

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
ОДЕСЬКИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра управління, фінансів та адміністрування

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри _____
(підпис)

к.е.н., доцент кафедри
Мінакова Олена Олександрівна
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

« ____ » _____ 2026р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
на тему: «Удосконалення системи менеджменту підприємства»**

Виконала:

студентка групи ІН18-9-22-Б1УБ(4,0д)
(шифр групи)

Освітньої програми: «Менеджмент»

Спеціальності: 073 Менеджмент
(код і найменування спеціальності)

Медведєва Анастасія Олегівна
(ПІБ студента)

(підпис студента)

Керівник: к.е.н., старший викладач кафедри

Казарян Олександра Генріхівна
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

(підпис наукового керівника)

2026 р.

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
 «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
 УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
 Одеський інститут
Кафедра управління, фінансів та адміністрування

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський) рівень

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: «Менеджмент»

«Затверджую»

Завідувач кафедри _____

(підпис)

к.е.н., доцент кафедри Мінакова О.О.
 (вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

« ____ » _____ 2026р.

Завдання

на кваліфікаційну роботу студентки

Медведєвої Анастасії Олегівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи «Удосконалення системи менеджменту підприємства»

2. Керівник кваліфікаційної роботи: к.е.н., старший викладач кафедри Казарян О.Г.
 (посада, науковий ступінь, вчене звання)

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи на попередній захист:
Травень 2026 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи (рекомендовані науковим керівником та відповідним методичним забезпеченням /окремі аспекти роботи, обсяги роботи/):

У кваліфікаційній роботі необхідно дослідити теоретичні та практичні засади функціонування системи менеджменту підприємства, провести аналіз умов діяльності підприємства ТОВ «СОЛПА», оцінити ефективність його системи управління та розробити пропозиції щодо її вдосконалення з урахуванням сучасних економічних умов розвитку аграрного ринку України.

Особливу увагу слід приділити:

- дослідженню теоретичних основ управління та сучасних підходів до формування системи менеджменту;
 - аналізу ресурсного потенціалу та організаційно-економічних показників діяльності підприємства;
 - оцінюванню ефективності системи менеджменту та стратегічних можливостей розвитку підприємства;
 - обґрунтуванню управлінських рішень щодо підвищення ефективності діяльності підприємства;
 - розрахунку економічної доцільності запропонованих заходів.
- У процесі виконання кваліфікаційної роботи необхідно:
- здійснити аналіз наукових джерел з питань менеджменту підприємства;
 - провести оцінку діяльності підприємства ТОВ «СОЛПА»;

- застосувати сучасні методи економічного та стратегічного аналізу;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи менеджменту підприємства;
- визначити економічну ефективність запропонованих заходів.

Обсяг кваліфікаційної роботи становить 72 сторінки друкованого тексту.

У роботі застосовано сучасні методи дослідження, представлено аналітичні матеріали, таблиці та графічні ілюстрації, які відображають результати оцінювання ефективності системи менеджменту підприємства та обґрунтовані напрями її подальшого вдосконалення.

4. Необхідний графічний та аналітичний матеріал за темою дослідження у 13 таблицях та 1 рисунку.

5. Календарний план виконання кваліфікаційної роботи

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строки виконання		Примітки
		Планові	Фактичні	
1	2	3	4	5
1.	Збір та опрацювання наукових джерел і нормативно-правової бази	грудень 2025	грудень 2025	Проведено аналіз літератури
2.	Вступ	січень 2026	січень 2026	Узгоджено з науковим керівником
3.	Розділ 1 Теоретичні засади та концептуальні підходи до формування системи менеджменту підприємства	січень 2026	січень 2026	Теоретична частина завершена
4.	Розділ 2 Аналітична оцінка сучасних умов функціонування та розвитку підприємства в умовах трансформації аграрного ринку України	лютий 2026	лютий 2026	Проведено аналітичні розрахунки
5.	Розділ 3. Стратегічні напрями модернізації та підвищення ефективності системи менеджменту підприємства	березень 2026	березень 2026	Розроблено практичні пропозиції
6.	Висновки	квітень 2026	квітень 2026	Сформовано підсумки дослідження
7.	Оформлення списку використаних джерел	квітень 2026	квітень 2026	Перевірено відповідність вимогам
8.	Подання роботи на перевірку науковому керівнику	квітень 2026	квітень 2026	Роботу подано
9.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	травень 2026	травень 2026	Допуск до захисту

АНОТАЦІЯ

Медведєва Анастасія Олегівна. «Удосконалення системи менеджменту підприємства» - Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» - Одеський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП». Одеса, 2026.

Актуальність теми дослідження особливо зростає для підприємств виноробної галузі, діяльність яких значною мірою залежить від якості продукції, рівня технологічної оснащеності, ефективності управління виробничими процесами та рівня обслуговування споживачів. В умовах посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках виноробні підприємства повинні постійно вдосконалювати систему менеджменту, впроваджувати сучасні стандарти управління якістю, підвищувати ефективність маркетингової діяльності та розширювати клієнтську базу. Саме тому дослідження шляхів удосконалення системи менеджменту виноробного підприємства є важливим і своєчасним завданням сучасної управлінської науки та практики.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи менеджменту підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності, зміцнення конкурентних позицій на ринку та забезпечення сталого розвитку.

У процесі виконання роботи застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних **методів дослідження**, серед яких: метод спостереження, аналіз і синтез, графічно-аналітичний підхід, економіко-математичні методи моделювання, методи теоретичного узагальнення, порівняльного аналізу, а також методи оцінювання ефективності управлінської діяльності підприємства.

Ключові слова: *система менеджменту, управління підприємством, ефективність діяльності, розвиток персоналу, конкурентоспроможність підприємства, аграрне підприємство.*

ANNOTATION

Medvedieva Anastasiia Olehivna. «Improvement of the Enterprise Management System» — Manuscript.

Qualification thesis for obtaining the educational qualification level of Bachelor — Odesa Institute of PJSC "Higher Educational Institution "IAPM" (Interregional Academy of Personnel Management). Odesa, 2026.

The relevance of the research topic is particularly increasing for enterprises in the winemaking industry, whose activities largely depend on product quality, the level of technological equipment, the efficiency of production process management, and the quality of customer service. In conditions of intensifying competition in both domestic and foreign markets, winemaking enterprises must continuously improve their management systems, implement modern quality management standards, enhance the effectiveness of marketing activities, and expand their customer base. Therefore, the study of ways to improve the management system of a winemaking enterprise is an important and timely task for modern management science and practice.

The purpose of the qualification paper is to develop theoretical provisions and practical recommendations for improving the enterprise management system in order to increase the efficiency of its activities, strengthen competitive positions in the market, and ensure sustainable development.

In the course of the research, a set of general scientific and special research **methods** was applied, including observation, analysis and synthesis, graphical and analytical approach, economic and mathematical modeling methods, methods of theoretical generalization and comparative analysis, as well as methods for evaluating the effectiveness of enterprise management activities.

Key words: *management system, enterprise management, operational efficiency, personnel development, enterprise competitiveness, agricultural enterprise.*

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА...	9
1.1 Теоретичні основи управління та його роль у функціонуванні сучасного підприємства	9
1.2 Сучасні підходи та інструменти оцінювання ефективності системи менеджменту підприємства	23
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2	
АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СУЧАСНИХ УМОВ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ АГРАРНОГО РИНКУ УКРАЇНИ	33
2.1 Ключові тенденції розвитку підприємств аграрно-логістичного сектору України та їх вплив на формування ефективної системи менеджменту	33
2.2 Аналіз ресурсного потенціалу та організаційно-економічних умов функціонування підприємства	37
2.3 Оцінювання ефективності системи менеджменту та стратегічних можливостей розвитку ТОВ «СОЛІРА»	45
Висновки до розділу 2	53
РОЗДІЛ 3	
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	55
3.1 Обґрунтування сучасних управлінських рішень щодо вдосконалення системи менеджменту ТОВ «СОЛІРА» в умовах трансформації ринкового середовища	55
3.2 Економічне обґрунтування впровадження заходів щодо підвищення ефективності системи менеджменту ТОВ «СОЛІРА»	59
Висновки до розділу 3.....	62
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується високим рівнем конкуренції, швидкою зміною ринкового середовища, впровадженням цифрових технологій та необхідністю підвищення ефективності управлінської діяльності підприємств. У таких умовах ключовим чинником забезпечення стабільності функціонування суб'єктів господарювання є формування результативної системи менеджменту, здатної оперативно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики, забезпечувати ефективне використання ресурсів і підтримувати стратегічний розвиток організації.

Особливого значення вдосконалення системи менеджменту набуває в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та трансформації бізнес-процесів, коли підприємства змушені адаптуватися до нових умов господарювання, змінювати підходи до управління персоналом, підвищувати якість продукції та послуг, а також забезпечувати фінансову стійкість. Ефективно побудована система менеджменту створює передумови для підвищення продуктивності праці, розвитку інноваційної діяльності, оптимізації організаційних процесів і формування довгострокових конкурентних переваг.

Удосконалення менеджменту підприємства передбачає комплекс заходів, спрямованих на модернізацію управлінських механізмів, підвищення рівня професійної підготовки персоналу, впровадження сучасних методів планування, контролю та оцінювання результатів діяльності. Важливим складником цього процесу є використання інноваційних інструментів управління, зокрема систем навчання персоналу, розвитку корпоративної культури, цифрових інформаційних систем та аналітичних методів прийняття управлінських рішень.

Актуальність теми дослідження особливо зростає для підприємств виноробної галузі, діяльність яких значною мірою залежить від якості продукції, рівня технологічної оснащеності, ефективності управління

виробничими процесами та рівня обслуговування споживачів. В умовах посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках виноробні підприємства повинні постійно вдосконалювати систему менеджменту, впроваджувати сучасні стандарти управління якістю, підвищувати ефективність маркетингової діяльності та розширювати клієнтську базу. Саме тому дослідження шляхів удосконалення системи менеджменту виноробного підприємства є важливим і своєчасним завданням сучасної управлінської науки та практики.

Метою дослідження є розроблення теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи менеджменту підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності, зміцнення конкурентних позицій на ринку та забезпечення сталого розвитку.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі основні **завдання** дослідження:

- розкрити економічну сутність управління та систем менеджменту підприємства;
- дослідити сучасні підходи та методи діагностики ефективності систем менеджменту;
- проаналізувати основні тенденції розвитку виноробного ринку України;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства ТОВ «СОЛІРА»;
- здійснити комплексний аналіз системи менеджменту підприємства;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи менеджменту;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих управлінських заходів.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення системи менеджменту на підприємстві.

Предметом дослідження виступають теоретичні, організаційні та прикладні аспекти вдосконалення системи менеджменту підприємства в

умовах сучасного економічного середовища.

У процесі виконання роботи застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних **методів дослідження**, серед яких: метод спостереження, аналіз і синтез, графічно-аналітичний підхід, економіко-математичні методи моделювання, методи теоретичного узагальнення, порівняльного аналізу, а також методи оцінювання ефективності управлінської діяльності підприємства.

Інформаційно-нормативною базою дослідження стали чинні законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері менеджменту, статистичні матеріали державних органів, аналітичні публікації професійних видань, фінансова та управлінська звітність підприємства ТОВ «СОЛПА», а також внутрішня документація підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності підприємства ТОВ «СОЛПА» з метою підвищення ефективності системи менеджменту, оптимізації управлінських процесів, покращення якості обслуговування клієнтів та зміцнення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Структура кваліфікаційної роботи визначена відповідно до поставленої мети та завдань дослідження і логічно відображає послідовність розкриття теми. Робота складається зі вступу, трьох розділів основної частини, висновків по кожному розділу, загальних висновків і списку використаних джерел. Перелік використаних джерел налічує 40 найменувань. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 72 сторінки друкованого тексту, у тому числі аналітичні матеріали подано у вигляді 13 таблиць та 1 рисунка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні основи управління та його роль у функціонуванні сучасного підприємства

У сучасних умовах розвитку економіки управління виступає ключовим інструментом забезпечення результативної діяльності підприємств, їх стабільності та здатності до адаптації в умовах динамічного ринкового середовища. Ефективна система менеджменту створює передумови для раціонального використання ресурсів, досягнення стратегічних цілей організації та забезпечення її конкурентоспроможності. Саме тому дослідження сутності управління та його функціонального значення є важливим завданням сучасної управлінської науки [11].

У загальному розумінні управління можна розглядати як цілеспрямований процес організації та координації діяльності людей і ресурсів для досягнення визначених результатів. Це комплекс взаємопов'язаних дій і процедур, що забезпечують планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності суб'єкта господарювання відповідно до поставлених цілей [26]. Іншими словами, управління є системою взаємодії між керівництвом і персоналом, спрямованою на узгодження інтересів, ефективний розподіл обов'язків і забезпечення досягнення очікуваних результатів.

Поняття управління не обмежується лише діяльністю підприємств або організацій. Воно охоплює всі сфери життєдіяльності суспільства, включаючи економічні, соціальні та виробничі процеси. Наприклад, раціональна організація робочого часу, планування ресурсів або координація діяльності окремих підрозділів також є проявами управлінської діяльності. Таким чином,

управління можна трактувати як універсальний механізм впливу на різні системи з метою досягнення визначеного результату.

