегій для перемоги в конкурентній боротьбі» [48].

Особливо важливим є створення управлінських інструментів для втілення стратегічних заходів у поточні виробничі плани та програми розвитку. Іншими словами, створюється загальна інтегрована система управління цілями, яка гарантує динамічність, адаптивність і конкурентоспроможність розвитку підприємства. Таким чином, стратегічне управління сьогодні є важливим елементом сучасного менеджменту.

Компанії в усьому світі посилюють процес реорганізації, децентралізації відповідальності за стратегічне управління та перерозподілу влади, створюючи організаційні структури з меншою кількістю рівнів управління.

Як відмічають Юровчик В., Гоблик-Маркович Н., Ільтьо Т. «у цьому контексті нова сучасна філософія управління ґрунтується на тому, що асоціації та компанії ніколи не розглядаються як закриті та незалежні системи» [46]. На основі всебічного аналізу ситуації головні передумови успішного розвитку знаходяться в економічному, науково-технічному, соціальному та політичному середовищі бізнес-одиниці. Основна увага приділяється здатності компанії своєчасно прогнозувати розвиток зовнішніх процесів і подій, розпізнавати майбутні загрози і вигоди та нові можливості для бізнесу, робити з них висновки і негайно адаптуватися до нових обставин. Внутрішній раціоналізм поступово відходить на другий план через свою обмеженість.

Оскільки виробничі та економічні системи стають більш відкритими і більш пов'язаними, картина інтеграції є принципово новою і, отже, закони інтеграції стають більш потужними на сучасному етапі розвитку індустріальної системи, що призводить до створення глобальної виробничої системи [50]. Іншими словами, новим фактором розвитку підприємств є їх об'єктивна соціалізація, тобто перетворення з чисто виробничої системи на виробничо-соціальну систему – сучасну соціальну фабрику. За цих умов акцент робиться на стилі управління, нових ролях і статусі працівників, поступовому перетворенні їх на співвласників, особливостях їхнього характеру та реакції на управлінські рішення. Людський фактор став вирішальним у формуванні високого рівня управлінської ефективності. Тому в сучасному діловому світі особливого значення набувають такі фактори, як організаційна культура, тип взаємодії між окремими людьми в складних ситуаціях, ділова етика і мораль.

На думку Михайлів Г., Серета Н., Полянко Г. «іншою важливою рисою сучасного менеджменту є демократизація управління та активізація творчого

потенціалу працівників для спільного вирішення проблем» [29]. Така активізація дозволяє зменшити тиск на нижчі управлінські ланки з боку керівництва компанії, проводити політику, спрямовану на пом'якшення соціальних протиріч, налагоджувати неформальні зв'язки між працівниками та створювати гнучку організаційну структуру, виходячи з потреб компанії.

Виникнення і розвиток менеджменту є результатом еволюційного розвитку підходів до управління підприємством, зумовленого загальними об'єктивними вимогами та умовами. Хоча теорія менеджменту розроблялася протягом десятиліть, провідним зарубіжним компаніям знадобився тривалий час для розробки систем менеджменту.

Таким чином, менеджмент є необхідним для будь-якої організації, що прагне бути успішною в сучасному світі. Він допомагає досягати поставлених цілей, адаптуватися до змін, підвищувати ефективність та забезпечувати стабільний розвиток.

1.2. Вплив системи менеджменту на успішність підприємства

Основна мета менеджменту полягає в організації ефективного функціонування суб'єкту, що залежить від якості управлінських рішень. Краще управління призводить до більш ефективної роботи організації та позитивних результатів.

У бізнесі існують постійні питання, на які люди завжди шукають відповіді. Чому одні великі і малі компанії заробляють величезні прибутки, а інші втрачають капітал? Як невелика фірма може забезпечувати вищий рівень обслуговування, ніж велика компанія з більшими ресурсами? Теорія і практика менеджменту допомагають знайти відповіді на ці запитання.

Менеджмент як наука виник і розвивається для того, щоб пояснити, чому деякі організації успішні, а інші зазнають невдач. Дослідники у сфері менеджменту, через експерименти та практику, методом спроб і помилок намагаються відповісти на питання «Що забезпечує успіх організації?».

Відповідь на це питання дає змогу визначити «Що може зробити керівник для забезпечення успіху своєї організації?» [51].

Юровчик В., Гоблик-Маркович Н., Ільтьо Т. відмічають, що система менеджменту має критичний вплив на «успішність організації, оскільки забезпечує структуроване керування всіма її аспектами, від стратегічного планування до операційного виконання» [46]. Основні аспекти впливу системи менеджменту на успішність організації включають.

Планування, що передбачає визначення цілей та напрямків розвитку, адже чітко сформульовані стратегічні цілі допомагають організації спрямовувати зусилля у правильне русло та досягати довгострокових результатів. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища - інструменти стратегічного менеджменту, такі як SWOT-аналіз і PESTEL-аналіз, дозволяють ідентифікувати можливості та загрози, що впливають на організацію.

Кузнецова І., Кюне О. наголошують, що планування в менеджменті це процес «визначення цілей і розроблення стратегій і тактик для їх досягнення. Добре розроблений план дає змогу зосередитися на пріоритетних завданнях, мінімізувати ризики та оптимізувати використання ресурсів» [25].

Вергал К.Ю. виділяє організаційну структуру [10], а саме ефективність управлінських процесів - добре розроблена організаційна структура сприяє ефективному розподілу обов'язків, що зменшує витрати часу та ресурсів на управління та гнучкість та адаптивність - гнучка структура дозволяє швидко реагувати на зміни ринку та впроваджувати інновації.

За рахунок операційного менеджменту відбувається оптимізація виробничих процесів - використання методів управління виробництвом (наприклад, Lean, Six Sigma) [51] підвищує продуктивність та знижує витрати та управління ланцюгами постачання - ефективне управління ланцюгами постачання забезпечує своєчасне постачання матеріалів та компонентів, що необхідні для безперебійного виробництва.

Як відмічають Занора В.О., Бут А.О., Матухно Ю.С. важливою

складовою менеджменту є управління персоналом: мотивація та розвиток працівників - стратегії мотивації та розвитку персоналу, такі як навчання, тренінги та системи винагород, сприяють підвищенню продуктивності та залученості працівників та управління талантами - виявлення та розвиток талантів усередині організації допомагає створювати конкурентні переваги та забезпечувати стійкий розвиток [18].

Наголосимо на важливості фінансового менеджменту, а саме управління фінансовими ресурсами - ефективне управління фінансами дозволяє оптимізувати витрати, інвестувати в прибуткові проекти та підтримувати фінансову стабільність та бюджетування та прогнозування - планування бюджету та фінансовий прогноз дозволяють керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів.

Аванесова Н.Е., Лубенська А.С. відмічають важливість маркетингу та продажів, що передбачає аналіз ринку та споживачів, глибокий аналіз ринку та потреб споживачів дозволяє розробляти ефективні маркетингові стратегії та завойовувати нові ринки та управління брендом, ефективне управління брендом підвищує впізнаваність компанії та сприяє формуванню лояльності клієнтів [1].

Підтримка інновацій передбачає впровадження нових технологій та інноваційних рішень, що допомагає організації залишатися конкурентоспроможною та адаптуватися до змін. Інвестиції в дослідження та розробки сприяють створенню нових продуктів та послуг.

На думку Занора В.О. «В інноваційній діяльності самоменеджмент є важливим елементом системи цільового менеджменту та визначальною складовою синергетики як теорії самоорганізації систем, зокрема соціально-економічних» [16].

Хочемо виділити окремий аспект менеджменту це формування корпоративної культури, що передбачає створення позитивної корпоративної культури сприяє залученню та утриманню талановитих працівників, підвищує рівень задоволеності роботою та продуктивності. Ефективне

лідерство сприяє формуванню стратегічного бачення, натхнення команди та забезпечує впровадження змін.

Система менеджменту впливає на всі аспекти функціонування організації, забезпечуючи структуру, ресурси та напрям для досягнення поставлених цілей [2]. Ефективний менеджмент допомагає організації адаптуватися до змін, підвищувати продуктивність та конкурентоспроможність, а також забезпечувати довгострокову стабільність і розвиток. На рис. 1.1 показано схему загального процесу системи менеджменту на підприємстві.

Рис. 1.1. Схема загального процесу системи менеджменту на підприємстві

Ця схема ілюструє загальний підхід до управління підприємством, де кожен етап логічно впливає з попереднього і взаємодіє з іншими компонентами системи менеджменту.

Слід зауважити, що система менеджменту має вирішальне значення для формування фінансових результатів і показників діяльності компанії в різних галузях економіки. Ці стратегії включають розподіл ресурсів, управління ризиками, інновації, розширення ринку та конкурентне позиціонування.

Фінансові показники, такі як прибутковість, зростання доходів, ефективність витрат, використання активів і акціонерна вартість, безпосередньо впливають на ефективність стратегічного управління.

Витратна ефективність є ще однією важливою частиною менеджменту, яка впливає на фінансові показники [14]. Менеджмент включає оптимізацію робочих процесів, розподіл ресурсів і використання ефекту економії на обсягах, щоб максимізувати ефективність і мінімізувати витрати. Організації можуть скоротити витрати, передавши непрофільні завдання, запроваджуючи ощадливі практики та використовуючи технології для автоматизації робочих процесів і утилізації відходів. Система менеджменту покращує економічну ефективність, зменшуючи операційні витрати та підвищуючи продуктивність, що призводить до покращення фінансових показників [24].

Так само менеджмент впливає на використання активів, що впливає на рентабельність інвестицій і рентабельність активів (ROA) [15]. Організації можуть використовувати стратегічне управління активами, щоб оптимізувати використання ресурсів, які включають матеріальні активи, такі як будівлі та обладнання, а також нематеріальні активи, такі як інтелектуальна власність і капітал бренду. Для отримання максимального прибутку ефективний стратегічний менеджмент включає стратегії розподілу активів, бюджет капіталу та системи вимірювання ефективності. Організації можуть покращити продуктивність активів і фінансові показники, узгоджуючи інвестиції зі стратегічними пріоритетами та відстежуючи ефективність використання активів.

На акціонерну вартість також впливає система менеджменту. Це відображається в таких фінансових показниках, як дохід на акцію та прибуток на акцію (EPS) [50]. Організації стають більш привабливими для інвесторів і стейкхолдерів, коли вони розробляють і впроваджують стратегії, які сприяють зростанню доходів, прибутковості та ефективності. Стратегічне управління створює довіру та впевненість у здатності компанії створювати довгострокову цінність за допомогою прозорої звітності, ефективної

комунікації та залучення акціонерів. Компанії можуть підтримувати конкурентоспроможність на ринку та підвищувати акціонерну вартість, постійно демонструючи високі фінансові показники та стратегічне планування [8].

