

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Т.в.о. завідувача кафедри,
к. е. н., доцент**

**_____Марія ДЕМИДОВА
« ____ » _____ 2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЗМІН**

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

Здобувач

Ярослав САЛОМАТИН

**Науковий керівник,
старший викладач**

Костянтин НЕЧИПОРЕНКО

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу
Кафедра: Менеджменту і права
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Зав. кафедри менеджменту і права,
д.е.н., професор**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
 «_____» _____ 2024р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

САЛОМАТИНУ ЯРОСЛАВУ АНДРІЙОВИЧУ

1. Тема роботи: «Удосконалення системи управління підприємством в умовах змін»

Науковий керівник: Нечипоренко Костянтин Володимирович, ст.викладач
 затверджені наказом по ДДАЕУ від «___» _____ 2025 р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: _____ 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: обліково-податкова звітність, статистична звітність виробничої діяльності підприємства, нормативно-регламентуючі документи.

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

1. Вивчення теоретичних основ функціонування системи управління підприємством в умовах змін.
2. Проведення дослідження сучасного стану системи управління підприємством.
3. Обґрунтування шляхів удосконалення системи управління діяльністю підприємства
Висновки і пропозиції

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): схема системи управління підприємством; управлінські зв'язки в системі управління; загальна модель управлінського процесу підприємства; візуальна модель процесу управління підприємством; процес побудови системи управління, орієнтованої на забезпечення сталого розвитку підприємства; види основних виробничих засобів підприємства ФОП «Музалевський В. Г.»; рівень рентабельності підприємницької діяльності; схема організаційної побудови ФОП «Музалевський В.Г.»; структура управління ФОП «Музалевський В.Г.»; інтегрування системи управління з обліково-аналітичним механізмом; структура і спрямування комунікацій ФОП «Музалевський В.Г.»; ключові переваги при використанні CRM-системи.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання «__»_____2024 р**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми та об'єкта дослідження, розробка графіку робіт	Вересень - жовтень 2024 року	
2.	Складання і затвердження детального плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень - жовтень 2024 року	
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних основ функціонування системи управління підприємством в умовах змін. Виконання першого теоретичного розділу.	Жовтень - листопад 2024 року	
4.	Дослідження сучасного стану системи управління підприємством. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2024 – січень-лютий 2025 року	
5.	Обґрунтування пропозицій шляхів удосконалення системи управління діяльністю підприємства. Виконання третього рекомендаційного розділу роботи.	Березень – квітень 2025 року	
6.	Підготовка висновків та пропозицій	Травень 2025 року	
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, збір і оформлення супровідних документів до неї	Травень 2025 року	
8.	Підготовка доповіді, ілюстративного матеріалу для захисту роботи	Червень 2025 року	
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2025 року	
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2025 року	
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025 року	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Ярослав САЛОМАТИН

Науковий керівник роботи

(підпис)

Костянтин НЕЧИПОРЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЗМІН	7
1.1. Поняття та сутність системи управління підприємством	7
1.2. Адаптація системи управління підприємством до мінливих умов середовища	16
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика умов підприємницької діяльності	25
2.2. Дослідження системи управління підприємством	36
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	42
3.1. Усунення недоліків лінійно-функціональної структури управління	42
3.2. Удосконалення координації і взаємодії між структурними підрозділами і клієнтами підприємства	49
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59

ВСТУП

В сучасних умовах нестабільного, динамічного середовища, яке постійно змінюється під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Глобалізація економіки, зростання конкуренції, нестабільність ринкових умов, розвиток цифрових технологій, зміни в законодавстві та поведінці споживачів зумовлюють необхідність оперативного реагування бізнес-структур на виклики часу. В таких умовах особливої актуальності набуває питання удосконалення системи управління підприємством.

Ефективна система управління є основою стабільного розвитку організації, забезпечення її конкурентоспроможності та адаптивності. Удосконалення управлінських механізмів дозволяє підприємству своєчасно приймати обґрунтовані рішення, впроваджувати інновації, мінімізувати ризики та зберігати стабільність навіть у кризових ситуаціях. Особливо важливо впроваджувати сучасні підходи до управління в періоди змін, коли традиційні моделі втрачають ефективність.

Для сучасних організацій, які прагнуть зберегти свою життєздатність і забезпечити стабільний розвиток, необхідно знаходити способи адекватної взаємодії з викликами сьогодення. Варто враховувати, зовнішнє середовище характеризується технологічними проривами, змінами в законодавстві, економічною нестабільністю та зміною споживчих пріоритетів, підприємства змушені переглядати традиційні моделі управління. Удосконалення управлінської системи передбачає підвищення гнучкості організаційної структури, впровадження інноваційних методів прийняття рішень, цифровізацію бізнес-процесів та розвиток стратегічного мислення в керівництві.

До того ж в нинішніх умовах доволі жорсткої конкуренції, зупинитись в розвитку і удосконаленні не можна, відразу виникає ризик залишитись позаду конкурентів. Удосконалення системи управління підприємством в умовах постійних змін є не просто вимогою часу, а стратегічною необхідністю, без якої

неможливо забезпечити довгострокову стабільність функціонування, підвищення ефективності діяльності, адаптивність до нових викликів ринку та впровадження інновацій. Саме тому формування сучасної, адаптивної та результативної системи управління виступає ключовим чинником довготривалого успіху організації на конкурентному ринку.

Подана інформація свідчить про важливість і нагальну необхідність дослідження цього питання.

Мета даної роботи: дослідження чинної системи управління ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» в умовах змін, виявлення основних проблемних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

Завдання:

- визначити теоретичні основи функціонування системи управління підприємством в умовах змін;
- дати характеристику сучасному стану системи управління підприємством;
- запропонувати і обґрунтувати шляхи удосконалення системи управління діяльністю підприємства.

Об'єкт дослідження: система управління підприємницькою діяльністю ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» в умовах впливу зовнішніх і внутрішніх змін.

Предмет дослідження: управлінські підходи, механізми, методи та інструменти, які використовуються для вдосконалення системи управління підприємством ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» в умовах змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Суб'єкт дослідження виступає система управління ФОП «Музалевський В. Г.» за інформацією якого проводились дослідження даної роботи.

Теоретичну базу проведеного дослідження сформували загальнонаукові підходи, що базуються на використанні діалектичного та системного аналізу економічних процесів і явищ. Методологічна основа охоплює комплекс

методів, які забезпечують всебічне вивчення обраного предмета дослідження. Так, монографічний та абстрактно-логічний підходи були використані для узагальнення теоретичних положень, визначення ключових чинників і принципів ефективного управління, а також для критичного аналізу наукових джерел і робіт інших авторів.

Для кількісного аналізу результативності діяльності сільськогосподарських підприємств застосовувалися методи економіко-статистичного аналізу, зокрема аналіз динаміки основних показників. Порівняльний метод надав змогу зіставити показники у часовому розрізі та виявити характерні тенденції та відхилення. З метою підвищення візуальної доступності інформації було використано графічний метод, що дав змогу наочно представити зміну ключових параметрів за аналізований період.

Інформаційною основою дослідження слугували статистичні матеріали, бухгалтерська документація, офіційна звітність, а також узагальнені результати господарської діяльності фізичної особи-підприємця Музалевського Володимира Геннадійовича.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЗМІН

1.1. Поняття та сутність системи управління підприємством

Система управління підприємством – це сукупність взаємопов’язаних елементів, методів, процесів, структур і ресурсів, які забезпечують цілеспрямовану діяльність підприємства для досягнення поставлених стратегічних і тактичних цілей. Вона охоплює всі управлінські функції, включаючи планування, організацію, мотивацію, контроль, координацію та регулювання.

Сутність системи управління полягає у забезпеченні ефективної взаємодії між усіма складовими підприємства – виробничими, фінансовими, кадровими, маркетинговими, інноваційними та інформаційними – для раціонального використання ресурсів, адаптації до змін зовнішнього середовища та забезпечення стабільного розвитку.

Сучасна система управління повинна бути динамічною, відкритою та гнучкою, здатною швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі. Вона має функціонувати за принципами системності, комплексності, цілеспрямованості та адаптивності. Ефективна система управління забезпечує не лише досягнення оперативних результатів, а й створення умов для довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Основна мета функціонування системи управління на підприємстві полягає в забезпеченні його конкурентоспроможності, стабільної дохідності та прибутковості. Це досягається через ефективну організацію управлінських і виробничих процесів, раціональне використання наявних ресурсів, розвиток матеріально-технічної бази, впровадження сучасних технологій, а також оптимізацію трудових і фінансових ресурсів [1, с. 14].

Фінансові показники дохідності є основним критерієм ефективності виробничо-торговельної діяльності підприємства. Підвищення фінансових результатів можливе за рахунок скорочення витрат на виробничі ресурси (сировину, енергоресурси, оплату праці) та збільшення обсягів прибуткової продукції і наданих послуг. Досягнення таких цілей неможливе без чіткого формулювання стратегічних і тактичних цілей, а також їх подальшої трансформації у конкретні завдання для керівного персоналу [1, с. 17].

Управлінська діяльність передбачає постановку чітких завдань для кожного підрозділу з урахуванням функціонального призначення. Основним завданням менеджменту виступає організація ефективного виробництва товарів і послуг, яке базується на врахуванні потреб споживачів, використанні наявних трудових і матеріальних ресурсів, а також досягненні фінансової стійкості та зміцненні позицій підприємства на ринку. Це завдання охоплює: – автоматизацію бізнес-процесів та залучення кваліфікованого персоналу; – створення мотиваційних механізмів через гідну оплату праці й комфортні умови роботи; – систематичний контроль за ефективністю функціонування організації; – постійне вивчення нових ринкових можливостей і напрямів розвитку.

Складність управлінських завдань зростає зі збільшенням масштабів діяльності підприємства. Залежно від характеру і послідовності управлінських дій, у структурі управління виокремлюють три основні рівні: стратегічний, тактичний (оперативний) та контрольний.

Будь-яке підприємство можна розглядати як систему, що функціонує на основі трирівневої моделі, яка включає стратегічну, тактичну та оперативну підсистеми управління. Для забезпечення взаємозв'язку між цими рівнями необхідна ефективна інформаційна інфраструктура, яка включає системи обліку (управлінського, стратегічного, фінансового) та аналітичні підсистеми. Комплекс стратегічного обліку та аналізу формує інформаційну основу системи контролінгу, яка є ключовою складовою стратегічного управління підприємством [2, с. 45].

Сучасна система управління повинна функціонувати на основі принципів, які враховують специфіку соціально-економічних об'єктів та орієнтуються на досягнення конкретного результату. До основних принципів системи управління належать: – узгодженість між поставленими цілями, результатами та засобами їх досягнення; – інтеграція всіх управлінських процесів (облік, планування, регулювання, контроль); – поєднання різних видів планування (оперативного, середньострокового, стратегічного); – системний нагляд за реалізацією управлінських рішень; – матеріальне та моральне стимулювання як колективної, так і індивідуальної ефективності праці; – заохочення професійного розвитку працівників, набуття сучасних знань і навичок [3, с. 52].

Ключовими складовими сучасної управлінської системи виступають управлінські процеси, рішення та трудові ресурси, які в сукупності утворюють основу ефективної діяльності будь-якого підприємства. Саме ці елементи забезпечують функціонування організації як цілісного утворення, здатного досягати поставлених стратегічних і тактичних цілей у мінливому середовищі. Ключові складові, що забезпечують функціонування управлінської системи на підприємстві, та їх взаємозв'язок відображено на рисунку 1.1.

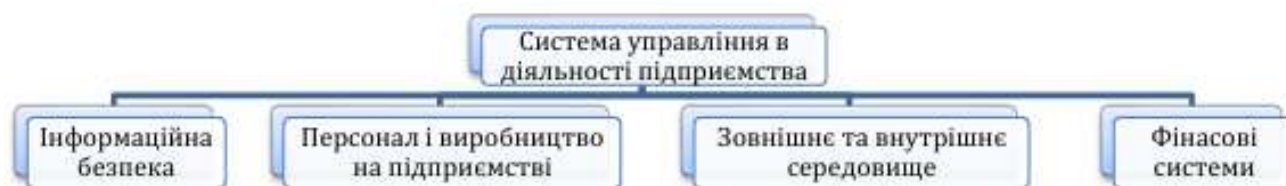


Рис.1.1. Схема системи управління підприємством

Одним із фундаментальних понять теорії менеджменту є організаційна система управління (менеджменту), яка забезпечує координацію, спрямування та контроль усіх управлінських дій на підприємстві. Вона тісно пов'язана із загальними цілями організації, функціями управління (планування, організація, мотивація, контроль), процесами прийняття рішень, а також з розподілом

повноважень і відповідальності між керівниками різного рівня.

Ця система формує інституційну структуру, в межах якої здійснюється вся управлінська діяльність, і слугує каркасом, що підтримує цілісність і впорядкованість роботи організації. Менеджери всіх ланок – від вищої адміністрації до функціональних і лінійних керівників – беруть участь в управлінському процесі, забезпечуючи взаємозв'язок між окремими підрозділами, напрямками діяльності та ресурсними потоками.

Кожен рівень управління в цій системі виконує свої специфічні завдання відповідно до своєї компетенції, кваліфікації й обсягу повноважень. Така багаторівнева структура дозволяє ефективно організувати взаємодію в межах підприємства та забезпечити досягнення визначених результатів. Завдяки цьому організаційна система менеджменту виконує роль не лише технічного інструменту, а й стратегічного ресурсу управління розвитком і конкурентоспроможністю підприємства.

Попри зміни ринкових умов, удосконалення системи управління залишається актуальною темою наукових досліджень. В умовах постійного впливу непередбачуваних зовнішніх факторів організації мають створювати адаптивну систему, що забезпечує стабільність та конкурентоздатність бізнесу.

У динамічному зовнішньому середовищі особливо важливу роль відіграє професійна діяльність керівників, які мають уміло поєднувати інструменти стратегічного, тактичного та оперативного управління. Визначення реалістичної, економічно обґрунтованої стратегії розвитку є основою успішного функціонування підприємства. Одним із головних факторів досягнення стабільності на ринку є конкурентоспроможність, яка ґрунтується на внутрішньому потенціалі організації [4, с. 188].

