

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ
ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»
ПРИДУНАЙСЬКА ФІЛІЯ
Кафедра економіки та менеджменту**

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:

«Удосконалення системи менеджменту підприємства»

Студентка Черненко Карина Вадимівна
групи Ф241-9-21-Б1М (4.0д)
науковий керівник роботи
к. е. н. доцент, Боденчук Л. Б.

Випускна кваліфікаційна робота допущена до
захисту рішенням засідання кафедри
протокол №_____ від «__» _____ 2025 р.
завідувач кафедри
к. е. н. доцент, Боденчук Л. Б.

м. Ізмаїл - 2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Підходи до розуміння системності управління	5
1.2. Основні функції та принципи управління підприємством	10
1.3. Особливості побудови ефективної управлінської системи в умовах ринкової економіки, конкурентного середовища та цифровізації.....	17
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «АГРОПРАЙМХОЛДИНГ».....	30
2.1. ТОВ «Агропрайм Холдинг» як об’єкт дослідження	30
2.2. Управлінська модель підприємства	36
2.3. Оцінка чинної системи менеджменту за функціональними складовими та виявлення проблемних аспектів	44
Висновок по розділу 2	55
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «АГРОПРАЙМХОЛДИНГ».....	57
3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення управлінської системи.....	57
3.2. Розробка та характеристика пропозицій з оптимізації менеджменту	64
3.3. Очікувані результати та ефективність запропонованих заходів.....	72
Висновок по розділу 3	78
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ.....	90

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах господарювання ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від рівня організації його системи менеджменту. Посилення конкуренції, динамічні зміни у зовнішньому середовищі, зростання вимог до якості продукції та послуг вимагають від підприємств гнучкості, стратегічного бачення та здатності швидко адаптуватися. У цьому контексті вдосконалення системи менеджменту постає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності, стабільного розвитку та ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства.

ТОВ «Агропрайм Холдинг» є представником агропромислового сектору України, який характеризується високим рівнем залежності від зовнішніх чинників, сезонністю та необхідністю постійного підвищення продуктивності управлінських процесів. Саме тому дослідження стану та напрямів удосконалення його системи менеджменту є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору.

Проблематика побудови ефективної системи управління підприємством активно висвітлюється у працях вітчизняних та зарубіжних дослідників. Зокрема, значний внесок у розвиток теорії та практики менеджменту зробили такі науковці, як: Н. Г. Метеленко, М. В. Шарко, Г.О. Швиданенко, Л. В. Фролова, О. В. Роженко, М. Armstrong, Р. Drucker, Н. Mintzberg, R. Daft, D. Torrington, L. Mullins та інші.

Метою бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних та практичних підходів до вдосконалення системи менеджменту підприємства на прикладі ТОВ «АгропраймХолдинг».

Завдання дослідження:

- дослідити теоретико-методологічні засади формування системи менеджменту підприємства.
- проаналізувати стан та особливості функціонування системи менеджменту на ТОВ «Агропрайм Холдинг».

- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення управлінської системи підприємства.

Об'єктом дослідження виступає система менеджменту підприємства, а предметом дослідження — процеси, методи та механізми вдосконалення управління в умовах конкретного господарюючого суб'єкта.

Методи дослідження: аналіз і синтез, порівняльний аналіз, системний підхід, графічне моделювання, метод узагальнення.

Інформаційною базою дослідження є наукова література з питань менеджменту, внутрішня звітність ТОВ «Агропрайм Холдинг», статистичні дані та нормативно-правові документи.

Практичне значення роботи полягає у формуванні конкретних рекомендацій щодо вдосконалення управлінської системи ТОВ «АгропраймХолдинг», які можуть бути впроваджені в його поточну та стратегічну діяльність.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний зміст роботи складає 90 сторінки тексту без урахування додатків. Робота містить 12 таблиць, 4 рисунки та 2 додатки. Список використаних джерел включає 70 найменувань.