Стратегії слугують планами дій і забезпечують чіткість рішень та заходів протягом усього процесу трансформації [6].

У таблиці 1.1 представлено стратегічний підхід. Вона дозволяє порівняти, як стратегічний підхід працює в різних типах організацій.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика різних стратегічних підходів у різних типах організацій

Тип організації	Стратегія скорочення	Стратегія стабілізації	Стратегія зростання
Корпорація	Ефективна, якщо треба зменшити невиправдані витрати та оптимізувати внутрішні процеси	Ефективна, коли попит на товари (послуги) знижується або є стабільним	Ефективна для створення нового асортименту продукції та виходу на нові ринки
Велике підприємство	Ефективна, якщо треба знизити рівень витрат та провести оптимізацію	Ефективна, коли необхідно зменшити ризики та зберегти стабільність організації	Ефективна для збереження конкурентних позицій та розширення ринку
Малий (середній) бізнес	Ефективна для зниження витрат та оптимізації	Ефективна за умови високого рівня конкуренції на ринку	Ефективна, коли популярний товар та організація

Стратегічні цілі та пріоритети, які лежать в основі ініціативи змін, визначаються керівником. Він також розподіляє ресурси та встановлює етапи для відстеження прогресу та вимірювання результативності.

Отже, незважаючи на те, що система менеджменту має важливе значення для розвитку організації, не існує універсального підходу до цього процесу. Залежно від галузевої структури, стилю керівництва, розміру,

культури компанії та зовнішнього середовища процес менеджменту значно відрізняється в різних організаціях. Організації зможуть досягти своїх довгострокових цілей і ефективно працювати в умовах нестабільності, якщо вони зрозуміють ці відмінності та приймуть гнучкий і адаптивний підхід до менеджменту.

1.3. Активні та пасивні стратегії система менеджменту підприємств в умовах сучасних змін

В умовах сучасних змін, системи менеджменту підприємств потребують адаптивних стратегій, які допомагають підприємствам залишатися конкурентоспроможними, інноваційними та стійкими до зовнішніх і внутрішніх викликів. Підприємства мають впроваджувати різноманітні стратегії для забезпечення своєї стійкості, конкурентоспроможності та адаптивності. Вибір стратегії залежить від специфіки галузі, в якій функціонує підприємство, його ресурсних можливостей та довгострокових цілей. Ефективне поєднання різних стратегічних підходів дозволить підприємству успішно справлятися з викликами та досягати поставлених цілей.

Активні та пасивні стратегії системи менеджменту підприємств відіграють важливу роль в умовах сучасних змін [3]. Вони відрізняються підходами до адаптації та реагування на виклики, що виникають внаслідок динамічного зовнішнього середовища. Розглянемо сутність активних і пасивних стратегій, а також їхні ключові характеристики.

Активні стратегії передбачають проактивний підхід до управління та адаптації підприємства в умовах змін. Це означає, що керівництво підприємства активно впливає на зовнішнє середовище, ініціює зміни та швидко реагує на нові виклики. Виділимо основні характеристики активних стратегій:

Інноваційність та розвиток: впровадження нових технологій, продуктів

та послуг; постійний пошук нових можливостей для розвитку. Як відмічає , що «досягнення пріоритетних цілей інноваційного менеджменту передбачає гармонізацію ендогенних і екзогенних аспектів в ході проведення інноваційної діяльності» [17].

Агресивний маркетинг та просування – це стратегія, яка передбачає інтенсивне використання різноманітних маркетингових інструментів для активного просування бренду і завоювання нових ринків [7]. Цей підхід спрямований на швидке підвищення впізнаваності бренду, збільшення частки ринку та стимулювання продажів. Проте, ця стратегія вимагає значних інвестицій у маркетингові заходи, але може принести суттєві результати в умовах конкурентного ринку

Гарькава В.Ф., Кліщевська А. Ю. наголошують, що маркетингова стратегія це сукупність дій щодо «просування товару і збільшення прибутку підприємства, документ у цифровому чи фізичному вигляді, який містить відповідь на запитання що потрібно зробити для досягнення мети?» [11].

В умовах сучасних змін гнучкість та адаптивність стають критичними аспектами менеджменту, оскільки глобалізація, швидкий технологічний розвиток, зміни в законодавстві та інші фактори можуть суттєво впливати на бізнес-середовище [12]. Компанії, що володіють цими якостями, здатні краще витримувати кризи, оперативно впроваджувати інновації та підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів, навіть у несприятливих умовах. Гнучкість дозволяє підприємству перебудовуватися відповідно до змін у середовищі, мінімізувати ризики та максимально використовувати наявні можливості. Адаптивність же передбачає не лише реактивну, але й проактивну поведінку, що допомагає передбачати можливі зміни та готуватися до них заздалегідь, забезпечуючи таким чином стійкий розвиток та конкурентоспроможність підприємства.

Ризик-менеджмент передбачає активне управління ризиками та можливостями, випереджувальні дії для зменшення негативних наслідків. На думку Киш Л. М. «суттєво підвищується якість прийнятих рішень на всіх

рівнях; знижуються витрати та збільшується прибуток завдяки врахуванню ризикових подій та можливостей; підвищується конкурентоспроможність підприємства» [19].

Корчевська Л. О. вказує, що пасивні стратегії, навпаки, характеризуються консервативним підходом до системи менеджменту, де основна увага приділяється збереженню стабільності та мінімізації ризиків [22]. Керівництво підприємства менш активно впливає на зовнішнє середовище та зосереджується на внутрішніх процесах. Основні характеристики пасивних стратегій [38].

1. Консервативність - уникання ризикованих рішень; зосередження на збереженні існуючого становища.

2. Стабільність та передбачуваність - пріоритет стабільності над швидкими змінами; планування довгострокових стабільних проєктів.

3. Обмежені інвестиції - мінімальні витрати на інновації та розвиток; збереження наявних ресурсів та капіталу.

4. Фокус на внутрішній ефективності - оптимізація внутрішніх процесів; підвищення продуктивності без зовнішніх змін.

5. Пасивне управління ризиками - вичікувальна позиція щодо зовнішніх змін; реакція на ризики лише при їх виникненні.

У сучасних умовах зміни є невід'ємною частиною бізнес-середовища [23]. Тому більшість підприємств намагаються знайти баланс між активними та пасивними стратегіями, адаптуючи свої підходи залежно від ситуації.

Так підприємства з високим рівнем конкуренції частіше обирають активні стратегії для швидкого реагування на ринкові зміни та випередження конкурентів. Консервативні компанії можуть дотримуватися пасивних стратегій для збереження стабільності та уникнення ризиків, але навіть вони повинні бути готові до мінімальних змін та адаптацій.

Відмітимо, що оптимальним варіантом є комбінація активних та пасивних стратегій залежно від конкретних умов та викликів, що стоять перед підприємством. Це дозволяє зберігати гнучкість, одночасно

підтримуючи стабільність і мінімізуючи ризики.

У світлі вищенаведених фактів наведено характеристики активних та пасивних стратегій, які можуть бути застосовані в умовах сучасного стану ведення бізнесу в Україні (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характерні риси активних і пасивних стратегій управління [22]

Параметри	Активні стратегії	Пасивні стратегії
Ресурсне забезпечення	Використовувати власні, залучені та запозичені ресурси для забезпечення економічної безпеки; налагоджувати нові партнерські зв'язки та розширювати мережу відносин з контрагентами.	Фінансувати економічну безпеку за залишковим принципом; використовувати лише власні ресурси та уникати ризиків, пов'язаних із залученням додаткових ресурсів.
Персонал	Провести інструктаж щодо ролі кожного працівника у забезпеченні економічної безпеки. При цьому доступ працівників до процесу управління економічною безпекою обмежений, а їхній статус доповідається безпосередньому керівництву підприємства.	Працівники розглядаються як виконавці рішень, що стосуються економічної безпеки, а їхні дії або бездіяльність сприймаються як загроза стану інтелектуальної та кадрової безпеки підприємства.
Схильність до ризику	Перевага надається рішенням, орієнтованим на безпеку, покликаним збалансувати бізнес-ризик, вартість ресурсів, необхідних для управління ними, та позитивні наслідки від прийняття ризиків для компанії.	Уникання ризику з метою підтримання високого рівня економічної безпеки, навіть якщо ризик може принести позитивні економічні вигоди.
Взаємодія із зовнішнім середовищем	Активна взаємодія, залучення сторонніх експертів з управління економічною безпекою, консалтинг, коучинг, оцінка ризиків зовнішнього середовища, врахування в основній діяльності.	Зосередитися на внутрішніх ризиках зовнішнього середовища, відмовитися від залучення сторонніх експертів та поміркованого консультування, намагатися уникати ризиків зовнішнього середовища.
Часовий горизонт	Стратегія розробляється максимум на три роки і регулярно переглядається (раз на рік або за необхідності, якщо виникають нові загрози або ризики, що не є незначними).	За класичним сценарієм стратегія розробляється на п'ять років і переглядається за необхідності (переважно тоді, коли ефективність поточної стратегії стає очевидною).

Отже, найбільш ефективною стратегією управління в умовах воєнного часу та післявоєнного відновлення економіки є змішана стратегія, тобто така, що поєднує в собі активні та пасивні характеристики. Її метою є планування,

розробка та реалізація управлінських рішень, які забезпечують бажану результативність бізнес-процесів в умовах традиційних економічних ризиків та інноваційних загроз, що з'явилися з початком повномасштабної війни, сформованих зміною бізнес-парадигм та поширенням глобальних пандемій.

Експерти стверджують, що компанії повинні прагнути максимальної мобільності, в ідеалі - здатності організувати бізнес-процеси таким чином, щоб наявні ресурси можна було швидко переносити в інші регіони та керувати ними дистанційно з будь-якої точки світу [50].

Однак не всі види економічної діяльності пропонують такі можливості. Зокрема, об'єкти критичної інфраструктури мають активи, які потребують належного захисту та управління. Підтримання функціонального статусу таких об'єктів та забезпечення їх економічної незалежності є важливим для структур, діяльність яких має загальнодержавне значення, тому необхідно планувати заходи з їх управління в довгостроковій та короткостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СТАНУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Фізична особа-підприємець «Музалевський Володимир Геннадійович» (далі ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович»), який є власником бізнесу, займається розведенням та реалізацією свійських птиць. Місцезнаходження фізичної особи-підприємця зареєстровано (11 січня 2016 р.) за адресою Україна, 49000, Дніпропетровська обл., м. Дніпро, вул. Генерала Грушевського, будинок 4, квартира 44. Фізична особа-підприємець перебуває на обліку в реєстрі платників податків.