Конкурентоспроможність проявляється через здатність підприємства: – точно і своєчасно визначати потреби споживачів; – забезпечувати виробництво продукції, що відповідає очікуванням ринку за якістю і ціною; – ефективно реалізовувати маркетингові інструменти; – зменшувати витрати на всіх етапах діяльності; – утримувати технологічну перевагу перед конкурентами у сфері

виробництва, збуту, логістики та управління.

Здатність адаптуватися до змін та приймати ефективні управлінські рішення на основі наявної інформації є визначальною для збереження і зміцнення ринкових позицій [5, с. 107].

Управління сучасним підприємством потребує комплексного підходу, що враховує взаємодію економічних, соціальних і виробничих чинників. Менеджмент несе відповідальність не лише за досягнення цільових результатів, а й за ефективне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. У широкому сенсі, управління можна визначити як процес цілеспрямованого впливу суб'єкта на об'єкт управління з метою забезпечення його функціонування відповідно до змін у внутрішньому чи зовнішньому середовищі [6, с. 87].

Цей процес реалізується через взаємодію двох тісно пов'язаних підсистем – керуючої (суб'єкта) та керованої (об'єкта), що відображає сутність будь-якої організаційної системи управління (рис.1.1).

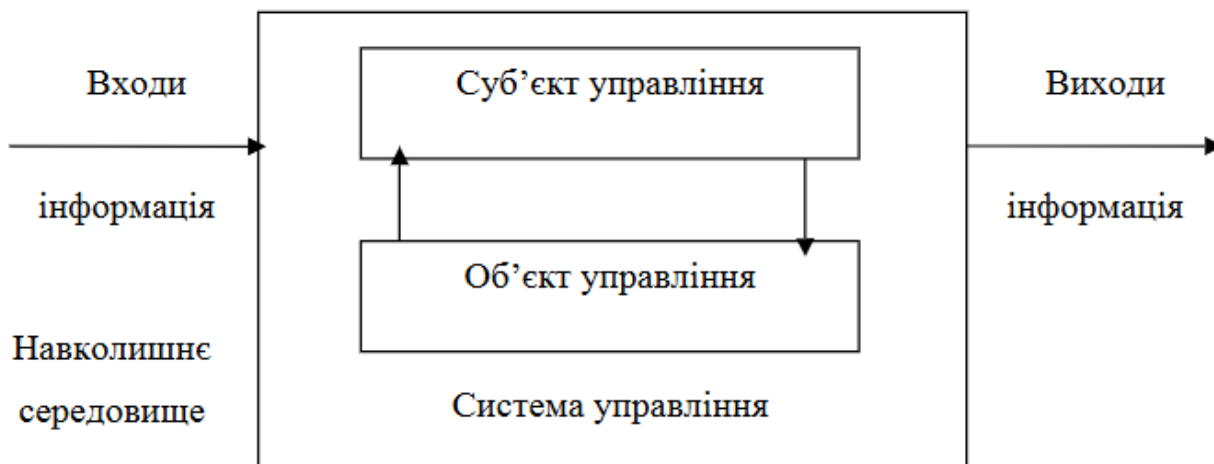


Рис.1.2. Управлінські зв'язки в системі управління

Система управління підприємством являє собою комплекс взаємопов'язаних принципів, методів, механізмів і засобів, за допомогою яких забезпечується ефективна організація, координація та контроль усіх управлінських процесів на підприємстві. Вона охоплює процедури прийняття

управлінських рішень, функціонування інформаційних потоків, планування діяльності, організацію процесів мотивації персоналу, а також системи матеріального та нематеріального стимулювання працівників.

У структурі типової (або стандартної) системи управління передбачено чітке визначення всіх ключових елементів, необхідних для реалізації загальної стратегії та політики підприємства. До її основних складових належать:

- деталізований опис видів діяльності, що забезпечують досягнення поставлених організацією цілей;
- встановлення логічної послідовності виконання бізнес-процесів і опис взаємозв'язків між ними;
- розробка організаційної структури підприємства з чітким розподілом управлінських повноважень і відповідальності;
- визначення та документування процедур, методів, інструкцій і алгоритмів, які забезпечують належне виконання управлінських функцій;
- ідентифікація ресурсів, необхідних для повноцінного здійснення кожного процесу (трудових, фінансових, матеріальних, інформаційних тощо);
- встановлення критеріїв ефективності виконання процесів і розробка методів для їх моніторингу та оцінювання;
- формування ефективної системи інформаційних зв'язків і каналів обміну даними, що забезпечують оперативність і точність управлінської діяльності.

Сучасні концепції менеджменту орієнтовані на процесний підхід до управління, згідно з яким вся діяльність підприємства сприймається як сукупність взаємопов'язаних процесів. Кожен з них має відповідального виконавця, визначені цілі, ресурси й методи управління. Такий підхід дозволяє не лише структурувати управлінську діяльність, а й забезпечити постійний контроль, вдосконалення та оптимізацію кожного елемента системи.

Система управління підприємством формується як результат поєднання спеціалізованих підсистем, кожна з яких виконує певну функцію (наприклад, управління якістю, фінансами, персоналом, ризиками тощо), та інтегрованої

інформаційної системи, яка забезпечує координацію дій між усіма рівнями управління. У сукупності ці компоненти формують єдину цілісну систему, яка спрямована на реалізацію загальної політики підприємства, що визначена керівництвом, а також підтримку стратегічного вектору розвитку організації.

Ключовою особливістю сучасної системи управління є її динамічність, що виражається у постійному процесі вдосконалення. Система перебуває в стані безперервного аналізу, перегляду та адаптації до змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі. Це забезпечує гнучкість, ефективність і здатність підприємства своєчасно реагувати на нові виклики.

Таким чином, ефективна система управління підприємством є не лише інструментом реалізації щоденної операційної діяльності, а й стратегічним механізмом, який дозволяє забезпечити стабільність, конкурентоспроможність і розвиток організації в довгостроковій перспективі.

Систему управління організацією доцільно розглядати як цілісне утворення, де елементи мають міцні взаємозв'язки між собою, що переважають за інтенсивністю зв'язки з зовнішніми компонентами, тобто середовищем, яке оточує організацію. Це дозволяє окреслити межі системи, виокремити її внутрішню структуру, а також забезпечити ефективне функціонування на основі єдності цілей та уніфікованих правил взаємодії між складовими частинами. Таким чином, під системою управління мається на увазі впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, діяльність яких спрямована на досягнення спільних організаційних цілей.

Зокрема, підприємство розглядається як організаційна система, що включає спільноту людей, які здійснюють взаємопов'язану та планомірну діяльність, спрямовану на досягнення певного результату, за допомогою відповідних управлінських функцій [9, с. 13]. Оскільки управління підприємством передбачає координацію та регулювання колективної діяльності, система управління є складовою ширшої категорії систем організаційного управління.

Ключовою умовою існування та структурування управлінських систем є

наявність управлінських відносин. Їх суть полягає у взаємодії елементів системи, які спільно працюють над підтриманням функціонування підприємства відповідно до встановлених цілей і критеріїв ефективності [9, с. 8]. Управлінські відносини неможливі без розмежування на суб'єкт управління – осіб або органів, які здійснюють управлінські дії на основі інформації про об'єкт і середовище, та об'єкт управління – структур, процесів чи підрозділів, на які ці дії спрямовуються [9; 13; 14].

У контексті управління виробничим підприємством об'єктом управління є виробнича система, яка відображає головну місію підприємства, тоді як суб'єкт управління забезпечує реалізацію цієї місії через соціально-економічні механізми. Таким чином, система управління виступає як процес постійної взаємодії між суб'єктом, об'єктом та зовнішнім середовищем, де кожен елемент виконує чітко визначену функцію.

Управління, в широкому розумінні, розглядається як систематизований процес цілеспрямованого впливу на об'єкт з метою досягнення запланованих результатів [17]. У цьому процесі провідна роль належить управлінським рішенням – формам вираження волі суб'єкта управління, які відображають його цілі, інтереси та способи реалізації завдань. Саме на основі таких рішень здійснюється організація, координація та контроль діяльності в межах управлінської системи.

Отже, згадані теоретичні положення є фундаментальними при вивченні сутності системи управління підприємством. Варто зазначити, що це поняття деталізується відповідно до методологічного підходу тієї наукової галузі, в межах якої здійснюється дослідження, і може мати різні трактування залежно від поглядів учених.

У більшості випадків система управління аналізується з позицій системного підходу, який передбачає наявність двох підсистем: керуючої (суб'єкта) та керованої (об'єкта). Такий підхід дозволяє сформувати логічну та функціонально обґрунтовану модель управління, де кожен компонент виконує свою роль у досягненні загальної мети організації.

Значну увагу системному підходу в контексті управління приділяє Е.М. Коротков, який визначає систему управління організацією як комплекс дій, необхідних для узгодження спільної діяльності людей, що утворюють організацію. При цьому автор підкреслює, що ця система має всі характерні ознаки складної системи [11]. У великих організаціях система управління може включати багато ланок, які відрізняються за функціональними повноваженнями, навантаженням, рівнем кваліфікації персоналу та інфраструктурою. Такі ланки пов'язані між собою й утворюють складну ієрархічну структуру управління, яка забезпечує ефективну взаємодію на всіх рівнях [11].

Проблему відсутності єдиного визначення системи управління піднімає Н.Н. Івлієва, яка аналізує трактування цього поняття в історичному та політичному контексті, зокрема за радянських часів та в пострадянський період [7]. На її думку, сучасне розуміння системи управління повинно включати не лише структуру, але й ураховувати всі види взаємозв'язків – як внутрішніх, так і зовнішніх – що дозволяє системі адаптуватися до умов, які постійно змінюються.

Власна позиція автора полягає в тому, що хоча історико-економічні умови дійсно впливають на формування управлінських систем, вони не є визначальними для формування загального поняття системи управління. Головним є розуміння системи управління підприємством як багаторівневої, комплексної структури, що перебуває у фокусі декількох наукових дисциплін.

Одним із ключових напрямів у цьому контексті є теорія організації, яка розглядає управлінську систему як особливий тип організації, що виконує координаційну функцію в межах певної соціально-економічної реальності [16, с. 7]. Саме організаційний досвід, що втілюється у структурних і функціональних взаємозв'язках системи, є тим чинником, що надає системі управління підприємством ознак цілісності, узгодженості та функціональної гнучкості.

Крім того, з огляду на те, що система управління має всі властивості

складної кібернетичної системи, важливим аспектом її функціонування є інформаційна взаємодія між її елементами. Процеси збору, передавання, обробки та аналізу інформації безпосередньо впливають на якість управлінських рішень, що робить управлінську систему предметом дослідження кібернетики.

Не менш важливою є й соціальна природа системи управління. Як зазначають дослідники, будь-яка управлінська система є соціальною системою, що включає взаємодію людей та груп людей, які утворюють функціонально єдину структуру. Тому вивчення її елементів, таких як мотивація, комунікація, лідерство, прийняття рішень тощо, потребує використання методології соціології та психології.

Таким чином, система управління підприємством виступає як багатокomпонентна, динамічна, відкрито-адаптивна структура, що поєднує в собі технічні, організаційні, соціальні та інформаційні елементи. Її ефективне функціонування забезпечується через злагоджену взаємодію всіх складових, що дозволяє організації досягати своїх цілей навіть в умовах мінливого середовища.

1.2. Адаптація системи управління підприємством до мінливих умов середовища

На систему управління підприємством та його організаційну структуру значний вплив здійснюють чинники зовнішнього середовища, які можуть бути як прямими, так і опосередкованими. Ці фактори формують загальні умови функціонування підприємства та вимагають постійної адаптації управлінських рішень до змін, що відбуваються поза межами внутрішнього середовища організації.

До факторів прямого впливу належать елементи зовнішнього середовища, які безпосередньо взаємодіють із підприємством у процесі його повсякденної

діяльності. Серед них виокремлюють споживачів продукції або послуг, конкурентів на ринку, постачальників сировини й матеріалів, органи державної влади та контролю, територіальне розташування підприємства, стан інфраструктури, а також нормативно-правову базу, що регулює господарську діяльність. Кожен з цих факторів прямо впливає на прийняття управлінських рішень, формування стратегії та організаційну побудову підприємства [4, с. 137].

Фактори опосередкованого впливу, хоча й не здійснюють прямої взаємодії з підприємством, проте істотно формують умови його діяльності. До них відносять кліматичні та природні умови, рівень розвитку технологій та стан матеріально-технічної бази, загальну економічну ситуацію в країні, політичну стабільність або напруженість, міжнародні події та загальне глобальне середовище, у якому функціонує підприємство. Такі фактори можуть не мати негайного впливу, проте їх зміни зумовлюють необхідність перегляду внутрішніх процесів, адаптації стратегій і реструктуризації організаційної моделі.

Вплив кожного із зазначених факторів залежить від галузевої специфіки, масштабів діяльності, географічного розташування підприємства та інших умов його функціонування. Відтак, здатність управлінської системи своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі є одним із ключових показників її ефективності та гнучкості. Ілюстрація загальної моделі управлінського процесу підприємства, побудовану за принципом системного підходу наведено на рисунку 1.3. У моделі відображено основні складові процесу менеджменту, їхню взаємозв'язану динаміку, а також перетворення ресурсів у результати. Вона наочно демонструє, що управління на підприємстві є динамічним процесом, що передбачає безперервну взаємодію між ресурсами, управлінськими діями та отриманими результатами. Така система базується на принципах цілісності, зворотного зв'язку, ефективності та адаптивності.