Матеріал дипломної роботи пройшов апробацію у таких роботах:

1. Інформаційна взаємодія обліку та менеджменту в системі прийняття управлінських рішень. Цифрова економіка та економічна безпека, 2025. Випуск 2 (17), с. 103-108.
2. Використання статистики для підвищення ефективності управління підприємством. Дослідження у сфері науки, технологій та економіки, 2025. С. 104-107.
3. Штучний інтелект у стратегічному управлінні: Ефективність, ризики та майбутні тренди. Генеративний штучний інтелект як драйвер змін у професіях майбутнього: виклики, можливості, перспективи, 2025.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Підходи до розуміння системності управління

У сучасній науковій літературі поняття «система менеджменту підприємства» розглядається як комплекс взаємопов'язаних елементів, що забезпечують ефективне управління організацією для досягнення її стратегічних та оперативних цілей. За думкою Бірюченка С.Ю. "Система менеджменту охоплює організаційні структури, процеси, методи й засоби впливу на працівників і ресурси задля реалізації цілей підприємства" [9, с. 112]. Для глибшого розуміння цього терміна варто розглянути ключові категорії, які формують його зміст.

Система — це сукупність елементів, що перебувають у взаємодії та утворюють певну цілісність. У контексті підприємства система включає всі структурні підрозділи, ресурси та процеси, які взаємодіють для досягнення спільних цілей. За думкою Берталанфі Л. "Система визначається як комплекс взаємодіючих елементів, упорядкованих для досягнення певного результату" [6, с. 29].

Менеджмент — це процес планування, організації, мотивації та контролю діяльності організації для досягнення її цілей. Він охоплює розробку стратегій, прийняття рішень, координацію ресурсів та оцінку результатів. За думкою Друкера П.Ф. "Менеджмент – це особливий вид діяльності, який перетворює слабкість ресурсів на силу результату" [20, с. 35].

Система менеджменту — це сукупність взаємопов'язаних елементів, що встановлюють політику та цілі організації, а також планують, моніторять, вимірюють та вдосконалюють її діяльність. Вона забезпечує структурований підхід до управління всіма аспектами організації. За думкою Ольшанського О.В. "Ефективна система менеджменту ґрунтується на принципах процесного підходу, орієнтованого на постійне вдосконалення та досягнення цілей

підприємства" [42, с. 124]. З огляду на багатокомпонентну структуру системи менеджменту, доцільно звернутися до фундаментальних наукових підходів до її осмислення. Розуміння таких категорій, як «менеджмент» та «система», є ключовим для формування цілісної управлінської парадигми. У науковій літературі ці поняття мають різноманітні інтерпретації, що відображають еволюцію управлінської думки та розмаїття підходів. У таблиці 1.1. представлено висловлювання провідних вчених і теоретиків щодо понять «менеджмент» та «система», що дає змогу глибше усвідомити сутність цих ключових управлінських категорій.

Таблиця 1.1.

Висловлювання науковців про категорії «менеджмент» і «система»

№	Автор / Вчений	Визначення / Цитата
1	Гарольд Кунц (Harold Koontz) [29]	«Менеджмент — це мистецтво досягати цілей за допомогою інших осіб.»
2	Пітер Друкер (Peter Drucker) [20]	«Менеджмент — це функція, яка організовує людей для досягнення спільної мети.»
3	Генрі Файоль (Henri Fayol) [61]	«Менеджмент — це процес планування, організації, керівництва та контролю для досягнення цілей.»
4	Людвіг фон Берталанфі [6]	«Система — це сукупність взаємопов'язаних елементів, які функціонують як єдине ціле.»
5	Норберт Вінер (Norbert Wiener) [13]	«Система — це структура, здатна до саморегуляції через механізми зворотного зв'язку.»
6	Стаффорд Бір (Stafford Beer) [8]	«Будь-яка система має бути здатна адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.»

Джерело: розроблено автором на основі [6,8,13,20,29,61]

Наведені визначення розкривають різні підходи до тлумачення менеджменту — як функції, процесу та мистецтва досягнення цілей, — а також системи — як цілісної структури з взаємопов'язаними елементами.