Формування управління як самостійної сфери діяльності відбувалося поступово протягом історичного розвитку людства. Його виникнення пов'язане з процесами поділу праці та необхідністю координації спільної діяльності людей. Із розвитком виробничих відносин та ускладненням господарських процесів зростала потреба у спеціалізованих управлінських функціях, що забезпечували організацію виробництва, розподіл ресурсів і контроль результатів діяльності. Більшість дослідників вважає, що зародження управління як окремого виду діяльності пов'язане з періодом відокремлення ремесла від землеробства та виникненням перших виробничих структур [19].

Історичні джерела свідчать, що ще близько шести тисяч років тому представники стародавніх цивілізацій усвідомили важливість організації діяльності людей, планування їх роботи та контролю виконання завдань. Наприклад, у Стародавньому Єгипті використовувалися елементи управління під час будівництва масштабних споруд і організації господарських процесів. Успішне функціонування держав і розвиток економіки значною мірою залежали від здатності ефективно управляти ресурсами та людським потенціалом.

Певні елементи управлінської теорії були сформовані ще в античний період розвитку суспільства [19]. Відомі мислителі того часу зробили вагомий внесок у становлення управлінської науки. Зокрема, Сократ сформулював принцип універсальності управління та наголошував на необхідності правильного розподілу обов'язків між виконавцями. Платон розглядав управління як особливий вид діяльності, що передбачає спеціалізацію праці та використання різних стилів керівництва. Значний розвиток управлінських підходів спостерігався також у військовій сфері, де застосовувалися методи планування, організації та контролю діяльності військових підрозділів.

До середини XIX століття управління не було сформоване як єдина

наукова система, оскільки більшість управлінських рішень приймалася на основі особистого досвіду керівників, інтуїції або традицій. Однак із розвитком промисловості, розширенням ринкових відносин і поглибленням поділу праці виникла потреба у формуванні професійного управлінського апарату. Саме в цей період управління почало розглядатися як самостійна функція, спрямована на забезпечення ефективності діяльності підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

Зростання масштабів виробництва, підвищення рівня спеціалізації та ускладнення виробничих процесів сприяли появі нових вимог до управлінської діяльності. Виникла необхідність у підготовці професійних менеджерів, здатних приймати обґрунтовані рішення, організовувати роботу персоналу та забезпечувати ефективне функціонування підприємства відповідно до сучасних економічних умов.

Отже, управління можна визначити як свідомий і цілеспрямований вплив на діяльність організації, її ресурси та персонал з метою забезпечення узгодженості дій, досягнення поставлених цілей і отримання запланованих результатів. Воно виступає важливим інструментом реалізації стратегічних завдань підприємства, підвищення ефективності його функціонування та забезпечення сталого розвитку.

Сучасні наукові підходи до визначення сутності управління відображають різні аспекти цієї діяльності, що узагальнено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

**Наукові підходи до трактування сутності управління в працях
провідних дослідників**

Автор	Зміст визначення
1	2
Гарольд Кунц і Сиріл О'Доннелл	Управління визначається як системний процес досягнення цілей організації шляхом планування, організації, мотивації та контролю використання ресурсів. Дослідники наголошують на важливості взаємозв'язку всіх елементів управлінської системи.
Фредерік Тейлор	Управління трактується як науково обґрунтована система організації праці, що передбачає детальний аналіз виробничих операцій, стандартизацію процесів та оптимізацію використання ресурсів з метою підвищення ефективності виробництва.

Продовження таблиці 1.2

1	2
Пітер Друкер	Управління визначається як діяльність, спрямована на досягнення визначених результатів за допомогою ефективного використання людських ресурсів. Основна увага приділяється підвищенню продуктивності праці, формуванню відповідальності працівників та орієнтації на кінцевий результат.
Мері Паркер Фоллетт	Управління розглядається як процес взаємодії людей у колективі, спрямований на досягнення спільних цілей через співробітництво, координацію та розвиток міжособистісних відносин. Особлива увага приділяється ролі людського фактора в управлінській діяльності.
Анрі Файоль	Управління розглядається як комплекс взаємопов'язаних функцій, що включають планування, організацію діяльності, керівництво, координацію та контроль. Учений підкреслював універсальний характер управління, який дозволяє застосовувати його принципи в організаціях різного типу та масштабу.

Джерело: складено автором на основі [36; 37; 38; 39; 40].

Аналізуючи різні наукові підходи до трактування поняття «управління», можна дійти висновку, що управління є складним багаторівневим процесом, який охоплює широкий спектр функцій і дій, спрямованих на досягнення стратегічних і поточних цілей організації. До основних складових управлінської діяльності традиційно відносять планування, організацію, керівництво, координацію та контроль. Незважаючи на відмінності в теоретичних підходах і методологічних акцентах, більшість дослідників сходяться на думці, що головним призначенням управління є забезпечення результативності діяльності організації шляхом раціонального використання ресурсів, ефективної взаємодії між працівниками та узгодження їхніх дій у межах єдиної системи [29].

Універсальність управління проявляється в тому, що його принципи можуть застосовуватися в різних сферах діяльності — від виробничих підприємств до державних установ і громадських організацій. У сучасних умовах розвитку економіки України, що характеризуються високою конкуренцією, цифровізацією бізнес-процесів і швидкими змінами зовнішнього середовища, роль управління значно зростає. Саме ефективна система менеджменту дозволяє підприємствам забезпечувати стабільність діяльності, оперативно реагувати на виклики ринку та формувати

довгострокові конкурентні переваги.

Водночас варто підкреслити, що не будь-який вплив людини на навколишнє середовище або інших осіб можна розглядати як управління. Управлінським можна вважати лише той вплив, який характеризується цілеспрямованістю, системністю та здатністю забезпечувати відчутний результат навіть за відносно невеликих витрат ресурсів. Основною метою управління є впорядкування процесів, організація спільної діяльності людей і досягнення узгоджених результатів шляхом координації їхніх дій та ефективного розподілу функцій.

У науковій літературі виділяють два базові типи управління, що відрізняються за характером взаємодії між керівником і виконавцями [22]:

- управління, що ґрунтується на примусовому впливі, без належного врахування інтересів і позиції працівників;
- управління, засноване на взаєморозумінні, довірі та спільному прийнятті рішень.

Історичний досвід розвитку суспільства переконливо свідчить, що використання виключно силових або авторитарних методів управління не може забезпечити довготривалу ефективність організаційної діяльності. Примус і жорсткий контроль можуть забезпечувати короткостроковий результат, однак у довгостроковій перспективі вони знижують мотивацію персоналу, погіршують соціально-психологічний клімат у колективі та стримують інноваційний розвиток організації. Саме тому сучасні підходи до менеджменту орієнтовані на формування партнерських відносин між керівництвом і працівниками, розвиток корпоративної культури та використання мотиваційних механізмів управління.

Управління є невід'ємною складовою функціонування будь-якого суспільства і реалізується в різних формах залежно від сфери діяльності. Серед основних видів управління, які мають важливе значення для організації соціально-економічних процесів, можна виділити такі:

- державне управління, що здійснюється через систему органів влади

та спрямоване на регулювання соціально-економічних процесів, забезпечення стабільності суспільства та реалізацію державної політики;

- ідеологічне управління, яке передбачає формування суспільних цінностей, переконань і моделей поведінки шляхом інформаційного впливу та діяльності різних політичних і громадських інституцій;

- громадське або недержавне управління, що реалізується через діяльність громадських організацій, соціальних рухів і об'єднань, спрямованих на вирішення актуальних соціальних проблем;

- господарське управління, яке здійснюється на рівні підприємств і організацій та передбачає організацію виробничої, фінансової та комерційної діяльності з метою отримання економічного результату;

- технічне управління, що пов'язане з контролем технологічних процесів, використанням технічних систем, енергетичних ресурсів, матеріалів і обладнання.

Незважаючи на різноманітність форм, усі зазначені види управління об'єднує спільна мета — забезпечення цілеспрямованої діяльності людини щодо впорядкування процесів, координації ресурсів і досягнення запланованих результатів.

Управління також розглядається як специфічний вид трудової діяльності, що належить до сфери інтелектуальної праці. Воно передбачає виконання комплексу розумових і комунікативних дій, серед яких аналіз інформації, прийняття рішень, організація взаємодії між працівниками, контроль виконання завдань і оцінювання результатів діяльності. У сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства значення управлінської праці значно зросло, оскільки вона забезпечує координацію складних виробничих і управлінських процесів [7].

Предметом управлінської діяльності виступають люди, їхня професійна діяльність, а також інформаційні потоки, які виникають у процесі функціонування організації. Саме інформація є основою для прийняття управлінських рішень, планування діяльності підприємства та контролю

виконання поставлених завдань. Збір, аналіз і передача інформації займають значну частину робочого часу керівників і менеджерів, що підкреслює важливість інформаційних технологій у сучасній системі менеджменту.

Засобами здійснення управлінської діяльності виступають різноманітні технічні та організаційні інструменти, які забезпечують обробку управлінської інформації та підтримують ефективність управління. До них належать комп'ютерна техніка, програмне забезпечення, засоби зв'язку, офісне обладнання, системи автоматизації управління, а також інші ресурси, що сприяють підвищенню продуктивності праці управлінського персоналу.

Результатом управлінської діяльності є інформаційні продукти у вигляді управлінських рішень, розпорядчих документів, планів, звітів і рекомендацій, які забезпечують ефективне функціонування підприємства та визначають напрями його подальшого розвитку. Саме якість прийнятих управлінських рішень значною мірою визначає рівень ефективності діяльності організації, її конкурентоспроможність і здатність до інноваційного розвитку в умовах сучасної економіки.

Узагальнюючи особливості управління як соціально-економічного явища, варто зазначити, що навколишній світ умовно можна розглядати як систему взаємодії трьох основних складових: природного середовища, живих організмів і людського суспільства. Процеси управління в природних та біологічних системах, як правило, є менш складними порівняно з управлінням соціальними структурами. Це пояснюється тим, що соціальні системи передбачають взаємодію людей, які мають різні інтереси, потреби, цінності та поведінкові моделі, що значно ускладнює процес прийняття управлінських рішень і координації спільної діяльності.

У зв'язку зі складністю соціальних процесів у науковій літературі традиційно виділяють три базові напрями управління: політичне, економічне та соціальне. Управління виробничою діяльністю підприємства є складовою економічного та соціального управління і передбачає організацію роботи персоналу, регулювання взаємодії підрозділів, забезпечення ефективного

використання ресурсів і підтримання взаємозв'язків із зовнішнім середовищем. Саме тому сучасна система менеджменту підприємства повинна враховувати як економічні, так і соціальні аспекти діяльності організації, що особливо актуально в умовах трансформації української економіки та розвитку ринкових відносин.

Будь-який процес управління здійснюється через взаємодію двох ключових сторін — суб'єкта управління та об'єкта управління. Суб'єкт управління виконує функції організації, планування та контролю діяльності, тоді як об'єкт управління реалізує поставлені завдання та забезпечує виконання управлінських рішень. Такий взаємозв'язок створює основу для функціонування будь-якої організаційної системи.

Суб'єктом управління можуть виступати як окремі особи, так і колективи працівників, які здійснюють управлінські функції, зокрема керівники підприємств, менеджери, начальники підрозділів або інші посадові особи. Об'єктом управління, у свою чергу, можуть бути окремі працівники, структурні підрозділи, виробничі групи або підприємство в цілому, діяльність яких координується відповідно до управлінських рішень керівництва. У випадках, коли суб'єкт управління контролює власну поведінку та організовує свою діяльність самостійно, мова йде про процес самоуправління або самоменеджменту.

Важливим елементом взаємодії між суб'єктом і об'єктом управління є інформаційний обмін. Саме інформація забезпечує зворотний зв'язок між різними рівнями управління, дозволяє оцінювати результати діяльності та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Крім того, на систему управління істотно впливають фактори зовнішнього середовища, зокрема економічні умови, технологічні зміни, ресурсне забезпечення, екологічні вимоги та соціальні процеси.

У свою чергу, будь-яка система управління також впливає на навколишнє середовище, створюючи певні результати діяльності у вигляді товарів, послуг, фінансових показників або соціальних ефектів. Таким чином,

ефективність функціонування системи менеджменту значною мірою залежить від здатності організації враховувати вплив як внутрішніх, так і зовнішніх чинників та адаптувати свою діяльність до змін у середовищі функціонування.

Для забезпечення результативної діяльності системи управління необхідно дотримуватися ряду ключових умов, що визначають ефективність взаємодії між суб'єктом і об'єктом управління [13]:

- відповідність управлінських можливостей суб'єкта рівню професійної підготовки та мотивації об'єкта управління, що передбачає взаєморозуміння та психологічну сумісність сторін;

- наявність взаємної зацікавленості у досягненні поставлених цілей, коли керівництво зацікавлене у своєчасному виконанні завдань, а працівники — у якісному результаті своєї роботи;

- забезпечення певного рівня самостійності працівників у процесі виконання завдань, що дозволяє їм оперативно реагувати на зміни умов діяльності та приймати оптимальні рішення.

Отже, механізм управління можна розглядати як систему взаємовідносин між керівниками, працівниками та організаційними структурами, що базується на впливі суб'єкта управління на об'єкт управління з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Під час аналізу соціально-економічної сутності управлінської праці необхідно враховувати її специфічні особливості, які відрізняють її від інших видів трудової діяльності [13]. По-перше, результати роботи керівників не завжди можуть бути безпосередньо виміряні у кількісному вираженні, оскільки вони часто проявляються через ефективність діяльності підрозділу або підприємства в цілому. По-друге, управлінська діяльність передбачає роботу з особливими ресурсами — інформацією, людським потенціалом та організаційними процесами.