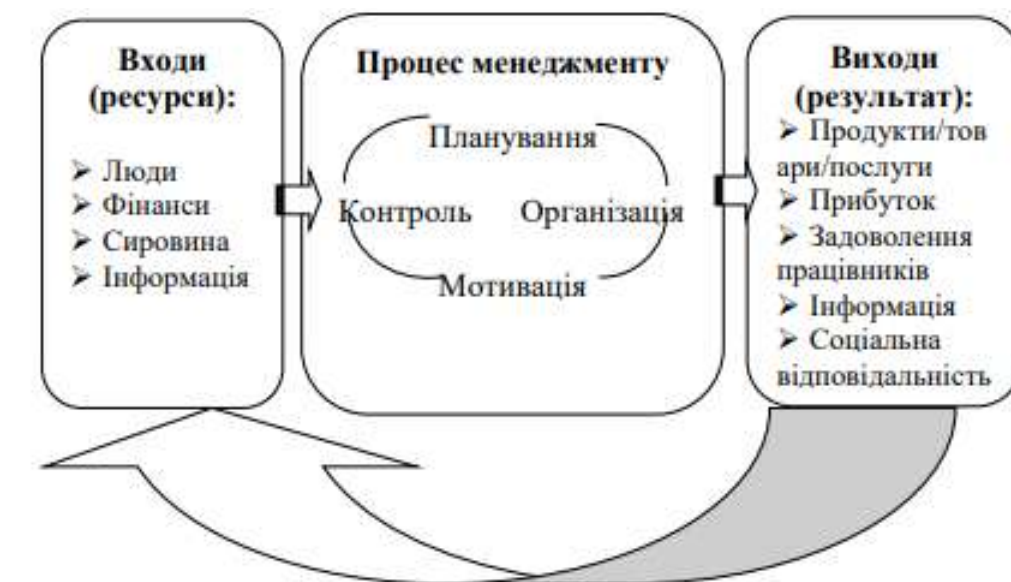


Рис. 1.3. Загальна модель управлінського процесу підприємства

Сучасні тенденції розвитку економіки, технологій та суспільства суттєво впливають на формування та функціонування систем управління підприємствами. Під тиском глобалізаційних процесів, цифрової трансформації та підвищення динамічності зовнішнього середовища системи управління зазнають постійної еволюції. Це знаходить своє відображення як у теоретичних підходах до управління, так і в практичній діяльності керівників організацій різного типу.

У науковій літературі існує велика кількість тлумачень поняття «система управління», що обумовлено різними підходами вчених до її структури, функціонального призначення та місця в організаційному контексті. Зокрема, відомі вчені в галузі управління, такі як І. Ансофф, Розенберг та інші, пропонували власні формулювання цього поняття [1; 7]. Одним із найбільш комплексних і всеосяжних визначень вважається таке: система управління – це впорядкована сукупність взаємопов’язаних елементів, що утворюють певну ієрархічну структуру, яка забезпечує реалізацію концепції управління організацією відповідно до визначених стратегічних та оперативних планів. Ця структура орієнтована на досягнення відповідності між запланованими цілями

та конкретними управлінськими діями, які реалізуються у процесі функціонування організації.

Визначаючи, чи можна певну систему віднести до категорії управлінських, необхідно враховувати кілька важливих критеріїв. Згідно з підходом, викладеним у джерелі [8], система може вважатися системою управління лише в тому випадку, якщо вона є невід'ємною частиною організаційної структури, її діяльність спрямована виключно на вирішення управлінських задач, а також якщо вона здійснює вплив на прийняття та реалізацію управлінських рішень у межах організації. Таким чином, наявність спеціалізованого функціонального навантаження, пов'язаного виключно з процесом управління, є обов'язковою умовою для визнання певної системи як управлінської.

У науковій практиці також застосовується класифікація систем управління залежно від їх взаємодії із зовнішнім середовищем. У цьому контексті виділяють два основних типи: відкриті системи і закриті системи.

Основною ознакою, яка відрізняє ці дві категорії, є характер взаємозв'язку між блоком управління та середовищем, у якому функціонує система. У закритих системах блок управління є складовою частиною керованої системи, тобто перебуває всередині її структури й не залежить від зовнішніх впливів. Такі системи працюють в умовно стабільному середовищі, де зовнішні фактори мають мінімальний вплив. Натомість відкриті системи активно взаємодіють із зовнішнім середовищем, отримують з нього ресурси, інформацію, реагують на зміни ринку, технологій, регуляторних умов тощо. Блок управління у відкритій системі функціонує автономно стосовно керованої підсистеми, хоча тісно з нею взаємодіє.

Отже, розуміння сутності системи управління, її структури, функцій та типології є важливою передумовою ефективного застосування управлінських рішень на практиці. Вибір типу управлінської системи залежить від багатьох чинників: масштабу організації, характеру її діяльності, динаміки зовнішнього середовища та потреб у гнучкості й адаптивності управлінських процесів.

У сучасних умовах, коли зовнішнє середовище характеризується високою мінливістю, стрімким розвитком технологій та глобальними трансформаціями, менеджмент відіграє критично важливу роль в адаптації малих підприємств до нових викликів. Ефективне управління дозволяє організаціям малого бізнесу залишатися конкурентоспроможними, забезпечуючи здатність оперативно реагувати на зміни, впроваджувати інновації та підтримувати стабільний розвиток.

Серед основних напрямів впливу сучасного менеджменту на адаптаційні процеси малих підприємств можна виділити такі:

1. Забезпечення гнучкості та адаптивності. Новітні управлінські підходи, зокрема такі як *agile* (гнучке управління проєктами) та *lean* (оптимізація ресурсів і процесів), створюють умови для оперативного реагування на ринкові зміни. Вони дозволяють підприємствам швидко адаптувати внутрішні процеси до зовнішніх викликів, використовуючи гнучкі моделі управління, мінімізацію втрат та орієнтацію на клієнта.

2. Застосування інновацій і цифрових технологій. Малі підприємства активно інтегрують сучасні інформаційні рішення, зокрема хмарні технології, автоматизовані системи обліку, засоби бізнес-аналітики та аналізу великих даних. Це сприяє покращенню ефективності операційної діяльності, підвищенню прозорості процесів та своєчасному виявленню нових можливостей на ринку.

3. Підвищення ефективності внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Швидкий обмін інформацією є ключовим чинником успішного менеджменту в сучасному середовищі. Використання цифрових каналів зв'язку – месенджерів, платформ для відеозв'язку, електронної пошти та соціальних мереж – дозволяє оперативно ухвалювати управлінські рішення, забезпечувати злагоджену взаємодію в колективі та швидко реагувати на зміни зовнішніх умов.

4. Інвестування в розвиток персоналу. Постійне професійне зростання працівників, розвиток їхніх компетенцій та залучення до процесів прийняття рішень є невід'ємними характеристиками сучасного управління. Це не лише

підвищує кваліфікаційний рівень персоналу, а й сприяє формуванню відповідального ставлення до праці, готовності до змін і ініціативності.

5. Застосування аналітики та прогнозування. Використання сучасних інструментів бізнес-аналітики надає малим підприємствам можливість проводити глибокий аналіз ринку, виявляти тенденції та формувати обґрунтовані прогнози. Це дозволяє коригувати стратегії, адаптувати маркетингову політику та знижувати ризики управлінських рішень.

6. Клієнтоорієнтованість як стратегічна основа. У центрі сучасної системи менеджменту перебуває споживач. Малі підприємства повинні постійно досліджувати потреби клієнтів, вивчати їх поведінкові моделі та адаптувати асортимент товарів і послуг відповідно до змін ринкового попиту. Такий підхід забезпечує лояльність клієнтів та підвищує якість обслуговування.

7. Розвиток партнерств і мережевих структур. Малі підприємства, об'єднуючись у партнерські мережі, отримують доступ до нових ринків, ресурсів і технологій. Сучасний менеджмент сприяє формуванню стратегічних альянсів, у межах яких підприємства можуть спільно вирішувати проблеми, обмінюватися досвідом та швидше впроваджувати інновації.

Упровадження перелічених інструментів сучасного менеджменту дає змогу малим підприємствам не лише ефективно реагувати на виклики, а й проактивно формувати конкурентні переваги, орієнтуватися на довгостроковий розвиток, бути інноваційними, гнучкими та орієнтованими на споживача. Таким чином, сучасний менеджмент стає визначальним чинником адаптації малих підприємств до умов динамічного ринкового середовища.

На рисунку 2 представлено візуальну модель управлінського процесу на підприємстві, у якій узгоджено та логічно поєднано ключові елементи сучасного менеджменту. Ця схема дозволяє наочно простежити взаємозв'язки між основними управлінськими категоріями та підсистемами, що забезпечують функціонування організації як цілісного механізму.

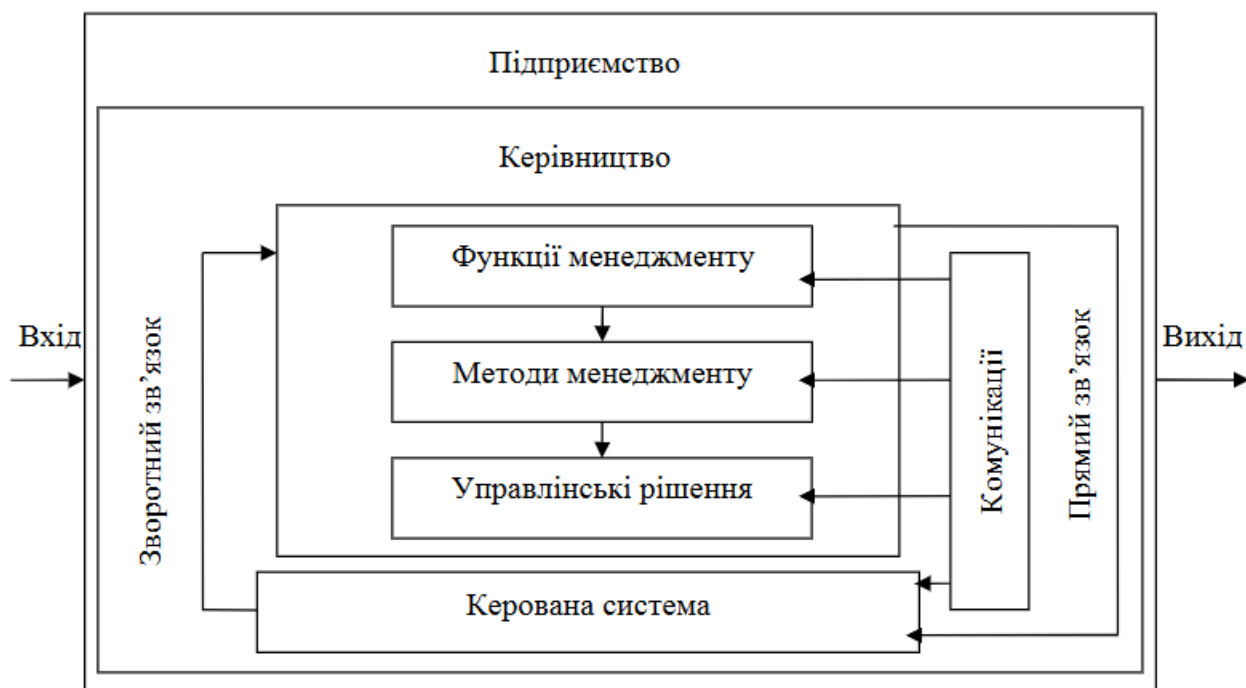


Рис. 1.4. Візуальна модель процесу управління підприємством

Сутність управлінського процесу полягає в цілеспрямованому, системному впливі на складові елементи організаційної системи. Такий вплив здійснюється з метою забезпечення їхньої узгодженої діяльності та досягнення поставлених цілей підприємства. Управління охоплює цілу низку складових – технічних, економічних, соціальних, організаційних, інформаційних тощо. Кожен з цих компонентів реалізується менеджерами різних рівнів і функціональних напрямів, причому в різні часові періоди та відносно конкретних об'єктів управління [7].

Зазначена складність обумовлює багатовимірний характер процесу управління, в межах якого рішення приймаються з урахуванням численних взаємозалежних чинників. Усі ці дії спрямовані на формування майбутнього організації, її життєстійкості, здатності до адаптації в умовах змін, конкурентних переваг, стратегічного розвитку, а також на створення доданої вартості для суспільства.

Організації, які прагнуть довготривалого успіху на ринку, повинні зосереджувати увагу на забезпеченні стратегічної резистентності – здатності

ефективно реагувати на ризики, зміни та виклики зовнішнього середовища. Конкурентоспроможність у цьому контексті передбачає не лише збереження позицій на ринку, але й активне впровадження інновацій у продукти, послуги та управлінські процеси. Це стосується як внутрішнього середовища організації (зміцнення ресурсного потенціалу, вдосконалення структури управління), так і зовнішнього (реагування на динаміку попиту, технологічні тенденції, нормативні зміни).

Аналізуючи схему, подану на рисунку 1.5, можна дійти висновку, що на початковому етапі управлінського процесу (тобто на його вході) залучаються різноманітні ресурси, які відрізняються за своєю природою, функціональним призначенням, структурою та формою. До них належать матеріальні, фінансові, інформаційні, трудові та інші ресурси, що в сукупності формують цілісний ресурсний потенціал підприємства. Саме цей потенціал є основою для подальшої трансформації в межах управлінської системи.



Рис. 1.5. Процес побудови системи управління, орієнтованої на забезпечення сталого розвитку підприємства

У результаті проходження ресурсів через систему управління, що включає планування, організацію, мотивацію, контроль та інші управлінські дії, на виході формується впорядкована, взаємопов'язана система результатів, яка

характеризується узгодженістю та логічною цілісністю. Така система являє собою оптимізований набір ресурсів, які не лише перетворені з початкової форми, але й пов'язані між собою на основі внутрішньої логіки та єдності стратегічної мети підприємства.

Інакше кажучи, управлінський процес виступає своєрідним «перетворювачем», у межах якого вихідні, часто неоднорідні, ресурси набувають нової якості – вони стають результатом цілеспрямованої діяльності, що має конкретну економічну, соціальну або виробничу цінність. Таким чином, завдяки ефективному управлінню відбувається не лише механічне використання ресурсів, а й їх змістовна трансформація.

Бізнес-аналітичний центр відіграє ключову роль у консолідації різноманітних ресурсів, узгоджених із визначеною методологією, що дає змогу сформувати ефективний управлінський механізм сталого розвитку підприємства. У межах цього підходу здійснюється інтеграція фінансових, економічних, технологічних, кадрових та інших видів ресурсів, які разом утворюють єдиний функціональний комплекс, спрямований на забезпечення стійкого функціонування організації.