Сучасне управління підприємством неможливо розглядати поза контекстом системного мислення. За думкою Берталанфі Л. "Системне мислення дозволяє бачити за складністю світу впорядкованість і цілісність" [6, с. 41]. З огляду на складність і динамізм зовнішнього середовища, ефективне функціонування організації потребує узгодженості всіх її елементів та процесів. Саме системний підхід дає змогу сприймати підприємство як цілісну, відкриту, цілеспрямовану систему, здатну до адаптації та розвитку. За думкою Бір С.

"Організація, що розглядається як система, має властивості адаптивності, цілеспрямованості та внутрішньої взаємозалежності" [8, с. 57].

Системний підхід у менеджменті передбачає розгляд підприємства як інтегрованої сукупності взаємопов'язаних елементів, які діють у межах загальної мети. Основними характеристиками такої системи є:

- наявність цілі;
- структурованість (чітке визначення підсистем та зв'язків між ними);
- взаємозалежність елементів;
- відкритість (взаємодія із зовнішнім середовищем);
- наявність зворотного зв'язку;
- здатність до саморегуляції.

Системний підхід дозволяє не лише описати структуру організації, а й проаналізувати закономірності її функціонування, розробити ефективну модель управління. За думкою Калюжної Н.Г. "Розуміння підприємства як системи є основою ефективного управління, оскільки забезпечує бачення організації в єдності цілей, функцій і ресурсів" [25, с. 53].

У сучасній теорії менеджменту існують різні підходи до розуміння системності управління, кожен з яких розроблявся та досліджувався провідними науковцями. Нижче наведено основні підходи та їхніх ключових дослідників:

1. системний підхід розглядає організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів, що функціонують як єдине ціле. Цей підхід був розроблений у 1950-х роках Людвігом фон Берталанфі, засновником загальної теорії систем. За думкою Берталанфі Л. "Системи мають властивості, які не можуть бути зведені до властивостей їхніх частин" [6, с. 47]. Інші науковці, такі як Росс Ешбі та Анатоль Рапопорт, також зробили значний внесок у розвиток системного підходу;

2. процесний підхід фокусується на управлінні як серії безперервних процесів, таких як планування, організація, мотивація та контроль. Цей підхід був популяризований у 1980-х роках такими дослідниками, як Майкл Хаммер та Джеймс Чампі, які ввели концепцію реінжинірингу бізнес-процесів. За думкою

Остапчук Т. П. "Суть процесного підходу полягає в ідентифікації й оптимізації ключових бізнес-процесів підприємства" [9, с. 214];

3. функціональний підхід зосереджується на визначенні та аналізі основних функцій управління, таких як планування, організація, мотивація та контроль. Цей підхід був розроблений Анрі Файолем, який вважається одним із засновників класичної теорії менеджменту. За думкою Файоля А. "Управління — це передбачення, планування, організація, координація та контроль" [61, с. 47];

4. ситуаційний підхід підкреслює, що ефективність управлінських дій залежить від конкретної ситуації, в якій знаходиться організація. Цей підхід був розроблений у 1960-х роках такими дослідниками, як Пол Лоуренс та Джей Лорш, які вивчали, як різні організації адаптуються до змін у зовнішньому середовищі. За думкою Шершньової З. Є. "Ситуаційний підхід передбачає застосування різних управлінських стратегій залежно від особливостей внутрішнього і зовнішнього середовища організації" [67, с. 112];

5. кібернетичний підхід застосовує принципи кібернетики до управління організаціями, розглядаючи їх як системи, що обробляють інформацію та використовують зворотний зв'язок для саморегуляції. Норберт Вінер, засновник кібернетики, зробив значний внесок у розвиток цього підходу. За думкою Вінера Н. "Керування — це комунікація й зворотний зв'язок у механізмах і живих системах" [13, с. 75]. Інші дослідники, такі як Стаффорд Бір, розробили моделі кібернетичного управління, такі як життєздатна система;

6. комплексний підхід інтегрує різні методології та інструменти управління для вирішення складних проблем в організаціях. Майкл Джексон, відомий дослідник системного мислення, розробив концепцію критичного системного мислення. За думкою Калюжної Н. Г. "Сучасний менеджмент має спиратися на інтеграцію методологій — лише тоді він здатен бути ефективним в умовах невизначеності" [25, с. 54].