Крім того, професійна діяльність у сфері управління висуває високі вимоги до рівня освіти, досвіду та компетентності працівників. Як правило, формування кваліфікованого менеджера потребує тривалого періоду

професійної підготовки та накопичення практичного досвіду. Важливим показником ефективності управлінської діяльності є її якість, оскільки помилки у сфері управління можуть призвести до значних економічних втрат, зниження продуктивності праці та втрати конкурентних позицій підприємства.

Особливістю праці керівника є її мобільний характер і різноманітність функцій, які включають аналіз інформації, розробку управлінських рішень, організацію виконання завдань і контроль результатів діяльності. Управлінська діяльність передбачає виконання як творчих, так і технічних операцій, що вимагає високого рівня професійної компетентності та здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Водночас ефективне управління неможливе без уміння керівника делегувати повноваження та залучати працівників до процесу прийняття рішень. Сучасний менеджмент орієнтований не на авторитарний стиль керівництва, а на партнерську взаємодію з персоналом, що передбачає розвиток мотивації, підтримку ініціативності та формування корпоративної відповідальності.

Таким чином, управлінська діяльність потребує наявності у менеджера комплексу професійних і особистісних якостей, які забезпечують його здатність ефективно організовувати роботу колективу, приймати обґрунтовані рішення та забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємства. В основі сучасного управління лежить науковий підхід, що передбачає використання об'єктивних даних, аналіз реальних показників діяльності та вибір оптимальних управлінських рішень.

Однією з ключових характеристик наукового управління є орієнтація на досягнення оптимального результату, тобто вибір найбільш ефективного варіанта дій із можливих альтернатив. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики, підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити стійкий розвиток підприємства.

Менеджмент, або управління, у сучасному розумінні являє собою

процес планування, організації, мотивації та контролю діяльності підприємства, спрямований на координацію використання людських, фінансових, матеріальних і технологічних ресурсів для досягнення визначених цілей. Відомий дослідник Анрі Файоль зазначав, що управління передбачає прогнозування, планування, організацію, керівництво, координацію та контроль діяльності організації [37].

На сучасному етапі розвитку суспільства значення менеджменту постійно зростає, оскільки саме ефективна система управління визначає рівень конкурентоспроможності підприємства та його здатність адаптуватися до змін економічного середовища. У ринкових умовах успішність діяльності організації значною мірою залежить від ефективності використання людського потенціалу, впровадження інновацій та орієнтації на потреби споживачів.

Менеджмент є складною багатокомпонентною системою, яка поєднує теоретичні знання, практичні навички та мистецтво управління. Його основною метою є забезпечення результативності діяльності підприємства та досягнення стратегічних цілей. Ефективність управління досягається лише за умови поєднання наукового підходу, професійного досвіду та здатності керівника адаптувати управлінські методи до конкретних умов діяльності організації.

Водночас управління не можна розглядати виключно як технічний процес. Воно має творчий характер і значною мірою залежить від особистісних якостей керівника, його досвіду, стилю роботи та здатності приймати відповідальні рішення. Саме тому професія менеджера поєднує в собі наукові знання, практичні навички та мистецтво керівництва, що дозволяє ефективно організовувати діяльність підприємства та забезпечувати його розвиток у сучасних умовах господарювання.

Подальший розвиток управлінської науки та практики пов'язаний із впровадженням інноваційних підходів до організації діяльності підприємств, використанням цифрових технологій, підвищенням ролі людського капіталу

та формуванням ефективної системи менеджменту, здатної забезпечити стійке функціонування організацій у складних економічних умовах України.

Важливе місце у формуванні ефективної системи менеджменту посідають принципи управління, які відображають узагальнені закономірності організації управлінської діяльності, накопичений практичний досвід та наукові підходи до керівництва організаціями. Принципи менеджменту виступають фундаментальними орієнтирами для діяльності керівників і визначають правила, методи та механізми взаємодії між працівниками, структурними підрозділами та керівництвом підприємства. Вони формують основу управлінських рішень, сприяють упорядкуванню діяльності організації та забезпечують досягнення стратегічних і поточних цілей.

У науковій теорії менеджменту значний внесок у розроблення принципів раціонального управління зробили такі відомі дослідники, як Г. Емерсон, Ф. Тейлор та А. Файоль. Саме їхні наукові положення стали підґрунтям для формування сучасних підходів до організації управлінської діяльності та підвищення ефективності функціонування підприємств.

Фундаментальні положення менеджменту, запропоновані Г. Емерсоном, ґрунтувалися на ідеї підвищення продуктивності праці та раціонального використання ресурсів підприємства [18]. Основні концептуальні положення його підходу можна узагальнити таким чином:

- діяльність працівника повинна сприяти розвитку та підвищенню результативності роботи керівника;
- функція керівника полягає у створенні умов для максимально ефективної роботи підлеглих;
- формування та впровадження принципів управління повинно здійснюватися кваліфікованими спеціалістами, які забезпечують контроль за їх дотриманням;
- кожен рівень управління має орієнтуватися на підтримку та забезпечення діяльності нижчого рівня організації;

- виконання будь-якої виробничої операції повинно базуватися на використанні сучасних знань, досвіду та професійних навичок.

Значним досягненням у розвитку управлінської науки стала праця Г. Емерсона «Дванадцять принципів продуктивності», опублікована у 1912 році, у якій було сформульовано систему правил, спрямованих на підвищення ефективності діяльності організації [19]. До ключових принципів, запропонованих дослідником, належать:

- визначення чітких цілей і стратегічних орієнтирів діяльності підприємства;
- застосування раціонального мислення та аналізу помилок для вдосконалення управлінських процесів;
- використання консультацій компетентних фахівців для підвищення рівня управлінських рішень;
- забезпечення дисципліни шляхом встановлення чітких правил діяльності та контролю за їх виконанням;
- справедливе та об'єктивне ставлення до працівників;
- організація достовірного та своєчасного обліку результатів діяльності;
- централізований контроль за виконанням виробничих процесів;
- встановлення норм і графіків роботи, що сприяють підвищенню продуктивності праці;
- створення належних умов праці для персоналу;
- стандартизація виробничих операцій та визначення оптимального часу їх виконання;
- розроблення письмових інструкцій і регламентів діяльності;
- запровадження системи винагороди за досягнення високих результатів.

Вагомий внесок у розвиток наукового управління зробив також Фредерік Тейлор, який обґрунтував принципи організації індивідуальної праці працівників на основі наукового підходу [40]. Його концепція

передбачала:

- використання наукових методів для виконання кожної виробничої операції;
- ретельний відбір, навчання та професійний розвиток працівників;
- тісну співпрацю між керівництвом і персоналом;
- розподіл відповідальності між менеджерами та виконавцями за результати діяльності.

Ф. Тейлор визначав управління як мистецтво організації діяльності, що передбачає точне визначення завдань і вибір найбільш ефективних способів їх виконання. На його думку, управлінська діяльність повинна базуватися на чотирьох ключових функціях: постановці цілей, визначенні методів їх досягнення, підготовці необхідних ресурсів та контролі результатів виконання поставлених завдань.

Важливу роль у формуванні класичної теорії менеджменту відіграв Анрі Файоль, який запропонував систему основних функцій управління, що стали базою сучасної управлінської практики [37]. Відповідно до його підходу, управління передбачає виконання таких функцій:

- прогнозування майбутнього розвитку організації та розроблення планів діяльності;
- формування організаційної структури підприємства та забезпечення його ресурсами;
- організацію діяльності персоналу та координацію їхніх дій;
- узгодження роботи структурних підрозділів і забезпечення взаємодії між ними;
- здійснення контролю за виконанням завдань відповідно до встановлених стандартів і нормативів.

Незважаючи на те, що зазначені принципи були сформульовані понад століття тому, вони залишаються актуальними й сьогодні та широко використовуються у практиці сучасного менеджменту. У сучасних умовах розвитку економіки України їх значення лише посилюється, оскільки

підприємства функціонують у складному та нестабільному середовищі, що потребує високого рівня організації управління, швидкого прийняття рішень і ефективного використання ресурсів.

Ключовим чинником успішного функціонування підприємства є здатність керівництва системно, послідовно та комплексно застосовувати принципи менеджменту у повсякденній діяльності організації. Саме раціональне поєднання наукових підходів, практичного досвіду та сучасних управлінських інструментів дозволяє сформувати ефективну систему менеджменту, здатну забезпечити стабільний розвиток підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

Таким чином, принципи менеджменту виступають важливим методологічним підґрунтям для формування сучасної системи управління підприємством. Їх дотримання забезпечує узгодженість управлінських дій, підвищення ефективності організаційних процесів та створення умов для сталого розвитку підприємства в умовах динамічного економічного середовища.

1.2 Сучасні підходи та інструменти оцінювання ефективності системи менеджменту підприємства

У сучасних умовах функціонування підприємств важливим елементом управлінської діяльності є проведення системної оцінки ефективності менеджменту, що дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти функціонування організації та визначати перспективні напрями її розвитку. Така оцінка передбачає застосування комплексу аналітичних методів і підходів, спрямованих на визначення рівня результативності управлінських рішень, ефективності використання ресурсів та відповідності діяльності підприємства стратегічним цілям.

Управлінська діагностика розглядається як спеціалізований процес дослідження внутрішнього стану підприємства, його ресурсного потенціалу, організаційної структури та управлінських механізмів з метою встановлення рівня їх ефективності та відповідності сучасним вимогам ринкового середовища. Вона передбачає комплексний аналіз функціонування підприємства, визначення його конкурентних переваг і слабких сторін, а також виявлення факторів, що можуть негативно впливати на результати діяльності організації. Таким чином, управлінська діагностика є важливим інструментом удосконалення системи менеджменту підприємства та підвищення його конкурентоспроможності в умовах економічної нестабільності та високої конкуренції [31].

Особливої актуальності застосування діагностичних методів набуває в умовах сучасної економіки України, де підприємства змушені працювати в умовах невизначеності, швидких змін зовнішнього середовища та обмежених ресурсів. Саме тому системний аналіз діяльності підприємства дозволяє не лише оцінити його поточний стан, а й сформулювати обґрунтовану стратегію розвитку, спрямовану на підвищення ефективності управління та забезпечення стабільності функціонування.

Залежно від мети дослідження та особливостей діяльності підприємства управлінська діагностика може здійснюватися за кількома основними напрямками, що відображають різні аспекти функціонування системи менеджменту. У науковій літературі виділяють чотири ключові напрями проведення управлінської діагностики [25]:

Процесна діагностика системи управління, яка передбачає аналіз ефективності основних управлінських процесів, зокрема планування, організації, координації та контролю діяльності підприємства.

Функціональна діагностика, що спрямована на оцінювання результативності діяльності окремих підрозділів і підсистем управління, а також визначення рівня виконання функціональних обов'язків персоналом.

Ситуаційна діагностика, яка передбачає дослідження взаємозв'язку між

системою управління підприємства та факторами зовнішнього середовища, включаючи аналіз ринкових умов, конкурентного середовища та стратегічної позиції підприємства.

Внутрішня діагностика системи менеджменту, що включає комплексне дослідження внутрішніх взаємозв'язків між елементами організаційної структури, рівня автоматизації управлінських процесів і ефективності використання інформаційних систем підтримки прийняття управлінських рішень.

Основною метою проведення управлінської діагностики є своєчасне виявлення проблем у діяльності підприємства, визначення причин їх виникнення та розроблення можливих шляхів їх усунення. Крім того, діагностика дозволяє оцінити перспективи розвитку підприємства, визначити потенційні ризики та сформулювати рекомендації щодо підвищення ефективності управління.

Для отримання достовірної інформації про стан системи менеджменту підприємства застосовуються різноманітні методи дослідження, серед яких найбільш поширеними є:

- самостійна оцінка діяльності підприємства (самодіагностика);
- проведення інтерв'ю з керівниками та працівниками;
- спостереження за організаційними процесами;
- використання методів колективного обговорення, зокрема «мозкового штурму»;
- проведення нарад, конференцій та інших форм групової роботи.

Результати проведеної діагностики дозволяють керівництву підприємства сформулювати комплексне уявлення про стан управлінської системи, визначити ключові проблеми функціонування організації та встановити пріоритетні напрями її розвитку. На основі отриманої інформації приймаються обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства, оптимізацію використання ресурсів та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

Важливим елементом управлінської діагностики є порівняльний аналіз потенціалу підприємства з аналогічними показниками конкурентів. Такий підхід дозволяє оцінити рівень розвитку підприємства, визначити його конкурентні переваги та сформувану ефективну стратегію подальшого розвитку.

Для проведення комплексної оцінки системи менеджменту підприємства використовуються сучасні аналітичні технології та інструменти, що дозволяють здійснювати системний аналіз діяльності організації, визначати резерви підвищення ефективності та забезпечувати стратегічне планування розвитку підприємства.