Бізнес-аналітичний центр виконує функцію концентрації різних ресурсів відповідно до визначеної методології, що дає змогу сформувати механізм управління сталим розвитком, об'єднуючи фінансові, технологічні, економічні та трудові ресурси. Однак сам механізм є статичним і не діє без участі управлінської команди, яка задає напрям, часові межі, а також здійснює контроль і координацію процесів. Така структура може бути застосована в різних економічних умовах, забезпечуючи ефективне використання ресурсного потенціалу для реалізації цілей сталого розвитку [3].

Сучасний менеджмент сприяє адаптації аграрних підприємств до змінного середовища через інновації, екологічну стійкість, управління ризиками, гнучкість і розвиток персоналу, що підвищує їхню конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. Організаційно-економічна характеристика умов підприємницької діяльності

Аналіз та оцінка практичних аспектів системи управління підприємством в умовах змін здійснювалися на прикладі суб'єкта підприємницької діяльності – фізичної особи-підприємця «Музалевський Володимир Геннадійович» (далі – ФОП «Музалевський В. Г.»). Вказане підприємство обране як базовий об'єкт дослідження у зв'язку з його відповідністю в контексті управління ресурсами та стійкого розвитку в умовах ринкової економіки.

ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» зареєстровано згідно з чинним законодавством України. Юридична адреса реєстрації підприємця: 49000, Україна, Дніпропетровська область, місто Дніпро, вулиця гетьмана П.Дорошенка, будинок 4, квартира 44. Підприємець офіційно включений до державного реєстру платників податків, що підтверджує легітимність його господарської діяльності.

Основні напрями економічної діяльності, що здійснюються ФОП, систематизовані та подані в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Види діяльності ФОП «Музалевський В. Г.», згідно реєстрації

Код діяльності	Характеристика
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

Вони відображають спеціалізацію підприємця та дають змогу більш детально проаналізувати особливості організації управлінських процесів у межах обраної сфери.

Отже, діяльність ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» є всебічно інтегрованою та охоплює повний цикл виробничих операцій – від початкового етапу вирощування свійської птиці до кінцевої реалізації продукції, пов'язаної з птахівництвом. Такий підхід забезпечує внутрішню узгодженість усіх виробничих процесів, дозволяє зменшити залежність від посередників, оптимізувати витрати та підвищити якість кінцевого продукту. Завдяки комплексному охопленню усіх ланок виробничо-збутового ланцюга підприємець має змогу утримувати стабільні позиції на ринку сільськогосподарської продукції, зберігати конкурентні переваги та оперативно адаптуватися до змін ринкового середовища.

Земельні ресурси виступають фундаментальною складовою сільськогосподарського виробництва, адже саме вони створюють просторову та природну основу для здійснення аграрної діяльності. Їхнє значення полягає не лише в можливості вирощування сільськогосподарських культур і утримання тварин, а й у забезпеченні стабільного функціонування всієї аграрної системи. Площа та якісний стан земельних ділянок прямо впливають на обсяги виробництва, рівень урожайності, продуктивність праці, економічну ефективність господарювання та загальну конкурентоспроможність аграрного підприємства.

Високі врожаї та раціональне використання природного потенціалу можливі лише за умов наявності достатньої кількості родючих земель. Крім того, саме характеристики ґрунтів – їхня структура, хімічний склад, вологість – разом із кліматичними особливостями регіону, визначають можливість вирощування певних видів культур, строки їх дозрівання та потенційну урожайність. Залежно від природно-кліматичних умов та ґрунтового покриття формуються напрями спеціалізації сільського господарства.

Однак функція земельних ресурсів не обмежується лише вирощуванням продукції. Вони також необхідні для розміщення виробничої та транспортної інфраструктури – складів, господарських будівель, допоміжних приміщень, доріг, систем зрошення тощо. Наявність такої інфраструктури забезпечує збереження якості продукції, скорочення логістичних витрат і своєчасне постачання товарів на ринок.

Окрім того, земельні угіддя мають стратегічне значення в контексті розвитку аграрного бізнесу. Із зростанням попиту на продукти харчування та необхідністю розширення виробничих потужностей постає потреба у розширенні площі землекористування. Таким чином, земельні ресурси відіграють не лише виробничу, а й інвестиційну функцію, адже від їхнього стану та доступності залежать перспективи масштабування бізнесу.

З метою оцінки ресурсного потенціалу аграрного підприємства доцільно проаналізувати структуру та склад земельних угідь ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович», що подано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Землезабезпеченість ФОП «Музалевський В.Г.» в динаміці

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2024 у % до 2020
Загальна площа земель, га	650	844	838	852	861	133
В т. ч. площа сільськогосподарських угідь, га	646	838	831	859	862	134
з них: ріллі, га	645	838	831	859	862	134
Землезабезпеченість працівників	26,8	26,3	26,7	26,7	33,3	124

За підсумками аналізу даних в таблиці: загальна площа земель у 2020 році становила 650 га. Протягом наступних років спостерігається стійке зростання

цього показника. Темп приросту за п'ять років становить 33 % у порівнянні з 2020 роком, що свідчить про активне розширення земельного банку підприємства.

Сільськогосподарські угіддя, які майже повністю співпадають із загальною площею земель, зросли з 646 га у 2020 р. до 862 га у 2024 р., тобто на 34 %. Це вказує на те, що основна частина додаткових земель спрямована безпосередньо під обробіток, що є свідченням інтенсивного виробничого розвитку.

Усі сільськогосподарські угіддя фактично представлені ріллею, оскільки показники площі ріллі повністю збігаються з площею угідь у всі роки (645 га → 862 га). Це означає, що підприємство спеціалізується переважно на вирощуванні польових культур на орних землях.

Показник землезабезпеченості, який відображає кількість гектарів землі на одного працівника, змінювався незначно впродовж 2020–2023 років (від 26,3 до 26,8 га), а вже у 2024 році зріс до 33,3 га на одного працівника. У порівнянні з 2020 роком, цей показник збільшився на 24 %, що може свідчити або про зменшення кількості працівників, або про зростання ефективності праці завдяки технічному оснащенню та автоматизації.

ФОП «Музалевський В.Г.» демонструє позитивну динаміку розвитку в частині розширення земельного фонду. Підприємство активно збільшує площі орних земель, що дозволяє розширювати виробництво сільськогосподарської продукції. Зростання показника землезабезпеченості свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів і, ймовірно, модернізацію технічної бази господарства. Така тенденція є свідченням сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності агропідприємства.

В умовах сучасної складної демографічно-міграційної ситуації в Україні, коли значна частина працездатного населення мобілізована і вилучена з господарської діяльності, інша значна частина виїхала за межі країни, питання забезпечення діяльності працівниками стоїть дуже гостро. Працівники – це один з головних ресурсів, основна рушійна сила виробництва завдяки якому

здійснюється вся виробнича діяльність в сільському господарстві: від підготовки ґрунту та догляду за культурами до збору врожаю та реалізації продукції. Саме люди забезпечують гнучкість і адаптивність господарства до змін у ринковому середовищі, технічному прогресі та кліматичних умовах. У виробничій діяльності важлива не лише кількість, а й якість продукції, яка значною мірою залежить від професіоналізму та відповідальності працівників.

Працівники є ключовою складовою ефективного функціонування системи управління підприємством. Саме вони забезпечують реалізацію управлінських рішень, виконують функції планування, організації, мотивації та контролю. Кваліфікований персонал сприяє оперативному реагуванню на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Від професійності та залученості працівників залежить якість управлінських процесів і досягнення стратегічних цілей. Таким чином, людський ресурс є основою стабільності та результативності всієї управлінської системи.

Підприємство ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» спеціалізується на вирощуванні курчат-бройлерів, а в даній сфері діяльності, працівники відіграють ключову важливу роль, адже багато процесів потребують безпосередньої фізичної праці працівників. Працівники безпосередньо відповідальні за догляд та утримання птиці, дотримання технологічних вимог мікроклімату, що критично важливо для її здоров'я, продуктивності та зниження ризику хвороб. Від кваліфікації працівників залежить контроль якості годівлі та виробничих процесів, правильне приготування та подача кормів, догляд за обладнанням та санітарно-гігієнічними умовами. Птахівництво передбачає впровадження сучасних технологій, автоматизації процесів, але навіть з новітнім обладнанням залишається потреба у кваліфікованих кадрах, які вміють управляти та контролювати технологічні процеси. Досвідчені працівники допомагають мінімізувати втрати (через захворювання чи недогляд) та підвищують загальну ефективність виробництва, що безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства. Отже, працівники – це не просто виконавці окремих операцій, а

ключовий чинник успіху та розвитку сільського господарства в цілому та птахівництва зокрема. Кількісний склад і ефективність роботи працівників підприємства розглянемо в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Кількісний склад і ефективність роботи працівників ФОП
«Музалецький Володимир Геннадійович»**

Показники	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Середньооблікова кількість працівників, осіб	31	32	26	83,87
Виробництво валової продукції, тис.грн	1643,1	1656,0	2087,2	127,03
Прямі затрати праці, тис.люд.-год - всього	55,2	63,1	61,5	111,41
Продуктивність праці:				
- на 1 людину-годину	29,77	26,24	33,94	114,02
- на 1 працівника	53,00	51,75	80,28	151,46

На основі даних, наведених в таблиці, можна зробити наступні висновки. У 2022 році середньооблікова кількість працівників становила 31 особу. У 2023 році вона зросла до 32 осіб, але вже у 2024 році зменшилася до 26 осіб, що становить 83,87% від рівня 2022 року. Це відбулося через скорочення кількості трудових ресурсів в регіоні, як наслідок міграції і військової мобілізації, до того ж варто відзначити, що відбулась гендерна зміна працівників, якщо до 2022 року, основна частина це були чоловіки, то з 2022 почала зростати частка жінок в складі працівників. Обсяги виробництва валової продукції поступово зростає: з 1643,1 тис. грн у 2022 році до 2087,2 тис. грн у 2024 році (127,03%). Це свідчить про стабільний розвиток та зростання виробничих результатів діяльності підприємства, а також зростання вартості продукції. Нарощення обсягів виробництва потребує більших затрат праці. Прямі витрати праці збільшилися з 55,2 тис. люд.-год у 2022 році до 61,5 тис. люд.-год у 2024 році, що становить 111,41%. Зростання витрат праці супроводжувалося одночасним

підвищенням продуктивності. На 1 людино-годину продуктивність зросла з 29,77 грн у 2022 році до 33,94 грн у 2024 році (114,02%). Вцілому на 1 працівника: з 53,00 тис. грн у 2022 році до 80,28 тис. грн у 2024 році (151,46%). Ці дані демонструють суттєве зростання продуктивності праці, що свідчить про ефективніше використання трудових ресурсів. Загалом ФОП «Музалевський В.Г.» демонструє позитивні тенденції у розвитку виробничої діяльності: попри зменшення чисельності працівників, обсяги виробництва та продуктивність праці значно зросли. Це свідчить про успішну оптимізацію трудових ресурсів і впровадження ефективних управлінських рішень.

Наявність і належне забезпечення підприємства основними засобами є однією з ключових умов для ефективної роботи та сталого розвитку будь-якої господарської структури, зокрема в аграрній сфері. Основні засоби становлять матеріальну базу, на якій ґрунтується весь виробничий процес. До цієї категорії належать будівлі, виробничі приміщення, технічні споруди, трактори, сільськогосподарські машини, обладнання, транспортні засоби та інші активи довгострокового використання, що безпосередньо беруть участь у створенні продукції або наданні послуг.

У сільському господарстві основні засоби відіграють особливо важливу роль, оскільки саме від їхнього технічного рівня, надійності та відповідності сучасним вимогам залежить ефективність усіх етапів виробництва. Сучасна техніка та обладнання дають змогу здійснювати обробку ґрунту, посів, догляд за культурами та збирання врожаю з високою точністю, у стислі строки та з меншими трудовими витратами. Це, своєю чергою, позитивно впливає на показники врожайності, скорочує виробничі витрати та підвищує загальну економічну ефективність господарської діяльності.

Крім того, наявність модернізованих основних засобів дає підприємству змогу впроваджувати інноваційні технології, адаптуватися до нових агротехнічних вимог і реагувати на зміни ринку з мінімальними втратами. Добре укомплектоване матеріально-технічне забезпечення також сприяє

покращенню умов праці, що позитивно відображається на мотивації персоналу та рівні продуктивності.

Таким чином, основні засоби є не лише технічним інструментом виробництва, а й стратегічним ресурсом, що визначає конкурентоспроможність і перспективи розвитку підприємства в аграрному секторі.

Забезпеченість діяльності ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» основними засобами (рис. 2.1.).



Рис. 2.1. Види основних виробничих засобів підприємства ФОП «Музалевський В. Г.»

Достатня кількість засобів виробництва є необхідною умовою для ефективного функціонування системи управління підприємством. Вона

забезпечує безперервність та ритмічність виробничих процесів, створюючи технічну основу для реалізації управлінських рішень. Наявність належного матеріально-технічного оснащення сприяє раціональному розподілу ресурсів, зменшенню виробничих витрат і підвищенню продуктивності праці. Засоби виробництва дозволяють ефективно поєднувати планування, організацію, контроль та мотивацію в управлінській системі. Таким чином, ресурсне забезпечення відіграє ключову роль у досягненні стратегічних цілей підприємства та зміцненні його конкурентних позицій.

Особливу увагу в аналізі ефективності господарської діяльності підприємства доцільно зосередити на якісному показнику, а саме – рівні рентабельності, який відображає узагальнену результативність функціонування суб'єкта господарювання. Цей показник є комплексною характеристикою, що дозволяє оцінити здатність підприємства отримувати прибуток у співвідношенні до витрат, обсягів реалізації або залучених ресурсів. Рентабельність виступає інтегральним критерієм ефективності виробничої системи, оскільки враховує як обсяг виробництва, так і його фінансову віддачу.