Кожен із цих підходів надає унікальну перспективу на управління організаціями, і їхнє розуміння є ключовим для ефективного менеджменту в

сучасному динамічному середовищі. За думкою Селезньової Г. О. "Жоден із підходів до управління не можна вважати універсальним – ефективність забезпечується їхньою доцільною інтеграцією" [53, с. 3].

Аналіз різних підходів до системності управління дозволяє зробити висновок, що жоден із них не є універсальним. Вибір конкретного підходу залежить від умов функціонування підприємства, рівня його розвитку, організаційної культури, наявних ресурсів, зовнішніх загроз і можливостей. За думкою Олійник Л. В. "Реалізація управлінської стратегії потребує врахування контексту, ресурсного потенціалу та рівня організаційної готовності" [41, с. 120]. На практиці доцільно застосовувати поєднання декількох підходів, що забезпечить гнучкість управління, підвищить його адаптивність та результативність.

Системне мислення є методологічною основою сучасного менеджменту, а використання системних підходів – необхідною умовою побудови ефективної управлінської системи підприємства. За думкою Кузьміна О. Є. "Системне бачення дозволяє менеджеру охопити всі рівні функціонування підприємства й виявити вузькі місця в управлінні" [28, с. 172].

Таким чином, система менеджменту підприємства — це інтегрована сукупність принципів, методів, засобів і форм управління підприємством, спрямована на підвищення його ефективності та конкурентоспроможності. Вона охоплює управління виробничими процесами, фінансами, персоналом, маркетингом та іншими функціональними сферами. За думкою Левчука Т. М. "Система менеджменту підприємства – це механізм координації зусиль і ресурсів для досягнення цільових орієнтирів у конкурентному середовищі" [32, с. 52]. Основні елементи системи менеджменту підприємства наведені на рис. 1.1.



Рисунок 1.1. Основні елементи системи менеджменту підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [32]

Розуміння взаємозв'язку між зазначеними категоріями є ключовим для ефективного управління підприємством. Система менеджменту підприємства забезпечує інтеграцію всіх елементів організації, спрямовуючи їх на досягнення спільних цілей та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Таким чином, категоріальний апарат, пов'язаний із поняттям «система менеджменту підприємства», охоплює комплекс взаємопов'язаних понять, що відображають сутність та структуру управління організацією.

1.2. Основні функції та принципи управління підприємством

Управління підприємством як цілеспрямована діяльність потребує чіткої логіки організації процесів, заснованої на виконанні певних функцій та дотриманні системи управлінських принципів. Функції управління відображають зміст управлінської діяльності, а принципи — її методологічні основи.

Функції управління — це відносно самостійні види управлінської діяльності, які реалізуються у процесі досягнення організаційних цілей. Класичну модель функцій управління сформулював Анрі Файоль. За думкою Файоля А. "Управлінська діяльність має п'ять функцій: планування, організація, командування, координація і контроль" [61, с. 73]. Згодом її розвивали такі дослідники, як Г. Кунц, О. Є. Кузьмін, М. Мескон, Р. Дафт.

Основні функції управління наведені на рисунку 1.2.

Планування	процес визначення цілей діяльності підприємства, розробки стратегій та програм їх досягнення. Це вихідна функція, яка визначає напрям усієї управлінської роботи.
Організація	створення структури управління, розподіл ресурсів, завдань, повноважень та відповідальності між підрозділами та працівниками
Мотивація	формування системи стимулів (матеріальних та нематеріальних), які спонукають працівників до досягнення поставлених цілей
Контроль	процес вимірювання фактичних результатів діяльності, порівняння їх із запланованими та внесення необхідних коригувань. Контроль є зворотним зв'язком у системі управління
Регулювання (координація)	забезпечення узгодженості дій усіх елементів підприємства, оперативне реагування на відхилення у процесі досягнення цілей

Рисунок 1.2. Функції управління в системі менеджменту

Джерело: розроблено автором на основі [69]

Ці функції тісно взаємопов'язані й реалізуються в рамках єдиного циклу управління, що повторюється на всіх рівнях організації.