Види економічної діяльності:

- 01.47 Розведення свійської птиці (основний)
- 10.91 Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах
- 10.12 Виробництво м'яса свійської птиці
- 46.23 Оптова торгівля живими тваринами

Земля є основою існування людського суспільства та найважливішим джерелом національного багатства, служачи природною основою суспільного виробництва. Земельні ресурси лежать в основі матеріального та духовного виробництва [2]. Розвиток продуктивних сил, обсяги виробництва і матеріальний добробут народу залежать від характеру і ефективності використання землі. Земельні ресурси необхідні всім галузям національної економіки, хоча їх роль у різних сферах виробництва відрізняється. В промисловості, за винятком видобувної, земля виконує роль просторової бази, тоді як у сільському господарстві вона є головним засобом виробництва. Роль землі в сільськогосподарському виробництві визначається

її унікальною властивістю – родючістю, тобто здатністю ґрунту створювати врожай, рівень якого характеризує її продуктивність. Завдяки цій властивості земля впливає на процес сільськогосподарського виробництва.

Розглянемо склад і структуру земельних угідь ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Склад і структура земельних угідь

Види земельних угідь	2021		2022		2023		2023 у % до 2021
	га	%	га	%	га	%	
Всього сільськогосподарських угідь	837,7 9	100, 0	831,2 2	100, 0	858,6 3	100, 0	102,5
В тому числі: рілля	837,7 9	100, 0	831,2 2	100, 0	858,6 3	100, 0	102,5
Приходиться ріллі на 1 середньорічного працівника	26,18	-	26,81	-	26,83	-	102,5

У 2022 році було зафіксовано незначне зменшення площі угідь та ріллі порівняно з 2021 роком. Проте у 2023 році площа як сільськогосподарських угідь, так і ріллі зросла до 102,5% від рівня 2021 року, що свідчить про позитивну динаміку та відновлення площі угідь. Показник площі ріллі на одного працівника поступово зростав протягом трьох років. У 2023 році він становив 102,5% від рівня 2021 року. Це може свідчити про підвищення ефективності праці, а також про можливе збільшення механізації та оптимізації роботи на землях господарства. Збільшення площі сільськогосподарських угідь у 2023 році свідчить про розширення або покращення умов для господарювання. Підвищення ефективності

використання ріллі на одного працівника може бути показником покращення управлінських рішень та інвестицій у технічне обладнання чи технології.

Отже, ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» демонструє позитивну тенденцію у збільшенні площі земельних угідь та підвищенні ефективності їх використання, що є сприятливим для його подальшого розвитку.

Спеціалізація сільського господарства полягає в основному в виробництві певних видів продукції, для яких у регіоні є найсприятливіші природно-економічні умови. Ця форма спеціалізації сприяє розвитку та поглибленню територіальної спеціалізації. Таким чином, суть спеціалізації полягає у виділенні однієї галузі або виду продукції та створенні умов для її пріоритетного розвитку [5]. Спеціалізація ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» - розведенням та реалізацією свійських птиць.

Розвиток сільськогосподарського виробництва значною мірою залежить від наявності необхідних засобів для його проведення. Ефективність виробництва відображає вплив комплексу взаємопов'язаних факторів, які визначають рівень виробництва і формують тенденції його розвитку.

Основні засоби є матеріальними виявами знарядь праці. Вони беруть участь у виробництві тривалий період часу, зберігаючи свою натуральну форму. Економічна важливість основних фондів полягає в тому, що вони відображають розвиток виробництва в сільському господарстві, визначають рівень механізації та автоматизації виробництва, забезпечують якісне та своєчасне виконання сільськогосподарських робіт, що безпосередньо впливає на продуктивність праці. Розглянемо ступінь забезпеченості основними засобами та оцінимо ефективність їх використання ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» у таблиці 2.2.

Аналізуючи надані показники, можна зробити наступні висновки щодо забезпеченості і використання основних та оборотних засобів у 2021-2023 роках: середньорічна вартість основних засобів збільшилася на 36,7% у 2023

році порівняно з 2021 роком, що свідчить про значні інвестиції в основні засоби. Середньорічна вартість оборотних засобів також зросла на 24,4% за той же період, вказуючи на збільшення ресурсів, що використовуються в процесі виробництва.

Таблиця 2.2

Забезпеченість та ефективність використання основних засобів

Показник	2021	2022	2023	2023 у % до 2021
Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	1220	1525	1668	136,7
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	850	955	1058	124,4
Фондозабезпеченість на 100 га сільськогосподарських угідь, тис.грн.	145,7	183,5	194,8	133,7
Фондоозброєність 1 середньорічного працівника, тис.грн.	38,1	49,2	52,2	137,0
Фондовіддача, грн.	1,2	1,1	1,0	83,3
Фондоємкість, грн.	0,5	0,8	1,0	125,0

Фондозабезпеченість на 100 га сільськогосподарських угідь підвищилася на 33,7%, що відображає зростання капіталовкладень на одиницю площі. Фондоозброєність на одного середньорічного працівника збільшилася на 37,0%, вказуючи на зростання забезпеченості працівників основними засобами, що має сприяти підвищенню продуктивності праці. Фондовіддача знизилася на 16,7%, що свідчить про зменшення ефективності використання основних засобів, оскільки кожна гривня інвестицій у основні засоби приносить менше валової продукції. Фондоємкість зросла на 25,0%, що означає збільшення витрат на основні засоби для виробництва одиниці продукції. Це може вказувати на зниження ефективності використання основних засобів або на зміни у структурі виробництва, які потребують

більшого капіталовкладення.

Праця в сільському господарстві, подібно до інших секторів економіки, є спрямованою діяльністю людини на зміну та адаптацію природних об'єктів для задоволення потреб. Раціональне використання трудових ресурсів є ключем до підвищення матеріального добробуту та збільшення виробництва сільськогосподарської продукції. Трудові ресурси становлять найактивніший елемент виробничого потенціалу. Маємо можливість оцінити динаміку та ефективність використання цих ресурсів ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» за допомогою таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Склад та ефективність використання трудових ресурсів

Показник	2021	2022	2023	2023 у % до 2021
Валова продукція, тис.грн.	1431, 0	1643, 0	1656, 0	102,0
Середньорічна кількість працюючих, осіб	32,0	31,0	32,0	103,2
Прямі затрати праці, тис.люд.-год - всього	54,0	55,0	63,0	114,5
Отримано валової продукції, тис.грн.				
- на 1 людину-годину	26,5	29,8	26,3	99,1
- на 1 середньорічного працівника	44,7	53,0	51,8	115,8
Припадає прямих затрат праці на 1 середньорічного працівника, тис. люд.-год	1,7	1,8	2,0	117,6

Аналізуючи дані таблиці за 2021-2023 роки, можна зробити наступні висновки щодо динаміки та ефективності використання трудових ресурсів. Валова продукція зросла з 1431 тис. грн у 2021 році до 1656 тис. грн у 2023 році, що становить приріст на 2,0% порівняно з 2021 роком. Це свідчить про

певне зростання виробництва, хоча і незначне у відсотковому відношенні. Зросли з 54 тис. люд.-год у 2021 році до 63 тис. люд.-год у 2023 році, що становить приріст на 14,5%. Це може вказувати на збільшення трудомісткості або на виконання більшої кількості роботи. Валова продукція на 1 людину-годину знизилася з 26,5 тис. грн у 2021 році до 26,3 тис. грн у 2023 році, що становить зменшення на 0,9%. Це свідчить про зниження продуктивності праці.

Таким чином, ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» демонструє певне зростання валової продукції та покращення продуктивності на одного працівника. Однак, зниження продуктивності на одну людину-годину і збільшення прямих затрат праці на одного працівника свідчать про необхідність оптимізації трудових процесів. Важливо проаналізувати причини зростання трудомісткості і знайти шляхи для підвищення ефективності використання трудових ресурсів, щоб забезпечити стійке зростання виробництва.

Ефективність сільськогосподарського виробництва визначається його здатністю максимізувати виробничий вихід, використовуючи обмежені ресурси, такі як робоча сила, основні засоби, предмети праці та земля. Це означає отримання максимальної кількості продукції при мінімальних витратах праці та коштів на одиницю продукції.

Підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва є ключовим фактором для забезпечення швидкого розвитку та підвищення результативності економіки. Для оцінки ефективності використовують різні критерії та показники, які відображають вимоги економічних законів та вплив різних факторів на виробництво (табл.2.4).

Аналізуючи показники діяльності за 2021-2023 роки, можна зробити наступні висновки. Валова продукція зросла з 1431,0 тис. грн у 2021 році до 1656,0 тис. грн у 2023 році, що складає збільшення на 2,0%. Це свідчить про стабільне збільшення обсягів виробництва. Прибуток зменшився з 1208,0 тис. грн у 2021 році до 1138,0 тис. грн у 2023 році, що на 5,8% менше порівняно з

2021 роком. Це свідчить про зниження ефективності господарської діяльності. Показник на 100 га сільськогосподарських угідь припадає валової продукції збільшився на 12,9%, що є позитивним сигналом про підвищення продуктивності, відповідно прибутку показник знизився на 8,1%, що свідчить про зниження рентабельності на одиницю площі. Рівень рентабельності знизився з 33,5% у 2021 році до 22,7% у 2023 році, що становить зниження на 15,3 відсоткових пунктів. Це вказує на суттєве зниження прибутковості виробництва.

Таблиця 2.4

Основні економічні показники виробничо-господарської діяльності

Показник	2021	2022	2023	2023 у % до 2021
Валова продукція, тис.грн.	1431, 0	1643,0	1656, 0	102,0
Виручка від реалізації, тис.грн.	1914, 0	1546,0	1709, 0	89,3
Прибуток (збиток), тис.грн.	1208, 0	1190,0	1138, 0	94,2
Припадає на 100 га сільськогосподарських угідь, тис.грн.:	170,8	197,7	192,9	112,9
- валової продукції				
- прибутку	144,2	143,2	132,5	91,9
- основних засобів	145,6	183,5	194,3	133,4
- прямих затрат праці	6,4	6,6	7,3	114,5
Рівень рентабельності, %	33,5	38,0	22,7	-15,3 в.п.