Аналіз рівня рентабельності дає змогу зробити висновки не лише щодо поточних результатів діяльності підприємства, а й щодо його економічного потенціалу – здатності забезпечити виконання виробничих завдань, реалізацію продукції та досягнення стратегічних цілей. Зазначений показник слугує своєрідною точкою відліку для проведення фінансово-економічної оцінки, адже він впливає на розрахунки низки інших важливих коефіцієнтів, таких як фондівіддача, рентабельність капіталу, продуктивність праці тощо.

Рівень рентабельності також є надійним індикатором динаміки розвитку підприємства: аналізуючи його зміну у часовому вимірі, можна встановити тенденції до зростання або зниження ефективності господарювання, що важливо для формування висновків щодо стабільності або ризикованості бізнесу. Саме тому цей показник часто застосовується для порівняльної оцінки ефективності діяльності між різними підприємствами галузі, а також для оцінки інвестиційної привабливості та фінансової стабільності.

Окрім цього, рівень рентабельності активно використовується в процесах стратегічного планування і прогнозування майбутньої діяльності. Він дозволяє моделювати можливі сценарії розвитку, оцінити вплив змін у структурі витрат або доходів, а також сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Завдяки своїй універсальності та інформативності, цей показник є незамінним інструментом у системі економічного управління.

З огляду на зазначене, доцільним є детальний аналіз рівня рентабельності основного виду діяльності ФОП «Музалевський В.Г.», який подано на рисунку 2.2. Це дозволить не лише оцінити поточну ефективність функціонування господарства, а й виявити напрямки для подальшого вдосконалення виробничо-економічних процесів.

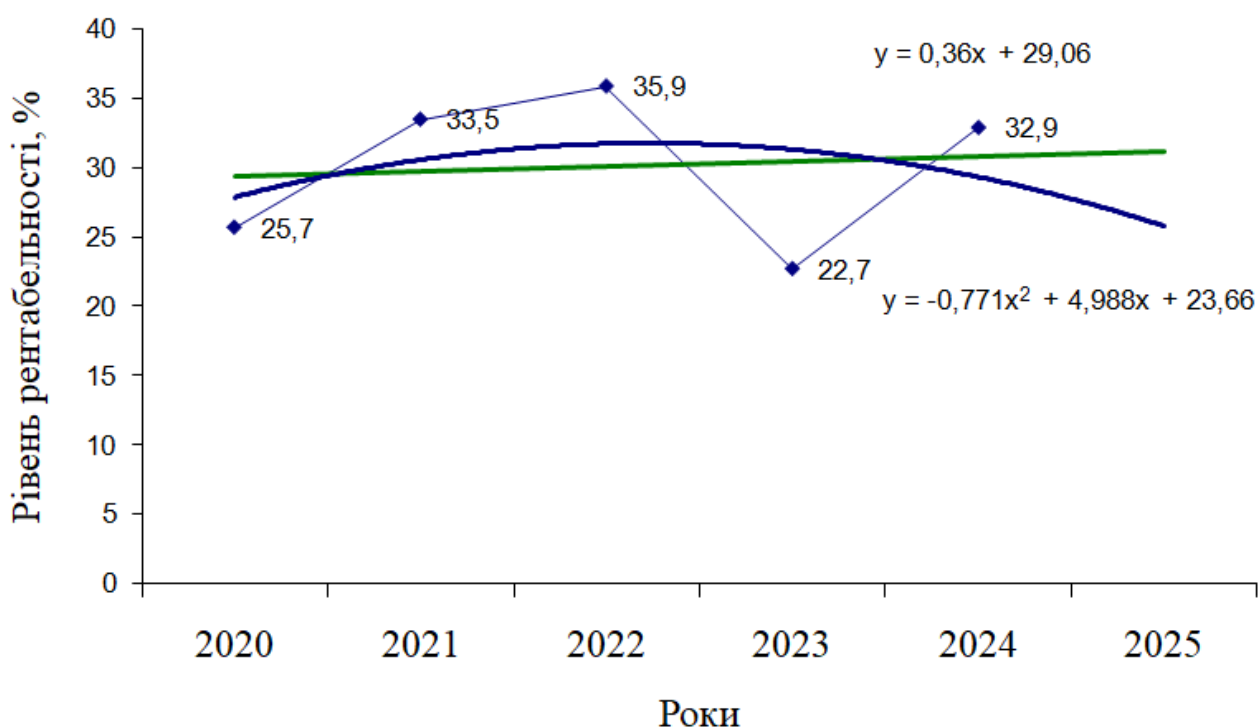


Рис. 2.2. Рівень рентабельності підприємницької діяльності

На представленому рисунку наочно продемонстровано динаміку зміни рівня рентабельності основної діяльності ФОП «Музалевський В.Г.» протягом останніх п'яти років. Спостерігається суттєва варіативність цього показника за окремими періодами, що свідчить про нестабільність впливу як внутрішніх, так

і зовнішніх чинників на ефективність виробничо-господарської діяльності. Варто зазначити, що упродовж 2020–2022 років рентабельність демонструвала позитивну динаміку, що вказує на вдалі управлінські рішення, спрямовані на оптимізацію витрат, розширення обсягів виробництва, ефективне використання ресурсів та нарощування доходів підприємства.

Пік зростання, зафіксований у 2022 році, можна інтерпретувати як результат інерційного ефекту попередніх управлінських заходів, незважаючи на кризові виклики, що охопили економіку в цей період. Зниження рентабельності у 2023 році, є наслідком несприятливої зовнішньоекономічної кон'юнктури, зокрема збільшення собівартості продукції, скорочення попиту на ринку та зменшення обсягів реалізації. Водночас відновлення позитивної динаміки у 2024 році свідчить про здатність підприємства адаптуватися до змін та підвищити ефективність операційної діяльності завдяки перегляду стратегії управління.

З метою більш глибокого аналізу та формування короткострокового прогнозу розвитку показника рентабельності було побудовано лінійний та параболічний тренди. Лінійна модель, що описується рівнянням $y=0,36x+29,06$ демонструє помірне, але стабільне зростання показника, що дає підстави очікувати подальше покращення результатів у найближчій перспективі. Водночас параболічна модель з рівнянням $y=-0,771x^2+4,988x+23,66$ вказує на можливість досягнення пікових значень із подальшим спадом, що слугує застереженням щодо можливих коливань у майбутньому.

Узагальнюючи зазначене, можна зробити висновок, що підприємство в цілому демонструє тенденцію до зростання рентабельності, однак для збереження та посилення цієї динаміки необхідно враховувати ймовірні ризики та зовнішні фактори, що можуть суттєво впливати на фактичні значення показника. Важливо продовжувати впровадження адаптивних управлінських підходів, удосконалювати технології виробництва та зберігати гнучкість у реагуванні на ринкові зміни.

2.2. Дослідження системи управління підприємством

Система управління підприємством є складним механізмом, що об'єднує сукупність взаємопов'язаних елементів, функцій, процесів і ресурсів, спрямованих на досягнення стратегічних і оперативних цілей організації. Ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від чіткості побудови та злагодженості роботи системи управління, яка охоплює процеси планування, організації, мотивації, контролю, а також координації дій працівників.

Дослідження системи управління передбачає аналіз її організаційної структури, розподілу функцій між підрозділами, прийняття управлінських рішень, ефективності комунікацій та використання матеріально-технічних, фінансових і трудових ресурсів. Важливим аспектом є також взаємодія із зовнішнім середовищем, зокрема реагування на економічні, технологічні, соціальні та регуляторні зміни, що прямо або опосередковано впливають на діяльність підприємства.

У центрі дослідження опиняються такі ключові компоненти:

- організаційна структура, структура управління – рівень централізації/децентралізації, кількість рівнів ієрархії, повноваження керівних посад;
- інформаційне забезпечення управління – системи збору, обробки, аналізу та передавання інформації для прийняття рішень;
- управлінські процеси – послідовність дій із планування, реалізації, моніторингу та оцінки результатів;
- механізми мотивації та контролю – способи стимулювання працівників, система оцінки діяльності, внутрішній аудит;
- інструменти стратегічного та оперативного управління – підходи до розробки планів, бюджетів, інвестиційних проєктів.

Оцінка системи управління дає змогу визначити її сильні та слабкі сторони, ефективність розподілу функціональних обов'язків, рівень

автоматизації управлінських процесів і здатність адаптуватися до змін. Особливу увагу слід приділити тому, наскільки система управління здатна реагувати на ризики, впроваджувати інновації, забезпечувати зростання конкурентоспроможності та досягати цілей підприємства.

Підприємницька діяльність ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» організована відповідно до лінійно-функціональної моделі організаційної структури управління. Цей тип організації управлінської системи передбачає наявність чітко окреслених ліній підпорядкування та функціонального розмежування обов'язків між управлінськими рівнями й спеціалізованими підрозділами.

Лінійно-функціональна структура дозволяє досягти високого рівня координованості між керівництвом і виконавцями, що сприяє системному управлінню виробничими та адміністративними процесами. Такий підхід забезпечує ефективний розподіл функцій, підвищує рівень відповідальності виконавців за результати своєї роботи, а також зміцнює дисципліну в межах організації.

Крім того, дана модель структури управління дозволяє оптимізувати процес прийняття управлінських рішень завдяки чіткому закріпленню повноважень і обов'язків за кожним структурним елементом. Це сприяє своєчасному реагуванню на внутрішні та зовнішні виклики, удосконаленню системи контролю та нагляду за виконанням виробничих завдань, а також забезпечує злагоджену роботу всіх бізнес-процесів.

Візуалізація структури управління, подана у вигляді схеми, що представлена на рисунку 2.3. включає усі наявні на підприємстві підрозділи відповідно до їх функціональної належності та ієрархічного розміщення в управлінській системі. Це дозволяє комплексно оцінити організацію управлінських зв'язків та визначити можливості для їх вдосконалення. Також структура організаційної побудови є візуальним відображенням макету підприємства, що значно полегшує знайомство з ним і розуміння специфіки роботи.



Рис 2.3. Схема організаційної побудови ФОП «Музалевський В.Г.»

Структура системи управління підприємством формується відповідно до принципів, закладених в організаційній побудові підприємства. Саме організаційна структура слугує основою для створення логічно впорядкованої управлінської системи, що відображає розподіл управлінських функцій, повноважень та відповідальності між окремими рівнями керівництва та структурними підрозділами. Схематичне зображення цієї структури управління наведено на рисунку 2.4, де продемонстровано взаємозв'язки між основними управлінськими елементами, що забезпечують ефективне функціонування підприємства. Дана структура формує розуміння системи управління підприємством.

Система управління ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» побудована за принципом лінійно-функціональної структури, що поєднує вертикаль підпорядкування та функціональний розподіл обов'язків. У її основі – чітка ієрархія управління, що дозволяє забезпечити узгодженість дій між керівництвом і виконавськими підрозділами.

На найвищому рівні управління знаходиться власник підприємства, який здійснює стратегічне керівництво та приймає ключові рішення щодо розвитку

господарства. Наступну ланку становить виконавчий директор, який відповідає за оперативне управління всіма процесами, реалізацію рішень власника, координацію діяльності підлеглих і загальний контроль над виробничо-господарською діяльністю.



Рис 2.4. Структура управління ФОП «Музалевський В.Г.»

На функціональному рівні управління представлені керівники ключових напрямів:

- головний бухгалтер, який забезпечує ведення обліку, складання фінансової звітності та контроль за використанням коштів.
- головний інженер-технолог, відповідальний за технічне забезпечення підприємства, впровадження сучасних технологій і контроль за технічним станом виробничих об'єктів.
- головний ветеринарний лікар, що здійснює ветеринарний нагляд, профілактику захворювань та контроль якості продукції тваринництва.

- адміністратор / hr-менеджер, який займається кадровим обліком, підбором персоналу, організацією навчання, мотивацією та внутрішніми комунікаціями.

Підпорядкованими зазначеним фахівцям є функціональні виконавці:

- завідувач птахівничої ферми – організовує та контролює виробничі процеси, пов'язані з вирощуванням птиці.

- інженер-технолог кормовиробництва – відповідає за процеси виготовлення, зберігання та якість кормів.

- головний агроном – забезпечує планування та впровадження агротехнічних заходів, контроль за якістю рослинництва.

Запропонована структура управління є чітко впорядкованою, функціонально розмежованою і сприяє ефективному виконанню управлінських функцій. Така система дозволяє підприємству швидко приймати рішення, підтримувати взаємодію між підрозділами, контролювати якість виконання завдань і забезпечувати досягнення виробничих та економічних цілей. Водночас структура є достатньо гнучкою для адаптації до змін зовнішнього середовища та внутрішніх потреб підприємства.

Дана структура управління ФОП «Музалевський В.Г.», побудована за лінійно-функціональним принципом, має низку переваг, однак вона також супроводжується певними недоліками, які можуть впливати на гнучкість та ефективність управлінських процесів.

Основні недоліки цієї структури:

1. Ускладнення координації між функціональними підрозділами. Оскільки кожен керівник відповідає лише за свій напрям (бухгалтерія, технологія, ветеринарія, HR тощо), виникає ризик фрагментації процесів і слабкої взаємодії між відділами. Це може призвести до дублювання функцій або затримок у виконанні міжвідомчих завдань.

2. Вузькість управлінських рішень. Кожен керівник зосереджений на своїй галузі, що іноді знижує системність прийняття рішень. Загальна картина

може бути втрачена або відображена з перекосом на окрему функцію, а не на інтереси всього підприємства.

3. Перевантаження вищого керівництва. Усі функціональні підрозділи підпорядковуються виконавчому директору, що концентрує значну кількість управлінських функцій в одній особі. Це підвищує ризик управлінських помилок через перевантаження та уповільнює процес прийняття рішень.

4. Відсутність гнучкості у реагуванні на зміни. Лінійно-функціональні структури часто є жорсткими й малорухомими, що ускладнює швидку адаптацію до ринкових змін, нових технологій або змін у законодавстві.

5. Потенційні конфлікти між лінійними та функціональними керівниками. У системі, де існує подвійне підпорядкування (наприклад, інженер-технолог підпорядковується як функціонально, так і оперативно), можуть виникати суперечності інтересів або невизначеність у виконанні завдань.