Планування є фундаментальною функцією менеджменту, що задає напрям і логіку розвитку підприємства. Саме з планування розпочинається управлінський цикл, і від його якості залежить ефективність реалізації інших функцій управління. За думкою Дафта Р. "Планування встановлює напрямки для всіх управлінських рішень і є базою для організації ресурсів" [70, с. 137].

У сучасному розумінні планування – це процес встановлення цілей підприємства, прогнозування майбутніх умов діяльності та визначення оптимальних шляхів і засобів досягнення запланованих результатів. За думкою Кузьміна О. Є. "Раціональне планування дозволяє мінімізувати ризики й забезпечити досягнення стратегічних орієнтирів" [28, с. 209]. За думкою Десса Г. Г. "Планування формує логіку дій організації, адаптовану до ринкового середовища" [69, с. 682].

Науковці, зокрема О. Є. Кузьмін, М. В. Мартиненко, Г. Десс, Р. Дафт, трактують планування як інструмент раціонального управління, що забезпечує економічну ефективність, зменшення невизначеності та узгодженість дій усіх структурних одиниць підприємства.

У процесі планування менеджери визначають місію організації, формують бачення її розвитку, встановлюють стратегічні та тактичні цілі, обирають пріоритети, розробляють програми і графіки реалізації запланованого. За думкою Шершньової З. Є. "Ефективне планування починається з чіткого формулювання місії, бачення та визначення стратегічних цілей підприємства" [67, с. 145].

У системі менеджменту розрізняють стратегічне, тактичне та оперативне планування. Стратегічне планування орієнтоване на довгострокову перспективу та передбачає формування глобальних орієнтирів підприємства. Воно базується на глибокому аналізі зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін організації, можливостей і загроз. За думкою Сумець О. М. "Стратегічне планування є основою довгострокового розвитку підприємства, що дозволяє гнучко реагувати на виклики зовнішнього середовища" [57, с. 89].

Тактичне планування конкретизує стратегію на середньостроковий період і деталізує завдання для окремих підрозділів. Оперативне планування охоплює короткострокову діяльність і передбачає визначення конкретних обсягів виробництва, графіків постачання, завдань персоналу, бюджетів тощо. За думкою Веретенникової Г. Б. "Збалансоване поєднання стратегічного,

тактичного та оперативного планування забезпечує безперервність управлінського процесу" [12, с. 76].

Процес планування включає кілька етапів: аналіз поточної ситуації, постановку цілей, формування можливих варіантів дій, вибір оптимального рішення, складання плану дій, визначення критеріїв оцінювання та контроль виконання. На кожному з етапів важливо використовувати аналітичні інструменти, зокрема SWOT-аналіз, PEST-аналіз, BSC або стратегічні карти. За думкою Олійник Л. В. "Застосування сучасних інструментів стратегічного аналізу забезпечує цілісність і точність планування" [41, с. 122].

Планування тісно пов'язане з такими функціями, як організація, мотивація, контроль і регулювання, оскільки без чіткого плану неможливо забезпечити ефективну координацію дій, розподіл ресурсів та оцінювання результатів. За думкою Приймака Н. С. "Планування визначає логіку управлінського циклу і забезпечує узгодженість дій усіх елементів системи менеджменту" [47, с. 56].

Особливого значення планування набуває в умовах динамічного зовнішнього середовища, коли підприємство стикається з високим рівнем конкуренції, нестабільністю ринку та технологічними змінами. У таких умовах планування виконує не лише координуючу, але й адаптаційну функцію. За думкою Левченка А. О. "Планування в умовах турбулентного середовища стає засобом адаптації, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на загрози й використовувати можливості" [31, с. 136].