Таблиця 1.2

Сучасні інструменти та методи діагностики ефективності системи менеджменту підприємства

Метод (інструмент) діагностики	Зміст та сутність методу	Практичне значення для удосконалення системи менеджменту
1	2	3
SCORE-аналіз	Аналітичний інструмент, що базується на дослідженні взаємозв'язку між симптомами проблем, їх причинами, очікуваними результатами, наслідками та ресурсами, необхідними для їх вирішення.	Дозволяє систематизувати управлінські проблеми підприємства, визначити оптимальні шляхи їх усунення та сформувану ефективну стратегію розвитку організації.
SWOT-аналіз	Метод стратегічного аналізу, що передбачає оцінювання сильних і слабких сторін підприємства, а також визначення можливостей і загроз зовнішнього середовища.	Сприяє формуванню обґрунтованих управлінських рішень, підвищенню конкурентоспроможності підприємства та розробленню стратегічних напрямів розвитку.
PEST-аналіз	Інструмент дослідження зовнішнього середовища підприємства, який охоплює політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що впливають на діяльність організації.	Забезпечує комплексне розуміння ринкових умов, дозволяє оцінити ризики та визначити перспективні напрями розвитку бізнесу відповідно до змін зовнішнього середовища.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Аналіз п'яти конкурентних сил Портера	Метод оцінювання конкурентного середовища підприємства, що враховує рівень конкуренції, загрозу появи нових учасників ринку, вплив постачальників і споживачів, а також ризик появи товарів-замінників.	Дозволяє визначити конкурентну позицію підприємства на ринку, сформувану конкурентну стратегію та підвищити ефективність управління ринковою діяльністю.
Фінансовий аналіз діяльності підприємства	Комплекс методів дослідження фінансово-господарських показників підприємства, спрямований на оцінку рівня ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ефективності використання ресурсів.	Дає можливість виявити фінансові ризики, оцінити ефективність управління ресурсами та визначити резерви підвищення результативності діяльності підприємства.
ABC-аналіз	Метод класифікації ресурсів підприємства за ступенем їх значущості, що базується на принципі Парето («80/20»), відповідно до якого незначна частина ресурсів забезпечує основну частину результату.	Дозволяє визначити ключові ресурси та напрями діяльності, на яких необхідно зосередити управлінські зусилля для підвищення ефективності функціонування підприємства.

Джерело: складено автором на основі [30].

Застосування сучасних методів управлінської діагностики дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, підвищувати ефективність управлінських рішень та забезпечувати стабільність функціонування організації. У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем конкуренції, нестабільністю економічної ситуації та необхідністю швидкої адаптації до нових викликів, діагностика системи менеджменту стає невід'ємною складовою стратегічного управління підприємством.

Важливо зазначити, що управлінська діагностика не обмежується лише оцінюванням поточного стану підприємства. Вона також виконує прогностичну функцію, оскільки дозволяє передбачати можливі зміни в діяльності організації, визначати перспективні напрями розвитку та формувати ефективні управлінські стратегії. Саме тому сучасні підприємства активно використовують комплексні методи аналізу, які забезпечують всебічну оцінку діяльності організації та дозволяють підвищити

результативність управління.

Однією з ключових переваг управлінської діагностики є можливість визначення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства. Аналіз результатів роботи організації дозволяє виявити недоліки в системі управління, оптимізувати використання ресурсів, удосконалити організаційну структуру та підвищити продуктивність праці персоналу. Крім того, діагностика сприяє формуванню обґрунтованих управлінських рішень, які базуються на реальних даних і враховують специфіку діяльності підприємства.

Особливої актуальності застосування методів управлінської діагностики набуває в умовах цифрової трансформації економіки та впровадження інноваційних технологій у сферу управління. Сучасні інформаційні системи дозволяють автоматизувати процес збору та обробки даних, забезпечувати оперативний контроль за діяльністю підприємства та підвищувати точність управлінських рішень. Використання цифрових інструментів аналізу сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів і забезпечує ефективну взаємодію між структурними підрозділами організації.

Крім того, важливим напрямом удосконалення системи менеджменту підприємства є інтеграція результатів управлінської діагностики у процес стратегічного планування. На основі отриманої інформації керівництво підприємства визначає стратегічні цілі, формує плани розвитку та розробляє заходи щодо підвищення ефективності діяльності організації. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість управлінських дій і підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

У сучасній практиці менеджменту важливу роль відіграє системний підхід до управлінської діагностики, який передбачає комплексне дослідження всіх елементів системи управління підприємством. Це включає аналіз організаційної структури, кадрового потенціалу, фінансового стану, виробничих процесів, маркетингової діяльності та взаємодії з зовнішнім середовищем. Такий підхід дозволяє отримати повну картину функціонування

підприємства та визначити напрями його подальшого розвитку.

Важливим аспектом управлінської діагностики є також оцінювання ефективності використання людського потенціалу підприємства. Саме персонал є основним ресурсом організації, від рівня його професійної підготовки, мотивації та компетентності залежить результативність діяльності підприємства. Тому в процесі діагностики значна увага приділяється аналізу кадрової політики, системи мотивації працівників, рівня їх кваліфікації та можливостей професійного розвитку.

У контексті удосконалення системи менеджменту підприємства особливе значення має використання результатів діагностики для прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності організації. Зокрема, результати аналізу можуть бути використані для:

- удосконалення організаційної структури підприємства;
- оптимізації виробничих і управлінських процесів;
- підвищення рівня фінансової стабільності та рентабельності діяльності;
- формування ефективної кадрової політики та системи мотивації персоналу;
- розроблення стратегічних напрямів розвитку підприємства.

Таким чином, управлінська діагностика є важливим інструментом удосконалення системи менеджменту підприємства, який дозволяє забезпечити ефективне функціонування організації, підвищити якість управлінських рішень та створити передумови для сталого розвитку підприємства в умовах сучасної економіки. Її систематичне використання сприяє формуванню гнучкої та адаптивної системи управління, здатної ефективно реагувати на виклики ринкового середовища та забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємства.

Отже, ефективність функціонування системи менеджменту підприємства значною мірою залежить від своєчасного проведення управлінської діагностики та використання сучасних аналітичних

інструментів оцінювання діяльності організації. Комплексне застосування методів стратегічного, фінансового та організаційного аналізу дозволяє сформувати об'єктивне уявлення про стан підприємства, визначити проблемні напрями його розвитку та виявити внутрішні резерви підвищення ефективності управління.

Систематичне використання методів діагностики забезпечує можливість здійснювати контроль за результативністю управлінських рішень, оцінювати рівень досягнення стратегічних цілей і прогнозувати подальший розвиток підприємства. Особливого значення це набуває в умовах сучасної економіки України, де підприємства функціонують у складному конкурентному середовищі, що характеризується високою динамікою змін, необхідністю цифровізації бізнес-процесів та впровадження інноваційних управлінських технологій.

Важливою умовою ефективного функціонування системи менеджменту є поєднання традиційних і сучасних методів управління, що дозволяє підприємству забезпечити гнучкість організаційної структури, підвищити якість управлінських рішень та оптимізувати використання ресурсів. При цьому результати управлінської діагностики повинні використовуватися як інформаційна база для формування стратегічних планів розвитку підприємства, розроблення управлінських програм і визначення пріоритетних напрямів удосконалення системи менеджменту.

Таким чином, управлінська діагностика виступає важливим інструментом забезпечення ефективності діяльності підприємства, підвищення рівня його конкурентоспроможності та адаптації до змін зовнішнього середовища. Її впровадження сприяє формуванню сучасної системи менеджменту, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей, підвищення результативності діяльності організації та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретичні засади формування та функціонування системи менеджменту підприємства, досліджено сутність управління як складної соціально-економічної категорії та визначено основні принципи організації управлінської діяльності в сучасних умовах господарювання.

Встановлено, що управління є цілеспрямованим процесом координації діяльності людей і ресурсів, спрямованим на досягнення стратегічних і оперативних цілей організації. Ефективна система менеджменту забезпечує раціональне використання ресурсів, підвищення продуктивності праці, розвиток підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку. Особливе значення у сучасних умовах набуває здатність системи управління адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інноваційні технології та забезпечувати ефективну взаємодію між структурними підрозділами підприємства.

У процесі дослідження було встановлено, що принципи менеджменту виступають основою формування ефективної системи управління підприємством і визначають правила організації управлінської діяльності, взаємодії між працівниками та прийняття управлінських рішень. Їх дотримання забезпечує узгодженість дій персоналу, підвищення результативності діяльності організації та досягнення поставлених цілей.

Особливу увагу приділено дослідженню методів діагностики системи менеджменту підприємства, які дозволяють оцінити ефективність управлінських процесів, виявити проблемні аспекти функціонування організації та визначити напрями її подальшого розвитку. Використання сучасних аналітичних інструментів, таких як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз конкурентного середовища, фінансовий аналіз і ABC-аналіз, забезпечує комплексний підхід до оцінювання діяльності підприємства та формування ефективної стратегії управління.

Отже, теоретичні положення, розглянуті в першому розділі, створюють науково-методичну основу для подальшого аналізу діяльності конкретного підприємства, оцінювання ефективності його системи менеджменту та розроблення практичних рекомендацій щодо її вдосконалення. Застосування сучасних управлінських підходів і методів діагностики дозволяє забезпечити підвищення ефективності функціонування підприємства та його стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СУЧАСНИХ УМОВ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ АГРАРНОГО РИНКУ УКРАЇНИ

2.1 Ключові тенденції розвитку підприємств аграрно-логістичного сектору України та їх вплив на формування ефективної системи менеджменту

У сучасних умовах функціонування економіки України підприємства аграрного сектору та суміжних галузей, зокрема логістики, складського господарства та оптової торгівлі, відіграють стратегічно важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави та підтримці експортного потенціалу країни. Особливої актуальності набуває розвиток підприємств, діяльність яких пов'язана з оптовою торгівлею зерном, насінням, кормами для тварин, а також організацією транспортування та зберігання сільськогосподарської продукції.

Підприємства, що здійснюють діяльність за видами економічної діяльності, такими як оптова торгівля зерном і кормами для тварин (КВЕД 46.21), діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною (КВЕД 46.11), вантажні перевезення (КВЕД 49.41), складське господарство (КВЕД 52.10) та вирощування зернових культур (КВЕД 01.11), формують основу сучасної аграрно-логістичної інфраструктури України. Їх ефективне функціонування безпосередньо залежить від рівня організації управління, здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища та впроваджувати сучасні управлінські інструменти.

В умовах воєнного стану, порушення логістичних ланцюгів, коливання валютного курсу та нестабільності ринків збуту підприємства аграрного сектору змушені оперативно реагувати на нові виклики, оптимізувати бізнес-

процеси та вдосконалювати систему менеджменту. Це зумовлює необхідність переходу від традиційних моделей управління до більш гнучких, цифровізованих і стратегічно орієнтованих підходів.

Сучасний розвиток підприємств аграрно-логістичного профілю визначається низкою факторів, які впливають на ефективність їх діяльності та конкурентоспроможність на внутрішньому і зовнішньому ринках. До таких факторів належать технологічні інновації, розвиток транспортної інфраструктури, цифровізація управлінських процесів, зміни в законодавчому регулюванні, інтеграція в міжнародні торговельні системи та підвищення вимог до якості продукції.

З метою систематизації основних напрямів розвитку підприємств аграрно-логістичного сектору доцільно виділити ключові тенденції, що формують сучасне середовище їх функціонування (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Системні тенденції розвитку підприємств аграрно-логістичного сектору України в сучасних умовах

№	Тенденція розвитку	Характеристика прояву	Вплив на систему менеджменту підприємства
1	Цифровізація бізнес-процесів	Впровадження електронного документообігу, автоматизованих систем обліку та управління ресурсами	Підвищення оперативності управління та точності прийняття управлінських рішень
2	Розвиток логістичної інфраструктури	Модернізація складських комплексів, оптимізація транспортних маршрутів	Зменшення витрат на транспортування та зберігання продукції
3	Зростання ролі аграрного експорту	Підвищення попиту на українське зерно та іншу аграрну продукцію на міжнародних ринках	Необхідність підвищення якості управління та стандартизації процесів
4	Автоматизація виробництва та обліку	Використання сучасної техніки та програмного забезпечення	Підвищення продуктивності праці та ефективності управління ресурсами
5	Посилення конкуренції	Збільшення кількості підприємств на ринку аграрної продукції	Необхідність впровадження інноваційних управлінських рішень
6	Екологізація діяльності	Впровадження ресурсозберігаючих технологій та екологічних стандартів	Формування екологічно орієнтованої стратегії розвитку підприємства

Джерело: складено автором на основі [14].

Однією з найбільш важливих тенденцій розвитку підприємств аграрного сектору є інтеграція різних видів діяльності в єдину систему управління. Такі підприємства поєднують функції виробництва, транспортування, зберігання та реалізації продукції, що дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити стабільність бізнесу (табл. 2.2).

Особливе значення у сучасних умовах набуває розвиток логістичної складової діяльності підприємств. Ефективна організація транспортних перевезень і складського господарства дозволяє скоротити витрати, забезпечити своєчасну доставку продукції та підвищити рівень обслуговування клієнтів.

Таблиця 2.2

Основні напрями діяльності підприємств аграрно-логістичного профілю відповідно до видів економічної діяльності

Вид діяльності (КВЕД)	Назва виду діяльності	Економічне значення для підприємства
46.21	Оптова торгівля зерном, насінням і кормами для тварин	Забезпечує основний обсяг доходів підприємства
46.11	Посередницька діяльність у торгівлі сільськогосподарською продукцією	Сприяє розширенню каналів збуту продукції
46.90	Неспеціалізована оптова торгівля	Диверсифікація товарного асортименту
49.41	Вантажний автомобільний транспорт	Забезпечує транспортування продукції та оптимізацію логістики
52.10	Складське господарство	Зберігання продукції та формування товарних запасів
52.29	Допоміжна діяльність у сфері транспорту	Організація перевезень і логістичних операцій
68.20	Оренда нерухомого майна	Додаткове джерело доходу підприємства
46.75	Оптова торгівля хімічними продуктами	Забезпечення аграрного виробництва ресурсами
01.11	Вирощування зернових і олійних культур	Формування власної сировинної бази підприємства

Джерело: складено автором на основі [14].