Таким чином, хоча валова продукція і виробництво на одиницю площі зросли, зниження виручки від реалізації і прибутку свідчать про можливі проблеми з ринком збуту або зростання витрат. Значне інвестування в основні засоби є позитивним знаком, але зростання затрат праці і зниження

рівня рентабельності потребують уваги для забезпечення довгострокової фінансової стабільності підприємства.

Трендовий аналіз є потужним інструментом для прогнозування та аналізу даних. Він базується на екстраполяції даних для виявлення та аналізу тенденцій у великих наборах даних. Основна ідея полягає у виявленні та аналізі змін в показниках часу для прогнозування майбутніх значень. На рис. 2.1 ілюстровано результати трендового аналізу прибутку.

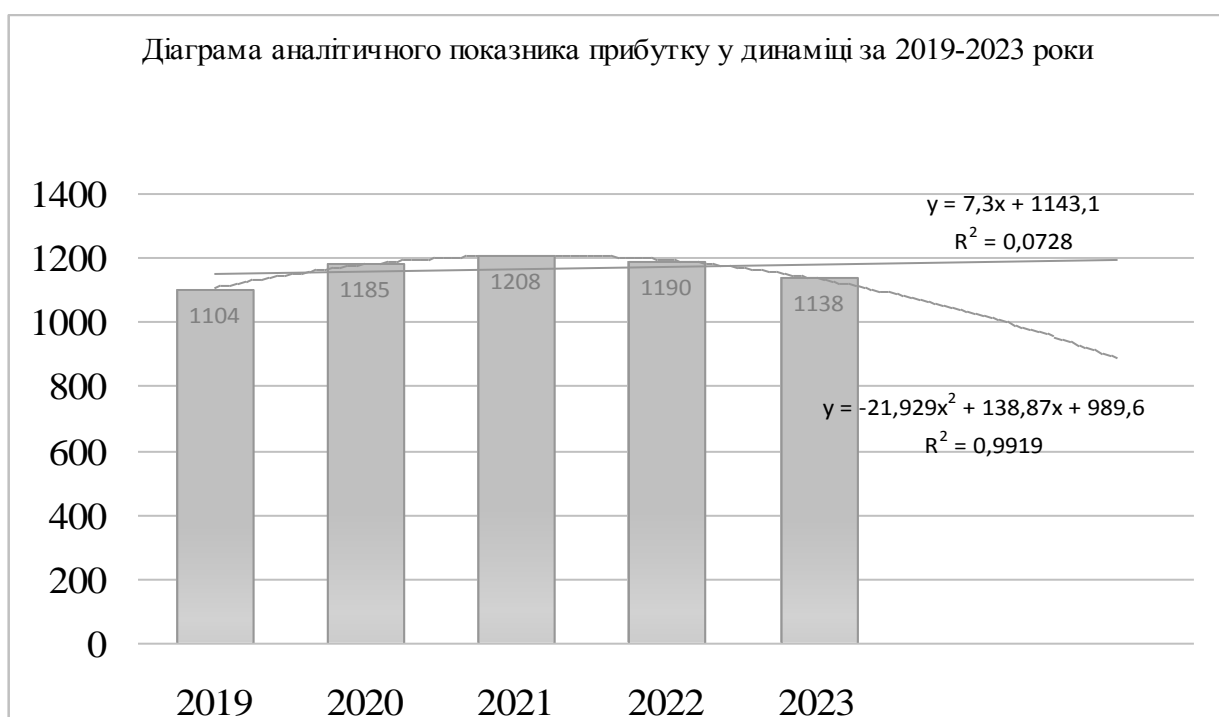


Рис. 2.1. Діаграма аналітичного показника прибутку у динаміці за 2019-2023 роки

Лінійна модель в цілому відображає загальну тенденцію зростання прибутку з часом. Проте, можна помітити, що лінійна модель не зовсім точно відображає фактичний прибуток, особливо в 2023 році, де фактичний прибуток зменшився порівняно з очікуваним за лінійною моделлю. Це може означати, що лінійна модель не є ідеальним підходом для прогнозування прибутку компанії, оскільки вона не враховує можливих нелінійних залежностей між прибутком та роком. Як бачимо, поліноміальна модель вже краще відображає тенденцію зміни прибутку з часом, порівняно з лінійною моделлю. Вона враховує нелінійний характер даних, що дозволяє краще

апроксимувати фактичні значення. Загалом, прогноз прибутку на наступні роки, який був наведений, можна розглядати як позитивний. Це показує очікуваний ріст прибутку компанії протягом кількох наступних років, що може свідчити про стабільність та потенційний розвиток бізнесу

2.2. Аналіз та виявлення недоліків в системі менеджменту ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» за допомогою SWOT-аналізу

Незалежно від того, чи є ви добре відомою компанією, чи новачком на ринку, сучасний ринок розвивається в умовах посилення конкуренції, потоку схожих товарів і послуг, перенасичення рекламою та інформацією, підвищення вимог споживачів до якості продукції, зміни бізнес-середовища та ринкових можливостей, а також намагання впроваджувати інновації, щоб завоювати більшу частку ринку, виклики, з якими вони стикаються, зростають [27]. Тому компаніям необхідно визначити пріоритетні напрямки розвитку, розробляти бізнес-плани, адаптуватися до змін у навколишньому середовищі та організувати себе за допомогою нових технологій. SWOT-аналіз є одним з основних інструментів стратегічного управління, що дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на розвиток компанії.

Для проведення SWOT-аналізу в компанії необхідне відповідне інформаційне забезпечення, що включає бази даних, методи і моделі, необхідні для проведення самого аналізу, а також низку організаційних і методичних прийомів для підвищення надійності інформаційного забезпечення. В основі методу SWOT-аналізу лежить підхід, який дозволяє досліджувати як зовнішнє, так і внутрішнє бізнес-середовище.

Спочатку визначаються сильні і слабкі сторони, загрози і можливості та встановлюються їх взаємозв'язки, щоб сформулювати стратегію компанії [17]. При проведенні SWOT-аналізу необхідно ретельно визначити сферу застосування кожного елемента матриці SWOT, розуміти відмінності між

елементами, бути об'єктивним, використовувати різноманітну вхідну інформацію та уникати прогалин і двозначних тверджень.

Тож, для того, щоб визначити шляхи вдосконалення систем менеджменту на підприємстві, необхідно проаналізувати сильні та слабкі сторони таких систем управління, а також виявити можливості та загрози, які представляє зовнішнє середовище для досліджуваного підприємства. Як відомо, такі дослідження повинні враховувати внутрішнє та зовнішнє становище підприємства і, таким чином, визначати шляхи вдосконалення систем менеджменту.

Аналіз таких сильних та слабких сторін ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» подано у вигляді таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Сильні й слабкі сторони підприємства, що використовуються в SWOT-аналізі

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
<div data-bbox="209 1151 975 1653"> <p>диверсифікація діяльності: вирощування птиці, виробництво м'яса та яєць; реконструкція та добудова птахівничих будівель та споруд; збільшення вартості землі, будівель, виробничих приміщень, обладнання та інших основних засобів на балансі компанії; збільшення обсягів реалізації продукції та чистого прибутку; збільшення кількості працівників.</p> </div>	<div data-bbox="1007 1128 1453 1675"> <p>вища собівартість продукції тваринництва (птиці); збільшення зносу основних засобів; нестабільна динаміка виручки та прибутку у 2022-2023 роках (зниження показників); низький рівень оплати праці працівників.</p> </div>

Визначення ринкових можливостей та загроз (таблиця 2.6). На цьому етапі оцінюється зовнішня ситуація, щоб зрозуміти, які можливості існують і про які загрози слід пам'ятати. Поля формуються на перетині певних груп компонентів і характеризуються певними комбінаціями, які необхідно враховувати при формуванні певних типів стратегій у майбутньому.

Дані, згруповані в таблиці вище, показують, що ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» має багато сильних сторін і може скористатися можливостями, які надає зовнішнє середовище. Отже, давайте перехресно оцінимо сильні та слабкі сторони, можливості та загрози за 5-ти бальною шкалою (відповідно 5 – високий рівень значимості, 1 – низький) (додаток А).

Таблиця 2.6

Зовнішні можливості та загрози для підприємства, що використовуються в
SWOT-аналізі

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. можливості виходу на новий (супутній) ринок та розширення виробництва енергії з відновлюваних джерел; 2. розширення пташників для вирощування молодняку та автоматизація виробничих процесів шляхом реконструкції та добудови об'єктів; 3. розширення ринку збуту та вихід за межі Дніпропетровської області; 4. придбання обладнання для автоматизації виробничих процесів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. військові дії в країні; 2. зростання цін на корми для птиці; 3. негативний вплив економічних умов на бізнес.

Реконструкція та добудова комплексу будівель і споруд дозволить збільшити виробництво м'яса птиці, а також автоматизувати процес переробки (обвалювання) для продажу на ринку.

Збільшення виробництва та реалізації продукції (м'яса птиці та яєць) дасть компанії більше можливостей для виходу на нові ринки збуту. Враховуючи ситуацію з птахофабриками в Україні, значна кількість яких була втрачена під час окупації, багато з них були розбомблені, втрачені елеватори, комбікормові заводи та тисячі гектарів землі, а втрати в Україні становлять близько 60% тільки промислового виробництва яєць. Як наслідок, інші птахофабрики, що постачають яйця, значно підвищили свої оптові ціни, що, в свою чергу, збільшило їхні роздрібні продажі.

Така ситуація призвела до появи можливостей для приватних підприємців. Це пов'язано з тим, що розширення виробництва дозволяє їм виходити на нові ринки за межами області та регіону.

Але ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» також має й слабкі сторони, які вказують на проблеми з системою управління виробничими ресурсами. Такі показники, як доходи, прибуток і дебіторська заборгованість, є дуже волатильними і потребують вирішення та стабілізації в управлінні. Також, одним негативним фактором є низький рівень заробітної плати.

Серед потенційних загроз, з якими стикаються підприємці – негативний вплив внутрішньої економічної ситуації на рівень цін, військові дії в нашій країні, зростання цін на закупівлю кормів, відтік молодих спеціалістів через мобілізацію до армії та необхідність їх заміни. Тож, для того, щоб ефективно функціонувати та отримувати високі прибутки, підприємству необхідно швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Фінансовий стан будь-кого підприємства залежить від результатів їх виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності. Отже, перш за все, на фінансовий стан підприємства позитивно впливає висока якість продукції. Існує і зворотній зв'язок, оскільки нестача коштів призводить до перебоїв у постачанні матеріалів, а отже, і у виробничому процесі. Фінансова діяльність має бути спрямована на планомірне надходження та ефективне використання коштів, дотримання платіжної та кредитної дисципліни, досягнення раціонального співвідношення між власними і позиковими коштами та фінансової стійкості з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства як системи.