Системне планування забезпечує гнучкість і здатність підприємства швидко реагувати на виклики, приймати обґрунтовані управлінські рішення та підвищувати загальну результативність діяльності. За думкою Слободяника А. М. "Ефективне планування виступає засобом забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах ринку" [55, с. 48]. Таким чином, планування є визначальною функцією менеджменту, яка створює основу для організованої та цілеспрямованої діяльності підприємства. Воно виступає як інструмент стратегічного мислення та практичної реалізації управлінських цілей, що забезпечує стабільний розвиток організації у конкурентному

середовищі. За думкою Потапюка І. П. "Планування — це фундамент, на якому будується вся система управління підприємством" [46, с. 210].

Організація є однією з ключових функцій менеджменту, що полягає у впорядкуванні діяльності підприємства для досягнення поставлених цілей. Вона охоплює формування організаційної структури, розподіл завдань, повноважень і відповідальності між працівниками, а також встановлення взаємозв'язків між підрозділами. Основним змістом цієї функції є створення умов для ефективного виконання планів, прийнятих на етапі планування. За думкою Кунца Г. "Організація — це процес згрупування діяльності та розподілу повноважень задля досягнення цілей" [29, с. 294].

На думку таких науковців, як О. Є. Кузьмін, М. Мескон, Г. Кунц, ефективна організація сприяє координації зусиль персоналу, запобіганню дублювання функцій, оптимізації використання ресурсів та підвищенню продуктивності праці. За думкою Кузьміна О. Є. "Організаційна структура управління має бути результатом стратегічного вибору та відповідати динаміці змін середовища" [28, с. 231].

Організаційна діяльність забезпечує формування структури управління (лінійної, функціональної, матричної тощо) відповідно до стратегії підприємства та особливостей його середовища. За думкою Кунца Г. "Формування організаційної структури дозволяє узгодити діяльність окремих підрозділів і спрямувати її на досягнення спільної мети" [29, с. 312].

Організація як функція менеджменту є динамічною: вона передбачає не лише створення організаційної системи, а й її постійне вдосконалення з урахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. У сучасних умовах важливою стає здатність організаційних структур бути гнучкими, адаптивними й орієнтованими на інноваційний розвиток. За думкою Ольшанського О. В. "Еволюція організаційної структури є необхідною умовою ефективного управління в умовах цифровізації та конкуренції" [42, с. 124].

Мотивація є ключовою функцією менеджменту, що спрямована на активізацію трудової поведінки працівників з метою досягнення цілей

організації. Вона полягає у формуванні внутрішніх або зовнішніх стимулів, які спонукають персонал до ефективного виконання своїх обов'язків. У системі управління мотивація забезпечує зв'язок між особистими інтересами працівників і цілями підприємства.

Наукову основу мотивації як функції менеджменту закладено в працях таких дослідників, як А. Маслоу, Ф. Герцберг, К. Альдерфер, Д. МакКлелланд, а в українській науковій школі — у працях О. А. Васильєвої, І. Ю. Крикавського, Л. І. Федулової. Вони розглядали мотивацію як багатофакторний процес, що враховує потреби, очікування, задоволення та оцінку результатів діяльності.

Управлінська мотивація включає як матеріальні (заробітна плата, премії, бонуси), так і нематеріальні стимули (визнання, кар'єрне зростання, умови праці, корпоративна культура). Ефективна мотиваційна система сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, розвитку ініціативності та відповідальності персоналу. За думкою Череп О. Г. "Сучасна мотивація вимагає балансу між економічними та соціальними очікуваннями працівника" [66, с. 91].

У сучасних умовах особливого значення набуває індивідуалізований підхід до мотивації, гнучкість стимулювання, орієнтація на розвиток людського капіталу. Менеджери мають постійно діагностувати мотиваційні потреби персоналу та адаптувати систему стимулювання до змін у середовищі та стратегії підприємства. За думкою Продіуса О. "Гнучка система мотивації дозволяє адаптувати управлінський вплив до мінливих умов і підвищити ефективність персоналу" [49, с. 112].