В умовах трансформації економіки України особливу роль відіграє формування ефективної системи менеджменту, здатної забезпечити стабільне

функціонування підприємства та його конкурентоспроможність. Система управління повинна бути орієнтована на стратегічний розвиток, оптимізацію ресурсів і підвищення якості управлінських рішень.

Важливим напрямом розвитку підприємств аграрного сектору є впровадження сучасних інформаційних технологій у систему управління. Використання програмних продуктів для обліку, аналізу та планування дозволяє підвищити точність прогнозування, скоротити витрати часу на обробку інформації та забезпечити ефективний контроль за діяльністю підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Вплив сучасних умов функціонування економіки України на діяльність підприємств аграрно-логістичного сектору

Фактор зовнішнього середовища	Прояв фактору	Наслідки для діяльності підприємства
Воєнний стан	Обмеження логістичних маршрутів	Необхідність пошуку альтернативних шляхів транспортування
Інфляційні процеси	Зростання вартості ресурсів	Підвищення собівартості продукції
Валютні коливання	Зміна курсу валют	Вплив на фінансові результати підприємства
Конкуренція	Збільшення кількості постачальників	Необхідність підвищення якості продукції
Технологічний розвиток	Впровадження нових технологій	Підвищення ефективності виробництва

Джерело: складено автором на основі [6].

Таким чином, сучасні тенденції розвитку підприємств аграрно-логістичного сектору України характеризуються зростанням ролі інноваційних технологій, підвищенням вимог до ефективності управління ресурсами та необхідністю адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища. Формування ефективної системи менеджменту є ключовою умовою забезпечення стабільності діяльності підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей розвитку.

2.2 Аналіз ресурсного потенціалу та організаційно-економічних умов функціонування підприємства

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності аграрних підприємств значною мірою визначається рівнем забезпеченості земельними ресурсами, раціональністю їх використання та здатністю менеджменту адаптувати виробничу структуру до змін зовнішнього середовища. Земельний фонд виступає основним виробничим ресурсом сільськогосподарського підприємства, що безпосередньо впливає на обсяги виробництва продукції, рівень прибутковості та конкурентоспроможність господарства.

Товариство з обмеженою відповідальністю «СОЛІРА» є сучасним аграрним підприємством, яке здійснює виробничу, торговельну, посередницьку та логістичну діяльність у сфері агропромислового комплексу. Підприємство було зареєстроване 27 листопада 2006 року та розташоване в Одеській області, що характеризується сприятливими природно-кліматичними умовами для вирощування зернових і олійних культур [23].

Важливою конкурентною перевагою підприємства є значний земельний ресурс, який перевищує 20 тис. гектарів, а також компактність виробничих площ і оптимальна логістична структура. Це дозволяє забезпечувати ефективне використання земельних угідь, скорочувати витрати на транспортування продукції та підвищувати результативність виробничої діяльності.

З метою оцінювання ефективності використання земельного фонду підприємства доцільно проаналізувати динаміку структури земельних ресурсів за останні роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка та структура земельного фонду ТОВ «СОЛІРА» за 2023–
2025 роки**

Вид земельних угідь	2023 р.		2024 р.		2025 р.		Відхилення 2025 р. до 2023 р.
	га	%	га	%	га	%	(+, –) га
Загальна земельна площа	20310	100,0	20310	100,0	20310	100,0	0
Всього сільськогосподарських угідь	20310	100,0	20310	100,0	20310	100,0	0
у тому числі рілля	20010	98,5	20010	98,5	20010	98,5	0

Джерело: розраховано автором на основі фінансово-економічної звітності ТОВ «СОЛІРА».

Аналіз даних таблиці 2.4 свідчить про стабільність земельного фонду ТОВ «СОЛІРА» протягом досліджуваного періоду 2023–2025 років. Загальна площа земельних угідь підприємства становить 20310 гектарів і залишається незмінною, що характеризує підприємство як стабільного суб'єкта господарювання з чітко сформованою ресурсною базою.

Особливу увагу привертає той факт, що вся земельна площа підприємства використовується як сільськогосподарські угіддя, що свідчить про високий рівень спеціалізації підприємства на аграрному виробництві. Частка ріллі у структурі земельних ресурсів становить 98,5 %, що є характерною ознакою інтенсивного землеробства та орієнтації підприємства на вирощування зернових і технічних культур.

Відсутність змін у площі земельних угідь протягом аналізованого періоду можна розглядати як позитивний фактор, особливо в умовах воєнного стану та економічної нестабільності в Україні. У той час як багато підприємств змушені скорочувати виробничі площі або змінювати структуру землекористування через ризики, пов'язані з безпекою, логістикою та фінансовими ресурсами, ТОВ «СОЛІРА» зберегло стабільність виробничої бази та забезпечило безперервність господарської діяльності.

Значна частка ріллі у структурі земельних ресурсів створює передумови

для ефективного використання сучасних агротехнологій, підвищення врожайності культур і збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції. Водночас така структура земельного фонду вимагає раціонального управління земельними ресурсами, впровадження системи моніторингу родючості ґрунтів і застосування ресурсозберігаючих технологій.

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору України ефективне використання земельних ресурсів є одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Впровадження сучасних методів управління земельними ресурсами, зокрема цифрових технологій, систем GPS-моніторингу, автоматизованих систем планування посівів та контролю врожайності, дозволяє підвищити ефективність виробництва та оптимізувати витрати.

Крім того, стабільність земельного фонду створює сприятливі умови для довгострокового стратегічного планування діяльності підприємства, розвитку логістичної інфраструктури, модернізації виробничих потужностей та впровадження інноваційних технологій у систему менеджменту.

Таким чином, результати аналізу структури земельних ресурсів ТОВ «СОЛІРА» свідчать про високий рівень забезпеченості підприємства основним виробничим ресурсом — землею, що є важливою передумовою його стабільного розвитку, підвищення ефективності діяльності та зміцнення конкурентних позицій на аграрному ринку України.

Економічна діяльність підприємства зорієнтована насамперед на виробництво сільськогосподарської продукції, яка виступає важливим елементом забезпечення продовольчої безпеки держави та формує ресурсну базу для функціонування підприємств переробної галузі. ТОВ «СОЛІРА» характеризується багатогалузевою структурою виробництва, що дозволяє диверсифікувати джерела доходів і зменшувати ризики, пов'язані з коливаннями ринкової кон'юнктури.

Аналіз структури товарної продукції підприємства свідчить про домінування галузі рослинництва, яка формує основну частку доходів

господарства. Водночас підприємство підтримує розвиток тваринництва, зокрема молочного скотарства, що забезпечує стабільний грошовий потік і підвищує рівень економічної стійкості. На підставі даних таблиці 2.5 можна зробити висновок, що виробнича спеціалізація підприємства має зерново-буряковий характер із елементами розвитку молочного тваринництва.

Таблиця 2.5

**Динаміка та структура товарної продукції ТОВ «СОЛІРА» за
2023–2025 роки**

Вид продукції	2023 р. тис. грн	%	2024 р. тис. грн	%	2025 р. тис. грн	%	У середньому за 3 роки, тис. грн	%
Продукція рослинництва – всього	1231165	91,1	1282985	90,4	1285482	85,8	1266544	89,1
зернові та зернобобові – всього	663284	49,1	911259	64,2	766748	51,2	780430	54,8
пшениця озима	81518	6,0	61117	4,3	114396	7,6	85677	6,0
кукурудза на зерно	581755	43,0	724749	51,0	307054	20,5	537853	37,8
ячмінь	–	–	–	–	27404	1,8	9135	0,6
соя	–	–	125371	8,8	317961	21,2	147777	10,4
цукровий бурак	277221	20,5	185024	13,0	403331	26,9	288525	20,3
соняшник	278079	20,6	185459	13,1	111093	7,4	191544	13,5
Продукція тваринництва – всього (молоко)	91573	6,8	12611	0,9	236756	15,8	113647	8,0
Інша продукція підприємства	12558	0,9	1231	0,1	4377	0,3	6055	0,4
Послуги, надані підприємством	211615	15,7	126691	8,9	118924	7,9	152410	10,7
Всього по підприємству	1346911	100,0	1423518	100,0	1495539	100,0	1425323	100,0

Джерело: розраховано автором за фінансово-економічною звітністю ТОВ «СОЛІРА».

Проведений аналіз структури товарної продукції ТОВ «СОЛІРА» за 2023–2025 роки свідчить про поступове зростання обсягів виробництва та

реалізації продукції підприємства. Загальний обсяг товарної продукції збільшився з 1346911 тис. грн у 2023 році до 1495539 тис. грн у 2025 році, що становить приріст приблизно на 11,0 %. Така позитивна динаміка свідчить про стабільний розвиток підприємства, незважаючи на складні економічні умови, пов'язані з воєнним станом, інфляційними процесами та нестабільністю аграрних ринків.

Найбільшу частку у структурі доходів підприємства займає продукція рослинництва, яка в середньому за три роки становить понад 89 % загального обсягу товарної продукції. Це підтверджує високий рівень спеціалізації підприємства на виробництві рослинницької продукції та ефективне використання земельних ресурсів. Серед основних культур домінують зернові та зернобобові культури, які забезпечують понад половину доходів підприємства.

Особливу увагу слід звернути на значні коливання у виробництві окремих культур. Так, виробництво кукурудзи на зерно у 2025 році суттєво зменшилося порівняно з 2024 роком, що може бути пов'язано з несприятливими погодними умовами, зміною структури посівних площ або коливаннями цін на аграрному ринку. Водночас спостерігається значне зростання виробництва сої та цукрового буряка, що свідчить про диверсифікацію виробничої діяльності підприємства та адаптацію до змін ринкової кон'юнктури.

Важливою тенденцією є поступове зростання обсягів продукції тваринництва, зокрема виробництва молока. У 2025 році цей показник значно зріс і становив 236756 тис. грн, що у кілька разів перевищує показники попередніх років. Це свідчить про активізацію розвитку молочного скотарства та підвищення ролі тваринництва у структурі доходів підприємства.

Крім того, значну частку у структурі доходів підприємства займають послуги, які включають транспортні, логістичні та інші види діяльності. У середньому за три роки їх частка становить понад 10%, що свідчить про диверсифікацію діяльності підприємства та ефективне використання

виробничих ресурсів.

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору України, що характеризуються підвищеною конкуренцією, нестабільністю кліматичних умов і необхідністю впровадження інноваційних технологій, важливим фактором забезпечення ефективності діяльності підприємства є вдосконалення системи менеджменту. Це передбачає оптимізацію структури виробництва, впровадження сучасних методів планування, використання цифрових технологій управління та підвищення ефективності використання ресурсів.

Таким чином, результати аналізу структури товарної продукції ТОВ «СОЛПА» свідчать про стабільний розвиток підприємства, високий рівень спеціалізації у галузі рослинництва та поступове зміцнення позицій тваринництва. Водночас для забезпечення подальшого зростання конкурентоспроможності підприємства доцільно продовжувати роботу над удосконаленням системи менеджменту, диверсифікацією виробництва та впровадженням сучасних технологій управління.

З метою комплексної оцінки результативності функціонування підприємства доцільно проаналізувати систему ключових економічних показників, які характеризують ефективність використання ресурсів, рівень прибутковості діяльності та фінансову стійкість господарства. Такі показники дозволяють визначити динаміку розвитку підприємства, оцінити якість управлінських рішень і сформулювати обґрунтовані напрями подальшого вдосконалення системи менеджменту (табл.2.6).

Таблиця 2.6

**Показники економічної результативності діяльності ТОВ
«СОЛІРА» за 2023–2025 роки**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. до 2023 р. (+,-)	Темп зміни, %
Отримано чистого доходу, всього, тис. грн	1530242	1422219	1641184	+110942	107,3
у т.ч. з розрахунку на:					
- 1 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	50,4	46,8	54,2	+3,8	107,5
- 1 середньорічного працівника, тис. грн	2936,0	2662,2	2716,1	-219,9	92,5
Отримано прибутку (+), збитку (-), всього, тис. грн	381703	-271860	192675	-189028	50,5
у т.ч. з розрахунку на:					
- 1 га сільськогосподарських угідь, грн	12,7	-9,1	6,4	-6,3	50,4
- 1 середньорічного працівника, грн	731,6	-508,1	318,9	-412,7	43,6
Норма прибутку, %	10,7	-22,42	14,3	+3,6	133,6
Рівень рентабельності, %	6,1	-	26,4	+20,3	432,8

Джерело: розраховано автором за фінансово-економічною звітністю ТОВ «СОЛІРА».

Аналіз показників економічної ефективності діяльності ТОВ «СОЛІРА» за 2023–2025 роки свідчить про нестабільну, але загалом позитивну динаміку розвитку підприємства в умовах складної економічної ситуації в Україні. Період дослідження охоплює роки, що характеризуються значними викликами для аграрного сектору, зокрема воєнними ризиками, зростанням вартості ресурсів, порушенням логістичних ланцюгів та коливанням цін на сільськогосподарську продукцію.

Обсяг чистого доходу підприємства у 2025 році зріс порівняно з 2023 роком на 110942 тис. грн, або на 7,3%, що свідчить про поступове відновлення економічної активності підприємства після кризового періоду. Зростання доходу з розрахунку на 1 гектар сільськогосподарських угідь також підтверджує підвищення ефективності використання земельних ресурсів і застосування сучасних технологій виробництва.