Для малого підприємства, такого як ФОП, ця структура загалом є доцільною, але її ефективність залежить від гнучкості керівництва, налагоджених комунікацій між підрозділами та чіткої регламентації повноважень. У подальшому доцільно розглянути можливість делегування повноважень, автоматизації управлінських процесів або навіть впровадження елементів матричної структури, якщо підприємство розширюватиметься.

У рамках дослідження ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» аналіз системи управління є надзвичайно важливим, адже дозволяє виявити напрями підвищення ефективності функціонування підприємства в умовах динамічного середовища, а також окреслити можливості для її вдосконалення шляхом впровадження сучасних управлінських технологій.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Усунення недоліків лінійно-функціональної структури управління

В результаті проведення досліджень в другому розділі щодо стану системи управління підприємством, були виявлені недоліки лінійно-функціональної структури управління. Попри загальну ефективність лінійно-функціональної структури управління, яка використовується у ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович», її функціонування супроводжується низкою обмежень, зокрема недостатньою координацією між підрозділами та фрагментарністю управлінських рішень.

Для усунення зазначених недоліків лінійно-функціональної структури управління доцільно застосувати комплексні управлінські заходи, які сприятимуть посиленню взаємодії між підрозділами, підвищенню ефективності комунікацій і формуванню системного підходу до прийняття рішень. Подолання недоліків лінійно-функціональної структури не обов'язково вимагає її повної зміни – достатньо оптимізувати механізми внутрішньої взаємодії, посилити горизонтальні зв'язки та забезпечити цілісність управлінських рішень. Це дозволить підприємству залишатися гнучким, адаптивним і більш стійким до зовнішніх викликів.

Для підвищення результативності управлінської системи доцільно впровадити низку заходів щодо усунення виявлених недоліків.

По-перше, з метою покращення взаємодії між функціональними підрозділами доцільно створити координаційні робочі групи, які б об'єднували представників різних напрямів (бухгалтерія, виробництво, технології, HR тощо) для обговорення поточних завдань і прийняття колегіальних рішень. Такі групи

можуть діяти на постійній або тимчасовій основі – залежно від характеру проекту чи проблеми, що розв’язується.

По-друге, важливим кроком є розробка регламентів внутрішньої взаємодії між структурними одиницями. Вони повинні чітко визначати канали комунікації, строки обміну інформацією та відповідальних осіб за виконання конкретних етапів спільних процесів. Це дозволить уникнути дублювання функцій і зменшити ймовірність виникнення конфліктних ситуацій.

По-третє, для посилення системності управлінських рішень варто впровадити регулярні стратегічні сесії з участю всіх керівників функціональних напрямів, на яких розглядатимуться ключові питання розвитку підприємства, оцінка ризиків та узгодження пріоритетів.

З метою розвитку управлінської культури доцільно організувати тематичне навчання керівного складу з акцентом на стратегічне мислення, проектне управління, командну взаємодію та лідерство в умовах змін.

Крім того, ефективним кроком буде впровадження єдиної інформаційно-аналітичної системи (ERP), яка дозволить централізовано збирати, обробляти й аналізувати управлінські дані, забезпечуючи прозорість і швидкість прийняття рішень.

Одним із провідних напрямів підвищення ефективності функціонування підприємства в сучасних умовах є автоматизація управлінських і виробничих процесів. Застосування автоматизованих систем управління, зокрема ERP-рішень (Enterprise Resource Planning), сприяє значному вдосконаленню внутрішніх бізнес-процесів. Ці системи дозволяють централізовано керувати основними аспектами діяльності підприємства – від обліку ресурсів і планування до контролю за виконанням операцій. Завдяки впровадженню ERP-технологій значно зменшуються витрати, оптимізуються часові та трудові ресурси, підвищується точність даних, а також мінімізуються ризики, пов’язані з людським фактором.

Інтеграція ключових бізнес-процесів у єдине цифрове середовище забезпечує більш злагоджену взаємодію між підрозділами, спрощує прийняття

управлінських рішень та дає змогу своєчасно реагувати на відхилення або проблеми у функціонуванні підприємства. ERP-системи також сприяють підвищенню прозорості управління, забезпечуючи зручний доступ до актуальної інформації для всіх учасників виробничого процесу.

Крім того, використання інноваційних засобів моніторингу, зокрема GPS-навігації, безпілотних літальних апаратів (дронів) та інших цифрових інструментів, відіграє важливу роль у сільському господарстві. Ці технології дають змогу здійснювати оперативний контроль за станом посівів, аналізувати стан ґрунтів, виявляти зони пошкодження рослин або вогнища захворювань, а також прогнозувати врожайність. Завдяки цьому аграрії мають можливість завчасно вживати коригувальні заходи, що дозволяє не лише підвищити урожай, але й забезпечити стабільну якість продукції.

Окремої уваги заслуговує питання раціонального розподілу функціональних обов'язків між структурними підрозділами. Чітке визначення сфер відповідальності та усунення дублювання функцій дозволяє підвищити керованість організаційної структури. Це сприяє ефективнішому використанню наявних ресурсів, зменшує кількість конфліктів між підрозділами та забезпечує більш злагоджену роботу колективу. Оптимізація управлінської структури в цілому створює умови для підвищення продуктивності праці, поліпшення внутрішньої комунікації та пришвидшення реалізації управлінських рішень.

Впровадження автоматизованих систем управління, цифрових технологій моніторингу та раціональної організації внутрішньої структури є ключовими чинниками підвищення ефективності та конкурентоспроможності сучасного підприємства, зокрема в аграрному секторі.

Обліково-аналітичний механізм доцільно трактувати як багатокомпонентну, інтегровану систему, що поєднує елементи обліку, контролю та аналітики з метою забезпечення ефективного функціонування управлінської діяльності підприємства. Його основне призначення полягає в тому, щоб надавати консолідовану, обґрунтовану й своєчасну інформацію, яка є основою для прийняття раціональних управлінських рішень на різних рівнях

управління – як на стратегічному, так і на оперативному. Саме наявність такої системи дає змогу керівництву орієнтуватися у складних економічних умовах та приймати зважені рішення, що відповідають реальному стану справ у підприємстві.

Формування обліково-аналітичного механізму передбачає гармонійне поєднання різних підсистем, які обслуговують потреби управління ресурсами, виробничими процесами, фінансовими потоками, персоналом та іншими аспектами господарської діяльності. У контексті цього важливою умовою ефективності є інтеграція даного механізму з системою менеджменту підприємства. Без тісної взаємодії між ними неможливо досягти синергічного ефекту, який забезпечує злагоджену роботу організаційної структури, посилює результативність управлінських рішень та мінімізує ризики.

Обліково-аналітична система повинна виступати не лише джерелом інформації, а й аналітичним інструментом для формування управлінських рішень у рамках усіх функціональних напрямів управління – фінансового, виробничого, маркетингового, кадрового тощо. Це означає, що дані, які вона генерує, мають бути точними, оперативними, релевантними та адаптованими до потреб різних користувачів усередині підприємства. Такий підхід дозволяє не лише приймати обґрунтовані управлінські рішення, але й забезпечити довгострокову стратегічну стабільність, оперативне реагування на зміни у зовнішньому середовищі та ефективне використання наявних ресурсів.

Таким чином, управлінська система підприємства розглядається як інтегрована єдність функціональних підсистем, які взаємодіють на основі даних, що формуються в межах обліково-аналітичного механізму. Взаємозалежність цих компонентів формує основу для досягнення високого рівня управлінської ефективності, що забезпечує стійкий розвиток підприємства в умовах постійних змін. Відображення такої інтеграції представлено на рисунку 3.1, який ілюструє взаємозв'язок між інформаційною підтримкою та управлінськими процесами.

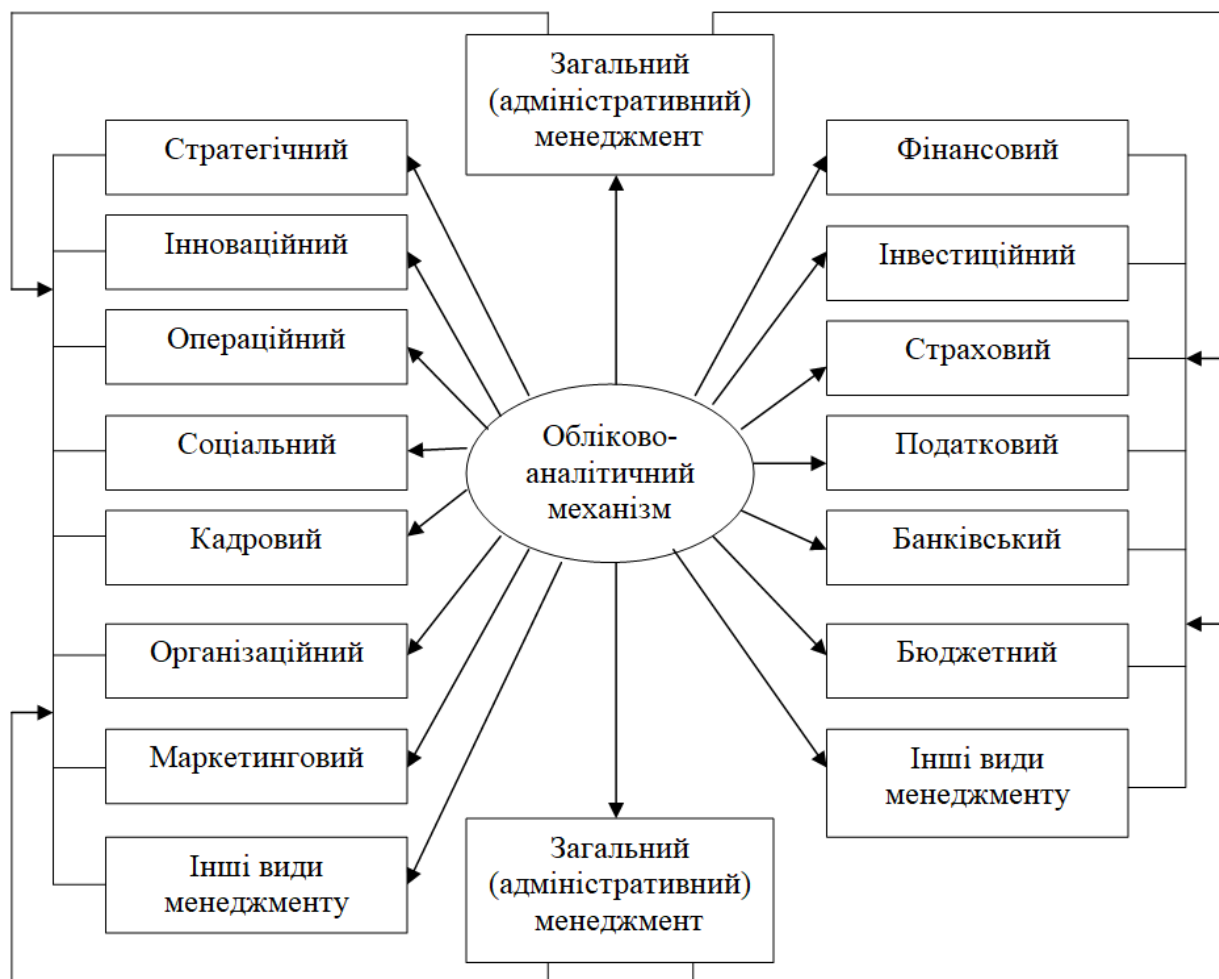


Рис. 3.1. Інтегрування системи управління з обліково-аналітичним механізмом

Застосовуючи системний підхід до аналізу функціонування управлінських структур, можна дійти висновку про доцільність розгляду обліково-аналітичного механізму як невід'ємної складової системи менеджменту підприємства. Такий підхід дозволяє глибше зрозуміти його роль у забезпеченні якісного управління. Зокрема, в межах інформаційної підтримки управлінської діяльності, обліково-аналітичний механізм логічно виступає як функціональна підсистема загальної управлінської системи, що виконує ключову роль у забезпеченні керівництва актуальною, достовірною та релевантною інформацією.

Ця підсистема виконує подвійне інформаційне призначення: вона одночасно орієнтована на стратегічний і тактичний рівні управління.

Стратегічне керівництво підприємства формує загальні цілі, вектори розвитку та пріоритети, які визначають загальну інформаційну політику. У свою чергу, функціональні ланки управління (наприклад, фінансовий, виробничий або маркетинговий підрозділи) формулюють специфічні інформаційні запити відповідно до своїх завдань. Відтак, обліково-аналітичний механізм має бути гнучким, адаптивним і здатним задовольнити інформаційні потреби всіх рівнів управління.

Вбудованість обліково-аналітичного механізму в єдину систему управління сприяє створенню інтегрованої інформаційної інфраструктури підприємства, яка охоплює всі функціональні сфери його діяльності. Така інфраструктура дозволяє забезпечити логічну послідовність, повноту й безперервність інформаційних потоків, що надходять до керівництва. Це, своєю чергою, уможливорює оперативну координацію між підрозділами, уникнення дублювання функцій та зменшення ризику виникнення управлінських помилок.

Обліково-аналітичний механізм слід трактувати не лише як засіб обліку та аналізу, а як динамічну інформаційну платформу, що активно трансформує первинні дані у прикладну аналітичну інформацію. Саме завдяки цій функції він стає опорою для прийняття стратегічних, тактичних і оперативних управлінських рішень, забезпечуючи високий рівень адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та внутрішніх трансформацій.

Впровадження системного підходу до організації обліково-аналітичного механізму, а також чітке формулювання його цільового призначення, забезпечують низку стратегічних і операційних переваг для підприємства. Такий підхід дозволяє не лише структурувати інформаційні потоки, але й трансформувати систему управління у більш ефективну, прозору та керовану.

По-перше, систематизація обліково-аналітичної роботи сприяє підвищенню достовірності та актуальності інформації, що використовується на всіх рівнях прийняття управлінських рішень. Це дозволяє керівництву діяти на основі фактичних даних, приймаючи обґрунтовані рішення, що відповідають поточному стану підприємства.

По-друге, прозоре визначення функцій та відповідальності в межах обліково-аналітичного механізму сприяє покращенню підзвітності й підвищенню дисципліни управлінських процесів. Завдяки цьому зростає рівень контролю за виконанням завдань, а також зменшується ризик управлінських помилок.