2.3. Практичні аспекти системи менеджменту на підприємстві

Оцінка системи менеджменту на підприємстві є важливою складовою

для забезпечення ефективного функціонування та досягнення стратегічних цілей організації. Оцінка системи менеджменту дозволяє виявити сильні та слабкі сторони в управлінні, ідентифікувати можливі ризики та виявити можливості для покращення.

В спрощеному вигляді організаційну структуру підприємства можна представити наступним чином (рис. 2.2).

Рис. 2.2. Організаційна структура
ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович»

Наведемо чинники, які сприяють проведенню змін ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович»:

- використання новітніх технологій у галузі виробництва готових кормів, розведення свійської птиці та м'яса свійської птиці, що в свою чергу покращує ефективність виробництва;

- укладання стратегічних партнерських угод з постачальниками, дистриб'юторами та іншими підприємствами, що сприяє розширенню ринків збуту та забезпечити доступ до нових технологій чи ресурсів;

- впровадження систем управління якістю, таких як ISO 9001, покращує якість продукції та послуг, що сприятиме збільшенню задоволеності клієнтів;

- оптимізація процесів управління запасами в свою чергу призводить до зниження витрат на складське утримання та забезпечення достатнього рівня запасів для підтримки виробництва.

Наступним етапом нашого дослідження є аналіз окремих складових системи менеджменту ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» (табл.

2.7).

Аналіз цих складових допомагає виявити сильні та слабкі сторони системи менеджменту на підприємстві та визначити напрямки для подальшого вдосконалення та розвитку.

Таблиця 2.7

Оцінка окремих складових системи менеджменту ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович»

Складова системи менеджменту	Оцінка складової системи менеджменту
Відповідність вимогам стандартів	Підприємство застосовує стандарти для галузі тваринництва та переробки продуктів харчування, а саме ISO 9001 (система управління якістю) та ISO 22000 (система управління безпекою харчових продуктів)
Виробничі процеси	Виробництво готових кормів та м'яса свійської птиці вимагає високої ефективності та дотримання стандартів якості. Це включає аналіз виробничих процесів, управління запасами, маркетингові стратегії тощо.
Якість продукції та послуг	Якість готових кормів та м'яса свійської птиці має велике значення для задоволення клієнтів та створення позитивного іміджу компанії. Це передбачає аналіз відгуків клієнтів, рівня відмовності та якість обслуговування.
Управлінські процеси	Управління запасами, фінансами та персоналом є ключовими для успішного функціонування підприємства (рис. 2.3).
Управління ризиками	Оцінка системи управління ризиками дозволяє виявити потенційні загрози та виявити можливості для зменшення ризиків та підвищення стійкості підприємства до змін у середовищі (рис. 2.4).
Відповідність законодавству та регулюванням	Підприємство дотримується всіх вимог законодавства та регулювань у галузі тваринництва та торгівлі продуктами тваринного походження. Аналіз відповідності допомагає уникати можливих штрафів та санкцій від відповідних органів.
Аудити та звіти	Проведення внутрішніх аудитів та складання звітів про їх результати є важливим етапом в оцінці системи менеджменту. Це дозволить виявити слабкі місця та прийняти заходи для їх подальшого вдосконалення.

Таким чином, оцінка системи менеджменту полягає в ідентифікації ключових аспектів, які потребують уваги та покращення, та розробці стратегій для подальшого розвитку та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Аналіз ефективності управлінських процесів, таких як управління запасами, фінансами та персоналом, передбачає систематичне дослідження та оцінку різних аспектів цих процесів з метою виявлення можливостей для оптимізації та покращення управління ресурсами на підприємстві (рис. 2.3).

Рис. 2.3. Аналіз ефективності управлінських процесів в ФОП
«Музалевський Володимир Геннадійович»

Аналіз цих управлінських процесів допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони управління на підприємстві та розробляти стратегії для покращення ефективності та результативності.

На окрему увагу заслуговує оцінка системи управління ризиками, що в

свою чергу дозволяє виявити потенційні загрози та виявити можливості для зменшення ризиків та підвищення стійкості підприємства до змін у середовищі (рис. 2.4). При цьому відмітимо, що системи управління ризиками - це комплекс підходів, методів, інструментів та процедур, що використовуються організаціями для ідентифікації, аналізу, оцінки, контролю та мінімізації ризиків, що можуть вплинути на їхню діяльність або досягнення цілей. В ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» до ключових елементів системи управління ризиками відносять:

Рис. 2.4. Ключові елементи системи управління ризиками ФОП
«Музалевський Володимир Геннадійович»

Ефективне управління ризиками дозволяє ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» бути гнучким та відповідати на зміни в своєму середовищі, зменшує ймовірність виникнення негативних наслідків та сприяє досягненню стратегічних цілей.

З системи менеджменту ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» впливає важливість впровадження стратегічних партнерств, використання новітніх технологій, впровадження систем управління якістю та управління ризиками для забезпечення ефективного функціонування та досягнення стратегічних цілей. Аналіз окремих складових системи менеджменту, таких як відповідність стандартам, виробничі процеси, якість продукції та послуг, управлінські процеси та відповідність законодавству, дозволяє виявити сильні та слабкі сторони організації. Загальний висновок полягає в тому, що ФОП має певні позитивні аспекти у своїй системі менеджменту, такі як використання стандартів, оптимізація виробничих та управлінських процесів, але також є потреба в подальшому вдосконаленні, зокрема в управлінні ризиками.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЗМІН

3.1. Вдосконалення системи пошуку управлінських рішень підприємства в умовах сучасних змін

Прийняття рішень є однією з ключових функцій менеджменту в сучасних бізнес-процесах, що швидко розвиваються та змінюються. Однак в умовах ризику та невизначеності цей процес ускладнюється, вимагаючи від менеджерів не лише аналізу та оцінки інформації, але й прийняття рішень в умовах сучасних змін без достатньої інформації.

Прийняття рішень в умовах сучасних змін є складним процесом для бізнесу та управління. З одного боку, ризик і невизначеність можуть призвести до значних можливостей і збільшення доходів, з іншого – до значних втрат і негативних наслідків [6]. Тому менеджмент стикається з необхідністю розробки ефективних систем управління рішеннями, які мінімізують ризики та оптимізують результати в складних умовах.

Останніми роками бізнес і суспільство в цілому характеризуються значним збільшенням обсягу інформації та швидкістю змін. Це створює нові виклики для управління прийняттям рішень. Це пов'язано з тим, що менеджери повинні швидко та ефективно реагувати на нові ситуації, використовуючи свої обмежені ресурси та знання.

Тому доцільно розглянути можливість вдосконалення систем управління рішеннями в умовах сучасних змін. Одним з важливих аспектів вдосконалення систем управління рішеннями в таких умовах є забезпечення високої якості і точності інформації. В такому контексті, нові технології і методології, такі як аналіз даних, штучний інтелект і машинне навчання, стали важливими інструментами в управлінні і прийнятті рішень [26].

Аналіз даних, зокрема, є одним з найефективніших методів збору та

аналізу інформації, що дозволяє виявляти тенденції, залежності та закономірності, які можуть вказувати на проблеми або можливості. Це дозволяє керівництву збирати більш точну та об'єктивну інформацію для прийняття управлінських рішень.

Штучний інтелект і машинне навчання також можуть покращити управління рішеннями [32]. Наприклад, системи МН можуть аналізувати великі обсяги даних і знаходити взаємозв'язки та закономірності, які інколи важко помітні для людини. Це дозволяє швидше та ефективніше виявляти ризики та можливості, сприяючи прийняттю більш обґрунтованих рішень.

Підвищення компетентності та навичок персоналу – ще один важливий аспект покращення управління рішеннями в сучасних умовах. Компетентні працівники знають, як ефективно використовувати нові технології та методи, а також знайомі з аналітичними та прогностичними інструментами. Крім того, розвиток людських ресурсів допомагає створити культуру прийняття рішень, засновану на фактах і міркуваннях, а не на інтуїції та досвіді [7].

Для прийняття ефективних рішень в умовах сучасних змін також важливо забезпечити максимальну прозорість та взаємодію між різними рівнями управління. Це означає, що менеджери повинні забезпечити ефективні системи комунікації, які дозволяють швидко обмінюватися інформацією та координувати дії між різними підрозділами.

Ще одним важливим елементом вдосконалення систем управління прийняттям рішень є виявлення та оцінка ризиків, які можуть виникнути при прийнятті рішень. Для цього можуть використовуватися різні методи, такі як SWOT-аналіз, який було застосовано задля аналізу системи менеджменту ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» (розділ 2) та доведено його ефективність на практиці, PESTEL-аналіз тощо. Такі методи можуть систематично визначати сильні та слабкі сторони компанії, можливості та загрози, допомагаючи керівництву приймати більш обґрунтовані та ефективні рішення.

Таким чином, вдосконалення систем управління прийняттям рішень в

умовах ризику та невизначеності – це поєднання різних методів і технік, розвиток персоналу, побудова ефективних систем комунікацій, а також ідентифікація та оцінка ризиків. Це дозволяє компаніям ефективно реагувати на виклики та забезпечувати стійкість і стабільність бізнесу в складних ринкових умовах та конкуренції.

Аналізуючи поточну ситуацію у світі та в Україні, можна зробити висновок, що в умовах постійних змін та невизначеності вдосконалення систем управління прийняттям рішень стає все більш важливим завданням для бізнесу та урядів.

Рівень ризику та невизначеності в бізнес-середовищі зростає через посилення впливу глобальних факторів, таких як пандемія COVID-19, екологічна криза, посилення конкуренції та повномасштабне вторгнення росії в Україну. У зв'язку з цим бізнес та уряди змушені шукати нові підходи до прийняття рішень, які дозволять їм ефективно працювати в умовах сучасних змін.

Що стосується українського контексту, то вітчизняний бізнес стикається з викликами, які існували завжди, такими як низька конкурентоспроможність, невизначеність економічного та ринкового розвитку та високий рівень корупції, що призводять до збільшення ризиків та підвищення рівня невизначеності, які ще більше загострилися за останні 18 місяців. У цьому контексті розвиток ефективних систем управління прийняття рішень стає одним з ключових факторів успіху для українських компаній [34].