Водночас показник доходу на одного працівника у 2025 році зменшився

на 219,9 тис. грн порівняно з 2023 роком, що може бути пов'язано зі збільшенням чисельності персоналу, підвищенням витрат на оплату праці або зниженням продуктивності праці в окремі періоди господарської діяльності. Це свідчить про необхідність удосконалення системи управління трудовими ресурсами та підвищення ефективності використання персоналу.

Особливої уваги заслуговує динаміка прибутковості підприємства. У 2024 році підприємство отримало збиток у розмірі 271860 тис. грн, що стало наслідком несприятливих економічних умов, зростання собівартості виробництва, коливання цін на паливно-енергетичні ресурси та логістичних обмежень, пов'язаних із воєнним станом. Проте вже у 2025 році підприємство відновило прибутковість, отримавши прибуток у розмірі 192675 тис. грн, що свідчить про ефективні управлінські рішення та адаптацію підприємства до нових умов господарювання.

Значне підвищення рівня рентабельності у 2025 році до 26,4% є позитивним результатом діяльності підприємства та підтверджує ефективність використання виробничих ресурсів. Зростання норми прибутку на 3,6 відсоткових пункти також свідчить про покращення фінансового стану підприємства та підвищення результативності його господарської діяльності.

У сучасних умовах функціонування аграрних підприємств важливим фактором забезпечення стабільності діяльності є впровадження ефективної системи менеджменту, що передбачає оптимізацію витрат, удосконалення системи планування виробництва, підвищення продуктивності праці та впровадження сучасних технологій управління. Саме управлінські рішення щодо диверсифікації виробництва, модернізації технічної бази та раціонального використання ресурсів дозволили підприємству стабілізувати фінансові показники та забезпечити подальший розвиток.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать про те, що ТОВ «СОЛПРА» є економічно активним аграрним підприємством із достатнім виробничим потенціалом і перспективами подальшого розвитку. Незважаючи на складні економічні умови, пов'язані з воєнним станом та нестабільністю

ринкового середовища, підприємство демонструє здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стабільність виробничої діяльності.

Позитивна динаміка доходів і відновлення прибутковості у 2025 році свідчать про ефективність функціонування системи управління підприємством та її здатність забезпечувати раціональне використання ресурсів. Водночас наявність коливань фінансових показників вказує на необхідність подальшого вдосконалення системи менеджменту, зокрема в частині стратегічного планування, управління витратами, підвищення продуктивності праці та впровадження інноваційних технологій.

Отже, аналіз організаційно-економічних показників діяльності підприємства створює необхідну інформаційну базу для подальшого дослідження ефективності системи менеджменту ТОВ «СОЛІРА» та розроблення практичних рекомендацій щодо її вдосконалення, що є важливим етапом забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах розвитку економіки України.

2.3 Оцінювання ефективності системи менеджменту та стратегічних можливостей розвитку ТОВ «СОЛІРА»

Результативність функціонування системи менеджменту підприємства проявляється не лише у здатності керівництва формувати стратегічні напрями розвитку та здійснювати контроль за їх реалізацією, але й у забезпеченні злагодженої взаємодії між усіма структурними підрозділами та працівниками організації. Важливу роль відіграє чітка координація діяльності персоналу, ефективна комунікація між рівнями управління та наявність узгоджених процедур прийняття управлінських рішень. Відсутність ефективних механізмів взаємодії між підрозділами може призводити до зниження продуктивності праці, збільшення витрат і втрати конкурентних переваг

підприємства.

У сучасних умовах аграрне підприємство являє собою складну виробничо-економічну систему, яка об'єднує різноманітні функціональні підрозділи, пов'язані між собою технологічними, фінансовими та інформаційними зв'язками. Особливість діяльності ТОВ «СОЛІРА» полягає у поєднанні кількох напрямів господарювання, зокрема вирощування зернових і технічних культур, розвитку молочного тваринництва, логістичної діяльності та надання послуг у сфері транспортування і зберігання продукції. Така багатогалузева структура потребує створення ефективної системи управління, здатної забезпечити узгодженість виробничих процесів і раціональне використання ресурсів.

Управління підприємством слід розглядати як безперервний процес впливу керівництва на діяльність структурних підрозділів, спрямований на забезпечення стабільності функціонування господарства, підвищення ефективності виробництва та досягнення стратегічних цілей розвитку. Саме системний характер управління дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та формувати конкурентні переваги підприємства на ринку.

В умовах трансформації економіки України, що супроводжується нестабільністю цін на аграрну продукцію, коливанням валютного курсу, змінами логістичних маршрутів та підвищенням вимог до якості продукції, особливої актуальності набуває вдосконалення системи менеджменту підприємства. Для ТОВ «СОЛІРА» це означає необхідність оптимізації організаційної структури управління, підвищення ефективності планування виробничої діяльності, удосконалення системи контролю за використанням ресурсів і впровадження сучасних інформаційних технологій.

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності управління підприємством є вдосконалення процесів планування, обліку та контролю за результатами діяльності. Використання сучасних методів управління запасами, бюджетування та фінансового планування дозволяє знизити

витрати виробництва, підвищити рівень рентабельності та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Крім того, важливим аспектом удосконалення системи менеджменту є впровадження сучасних цифрових технологій управління, автоматизація виробничих процесів і використання інформаційних систем для аналізу економічних показників діяльності підприємства. Це дозволяє підвищити оперативність прийняття управлінських рішень і забезпечити ефективний контроль за діяльністю підприємства.

З метою комплексної оцінки ефективності функціонування системи менеджменту ТОВ «СОЛІРА» доцільно застосувати метод SWOT-аналізу, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити можливості та загрози його подальшого розвитку в сучасних умовах господарювання (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз системи менеджменту та розвитку ТОВ «СОЛІРА»

Внутрішні фактори	Характеристика
Сильні сторони (Strengths)	Значний земельний фонд і виробничий потенціал; стабільна структура виробництва; досвідчений управлінський персонал; наявність сучасної техніки та логістичної інфраструктури; диверсифікація діяльності (рослинництво, тваринництво, транспортні послуги); можливість масштабування виробництва
Слабкі сторони (Weaknesses)	Висока залежність від погодних умов; значні витрати на паливно-енергетичні ресурси; недостатній рівень цифровізації управлінських процесів; коливання фінансових результатів у кризові періоди; потреба в модернізації окремих виробничих потужностей
Зовнішні фактори	Характеристика
Можливості (Opportunities)	Розширення експорту аграрної продукції; впровадження сучасних технологій управління та автоматизації виробництва; розвиток аграрної логістики; залучення інвестицій і державної підтримки аграрного сектору; підвищення попиту на продовольчу продукцію
Загрози (Threats)	Воєнні ризики та порушення логістичних ланцюгів; інфляція та зростання вартості ресурсів; зміни кліматичних умов; нестабільність ринкових цін на сільськогосподарську продукцію; посилення конкуренції на аграрному ринку

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності ТОВ «СОЛІРА».

Результати проведеного SWOT-аналізу свідчать про те, що ТОВ

«СОЛПА» має достатній виробничий і ресурсний потенціал для забезпечення стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності на аграрному ринку України. Наявність значних земельних ресурсів, диверсифікована структура виробництва та досвідчений управлінський персонал створюють сприятливі передумови для ефективного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

Водночас аналіз виявив низку внутрішніх проблем, пов'язаних із потребою модернізації виробничих процесів, підвищенням рівня автоматизації управління та оптимізацією витрат. У сучасних умовах цифровізації економіки важливим напрямом розвитку підприємства є впровадження інформаційних технологій у систему менеджменту, що дозволить підвищити ефективність планування, обліку та контролю виробничої діяльності.

Серед зовнішніх можливостей підприємства слід виділити розширення ринків збуту продукції, впровадження інноваційних технологій у виробництво та розвиток логістичної інфраструктури. Водночас значний вплив на діяльність підприємства можуть мати такі фактори, як воєнні ризики, інфляційні процеси, коливання цін на аграрну продукцію та зміни кліматичних умов.

Таким чином, результати SWOT-аналізу свідчать про необхідність подальшого вдосконалення системи менеджменту ТОВ «СОЛПА», зокрема шляхом підвищення ефективності використання ресурсів, впровадження сучасних технологій управління та розвитку стратегічного планування діяльності підприємства. Реалізація цих заходів сприятиме зміцненню фінансової стабільності підприємства, підвищенню рівня його конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку в умовах сучасної економіки України.

Застосування методу SPACE-аналізу (Strategic Position and Action Evaluation) дає можливість визначити стратегічне положення підприємства на ринку, оцінити рівень його фінансової стійкості, конкурентоспроможності та

потенціалу розвитку, а також обґрунтувати найбільш доцільну модель поведінки підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Проведення SPACE-аналізу для ТОВ «СОЛІРА» дозволяє комплексно оцінити можливості підприємства щодо розширення виробництва, підвищення ефективності управління ресурсами та забезпечення довгострокової економічної стабільності (табл. 2.8).

В умовах сучасної економіки України, що характеризується високим рівнем конкуренції, коливанням ринкових цін на сільськогосподарську продукцію, зростанням витрат на енергоресурси та логістичними обмеженнями, стратегічне планування діяльності підприємства набуває особливої важливості. Саме тому використання інструментів стратегічного аналізу дозволяє сформувати ефективну систему менеджменту та визначити напрями подальшого розвитку підприємства.

Таблиця 2.8

SPACE-аналіз стратегічного позиціонування ТОВ «СОЛІРА»

Показник	Критерій оцінювання	Оцінка (1–6)	Обґрунтування
Фінансова стабільність (FS)	Рівень прибутковості	4	Підприємство демонструє позитивні фінансові результати після кризового періоду
	Платоспроможність	5	Наявність стабільних джерел доходу та виробничих ресурсів
	Рівень витрат	3	Значні витрати на паливно-енергетичні ресурси та логістику
	Фінансова незалежність	4	Високий рівень власного капіталу
Середнє значення FS		4,0	

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «СОЛІРА».

Узагальнені координати SPACE-аналізу

$$FS = +4,0; IS = +5,0; CA = -3,5; ES = -4,5$$

$$X = IS + CA = 5,0 - 3,5 = +1,5 \quad (2.1)$$

$$Y = FS + ES = 4,0 - 4,5 = -0,5 \dots\dots\dots(2.2)$$

Результати проведеного SPACE-аналізу свідчать про те, що стратегічне положення ТОВ «СОЛІРА» знаходиться в зоні конкурентної стратегії розвитку, що характеризується необхідністю активного використання внутрішніх ресурсів підприємства для зміцнення позицій на ринку та підвищення ефективності управління діяльністю.

Отримані координати (+1,5; -0,5) свідчать про наявність позитивного потенціалу розвитку підприємства, але водночас вказують на необхідність підвищення рівня конкурентоспроможності та адаптації до складних умов зовнішнього середовища. Найбільш значний вплив на діяльність підприємства мають фактори нестабільності економіки, високі витрати виробництва та зростання конкуренції на аграрному ринку.

Сильними сторонами підприємства є стабільна виробнича база, значні земельні ресурси, диверсифікована структура діяльності та наявність досвідченого персоналу. Водночас до ключових проблем належать залежність від погодних умов, зростання витрат на енергоресурси та необхідність модернізації виробничих процесів.

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору України стратегічний розвиток підприємства повинен базуватися на впровадженні інноваційних технологій управління, оптимізації витрат, підвищенні продуктивності праці та розширенні ринків збуту продукції. Особливого значення набуває використання цифрових технологій у системі менеджменту, що дозволяє підвищити ефективність планування виробництва та контролю за використанням ресурсів.

Таким чином, результати SPACE-аналізу підтверджують необхідність реалізації конкурентної стратегії розвитку ТОВ «СОЛІРА», яка повинна бути спрямована на підвищення ефективності управління підприємством, зміцнення фінансової стабільності та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності в умовах сучасної економіки України.

Також доцільно представити результати SPACE-аналізу у графічному вигляді, що дозволяє наочно відобразити стратегічну позицію підприємства

та оцінити його потенціал розвитку в умовах сучасного конкурентного середовища. Використання діаграми SPACE забезпечує можливість швидко визначити тип стратегії, яка є найбільш прийнятною для підприємства, а також оцінити баланс між внутрішніми можливостями та зовнішніми ризиками.

Побудова діаграми здійснюється шляхом відкладення середніх значень чотирьох груп показників: фінансової стабільності (FS), привабливості галузі (IS), конкурентних переваг (CA) та стабільності зовнішнього середовища (ES). На основі розрахованих координат (X; Y) визначається стратегічний квадрант, у якому знаходиться підприємство.

Для ТОВ «СОЛІРА» координати стратегічної позиції становлять:

$$X = +1,5; \quad Y = -0,5$$

Отримані значення свідчать про те, що підприємство перебуває у зоні конкурентної стратегії розвитку, яка передбачає активне вдосконалення системи менеджменту, підвищення ефективності використання ресурсів та посилення позицій на ринку аграрної продукції.



Рис. 2.1. Графічна інтерпретація стратегічної позиції ТОВ «СОЛІРА» за результатами SPACE-аналізу

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «СОЛІРА».

Графічне відображення результатів SPACE-аналізу підтверджує, що ТОВ «СОЛІРА» функціонує в умовах відносно стабільного фінансового стану, проте зазнає значного впливу зовнішніх факторів ризику, характерних для аграрного сектору України. До таких факторів належать воєнні загрози, нестабільність логістичних маршрутів, коливання цін на ресурси та залежність від погодних умов.