По-третє, чітко налагоджений облік та аналітика дають змогу оптимізувати використання ресурсів підприємства. Це досягається шляхом ефективного планування, контролю витрат, аналізу відхилень та формування обґрунтованих бюджетів. У результаті – скорочуються непродуктивні витрати, підвищується рентабельність і забезпечується сталий розвиток.

Крім того, системний підхід сприяє зростанню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, включаючи коливання ринкової кон'юнктури, зміни законодавства, технологічні виклики тощо. Гнучкість і оперативність в ухваленні рішень, які базуються на якісному аналітичному забезпеченні, дозволяють компанії швидко реагувати на виклики та мінімізувати потенційні ризики.

Отже, обліково-аналітичний механізм, розглянутий як інтегрована функціональна підсистема системи управління, у поєднанні з загальним і функціональним рівнями менеджменту, здатен забезпечити не лише ефективність поточної діяльності, а й стратегічну сталість підприємства. Завдяки досягненню синергії між елементами управлінської системи створюються умови для зростання конкурентоспроможності, підвищення інноваційного потенціалу та досягнення поставлених цілей в довгостроковій перспективі.

Таким чином, усунення недоліків лінійно-функціональної структури в управлінні ФОП «Музалевський В.Г.» можливе шляхом комплексної оптимізації комунікацій, делегування повноважень, посилення стратегічного планування та цифровізації управлінських процесів. Це дозволить підвищити узгодженість дій підрозділів і забезпечити ефективну реалізацію господарської політики підприємства.

3.2. Удосконалення координації і взаємодії між структурними підрозділами і клієнтами підприємства

Неналежний рівень взаємодії, комунікації і координації також є проблемною стороною діяльності досліджуваного підприємства, але нажаль, це не поодинокі випадки в бізнес середовищі. Удосконалення координації і взаємодії між структурними підрозділами підприємства є важливою передумовою ефективного функціонування організації в умовах динамічного зовнішнього середовища. Гармонізована співпраця між окремими відділами забезпечує цілісність управлінських рішень, синхронність у виконанні стратегічних і оперативних завдань, а також підвищення загальної продуктивності.

Однією з основних проблем, що гальмує ефективність взаємодії, є фрагментація процесів, коли підрозділи працюють ізольовано, не маючи спільного бачення цілей або недостатньо обмінюючись інформацією. Для подолання цієї проблеми доцільним є впровадження комплексної системи внутрішньої комунікації, яка дозволяє забезпечити прозорість інформаційних потоків, швидкий обмін даними та зворотний зв'язок між усіма ланками організаційної структури.

Крім того, важливо впровадити єдині регламенти взаємодії між відділами, які визначають порядок передачі інформації, відповідальність за виконання завдань, часові рамки та критерії оцінки результативності. Це дозволить уникнути дублювання функцій, скоротити втрати часу й ресурсів та забезпечити злагодженість дій.

Значну роль у покращенні взаємодії відіграє використання сучасних інформаційних технологій, зокрема ERP-систем, систем управління проектами (наприклад, Trello, Asana, Bitrix24) та внутрішніх корпоративних порталів. Вони дозволяють централізувати дані, координувати завдання, контролювати етапи виконання та вчасно виявляти відхилення.

Також необхідно розвивати корпоративну культуру співпраці, що передбачає формування командного підходу, підвищення рівня довіри та відповідальності серед працівників різних відділів. Проведення регулярних міжвідділових нарад, спільних тренінгів та стратегічних сесій сприятиме зміцненню горизонтальних зв'язків та формуванню єдиного підходу до досягнення цілей підприємства.

Роль комунікацій в удосконаленні координації і взаємодії між структурними підрозділами підприємства полягає у забезпеченні цілісності управлінських процесів, підвищенні оперативності рішень та ефективності командної взаємодії.

Насамперед, комунікація слугує основним інструментом передачі інформації про стратегічні цілі, оперативні завдання, зміни в планах і процедурних інструкціях. Завдяки чітко налагодженим комунікаційним каналам, структурні підрозділи мають змогу синхронізувати свою діяльність, уникати дублювання функцій та знижувати ризики непорозумінь у процесі спільної роботи.

Координація дій значно покращується тоді, коли всі підрозділи перебувають в єдиному інформаційному просторі, мають доступ до актуальних даних і розуміють взаємозв'язки між своїми функціями. Це забезпечує швидке реагування на зміни, злагоджене виконання міжпідроздільних процесів і посилення відповідальності кожного елемента системи.

Крім того, ефективна внутрішня комунікація створює передумови для налагодження партнерських відносин між відділами, сприяє розвитку командної роботи та формуванню позитивного організаційного клімату. Зворотний зв'язок між керівництвом і підрозділами дозволяє виявляти проблемні зони та оперативно вносити корективи в управлінські рішення.

Таким чином, якісна комунікація є не лише засобом передачі інформації, а й стратегічним інструментом удосконалення координації, підвищення злагодженості дій та загальної ефективності функціонування підприємства.

Ефективно налагоджена система комунікацій виступає однією з ключових умов результативної роботи будь-якого суб'єкта господарювання. Саме завдяки ній забезпечується безперебійний, оперативний і достовірний обмін інформацією між усіма структурними рівнями управління, а також між окремими підрозділами та працівниками організації.

Наявність налагоджених каналів внутрішньої комунікації дозволяє своєчасно доводити до відома співробітників управлінські рішення, зміни у планах, завдання та інструкції. Це, у свою чергу, сприяє узгодженості дій, мінімізує ризики непорозумінь, знижує ймовірність помилок у виконанні робіт та підвищує швидкість реагування на внутрішні й зовнішні виклики.

Крім того, ефективна комунікаційна система формує передумови для посилення командної взаємодії, розвитку корпоративної культури довіри та підзвітності. Вона сприяє створенню відкритого інформаційного середовища, де кожен співробітник має можливість висловити свої ідеї, отримати необхідні роз'яснення та бути залученим до процесу прийняття управлінських рішень.

Таким чином, система комунікацій відіграє не лише технічну, а й стратегічну роль у забезпеченні ефективності управління. Її вдосконалення дозволяє підвищити якість координації, гнучкість у реалізації завдань та загальну результативність діяльності підприємства.

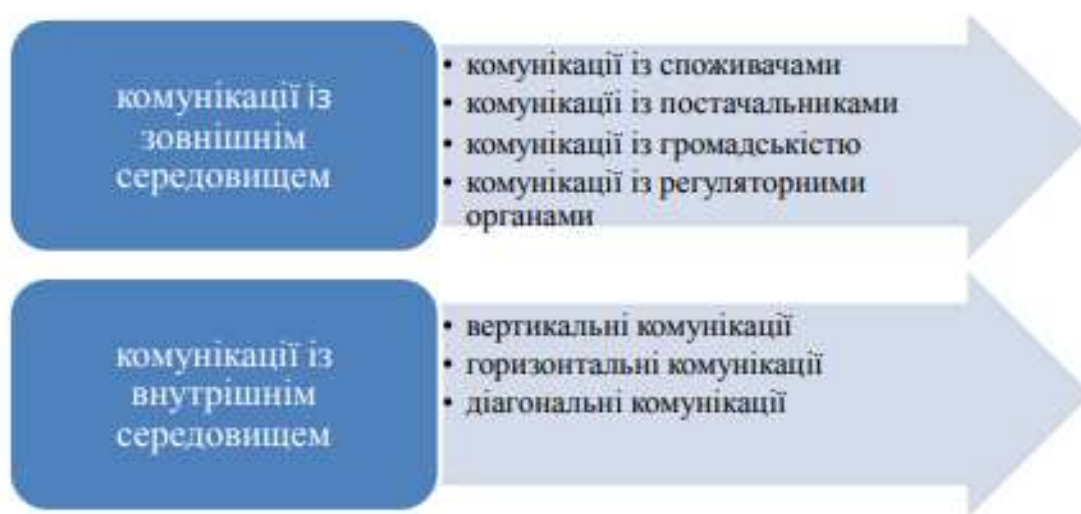


Рис. 3.2. Структура і спрямування комунікацій ФОП «Музалевський В.Г.»

У нинішніх умовах динамічного розвитку суспільства та економіки автоматизація процесів перетворилася з переваги на необхідну умову ефективного функціонування будь-якої організації. Стрімкий прогрес у сфері інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) відкриває нові горизонти для трансформації управлінських, виробничих, комунікаційних та логістичних процесів. Завдяки ІКТ відбувається не лише модернізація існуючих галузей, а й формування принципово нових секторів економіки, що орієнтовані на цифрові рішення, автоматизацію, віддалене управління та обслуговування.

Впровадження таких технологій в управлінську діяльність підприємств значно розширює можливості стратегічного і тактичного менеджменту. Застосування цифрових платформ, хмарних обчислень, електронного документообігу, CRM- і ERP-систем сприяє покращенню точності обробки даних, підвищенню оперативності прийняття рішень і зменшенню людського фактору в рутинних процесах. Це, у свою чергу, веде до зростання продуктивності, зниження витрат та посилення конкурентоспроможності підприємств.

На макрорівні інформаційно-комунікаційні технології здатні позитивно впливати на соціально-економічний розвиток держави. Вони сприяють підвищенню прозорості управлінських процесів, ефективнішому використанню ресурсів, розвитку електронного врядування, а також стимулюють появу інноваційних продуктів та послуг, орієнтованих на потреби сучасного цифрового суспільства.

Інформаційно-комунікаційні технології є не лише технічним інструментом, а й стратегічним чинником розвитку як окремих організацій, так і національної економіки в цілому. Їх активне використання є ключем до підвищення ефективності управління, адаптації до глобальних змін та забезпечення сталого економічного зростання.

У сучасних умовах ведення бізнесу автоматизація та стандартизація процесів взаємодії з клієнтами набувають особливої актуальності. Вони є невід'ємною частиною ефективної системи управління підприємством,

оскільки дозволяють налагодити чіткий і контрольований механізм обслуговування клієнтів, формування партнерських відносин і підвищення рівня задоволеності споживачів. Одним із найбільш дієвих інструментів для досягнення цих цілей є впровадження CRM-систем (Customer Relationship Management), які забезпечують централізоване управління усіма аспектами клієнтської бази.

Зокрема, застосування CRM-системи дозволяє підприємству:

Уніфікувати облік контактів – створити єдину централізовану базу даних усіх клієнтів, постачальників і контрагентів, що унеможливорює втрату важливої інформації та спрощує її обробку;

Оперативно контролювати якість роботи відділу продажів – керівництво може у будь-який момент часу отримати доступ до актуальних показників ефективності, що забезпечує гнучкість в управлінні;

Збирати статистичні дані та здійснювати аналітику взаємодії з клієнтами – система дозволяє відстежувати обсяг вхідних дзвінків, електронних запитів, конверсій, оцінювати ефективність менеджерів і виявляти слабкі місця в комунікації;

Планувати розвиток – на основі накопичених даних можна розробити стратегії підвищення якості обслуговування клієнтів, вдосконалювати роботу окремих підрозділів і будувати довгострокові плани розвитку бізнесу.

Таким чином, CRM-система є не лише інструментом обліку, а й потужною платформою для аналітики, прогнозування та управління всією системою продажів і маркетингових комунікацій. Її застосування сприяє підвищенню рівня автоматизації бізнес-процесів, зменшенню кількості людських помилок, підвищенню прозорості взаємодій з клієнтами та формуванню лояльної аудиторії. Переваги цієї системи наочно проілюстровані на рисунку 3.3.

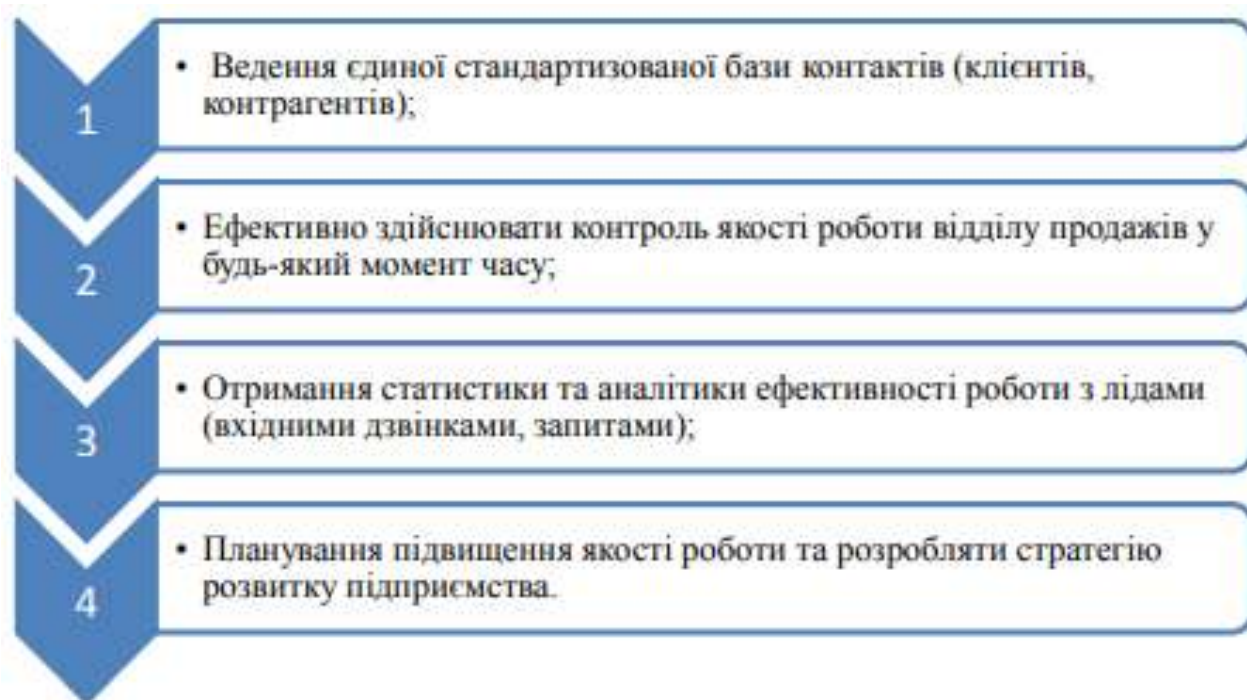


Рис. 3.3. Ключові переваги при використанні CRM-системи

Підвищення рівня координації та взаємодії між структурними підрозділами є невід'ємною складовою ефективного менеджменту. Такий підхід дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, підвищити якість управлінських рішень та досягти конкурентних переваг в умовах сучасного ринку.