Контроль є завершальною, але не менш важливою функцією менеджменту, яка забезпечує зіставлення фактичних результатів діяльності підприємства з раніше встановленими планами, стандартами або нормативами. Його мета полягає в оцінюванні ефективності управлінських рішень і виявленні відхилень, що потребують корекції. За визначенням класиків управління (Г. Кунц, М. Мескон, Р. Дафт), контроль — це постійний процес, що супроводжує всі етапи діяльності організації. За думкою Дафта Р. Л. "Контроль — це процес

встановлення стандартів, вимірювання фактичних результатів і проведення коригувальних дій для забезпечення досягнення цілей" [70, с. 602].

Ефективна система контролю дозволяє підприємству своєчасно реагувати на внутрішні дисфункції та зовнішні загрози, забезпечує дисципліну, підвищує відповідальність персоналу, мінімізує ризики. За думкою Селезньової Г. О. "Контроль є інструментом зворотного зв'язку, який дозволяє виявити відхилення та оперативно реагувати на них" [54, с. 2].

Контроль може бути попереднім (до виконання завдання), поточним (у процесі) та підсумковим (за результатами діяльності). Функція регулювання (іноді в літературі подається як координація) тісно пов'язана з контролем і передбачає оперативне коригування дій на основі отриманих даних. Регулювання дозволяє усунути виявлені відхилення, забезпечити безперервність процесів і досягнення запланованих результатів.

Координація, у свою чергу, означає узгодження зусиль різних підрозділів і працівників, уникнення дублювання функцій, зменшення конфліктів інтересів. За думкою Кузьміна О. Є. "Функції контролю та регулювання є взаємодоповнюючими: одна — фіксує проблеми, інша — спрямована на їхнє оперативне вирішення" [28, с. 257]. У сучасному менеджменті обидві функції дедалі більше автоматизуються за допомогою цифрових систем моніторингу, КРІ-аналізу, бізнес-аналітики та програмного забезпечення управлінського обліку. За думкою Слободяника А. М. "Автоматизація контролю та аналітичного супроводу дозволяє значно підвищити швидкість та об'єктивність прийняття управлінських рішень" [56, с. 3].

У процесі побудови ефективної системи менеджменту важливу роль відіграють принципи управління — загальні правила і нормативи, що формують методологічну основу управлінської діяльності. Вони слугують орієнтирами для прийняття рішень, організації внутрішніх процесів і формування управлінських відносин на підприємстві. За думкою Хміль Ф. І. "Принципи управління — це стрижневі положення, на яких базується теорія та практика організації управлінської діяльності" [64, с. 211].

Принципи мають універсальний характер, однак їх конкретне застосування залежить від галузі, розміру підприємства, стилю керівництва та зовнішніх умов функціонування. До основних принципів, які формують ефективну управлінську систему в сучасних умовах, належать цілеспрямованість, науковість, системність, гнучкість, економічність, зворотний зв'язок та інші (табл.1.2).

Таблиця 1.2.

Основні принципи управління підприємством

№	Принцип управління	Зміст принципу
1	Цілеспрямованість	Управління має бути спрямоване на досягнення стратегічних і тактичних цілей.
2	Науковість	Використання обґрунтованих методів, аналізу даних, системного підходу.
3	Системність	Узгодженість дій усіх елементів організації, взаємозв'язок процесів.
4	Ієрархічність	Чіткий розподіл повноважень і відповідальності, єдність керівництва.
5	Централізація і децентралізація	Оптимальне поєднання централізованого управління з делегуванням повноважень.
6	Гнучкість	Здатність управлінської системи адаптуватися до змін середовища.
7	Економічність	Досягнення результатів з мінімальними витратами ресурсів.
8	Мотиваційна спрямованість	Орієнтація управлінських рішень на активізацію трудового потенціалу персоналу.
9	Зворотний зв'язок	Постійне відстеження результатів і коригування управлінських рішень.

Джерело: розроблено автором на основі [64]

Застосування принципів управління дозволяє сформувати ефективну управлінську модель, уникнути хаотичності дій, забезпечити єдність напрямків розвитку підприємства.