Однак варто зазначити, що сьогодні в Україні існують певні недосконалості систем управління рішеннями, які можуть призвести до помилок і втрат. Тому дуже важливо дотримуватися наступних рекомендацій щодо прийняття рішень в умовах сучасних змін, пов'язаних з війною [25]:

1. оцінити ризики та можливі наслідки. Аналіз ризиків має бути проведений для оцінки можливих наслідків військового конфлікту для організації;

2. розробка планів на випадок надзвичайних ситуацій. Підприємства повинні мати план дій на випадок ескалації конфлікту або надзвичайної ситуації;

3. збір та аналіз додаткової інформації. Необхідно збирати та аналізувати додаткову інформацію про військовий конфлікт та його вплив на організацію;

4. врахування правових аспектів. Підприємства повинні дотримуватися законодавства та рекомендацій державних органів щодо роботи в умовах військового конфлікту;

5. навчання персоналу. Компанії повинні підготувати свій персонал до можливих надзвичайних ситуацій та дій у разі військового конфлікту;

6. співпраця з органами державної влади. Суб'єкти господарювання повинні співпрацювати з державними органами, що забезпечують безпеку і порядок, та виконувати їхні рекомендації;

7. регулярне оновлення планів для відображення поточних умов.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що вдосконалення систем управління прийняттям рішень стає все більш важливим завданням для бізнесу та урядів в умовах сучасних змін. Аналізуючи новітні підходи та інструменти управління ризиками та невизначеністю, можна зробити висновок, що важливою складовою ефективної системи управління прийняттям рішень є використання інноваційних технологій та аналізу даних, що дає змогу формулювати та впроваджувати стратегії та рішення на основі достовірної інформації [20].

Основним завданням аналізу в управлінні сільськогосподарських підприємств є визначення якості їх фінансового стану, вивчення причин його поліпшення або погіршення за певний період та розробка рекомендацій щодо підвищення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства.

Як уже зазначалося, власник досліджуваного підприємства має можливість розширити ринок збуту продукції на інші регіони нашої країни. Існують управлінські виклики, пов'язані з удосконаленням системи

управління виробничими ресурсами підприємства шляхом впровадження автоматичної обвалки, пакування та презентації продукції на ринку. У зв'язку з високим попитом на м'ясо птиці, все більшого значення набуває продаж продукції в нішеві регіони. Хоча підприємство має забійний цех, воно не має автоматизованої системи обвалки для подальшого пакування м'яса для продажу на ринку.

Тому є пропозиція встановити автоматизований конвеєр для обвалки м'яса «SPECTRUM 1000» на забійному цеху, щоб покращити управління виробничими ресурсами та потужностями птахофабрики. Розміри цього конвеєра невеликі (10x2x0,9) і він може обробляти 1000 птахів на годину. Конвеєр складається з декількох робочих зон: стіл для прийому птиці на забій; робоча зона (машина) для обрізання пір'я птиці; робоча зона для зняття шкіри з шиї (машина); робоча зона для відділення м'яса грудки (машина); робоча зона для поперечного розрізання тушки птиці (машина); робоча зона (машина) для розрізання тушки в поздовжньому напрямку і відділення ніжок; робоча зона для транспортування та скидання тушок; панель управління.

Вартість придбання досліджуваного автоматичного конвеєра для обвалки птиці «SPECTRUM 1000» становить 1 486 000 грн. Досліджуване підприємство має забійний цех, що дає можливість встановити такий конвеєр. Загальний кошторис витрат на придбання та встановлення автоматичного обвалювального конвеєра «SPECTRUM 1000» наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Сумарний кошторис витрат на придбання та встановлення конвеєру
«Автоматична обвалка птиці СПЕКТРУМ 1000»

Витрати	Вартість, тис. грн.
Витрати придбання конвеєру “Автоматична обвалка птиці СПЕКТРУМ 1000”	1486
Витрати на монтаж та введення в експлуатацію	40,2
Всього	1526,2

Таким чином, загальна вартість придбання та встановлення автоматичного обвалювального конвеєра «SPECTRUM 1000» становить 1 526 200 грн. Для визначення економічної доцільності та ефективності використання автоматичного обвалювального конвеєра «SPECTRUM 1000» на підприємстві, розрахуємо річний прибуток шляхом урахування ринкового попиту та очікуваних обсягів продажу м'яса. Враховуючи продуктивність конвеєра 1000 одиниць птиці на годину та ціни на різні частини птиці, можна визначити виручку від продажу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Розрахунок очікуваної середньомісячної виручки

Продукція	Ціна	Середньоміс. об.реаліз., кг.	Виручка середньоміс., тис. грн.
Філе куряче	115	2800	322000
Гомілки курячі	67,8	1540	104412
Стегно куряче	95,4	1900	181260
Крила курячі	62,4	980	61152
Четвертина куряча	80,2	1020	81804
Набір суповий домашній курячий	24,75	328	8118

Проаналізувавши середньомісячну виручку від реалізації різних видів продукції, можна зробити висновок, що проект є вигідним. Найбільшу виручку приносить куряче філе (322000 тис. грн), що свідчить про високий попит і прибутковість цього продукту. Інші продукти також забезпечують суттєвий дохід, особливо стегно (181260 тис. грн) і гомілки (104412 тис. грн). Загалом, стабільний дохід від різних видів курячої продукції вказує на економічну доцільність і перспективність цього проекту. Тож, загальний очікуваний середньомісячний дохід суб'єкта господарювання в перспективі може становити 758746 грн.

3.2. Системний менеджмент як напрям удосконалення процесу управління підприємством

Системний менеджмент – це такий підхід до управління бізнесом, який заснований на системних принципах і методах (звідси і назва). Системний менеджмент розробляє та впроваджує системні стратегії, процеси та процедури для ефективнішого управління суб'єктом господарювання. Дякуючи такій підкатегорії менеджменту компанія може дослідити й актуалізувати свої процеси, покращувати взаємодію між різними підрозділами та швидше реагувати на потреби клієнтів і ринку в цілому.

Як відмічають Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. системний менеджмент - це підхід до керування, що базується на системній теорії. Системна теорія розглядає організацію як комплексне сукупність взаємопов'язаних елементів, які працюють разом для досягнення спільних цілей. Основна ідея системного менеджменту полягає в тому, щоб розглядати організацію як систему з взаємопов'язаними підсистемами, керувати її як цілісним цілісним об'єктом, замість ізольованого управління окремими частинами [40].

Слід зазначити, що системний менеджмент складається з декількох ключових елементів, які впливають один на одного: стратегічне планування, розробка та управління процесами, управління якістю, управління ресурсами, моніторинг та оцінка результатів, управління ризиками та управління змінами.

Дослідження показують, що більшість світових компаній, які впровадили та вдосконалили системне управління, знаходяться в Європі та США. Так, американський та європейський підходи вважаються найбільш конкурентоспроможними у світі і саме через високий рівень конкуренції на цих континентах даний вид управління набуває своєї актуальності [50].

Навіть попри те, що між європейським та американським підходами до системного менеджменту є багато спільного, вважаю, все ж таки необхідно

розглянути й риси, що їх розрізняють. Перерахуємо деякі з основних характеристик (рис. 3.1).

Рис. 3.1. Відмінності американського та європейського підходів до системного менеджменту [50]

Тому системний підхід до управління є важливим для розвитку та ефективного функціонування будь-якої організації. Застосування системного підходу до управління може підвищити якість та ефективність роботи організації, зменшити витрати та ризики, забезпечити стабільний та успішний розвиток.

Одним з інноваційних інструментів для вдосконалення систем управління є дизайн-мислення, яке широко використовується в транснаціональних компаніях [42]. Багато компаній віддають перевагу дизайн-мисленню для створення інноваційних продуктів, вирішення проблем та покращення користувацького досвіду.

Вітчизняні науковці розглядають системний менеджмент як важливу сферу організаційного управління та активно досліджують і розробляють нові інструменти для його вдосконалення [45]. Вони підкреслюють, що

дизайн-мислення дає можливість знаходити креативні рішення та інновації в різних сферах життя, включаючи бізнес, освіту, охорону здоров'я та суспільство. Вчені вважають, що дизайн-мислення може допомогти зосередитися на реальних потребах і проблемах людей, які користуються продуктом або послугою. Дизайн-мислення допомагає розвивати творчі та інноваційні навички в контексті генерування різних варіантів, тестування ідей та пошуку найкращих рішень. Цей підхід допомагає розвивати креативність, а цей показник є фундаментом успіху в будь-якій галузі [21].

Системний підхід до управління дозволяє більш повно і всебічно зрозуміти функціонування організації в цілому, оскільки враховує взаємозв'язки між елементами системи та зовнішнім середовищем. Можна виділити наступні основні напрямки розвитку вдосконалення систем менеджменту на сучасних підприємствах (рис. 3.2).

Рис. 3.2. Напрями вдосконалення системи менеджменту

Для всіх вищезазначених напрямків вдосконалення системи управління слід звернути увагу на доцільність та фінансову прибутковість окремих підприємств відповідної галузі.

Системне управління означає, що всі частини підприємства функціонують як один організм. Тому саме система управління визначає гнучкість підприємства та його здатність адаптуватися до ринкових умов.

Окрім гнучкості системи управління в цілому, все більшої популярності набувають різні гнучкі підходи до окремих проектів, такі як Agile.

Слід зазначити, що історія впровадження системного менеджменту в Україні є досить нетривалою, оскільки після здобуття Україною незалежності необхідно було починати будувати нову економіку, засновану на ринковій орієнтації. Однією з перших компаній, яка запровадила системний менеджмент в Україні, стала Міжнародна атомна енергетична корпорація «Енергоатом» [43]. Компанія запровадила системний підхід до управління в 1990-х роках з метою підвищення операційної ефективності та забезпечення ядерної безпеки. Іншою компанією, яка запровадила системний підхід до управління, є «АрселорМіттал Кривий Ріг». Компанія запровадила системне управління у 2000-х роках для забезпечення ефективної виробничої діяльності та впровадження стандартів якості ISO. «Укртелеком» та «Южно-Українська АЕС» також успішно впровадили системний підхід до управління [30]. Загалом, більшість великих підприємств в Україні поступово впроваджують системний підхід до управління для забезпечення ефективної діяльності та конкурентоспроможності на ринку.

Одним з механізмів адаптації до мінливих ринкових умов є впровадження різноманітних інноваційних методик, таких як Lean Management, що має на меті підвищення прибутковості та ефективності процесів, та Design Thinking, яке фокусується на вирішенні проблем та розробці нових продуктів і послуг.