Використання CRM-системи є важливим елементом ефективного управління взаєминами з клієнтами та підвищення загальної результативності бізнес-процесів. Такий інструмент стає незамінним для підприємств, які прагнуть не лише зберегти вже наявну клієнтську базу, а й постійно залучати нових споживачів у конкурентному середовищі.

Застосування CRM-системи дозволяє вирішити низку важливих завдань:

Фіксація та збереження даних про потенційних клієнтів, а також забезпечення можливості обробки кожного вхідного звернення – телефонного дзвінка, електронного листа чи повідомлення. У сучасних умовах, коли боротьба за увагу клієнта стає дедалі жорсткішою, особливо для малого і середнього бізнесу, важливо не втратити жодної нагоди для контакту з потенційним покупцем.

Організація контролю за діяльністю персоналу та уніфікація підходів до обслуговування клієнтів. CRM-система забезпечує централізоване зберігання всієї інформації про взаємодію з кожним клієнтом, що дає керівництву можливість в будь-який час відслідковувати дії співробітників, оперативно виявляти проблеми в обслуговуванні та приймати відповідні рішення щодо їх усунення.

Формування єдиної статистичної бази даних, яка містить усю інформацію про комунікації, продажі, маркетингові кампанії та результати взаємодії з клієнтами. Це дозволяє не лише проводити ретроспективний аналіз діяльності, а й прогнозувати майбутні тенденції, приймати стратегічні рішення та формувати план розвитку підприємства на основі об'єктивних даних.

Оптимізація процесів взаємодії з клієнтами через впровадження вбудованих аналітичних та консультаційних інструментів, які допомагають менеджерам вибирати найбільш ефективні дії у процесі комунікації. Багато CRM-систем надають рекомендації щодо подальших кроків, визначають пріоритетність клієнтів, автоматизують нагадування про заплановані контакти тощо.

Крім цього, важливою перевагою CRM-системи є покращення внутрішньої комунікації в межах організації. Завдяки доступності інформації для різних відділів (продажі, маркетинг, сервіс, логістика), досягається більша узгодженість у виконанні завдань, скорочується час на обмін даними, зменшуються ризики непорозумінь між співробітниками, а отже — підвищується загальна ефективність діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Система управління підприємством – це сукупність взаємопов’язаних елементів, методів, процесів, структур і ресурсів, які забезпечують цілеспрямовану діяльність підприємства для досягнення поставлених стратегічних і тактичних цілей. Вона охоплює всі управлінські функції, включаючи планування, організацію, мотивацію, контроль, координацію та регулювання.

2. Сучасні тенденції розвитку економіки, технологій та суспільства суттєво впливають на формування та функціонування систем управління підприємствами. Під тиском глобалізаційних процесів, цифрової трансформації та підвищення динамічності зовнішнього середовища системи управління зазнають постійної еволюції. Це знаходить своє відображення як у теоретичних підходах до управління, так і в практичній діяльності керівників організацій різного типу.

3. Підприємство ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» є всебічно інтегрованою та охоплює повний цикл виробничих операцій – від початкового етапу вирощування свійської птиці до кінцевої реалізації продукції, пов’язаної з птахівництвом. Підприємство активно збільшує площі орних земель, що дозволяє розширювати виробництво сільськогосподарської продукції, в першу чергу для забезпечення власної кормової бази для птиці.

4. У 2022 році середньооблікова кількість працівників становила 31 особу. У 2023 році вона зросла до 32 осіб, але вже у 2024 році зменшилася до 26 осіб, що становить 83,87% від рівня 2022 року. Це відбулося через скорочення кількості трудових ресурсів в регіоні, як наслідок міграції і військової мобілізації, до того ж варто відзначити, що відбулась гендерна зміна працівників, якщо до 2022 року, основна частина це були чоловіки, то з 2022 почала зростати частка жінок в складі працівників. Загалом ФОП «Музалевський В.Г.» демонструє позитивні тенденції у розвитку виробничої

діяльності: попри зменшення чисельності працівників, обсяги виробництва та продуктивність праці значно зросли.

5. Підприємство в цілому демонструє тенденцію до зростання рентабельності, однак для збереження та посилення цієї динаміки необхідно враховувати ймовірні ризики та зовнішні фактори, що можуть суттєво впливати на фактичні значення показника. Важливо продовжувати впровадження адаптивних управлінських підходів, удосконалювати технології виробництва та зберігати гнучкість у реагуванні на ринкові зміни.

6. Запропонована структура управління є чітко впорядкованою, функціонально розмежованою і сприяє ефективному виконанню управлінських функцій. Така система дозволяє підприємству швидко приймати рішення, підтримувати взаємодію між підрозділами, контролювати якість виконання завдань і забезпечувати досягнення виробничих та економічних цілей. Водночас структура є достатньо гнучкою для адаптації до змін зовнішнього середовища та внутрішніх потреб підприємства. Дана структура управління ФОП «Музалевський В.Г.», побудована за лінійно-функціональним принципом, має низку переваг, однак вона також супроводжується певними недоліками, які можуть впливати на гнучкість та ефективність управлінських процесів.

На основі проведеного аналізу організаційно-економічних передумов діяльності підприємства, специфіки його виробничих процесів та систематизації здобутих результатів дослідження, доцільним є формулювання конкретних пропозицій, спрямованих на вдосконалення системи управління. Зокрема, варто акцентувати увагу на необхідності:

1. Оптимізації організаційної структури управління, що дозволить підвищити гнучкість управлінських рішень, посилити взаємозв'язок між підрозділами та забезпечити чітке розмежування відповідальності;

2. Удосконалення комунікаційних процесів, зокрема шляхом впровадження сучасних інформаційних технологій та CRM-систем, які сприятимуть оперативному обміну даними, координації дій та зменшенню ризиків дублювання функцій;

3. Автоматизації основних бізнес-процесів із застосуванням ERP-рішень, що дозволить значно скоротити витрати ресурсів, зменшити кількість помилок у виробничій та управлінській діяльності, а також підвищити продуктивність праці;

4. Покращення аналітичного забезпечення управління, зокрема через інтеграцію обліково-аналітичного механізму в загальну систему менеджменту, що забезпечить прийняття рішень на основі точних, релевантних і своєчасних даних.

Реалізація зазначених пропозицій сприятиме зміцненню управлінського потенціалу підприємства, підвищенню ефективності його функціонування та забезпеченню стійкого розвитку в умовах змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адонін С. В., Калашнікова Ю. М., Смолянський А. А. Управління діловою активністю підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9739> (дата звернення: 14.03.2025).
2. Батракова Т. І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. *Економічний аналіз*. 2015. Том 19. No 2. С. 13–19.
3. Бебешко О. В. Удосконалення системи управління на підприємстві. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. Харків: НТУ«ХПИ». 2017. No 24(1246). С. 44–47.
4. Белінська С. М., Крисіна І. О. Управління прибутком підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9879> (дата звернення: 14.03.2025).
5. Бойчик І. М. Економіка підприємства: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Атіка, 2002. 480 с.
6. Бондар Н. М. Економіка підприємства: навчальний посібник. 2-ге вид., доп. Київ: А.С.К., 2005. 400 с.
7. Васильков В.Г. Організація операційної діяльності підприємства: підручник / В.Г. Васильков, Н.В. Василькова. Київ: КНЕУ, 2015. 502 с.
8. Ващенко А. А. Організація виробництва в умовах мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування машинобудівних підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4121> (дата звернення: 12.03.2025)
9. Величко О.П. Логістика в системі менеджменту підприємств аграрного сектору економіки: монографія. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2015. 525 с.
10. Галушко В.П., Штрюбель Г. Виробнича економіка: навчальний посібник. Вінниця: Нова книга, 2005. 400 с.

11. Гудзинський О.Д., Пахомова Т.М. Менеджмент та його обліково-аналітичне забезпечення: [навчальний посібник] / О.Д. Гудзинський, Т.М. Пахомова. Київ: ІПК ДСЗУ, 2003. 345 с.;
12. Дем'яненко С.І. Менеджмент аграрних підприємств: навч. посібник. Київ: Видавництво КНЕУ, 2005. 347 с.
13. Дієсперов В.С. Ефективність виробництва у сільськогосподарському підприємстві: монографія / В.С. Дієсперов. Київ: ННЦ ІАЕ, 2008. 340 с.;
14. Дунда С., Рибачук-Ярова Т., Тюха І. Тайм-менеджмент як напрям підвищення ефективності операційної стратегії підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1670>
15. Заєць М. А., Мірошніченко О. В., Скальська А. Р. Шляхи удосконалення системи управління підприємством. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2024. № 2(74). С. 116-122
16. Ільчук М.М., Нікітченко С.О., Перегуда Є.Ф. Диверсифікація діяльності підприємницьких структур аграрної сфери. *Економіка АПК*. 2016. № 4 С. 13
17. Кирилов Ю.Є. Розвиток аграрного сектору економіки в умовах глобалізації *Економіка АПК*. 2016. № 5 С. 23
18. Козаченко В. Г. Технологізація управлінської діяльності: зміст та призначення. *Економіка і регіон*. 2016. № 3 (58). С. 37-40.
19. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. та ін. Менеджмент: навчальний посібник. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с
20. Кучер М. М. Конспект лекцій з дисципліни «Операційний менеджмент» для здобувачів вищої освіти із технічних спеціальностей. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 153 с.
21. Лівінський А. І. Напрями удосконалення системи стратегічного й оперативного планування реноваційного розвитку підприємств тваринництва. *Агросвіт*. 2018. № 14 С. 21-26
22. Лівовшко Т. В. Забезпечення ефективного управління енергоресурсами на промислових підприємствах. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL:

- <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9880> (дата звернення: 14.03.2025).
23. Левчук Т. М., Кривов'язюк І. В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішення в сучасних концепціях господарювання. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. Випуск 23. Частина 2. С. 50–53.
 24. Макогон В.В. Застосування критерію узгодження інтересів власників і працівників для оцінки ефективності менеджменту сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2015. № 7 С. 93
 25. Марусяк Н. Л., Шум Ю. О. Оцінка фінансово стану телекомунікаційного підприємства для забезпечення стійкого розвитку в сучасних динамічних конкурентних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9740> (дата звернення: 14.03.2025).
 26. Месель-Веселяк В.Я., Федоров М.М. Стратегічні напрями розвитку аграрного сектору економіки України. *Економіка АПК*. 2016. № 6 С. 37
 27. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Дело, 2002 714 с.
 28. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрями розвитку: монографія. КИЇВ: КНЕУ, 2001. 227с.
 29. Непочатенко О.О., Чекалюк С.А. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств України *Економіка АПК*. 2015. № 7 С. 41
 30. Пархоменко Л. А., Загороднюк О. В., Малюга Л. М., Фротер О. С. Удосконалення системи прийняття управлінських рішень щодо управління операційними витратами з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10010> (дата звернення: 14.03.2025).
 31. Пеньковський В. С. Напрями розвитку та удосконалення операційного менеджменту готельно-ресторанних і туристичних підприємств та мереж. *Агросвіт*. 2022. № 4. С. 64–67.
 32. Петрович Й.М., Захарчин Г.М. Організація виробництва: підручник. Львів: Магнолія плюс, 2005. 400 с.

33. Печерна А. На зміну VUCA прийшов BANI-світ: що допоможе адаптуватися [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://osvitanova.com.ua/posts/5601-na-zminu-vuca-pryishov-bani-svit-shcho-dopomozhe-adaptuvatysia>
34. Плоткін Я.Д., Пашенко І.Н. Виробничий менеджмент. Львів: ІВЦ «ІНТЕЛЕКТ+», 2001 190 с.
35. Резнік Н. П., Опалат Д. В. Інноваційні методи управління підприємствами з огляду на оцінку їхньої ефективності. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2019. № 4. С. 138-147.
36. Савельєва О. О. Теоретичні підходи до ефективності управління підприємством із урахуванням соціальної складової. Прометей. 2013. № 1. С.190-194.
37. Савчук О. В. Методологічні і практичні аспекти оцінки впливу антикризового менеджменту та карантинних заходів на ефективність діяльності агропромислових підприємств. *Агросвіт*. 2022. № 2. С. 50–56.
38. Скопенко Н. С., Когут О. О. Теоретичні та практичні аспекти забезпечення стійкого розвитку підприємств в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9869> (дата звернення: 14.03.2025).
39. Сумець О. М. Проектування операційних систем: підруч. Київ: Університет «КРОК», 2021. 322 с.
40. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності аграрного підприємства: навчальний посібник. КИЇВ: «Каравела», 2003. 432 с.
41. Фролова Л. Ф., Мельник О. В. Вартість як критерій ефективності управлінських рішень на підприємстві. Економіка та підприємництво. 2019. № 43. С. 51-63.
42. Чалюк Ю. О. Глобальний соціально-економічний розвиток в умовах VUCA, SPOD, DEST та BANI світу. Економіка та суспільство, 2022, № 36 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.economyandsociety.in.ua>

43. Череп А. В., Григорович Л. С. Огляд методів оцінки ефективності управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 430-434.
44. Чернушкіна О. О., Козак А. М. Особливості управлінської праці в сучасних умовах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. №11. С. 454-458.
45. Чорний Г.М., Ларіна Я.С., Міщенко І.А. Аспекти управлінської діяльності в теорії аграрного менеджменту *Економіка АПК*. 2016. № 3 С. 80
46. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с
47. Яковлев А.І. [та ін.]; ред. А.І. Яковлев, С.П. Сударкіна, М.І. Ларка *Організація виробництва: підручник*. Харківський політехнічний ін-т, нац. техн. ун-т. – Харків: НТУ «ХПІ», 2016. – 436 с.