Водночас позитивні значення показників привабливості галузі та фінансової стабільності свідчать про наявність потенціалу для подальшого розвитку підприємства, розширення виробництва та підвищення конкурентоспроможності. Це створює передумови для реалізації конкурентної стратегії, спрямованої на:

- підвищення ефективності системи менеджменту підприємства;
- впровадження сучасних технологій управління виробництвом;
- оптимізацію витрат і підвищення продуктивності праці;
- диверсифікацію виробництва та розширення ринків збуту продукції.

Таким чином, побудована діаграма SPACE-аналізу є важливим інструментом стратегічного планування діяльності підприємства та підтверджує необхідність подальшого вдосконалення системи менеджменту ТОВ «СОЛІРА» в умовах сучасної економіки України.

Отже, проведений аналіз системи менеджменту ТОВ «СОЛІРА» показав, що підприємство має сформовану організаційну структуру управління, достатній виробничий потенціал і досвід функціонування в умовах нестабільного економічного середовища. Використання сучасних інструментів стратегічного аналізу, зокрема SWOT- та SPACE-аналізу, дозволило визначити ключові сильні сторони підприємства, виявити внутрішні проблеми та оцінити перспективи подальшого розвитку.

Результати аналізу свідчать про наявність конкурентних переваг підприємства, серед яких значний земельний фонд, диверсифікована структура діяльності, стабільна виробнича база та досвідчений управлінський персонал. Водночас виявлено низку факторів, що стримують розвиток

підприємства, зокрема високий рівень виробничих витрат, залежність від зовнішніх економічних умов, потребу в модернізації управлінських процесів і впровадженні сучасних інформаційних технологій.

Таким чином, удосконалення системи менеджменту ТОВ «СОЛІРА» повинно бути спрямоване на підвищення ефективності використання ресурсів, розвиток стратегічного планування, цифровізацію управлінських процесів та зміцнення конкурентних позицій підприємства на аграрному ринку.

Висновок до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи було проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «СОЛІРА», досліджено сучасні тенденції розвитку аграрних підприємств України та здійснено оцінку ефективності функціонування системи менеджменту підприємства.

Встановлено, що підприємство має значний виробничий потенціал і стабільну ресурсну базу, що забезпечує можливість здійснювати ефективну господарську діяльність і підтримувати конкурентні позиції на ринку. Аналіз структури земельних ресурсів підтвердив високий рівень забезпеченості підприємства основним виробничим фактором — землею, а дослідження структури товарної продукції показало домінування галузі рослинництва з поступовим розвитком тваринництва та розширенням спектра послуг.

Оцінювання фінансово-економічних показників діяльності підприємства засвідчило нестабільність результатів господарювання у кризові періоди, що пов'язано з впливом зовнішніх факторів, зокрема воєнного стану, інфляційних процесів і коливання цін на аграрну продукцію. Водночас відновлення прибутковості та зростання рівня рентабельності у 2025 році свідчать про ефективність управлінських рішень і здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища.

Проведений SWOT- та SPACE-аналіз дозволив визначити стратегічну позицію підприємства та встановити, що ТОВ «СОЛІРА» функціонує в умовах конкурентної стратегії розвитку, яка передбачає активне використання внутрішніх ресурсів для підвищення ефективності діяльності та зміцнення ринкових позицій. Водночас результати аналізу свідчать про необхідність подальшого вдосконалення системи менеджменту підприємства, зокрема шляхом оптимізації організаційної структури управління, підвищення ефективності планування та контролю виробничих процесів, а також впровадження сучасних цифрових технологій управління.

Отже, результати проведеного дослідження створюють необхідну аналітичну основу для розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи менеджменту ТОВ «СОЛІРА», що стане предметом подальшого розгляду в наступному розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Обґрунтування сучасних управлінських рішень щодо вдосконалення системи менеджменту ТОВ «СОЛПА» в умовах трансформації ринкового середовища

У сучасних умовах розвитку економіки України питання підвищення ефективності системи менеджменту підприємства набуває стратегічного значення. Це пов'язано з високим рівнем конкуренції на аграрному та продовольчому ринках, необхідністю адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища, а також впровадженням інноваційних технологій у виробничу та управлінську діяльність. Для підприємств аграрно-виноробного профілю, зокрема ТОВ «СОЛПА», вдосконалення системи менеджменту є ключовим фактором забезпечення стабільності діяльності, підвищення продуктивності праці та формування конкурентних переваг на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Важливим елементом сучасної системи управління є розвиток персоналу та підвищення рівня професійної компетентності працівників, що дозволяє ефективно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та впроваджувати нові методи організації виробництва. У сучасних умовах швидкого розвитку технологій та цифровізації бізнес-процесів навчання персоналу стає необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та підвищення ефективності його діяльності [24].

Організація професійного навчання працівників повинна здійснюватися на основі системного підходу, який передбачає визначення потреби в навчанні, формування цілей розвитку персоналу, планування навчальних заходів і оцінювання їх результативності. Такий підхід дозволяє забезпечити

відповідність рівня кваліфікації працівників сучасним вимогам виробництва та сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства [17].

Для підприємства ТОВ «СОЛПА», яке поєднує функції виробництва, зберігання та реалізації продукції, особливого значення набуває підвищення професійного рівня працівників у сфері технології виробництва, логістики, маркетингу та обслуговування клієнтів. Необхідність підвищення кваліфікації персоналу обумовлена низкою факторів, серед яких:

- впровадження нових технологій виробництва та зберігання продукції;
- розвиток електронної комерції та цифрових каналів збуту;
- підвищення вимог до якості продукції та сервісу;
- посилення конкуренції на аграрному та продовольчому ринках;
- необхідність адаптації підприємства до змін економічного

середовища.

Підвищення кваліфікації працівників слід розглядати як безперервний процес, спрямований на розвиток професійних знань, навичок і компетенцій персоналу, що дозволяє забезпечити ефективне виконання виробничих завдань і досягнення стратегічних цілей підприємства. У сучасних умовах цей процес повинен бути інтегрований у систему стратегічного планування діяльності підприємства та орієнтований на довгострокову перспективу розвитку [30]

З метою підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності доцільно впровадити комплекс заходів, спрямованих на модернізацію системи менеджменту:

1. Впровадження системи цифрового управління підприємством. Доцільно запровадити сучасні інформаційні системи управління, які дозволять автоматизувати основні бізнес-процеси підприємства.

Очікувані результати:

- підвищення оперативності управлінських рішень;
- зниження витрат часу на обробку інформації;
- покращення контролю за виробничими процесами;

- підвищення прозорості фінансової діяльності.

2. Розробка системи стратегічного планування діяльності підприємства.

У сучасних умовах нестабільності економічного середовища підприємству необхідно формувати довгострокову стратегію розвитку, яка буде враховувати можливі ризики та перспективи зростання.

Основні напрями стратегічного планування:

- оптимізація структури виробництва;
- розширення асортименту продукції;
- розвиток нових каналів збуту;
- підвищення ефективності використання ресурсів;
- впровадження інноваційних технологій.

3. Запровадження системи професійного навчання персоналу. У рамках удосконалення системи менеджменту доцільно впровадити програму регулярного навчання працівників підприємства.

Основні напрями навчання:

- технологія виробництва продукції;
- управління якістю продукції;
- маркетинг і продажі;
- обслуговування клієнтів;
- цифрові технології управління.

Особливу увагу слід приділити проведенню спеціалізованих тренінгів для працівників підприємства.

Метою проведення тренінгу є підвищення професійної компетентності працівників підприємства, розвиток навичок ефективної комунікації з клієнтами та формування сучасної корпоративної культури.

Основні теми тренінгу:

- сучасні технології виробництва продукції
- особливості асортименту продукції підприємства
- стандарти обслуговування клієнтів
- ефективні техніки продажу

- формування позитивного іміджу підприємства

Впровадження системи КРІ для оцінки ефективності працівників

Система ключових показників ефективності дозволить:

- підвищити продуктивність праці;
- забезпечити контроль за результатами діяльності;
- підвищити мотивацію персоналу;
- оптимізувати використання ресурсів.
- Розвиток системи управління ризиками

У сучасних умовах воєнного стану та економічної нестабільності важливо впровадити систему управління ризиками.

Основні напрями:

- аналіз ризиків діяльності підприємства
- планування заходів щодо їх мінімізації
- страхування виробничих ресурсів
- диверсифікація ринків збуту продукції
- Впровадження елементів «зеленої» економіки

Доцільно впровадити екологічні технології виробництва, що дозволить:

- знизити витрати ресурсів
- підвищити екологічну безпеку виробництва
- покращити імідж підприємства
- підвищити конкурентоспроможність продукції

Отже, вдосконалення системи менеджменту ТОВ «СОЛПА» повинно базуватися на впровадженні сучасних управлінських підходів, розвитку персоналу, цифровізації бізнес-процесів та підвищенні ефективності використання ресурсів. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства, забезпечити стабільність його діяльності та створити передумови для довгострокового розвитку в умовах сучасної економіки України.

3.2 Економічне обґрунтування впровадження заходів щодо підвищення ефективності системи менеджменту ТОВ «СОЛІРА»

У сучасних умовах функціонування підприємств аграрного та виноробного сектору України особливого значення набуває економічна доцільність управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності системи менеджменту. Реалізація запропонованих у підрозділі 3.1 заходів, зокрема впровадження системи професійного навчання персоналу, цифровізації управлінських процесів і вдосконалення системи мотивації працівників, потребує відповідного економічного обґрунтування, яке дозволяє оцінити їх результативність та доцільність.

Для підприємства ТОВ «СОЛІРА», що здійснює діяльність у сфері виробництва, зберігання та реалізації винної продукції, підвищення ефективності управління персоналом і організаційних процесів має безпосередній вплив на рівень продуктивності праці, обсяг реалізації продукції, якість обслуговування клієнтів і фінансові результати діяльності.

Основними заходами, що підлягають економічному обґрунтуванню, є:

- впровадження системи навчання персоналу (тренінгів);
- удосконалення системи менеджменту та управління персоналом;
- використання цифрових технологій у процесі управління;
- підвищення ефективності роботи працівників і рівня обслуговування клієнтів.

Таблиця 3.1

**Витрати на впровадження заходів щодо вдосконалення системи
менеджменту ТОВ «СОЛІРА»**

Стаття витрат	Сума, грн
Організація тренінгів для персоналу	45000,00
Оплата послуг тренера	30000,00
Методичні матеріали	8 000,00
Оренда обладнання та приміщення	12000,00
Впровадження програмного забезпечення	35000,00
Адміністративні витрати	10000,00
Загальна сума витрат	140000,00

Джерело: розраховано автором за матеріалами підприємства на основі власних досліджень.

Впровадження зазначених заходів дозволить підвищити продуктивність праці працівників підприємства, покращити якість обслуговування клієнтів і збільшити обсяги реалізації продукції.

За оцінками фахівців підприємства, після впровадження заходів очікується:

- зростання обсягу реалізації продукції на 6%;
- підвищення продуктивності праці на 5%;
- скорочення витрат часу на управління на 8%;
- підвищення прибутковості діяльності підприємства.

Таблиця 3.2

**Прогнозоване збільшення доходу підприємства після
впровадження заходів**

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Обсяг реалізації продукції, тис. грн	1641184,00	1739655,00	+98471,00
Собівартість продукції, тис. грн	1448509,00	1512000,00	+63491,00
Прибуток, тис. грн	192675,00	227655,00	+34980,00

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень.

Збільшення прибутку підприємства після впровадження заходів становитиме:

$$\Delta\Pi = 227655 - 192675 = 34980 \text{ тис. грн}$$

Економічний ефект визначається за формулою:

$$E = \Pi_2 - \Pi_1 \quad (3.1)$$

де:

Π_2 — прибуток після впровадження заходів;

Π_1 — прибуток до впровадження заходів.

$$E = 227655 - 192675 = 34980 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 3.3

Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів

Показник	Значення
Загальні витрати на впровадження заходів, грн	140000,00
Додатковий прибуток, грн	349800,00
Економічний ефект, грн	348400,00
Термін окупності, років	0,004
Рівень рентабельності заходів, %	24,986

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень.

Термін окупності визначається за формулою:

$$T = B / \Delta\Pi \quad (3.2)$$

де:

B — витрати на впровадження заходів;

$\Delta\Pi$ — додатковий прибуток.

$$T = 140000 / 34980000 = 0,004 \text{ року, або приблизно 1,5 дня}$$

Крім фінансового результату, впровадження заходів дозволить отримати додаткові соціальні та організаційні переваги:

- підвищення рівня професійної компетентності персоналу;
- покращення якості управлінських рішень;
- підвищення мотивації працівників;
- зниження плинності кадрів;

- підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- покращення іміджу підприємства на ринку;
- адаптація підприємства до сучасних економічних умов України.

Особливо важливим є те, що в умовах воєнного стану та економічної нестабільності ефективна система менеджменту дозволяє підприємству:

- швидко реагувати на зміни ринкового середовища;
- оптимізувати витрати;
- забезпечувати стабільність виробництва;
- підтримувати фінансову стійкість підприємства.

Отже, проведені розрахунки підтверджують економічну доцільність впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення системи менеджменту ТОВ «СОЛІРА». Реалізація запропонованих управлінських рішень сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, зростанню продуктивності праці, збільшенню обсягів реалізації продукції та покращенню фінансових результатів діяльності підприємства.

Впровадження сучасних інструментів управління персоналом, цифрових технологій та систем професійного навчання дозволить підприємству зміцнити свої конкурентні позиції, забезпечити стабільність діяльності та створити передумови для подальшого розвитку в умовах сучасної економіки України.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було розроблено комплекс практичних заходів щодо вдосконалення системи менеджменту ТОВ «СОЛІРА» та здійснено економічне обґрунтування їх впровадження з урахуванням сучасних умов розвитку аграрного та виноробного бізнесу в Україні. Проведене дослідження підтвердило, що ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня організації управлінських

процесів, професійної підготовки персоналу, використання сучасних інформаційних технологій та здатності підприємства адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища.