Активне залучення вищого керівництва та персоналу має важливе значення для успішного впровадження методів Lean Management [38]. Знання управлінської команди про основні концепції цієї технології та кінцеві цілі, яких вона може допомогти досягти компанії, має значний вплив на успіх її впровадження. З цією метою використовуються різні інструменти, такі як Value Stream Mapping, Kaizen, Kanban [38], які дозволяють знизити витрати, виявити і виправити неефективність бізнес-процесів і підвищити якість продукції та послуг.

Таким чином, системний менеджмент сприяє вирішенню складних проблем і оптимізації роботи організації, оскільки дозволяє аналізувати взаємозв'язки між різними елементами системи та їх вплив на загальний результат. Системний менеджмент використовується в різних галузях, включаючи бізнес, науку, технології, соціальні науки тощо, для покращення ефективності та досягнення поставлених цілей.

3.3. Цифровізація системи менеджменту як напрям удосконалення системи управління підприємством

Перш ніж досліджувати проблеми та напрямки розвитку цифрового менеджменту, доцільно зрозуміти значення цього поняття. Воно складається з двох слів: «менеджмент» і «цифровий». Поняття «менеджмент», значення якого ми всі знаємо, завжди пов'язане з досягненням певних цілей у людській діяльності. Компонентами цифрових технологій є кіберфізичні системи, Інтернет речей, великі дані та робототехніка (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Складові елементи цифровізації бізнес-процесів [49]

Перелік елементів	Сфера застосування
Кіберфізичні системи	Комп'ютери; мобільні телефони; планшети, мікрофони, відеокамери, світлові датчики
Інтернет речей	Вбудовані надавачі інформації: Internet, Wi-Fi, Bluetooth. Програмне забезпечення: програми автоматизації операційної діяльності (OSS, Operation Support System); програми забезпечення інформаційної безпеки; програми управління бізнес-процесами (BPM, Business Process Management)
Бази даних	Соціальні мережі; особисті дані; комерційні транзакцій; вміст
Робототехніка	Проморобот; робот телеприсутності

Цікавим є питання, як змінюється значення слова «менеджмент» після

додавання до нього слова «цифровий». Загалом можна сказати, що модель управління залишається незмінною. Однак з'являються нові можливості використання комп'ютерів та програмного забезпечення в управлінській діяльності. Новизна поєднання цих понять полягає в розширенні кількості пристроїв для збору та обробки даних, зменшенні кількості алгоритмів і розробці програмного забезпечення, здатного обробляти складні дані, відео, голосову інформацію, розпізнавання мови та аналітичну обробку.

Значення інформаційного цифрового менеджменту полягає в тому, що він робить акцент на цифровізації, яка визначається зусиллями, компетентністю, кваліфікацією та здатністю фахівців вирішувати складні проблеми комп'ютеризації. Цифровий підхід до управління створює багато можливостей, яких менеджери не мали раніше (рис. 3.3).

Можливості цифрового менеджменту

Рис. 3.3. Можливості цифрового менеджменту

Маючи справу з необмеженими обсягами інформації, цифрові технології усувають необхідність зберігати великі обсяги даних.

Організація швидкого спільного прийняття рішень дозволяє оперативно обмінюватися інформацією, використовувати електронну пошту, відеозв'язок, проводити наради, командну роботу і конференції зі створення документів і бізнес-процесів в режимі реального часу, що прискорює традиційні комунікаційні процеси. Це особливо важливо для компаній зі складною організаційною структурою та великою кількістю відділів [12].

Проведення зустрічей і переговорів в режимі онлайн дозволяє всій

управлінській команді брати участь і вирішувати поточні питання швидко і більш узгоджено відповідно до загальної стратегії компанії. Швидкість і своєчасність реагування на поточні питання покращиться. Електронні щоденники нагадуватимуть про майбутні зустрічі та заплановані заходи.

Незважаючи на очевидні переваги оцифрування управлінського документообігу та довгоочікуваність технології, як і будь-який новий процес, процес оцифрування супроводжується власними проблемами та загрозами для суспільства. 3.4.

Проблеми цифрового менеджменту

Рис. 3.4. Проблеми цифрового менеджменту

Поширення гаджетів, одночасна обробка великих обсягів інформації та звичка до постійного спілкування телефоном чи планшетом роблять людей розслабленими та розсіяними [11]. Під час комунікацій та зустрічей рішення та завдання часто залишаються в тіні, на відміну від традиційної письмової комунікації. Невирішення цих проблем може призвести до того, що покоління креативних менеджерів не зможе працювати на результат.

Як наслідок, можна зробити висновок, що автоматизовані процеси не стільки покращують роботу, скільки спрощують її або виконують функції підтримки прийняття рішень. З огляду на ці наявні проблеми, зрозуміло, що сьогодні процес діджиталізації управління не може бути повноцінно впроваджений без залучення управлінської команди. Загалом, для того, щоб процес управління був надійно реалізований в автоматичному або напівавтоматичному режимі, необхідно виконати дві умови [45]:

1) Програмне забезпечення повинно мати можливість розраховувати відхилення від нормальних показників процесу на відповідному рівні;

2) Програмне забезпечення повинно бути здатним генерувати реакцію управління, яка дозволяє процесу повернутися на нормальну траєкторію.

Якщо друга умова не виконується, то перша умова виконується, тобто можна повернути виконання процесу в напівавтоматичний режим. Якщо ж перша умова не виконується, то процес управління повністю залежить від людини і не може бути автоматизований.

Розглянемо, що потрібно зробити, щоб забезпечити повну діджиталізацію процесу управління. На наш погляд, перш за все, необхідно визначити алгоритм процесу управління на всіх етапах бізнес-діяльності. Управління має бути добре прорахованим і завжди відбуватися за встановленими шаблонами. Це стосується управлінської діяльності в цілому, але особливо важливим є прорахунок рішень. Більше того, рішення повинні прийматися з урахуванням стратегії розвитку компанії. Відштовхуючись від теми, можна зазначити, що розрахунок планової інформації, яка відповідає стратегії та бізнес-плану компанії, є дуже реалістичним у компаніях зі схожими операціями та чітко стандартизованими бізнес-процесами, але недостатньо використовується у великих компаніях через недостатній розвиток інструментів управління на всіх рівнях. У багатьох випадках використовуються напівавтоматичні або повністю ручні системи управління процесами.

Що зробити для того, щоб розробити єдиний алгоритм управління підприємством? Відповіддю на це запитання є [23]:

1) переосмислити, переглянути та виправити термінологію з метою зменшення кількості непорозумінь та уніфікувати її в єдину термінологію, що використовується в межах підприємства;

2) розробити та вдосконалити теоретичний матеріал нормативного характеру, який може усунути неоднозначне ставлення до тих чи інших процесів, подій та ситуацій;

3) продовжити розробку та вдосконалення математичних моделей, які адекватно відображають процеси функціонування підприємства в активному середовищі, фінансові, матеріальні потоки та процеси руху грошових ресурсів;

4) визначати стан підприємства під впливом змінних параметрів системи та зовнішнього середовища з метою формулювання бізнес-моделей, які функціонують в активному середовищі, та розробки подальших планів розвитку.

Рис. 3.5. Можливості для підприємств при застосуванні
цифрового підходу до управління

Загалом, цифровий підхід до управління дозволяє підприємствам бути більш конкурентоспроможними, ефективними та інноваційними в сучасних умовах постійних змін.

У підсумку зазначимо ще раз, що потреба в цифровому управлінні зростає з кожним днем. Це пов'язано з тим, що сучасні менеджери належать до покоління, яке майже з раннього віку знайоме з використанням цифрових технологій, які полегшують обробку даних, спілкування без обмежень географічного розташування та зі швидким реагуванням на зміни. Це покоління креативних менеджерів має намір застосовувати ці принципи до бізнес-процесів, щоб допомогти їм покращитися та вирішити проблеми, які стосуються як країни, так і світу.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Виявлено, що менеджмент є наукою і мистецтвом управління підприємствами. Він охоплює процеси планування, організації, мотивації та контролю ресурсів для досягнення поставлених цілей. Сутність менеджменту полягає у забезпеченні ефективного та результативного функціонування підприємств шляхом оптимального використання наявних ресурсів і координації зусиль усіх учасників.

2. Дослідження показало, що система менеджменту впливає на всі аспекти функціонування організації, забезпечуючи структуру, ресурси та напрям для досягнення поставлених цілей. Ефективний менеджмент допомагає організації адаптуватися до змін, підвищувати продуктивність та конкурентоспроможність, а також забезпечувати довгострокову стабільність і розвиток. Основні аспекти впливу системи менеджменту на успішність організації включають: планування, організаційна структура, операційний та фінансовий менеджмент, управління персоналом, маркетинг та продажі, підтримка інновацій, формування корпоративної культури.

3. Зазначено, що в умовах сучасних змін, системи менеджменту підприємств потребують адаптивних стратегій, які допомагають підприємствам залишатися конкурентоспроможними, інноваційними та стійкими до зовнішніх і внутрішніх викликів. Активні та пасивні стратегії системи менеджменту підприємств відіграють важливу роль в умовах сучасних змін. Вони відрізняються підходами до адаптації та реагування на виклики, що виникають внаслідок динамічного зовнішнього середовища.

4. ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» займається розведенням та реалізацією свійських птиць. Аналіз показників діяльності за 2021-2023 рр. показав, що валова продукція і виробництво на одиницю площі зросли, зниження виручки від реалізації і прибутку свідчать про можливі проблеми з ринком збуту або зростання витрат. Значне інвестування в основні засоби є позитивним знаком, але зростання затрат праці і зниження рівня рентабельності потребують уваги для забезпечення довгострокової

фінансової стабільності підприємства.

5. Доведено важливість проведення аналізу діяльності у системі менеджменту на прикладі ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» за допомогою SWOT-аналізу, в результаті чого були визначені загальні характеристики сильних і слабких сторін підприємства та загальні зовнішні можливості та загрози для підприємства. Було перехресно оцінено сильні та слабкі сторони, можливості та загрози за 5-ти бальною шкалою.

6. Проведено аналіз окремих складових системи менеджменту ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» таких як, відповідність стандартам, виробничі процеси, якість продукції та послуг, управлінські процеси та відповідність законодавству, дозволяє виявити сильні та слабкі сторони організації. Загальний висновок полягає в тому, що ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» має певні позитивні аспекти у своїй системі менеджменту, такі як використання стандартів, оптимізація виробничих та управлінських процесів, але також є потреба в подальшому вдосконаленні, зокрема в управлінні ризиками.

7. Встановлено, що покращення системи пошуку управлінських рішень в умовах сучасних змін потребує інтеграції сучасних технологій, адаптації стратегій до нових умов, постійного розвитку компетенцій керівників та співробітників, а також впровадження інноваційних методів управління. Ці заходи дозволять підприємству швидко реагувати на зміни, ефективно використовувати ресурси і досягати високих результатів.