Обґрунтовано, що в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та посилення конкуренції на ринку особливого значення набуває стратегічне управління підприємством, яке передбачає модернізацію системи менеджменту, впровадження інноваційних підходів до організації роботи персоналу та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу. Для ТОВ «СОЛПРА» це особливо актуально, оскільки підприємство здійснює діяльність у сфері виробництва та реалізації продукції, де якість управління безпосередньо впливає на фінансові результати та конкурентоспроможність.

У процесі дослідження запропоновано впровадження системи професійного навчання персоналу, цифровізації управлінських процесів, удосконалення системи планування та контролю діяльності підприємства, а також підвищення ефективності взаємодії між структурними підрозділами. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зростанню рівня організаційної дисципліни, покращенню якості управлінських рішень і підвищенню рівня обслуговування клієнтів.

Проведені економічні розрахунки підтвердили доцільність реалізації запропонованих управлінських заходів. Встановлено, що впровадження системи навчання персоналу та сучасних методів управління дозволить забезпечити зростання обсягів реалізації продукції, підвищення прибутковості діяльності підприємства та скорочення витрат на організацію виробничих процесів. Крім того, запропоновані заходи сприятимуть підвищенню рівня мотивації працівників, формуванню позитивного іміджу підприємства та зміцненню його позицій на ринку.

Особливу увагу у розділі приділено питанням забезпечення стійкості підприємства в умовах сучасних економічних викликів, зокрема нестабільності фінансового середовища, зміни логістичних маршрутів, коливання цін на ресурси та необхідності впровадження інноваційних

технологій. Запропоновані управлінські рішення дозволять підвищити адаптивність підприємства до зовнішніх змін, забезпечити ефективне використання виробничого потенціалу та створити передумови для довгострокового розвитку.

Таким чином, результати дослідження свідчать про те, що вдосконалення системи менеджменту ТОВ «СОЛПРА» на основі сучасних управлінських підходів, розвитку персоналу та впровадження інноваційних технологій є економічно обґрунтованим і стратегічно необхідним напрямом розвитку підприємства. Реалізація запропонованих заходів забезпечить підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій і створення умов для стабільного функціонування в сучасних умовах розвитку економіки України.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне теоретичне та практичне дослідження питань удосконалення системи менеджменту підприємства з урахуванням сучасних економічних умов розвитку України, посилення конкуренції на ринку, необхідності цифровізації управлінських процесів та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств аграрного та виноробного сектору.

У процесі дослідження було встановлено, що система менеджменту підприємства є складною сукупністю взаємопов'язаних управлінських функцій, методів і механізмів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей організації, забезпечення її стабільності та конкурентоспроможності. В сучасних умовах господарювання ефективність системи менеджменту значною мірою визначається рівнем професійної підготовки персоналу, використанням сучасних інформаційних технологій, здатністю керівництва оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та впроваджувати інноваційні управлінські рішення.

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні засади управління та функціонування систем менеджменту підприємства, узагальнено сучасні підходи до організації управлінської діяльності та визначено основні принципи ефективного менеджменту. Встановлено, що управління є багатофункціональним процесом, який включає планування, організацію, мотивацію, координацію та контроль діяльності підприємства. Доведено, що застосування сучасних методів менеджменту сприяє підвищенню продуктивності праці, оптимізації використання ресурсів і забезпеченню стабільного розвитку підприємства.

У другому розділі проведено аналіз діяльності ТОВ «СОЛІРА», досліджено його організаційно-економічні характеристики, структуру виробництва та результати господарської діяльності. Встановлено, що підприємство є багатогалузевим суб'єктом господарювання, який здійснює

виробництво, зберігання та реалізацію сільськогосподарської продукції, забезпечуючи стабільну діяльність у складних умовах економічної нестабільності. Аналіз показників ефективності діяльності підприємства показав наявність позитивної динаміки фінансових результатів у 2025 році після періоду збитковості, що свідчить про здатність підприємства адаптуватися до сучасних викликів, зокрема воєнного стану, коливань ринкових цін і змін логістичних умов.

Проведений SWOT- та SPACE-аналіз дозволив визначити стратегічну позицію підприємства, виявити його сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози зовнішнього середовища. Встановлено, що основними перевагами ТОВ «СОЛПА» є наявність значного земельного фонду, досвідчений персонал, диверсифікована структура діяльності та сформована матеріально-технічна база. Водночас до факторів, що стримують розвиток підприємства, віднесено нестабільність економічного середовища, підвищення витрат на виробництво, потребу в модернізації системи управління та впровадженні сучасних інформаційних технологій.

У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи менеджменту ТОВ «СОЛПА», які передбачають впровадження системи професійного навчання персоналу, використання цифрових технологій управління, удосконалення системи планування діяльності підприємства та підвищення ефективності організаційних процесів. Обґрунтовано необхідність розвитку кадрового потенціалу підприємства як одного з ключових факторів підвищення продуктивності праці, конкурентоспроможності продукції та фінансової стійкості підприємства.

Проведені економічні розрахунки підтвердили доцільність впровадження запропонованих заходів. Встановлено, що реалізація запропонованих управлінських рішень дозволить забезпечити зростання обсягів реалізації продукції, підвищення прибутковості діяльності підприємства, скорочення витрат на управління та підвищення ефективності

використання ресурсів. Крім того, запропоновані заходи сприятимуть підвищенню рівня професійної компетентності працівників, покращенню організації виробничих процесів і зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

Особливого значення набуває удосконалення системи менеджменту підприємства в умовах сучасних викликів, пов'язаних із воєнним станом, нестабільністю економічного середовища, зміною структури попиту на продукцію та необхідністю впровадження інноваційних технологій. Ефективна система управління дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, забезпечувати стабільність виробництва та формувати передумови для довгострокового розвитку.

Таким чином, мета кваліфікаційної роботи — удосконалення системи менеджменту підприємства — досягнута, а поставлені завдання виконані в повному обсязі. Отримані результати дослідження мають практичне значення та можуть бути використані у діяльності ТОВ «СОЛІРА» для підвищення ефективності управління, покращення організації виробничих процесів і забезпечення сталого розвитку підприємства в сучасних економічних умовах України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В. Г., Кириченко О. С. Менеджмент організацій : навч. посіб. - Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2023. Кн. 1. - 276 с.
2. Алькема В.Г., Скиба В.М. Теоретичні засади формування системи управління персоналом сучасного підприємства. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 2. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14955853> (дата звернення: 06.01.2026).
3. Баглаєва Н. С., Суховєєва Ю. А. Теоретична сутність поняття економічна ефективність діяльності підприємства. Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ. 2020. Вип. 2. С. 98-101.
4. Бондар Д. С., Пащенко О. П. Удосконалення інформаційного забезпечення системи менеджменту підприємства. Економіка, управління та адміністрування. 2023. № 4 (106). С. 11–16. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-4\(106\)-11-16](https://doi.org/10.26642/ema-2023-4(106)-11-16) (дата звернення: 20.02.2026).
5. Гіщак О.Р., Вербицька Г.Л. Менеджмент в умовах сучасних викликів: теорія та практика. Актуальні проблеми менеджменту та маркетингу в умовах невизначеності. Збірник матеріалів міжвузівської науково-практичної конференції 15 грудня 2023 р. URL: http://www.lim.lviv.ua/files/news_2023/zbirnyk2023.pdf (дата звернення: 10.01.2026).
6. Далик В. П., Ключук Р. В., Ткач С. В., Коник О. В., Невєдров В. О., Шиманович П. О., Крілик Б. Б. Аналіз ризиків управління в системі менеджменту підприємства. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2024. № 1. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-1-9470> (дата звернення: 03.02.2026).
7. Демко І. І. Роль управлінських рішень у системі менеджменту підприємства. Актуальні питання економічних наук. 2025 № 14. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16970751> (дата звернення: 05.01.2026).
8. Єщенко М.Г., Флоркевич П.А. Удосконалення системи менеджменту

сучасного малого підприємства. 2024. № 3 (3). С. 240 – 249. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/11534/11594> (дата звернення: 04.03.2026).

9. 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. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/3072/3518> (дата звернення: 15.03.2026).

10. Зелія В.В., Гарькава В.Ф., М.Е.Матвеев. Цифровізація системи менеджменту підприємства в умовах глобалізаційних змін. Ефективна економіка. 2023. №2 URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.42> (дата звернення: 04.03.2026).

11. Ігнатюк В.М., Навроцька Т.А., Гончар Т.М., Цюман Є.С. Менеджмент організації: теоретичні основи та інноваційні підходи до управління. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 1. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14759520> (дата звернення: 06.01.2026).

12. Ковальська Л.Л., Кривов'язюк І.В. Економіка підприємства: підручник. - Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. - 700 с.

13. Крилов Д.В. Управління підприємством: функціональний аналіз. Економічний простір. 2024. № 195. С. 108 – 112. URL: <https://doi.org/10.30838/EP.195.108-112> (дата звернення: 21.01.2026).

14. Лакіза В., Гіренко В., Кулинич, Р. Теоретико-прикладні аспекти дослідження результативності системи менеджменту підприємства в умовах глобального економічного розвитку. Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-165> (дата звернення: 06.02.2026).

15. Лозовський О. М., Гусак К. Ю. Шляхи оптимізації системи менеджменту підприємства. Ефективна економіка. 2019. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6896> (дата звернення 15.03.2026).

16. Маковецька І. М., Диченко А. С., Валенок А. М. Удосконалення системи управління підприємством. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2024. № 2. С. 62 – 67. URL: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010808> (дата звернення: 11.03.2026).

17. Маковецька І. М., Коровін В. О., Ставринов М. Р. Підвищення економічної ефективності діяльності підприємства за рахунок удосконалення системи управління персоналом. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2023. № 3(42). С. 71–76. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2860/2762> (дата звернення: 03.03.2026).

18. Менеджмент : навчальний посібник / С. І. Страпчук, О. П. Миколенко, І. А. Попова, В. В. Пустова. – Вид. 2-ге переробл. і допов. – Львів : «Новий Світ-2000», 2026. – 356 с.

19. Менеджмент : підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. – Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». – Житомир: Вид-во «Рута», 2021. – 856 с.

20. Менеджмент і адміністрування: підручник / Сидоров О. А., Альошина Т. В., Фісуненко Н. О., Сидорова Е. О. - Дніпро: Арт-Прес, 2023. – 352 с.

21. Назаренко І. Економічний зміст ефективності діяльності підприємств. Галицький економічний вісник. 2022. Том 76. № 3. С. 15–22. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/76/1074.pdf> (дата звернення: 09.03.2026).

22. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент: підручник. Видання 4-е, перероблене і доповнене. - Київ: Видавничий дім «Кондор», 2024. - 563 с.

23. Офіційні дані ТОВ «СОЛІРА» URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/34738144/ (дата звернення: 31.01.2026).

24. Пар'єва Н. О., Буковський О. О., Вікарєнко В. Р. Удосконалення системи менеджменту підприємства в умовах глобальних ризиків. Економіка.

Фінанси. Право. 2023. № 6. С. 64–68. URL: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.6.14> (дата звернення: 16.03.2026).

25. Пашенко О.П., Куліш Н.В. Теоретичні засади управління результативністю менеджменту організації. Економіка та суспільство. 2021. №6. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/330/315> (дата звернення 25.01.2026).

26. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент : навчальний підручник. - Київ : Центр навчальної літератури, 2019. - 312 с.

27. Стратегічний менеджмент: підручник. / О.А. Сидоров, Н.О. Фісуненко, Т. В. Альошина, А.Є. Фоменко. – Дніпро: Арт-Прес, 2024, – 352 с.

28. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / МВС України,. Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС,. 2021. -208 с.

29. Теорія управління [Електронний ресурс]. Навчальний посібник / Грузіна І. А., Кінас І. О., Перерва І. М. та ін.. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 138 с. URL: <https://surl.li/gczoki>.

30. Технології прийняття управлінських рішень : монографія / за заг. ред. І. О. Кузнецової. - Харків : Дісаплюс, 2023. - 430 с.

31. Ткаченко В.В., Кібукевич К.О., Удосконалення системи управління підприємством через формування соціального пакету. Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління». 2021. № 50. С. 130-137. URL: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/58/59> (дата звернення: 16.01.2026).

32. Чорнодід І. С., Василець Н.М., Петренко В.М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. №6 (12) URL: doi:10.54929/2786-5738-2022-6-04-08 .

33. Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посібник. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022, - 194 с.

34. Юхименко П. Конкурентоспроможність підприємства: підручник. -

Київ: Центр учбової літератури, 2021. - 320 с.

35. Якимчук Т., Лисенко О. Місце аналізу в системі менеджменту підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-6> (дата звернення: 14.01.2026).

36. Drucker P. F. The Practice of Management. New York : Harper & Row, 1954. 404 p.

37. Fayol H. General and Industrial Management / transl. from the French by C. Storrs. London : Sir Isaac Pitman & Sons, 1949. 110 p.

38. Follett M. P. Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett / ed. by H. C. Metcalf, L. Urwick. New York : Harper & Brothers, 1942. 320 p.

39. Koontz H., O'Donnell C. Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions. 5th ed. New York : McGraw-Hill, 1972. 745 p.

40. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. New York : Harper & Brothers, 1911. 144 p.