8. У результаті проведеної діагностики, було запропоновано впровадити автоматичний конвеєр обвалки, пакування та презентації на ринку для вдосконалення системи управління виробничими ресурсами на підприємстві. Розраховано загальну вартість придбання та встановлення такого конвеєра та визначено його ефективність за показниками терміну окупності, чистої теперішньої вартості та індексу рентабельності.

9. Запропоновано системний підхід до управління, який дозволяє більш повно і всебічно зрозуміти функціонування організації в цілому, оскільки враховує взаємозв'язки між елементами системи та зовнішнім

середовищем. Виділено основні напрямки розвитку вдосконалення систем менеджменту на сучасних підприємствах: застосування розширеної та віртуальної реальності, розвиток методологій Agile, розширення застосування AI та ML, розвиток методів гнучкого менеджменту, застосування блокчейну.

10. Наголошено на впровадженні цифровізації системи менеджменту, що забезпечує підприємству не тільки оптимізацію внутрішніх процесів, але й створює нові можливості для розвитку і зміцнення позицій на ринку. Цифровий підхід до управління створює багато можливостей, яких менеджери не мали раніше, а саме: підвищення оперативності та гнучкості, покращення прийняття рішень, оптимізація ресурсів, покращення взаємодії та співпраці, забезпечення безпеки та відповідності вимогам, покращення обслуговування клієнтів, інноваційний розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н.Е., Лубенська А.С. Сучасні тенденції дослідження моделей стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 16(1). С. 6–10.
2. Апальков С.С., Бененсон О.О., Булатова О.В. та ін. Глобальна економіка: актуальні проблеми та вектори розвитку: монографія. Дніпро: ДНУ, 2021. 426 с.
3. Артеменко Л., Рижикова Н., Лагодієнко В. Стратегічне управління як інструмент створення довгострокової цінності бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6. Том 1. С. 75-82.
4. Баркова К. О. Поняття та етапи стратегічного менеджменту. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/2/1/Тезиси_Баркова.pdf
5. Біляк Ю.В., Самофалова М.О. Менеджмент: навч.посібн. К.: ЦП «Компринт», 2019. 360с.
6. Буга О.Р., Заяць А.І. Система менеджменту та його роль у формуванні спроможності підприємств до сталої трансформації бізнесу. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. №4. С.237-248.
7. Бушуєв С., Бушуєв Д., Бушуєва В., Веренич О. Управління проектами в умовах переходу до циркулярної економіки. *Управління розвитком складних систем*. 2021. № 45. С. 21–26.
8. Васільєва Л.М., Григорьєва Н.П. Теоретичні основи стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства як складової в забезпеченні національної економічної безпеки. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 3 (38). С. 102-106.
9. Вдовиченко Л. Ю., Волосюк М. В. Теоретико-методологічні аспекти формування механізму стратегічного управління економічною безпекою підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 469-477.
- 10.Вергал К.Ю. Теоретичні аспекти стратегічного менеджменту підприємством в умовах інтеграції. *Науковий вісник Полтавського*

університету економіки і торгівлі. 2018. № 3. С. 33-40.

11. Гарькава В.Ф., Кліщевська А. Ю. Фінансова стратегія у системі економічної безпеки вітчизняних підприємств на регіональному рівні. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 47-51.

12. Гордєєва І. О., Калінько І. В. Оцінка релевантності стратегічних цілей організації та проектної діяльності задля забезпечення адаптації. *Review of transport economics and management*. 2020. № 4(20). С. 128–135.

13. Дегтєрєва І.О. Стратегічне управління та управління змінами : конспект лекцій. Київ : ННІМП УМО. 2023. 128 с.

14. Денисенко М. П. Заходи покращення фінансового стану підприємства у сучасних умовах господарювання. *Економіка і держава*. 2019. № 12. С. 61–65.

15. Доценко І. О. Стратегія управління фінансовими ризиками підприємства в процесі формування його фінансової безпеки. *Modern Economics*. 2020. № 20. С. 73–78.

16. Занора В.О. Стратегічне управління інноваційними проектами розвитку підприємства: методологічні положення. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2021. № 1 (55). С. 72–85.

17. Занора В.О. Стратегічний аналіз як основа управління проектами розвитку підприємства. *Європейський журнал економіки та менеджменту*. 2020. № 6 (1). С. 151–157.

18. Занора В.О., Бут А.О., Матухно Ю.С. Стратегічне управління розвитком та управління стратегічними змінами на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. С.17-24.

19. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 38-1. С. 107–113.

20. Кобелева Т., Витвицька О., Перерва П., Ковальчук С. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний*

інститут». 2022. Вип. 1. С. 52–57.

21. Копчак Ю. С., Матвеев М. Е., Пугачов В. М. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 51.

22. Корчевська Л. О. Адаптаційні та біфуркаційні стратегії управління економічною безпекою підприємства. *Академічний огляд*. 2020. № 1. С. 26-37.

23. Костенко Ю., Короленко О., Гузь М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип.43. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journa/view/1758>.

24. Костюк В. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 3. С. 115–120.

25. Кузнецова І., Кюне О. Формалізація процесу формування стратегії економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2017. № 5. С. 105-115.

26. Лопатинська О., Пономарьова О. Сучасна методика аналізу ліквідності та платоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 5. Том 1. С. 221–228.

27. Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: матеріали-науково-практичної інтернетконференції (м. Львів, 13 травня 2022 р.) / упоряд. В.С. Бліхар. Львів, 2022. 348 с.

28. Менеджмент : графічна і таблична візуалізація : навчальний посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, І. С. Процик, С. Б. Романишин, Р. З. Дарміць ; Міністерство освіти і науки України, Національний університет "Львівська політехніка". 2022. 186 с.

29. Михайлів Г., Серeda Н., Полянко Г. Стратегічне управління: розробка, впровадження та оцінка стратегій для досягнення цілей організації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. №9. С. 78-84

30. Мохненко А. С., Антонов Р. А. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий*

вісник Херсонського державного університету. 2023. № 49. С. 25–29.

31. Основи менеджменту: Конспект лекцій : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування»; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.

32. Ольшанський О. В. Удосконалення менеджменту підприємства шляхом створення системи бізнес-процесів. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 18. С. 162-165.

33. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Менеджмент підприємства як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 159-164.

34. Перевозова І., Шайбан В., Деделюк О. Реалії і перспективи вітчизняного й міжнародного менеджменту: пріоритетні напрями, прогноз майбуття. *Економіка та суспільство*. 2023. №53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-34>

35. Петряєва З.Ф. Забезпечення фінансово-економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства. *Молодий вчений*. 2019. №10. С. 319-325.

36. Полінкевич О.М., І. Г. Волинець Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 352 с.

37. Прийняття рішень в умовах невизначеності. URL: https://stud.com.ua/45785/menedzhment/priynyattya_rishen_umovah_neviznachen

38. Риженко О.М. Особливості впровадження концепції leanmanagement на металургійному підприємстві. *Review of transport economics and management*. 2021. № 6 (22). С. 60–71.

39. Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. №57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journa>

40. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник. Львів: Видавництво «Новий Світ –

2000», 2024. 356 с.

41. Таран-Лала О. М., Сухорук К. В. Особливості стратегічного менеджменту підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. №25.

42. Тарасюк Г. М., Донець О. А., Горшкова Л. О. Стратегічні карти показників як інструмент управлінської практики. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. №91. С.75-80.

43. Федулова І. В. Стратегія ризик-менеджменту. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2019. Т. 1. № 1. С. 64–73.

44. Шашина М. В., Мосійчук Д. О. Управління плануванням стратегічного менеджменту на рівні підприємства в умовах економіки війни. *Economic Synergy*. 2022. № 4. С. 92–103.

45. Шраменко О.В., Жиліна Г.Ф., Задорожна С.М. Критерії та підходи до оцінки стратегії підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 105–114.

46. Юровчик В., Гоблик-Маркович Н., Ільтьо Т. Стратегічне управління NORECA: сучасний погляд. *Економічний простір*. 2024. №190. С. 162-166.

47. Як війна змінила громадський сектор України? Досвід, який допоможе іншим. 2022. URL: <https://rubryka.com/blog/war-and-civil-society-ukraine/>.

48. Яременко О. Ф. Методи прийняття управлінських рішень. URL: <https://msn.khmnu.edu.ua/mod/page/view.php?id=111399>

49. Henry A. Understanding strategic management. Oxford: Oxford University Press. 2021. 408 p.

50. Kenton W. What is strategic management? Investopedia. 2023. URL: <https://www.investopedia.com/terms/s/strategic-management.asp>

51. Strategic management: Definition, Process & Benefits. Razorpay. 2023. URL: <https://razorpay.com/blog/business-banking/strategic-management/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Перехресне оцінювання виявлених факторів SWOT-матриці

		МОЖЛИВОСТІ				ЗАГРОЗИ		
		<i>можливості виходу на новий (супутній) ринок та розширення виробництва енергії з відновлюваних джерел</i>	<i>розширення пташників для вирощування молодняку та автоматизація виробничих процесів шляхом реконструкції та добудови об'єктів</i>	<i>розширення ринку збуту та вихід за межі Дніпропетровської області</i>	<i>придбання обладнання для автоматизації виробничих процесів</i>	<i>військові дії в країні</i>	<i>зростання цін на корми для птиці</i>	<i>негативний вплив економічних умов на бізнес</i>
СИЛБНИ СТОРОНИ	<i>диверсифікація діяльності: вирощування птиці, виробництво м'яса та яєць</i>	5	4	5	4	5	5	4
	<i>реконструкція та добудова пташничих будівель та споруд</i>	3	3	2	2	3	3	2
	<i>збільшення вартості землі, будівель, виробничих приміщень, обладнання та інших основних засобів на балансі компанії</i>	2	4	2	2	3	2	3
	<i>збільшення обсягів реалізації продукції та чистого прибутку</i>	4	5	3	4	3	3	4
	<i>збільшення кількості працівників</i>	2	2	1	1	2	2	3
СЛАБКІ СТОРОНИ	<i>вища собівартість продукції тваринництва (птиці)</i>	3	4	3	3	5	4	5
	<i>збільшення зносу основних засобів</i>	2	1	1	2	2	3	1
	<i>нестабільна динаміка виручки та прибутку у 2022-2023 роках (зниження показників)</i>	4	5	4	4	5	4	5
	<i>низький рівень оплати праці працівників</i>	1	2	2	1	2	2	1