Функції та принципи управління тісно взаємодіють. Принципи визначають методологічну основу реалізації управлінських функцій, забезпечуючи узгодженість, послідовність та ефективність управлінського процесу.

1.3. Особливості побудови ефективної управлінської системи в умовах ринкової економіки, конкурентного середовища та цифровізації

У сучасному ринковому середовищі підприємства функціонують в умовах постійних змін, посилення конкуренції, нестабільності споживчого попиту та

стрімкого технологічного розвитку. Це вимагає від системи менеджменту гнучкості, адаптивності та здатності оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики. Побудова ефективної управлінської системи потребує урахування специфіки середовища функціонування підприємства та використання сучасних інструментів управління. Сучасні чинники впливу на систему менеджменту підприємства зображені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Сучасні чинники впливу на систему менеджменту підприємства

№ з/п	Чинник впливу	Характеристика впливу	Очікувана реакція управлінської системи
1	Ринкова економіка	Вільне ціноутворення, самостійність, конкуренція	Орієнтація на споживача, результативність, автономність
2	Конкурентне середовище	Підвищення динаміки, необхідність гнучкості	Оперативність, інноваційність, адаптація стратегії
3	Цифровізація	Автоматизація, діджиталізація, управління даними	Впровадження IT-рішень, аналітика, розвиток IT-компетенцій
4	Глобалізація ринку	Зростання міжнародної конкуренції, відкритість	Пошук унікальної цінності, підвищення ефективності
5	Зміни в трудовому середовищі	Нові очікування працівників, дистанційна робота	Гнучке управління персоналом, цифрові канали комунікації
6	Інноваційна динаміка	Постійне оновлення продуктів і технологій	Побудова проєктного управління, стимулювання інновацій

Джерело: розроблено автором на основі [18, 41, 49, 56, 65]

1. Управлінська система в умовах ринкової економіки:

Ринкова економіка базується на принципах вільного ціноутворення, конкуренції, економічної самостійності суб'єктів господарювання, а також на необхідності їх самофінансування та здатності до саморозвитку. Відповідно до цих умов система управління підприємством повинна бути зорієнтована на споживача, адже саме задоволення потреб клієнтів визначає стратегічний напрям розвитку організації. Водночас управлінські рішення мають бути економічно обґрунтованими, що передбачає їх тісний зв'язок із фінансовими можливостями та раціональне використання ресурсів.

Крім того, менеджмент повинен бути результативним, тобто забезпечувати досягнення чітко сформульованих цілей за умов оптимального використання ресурсного потенціалу підприємства. Ще однією важливою рисою управлінської

системи є її здатність до самоорганізації — вміння самостійно адаптуватися до змін, оновлювати внутрішні процеси та забезпечувати автономний розвиток.

У сучасних ринкових умовах особливого значення набуває стратегічне управління, яке забезпечує довгострокове бачення розвитку підприємства та формує його здатність до прогнозування зовнішніх і внутрішніх змін. Такий підхід дозволяє забезпечити стійкість організації, гнучко реагувати на виклики та використовувати можливості ринку для зростання конкурентоспроможності. За думкою Довганя Л. Є. "Стратегічне управління в умовах ринку – це не лише довгострокове планування, а й безперервний процес адаптації до змін і прийняття гнучких управлінських рішень" [18, с. 62].

2. Реакція управлінської системи на виклики конкурентного середовища:

В умовах посиленої конкуренції ефективна управлінська система повинна бути здатною швидко й гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Передусім це означає забезпечення оперативності прийняття управлінських рішень, що передбачає мінімізацію бюрократичних процедур і розширення повноважень на місцях, тобто децентралізацію. Одночасно важливим аспектом є інноваційність, яка проявляється у впровадженні нових управлінських технологій, методів аналізу та прийняття рішень, а також у розвитку креативного мислення в середовищі управлінців.

Ще однією визначальною характеристикою ефективної управлінської системи є її організаційна гнучкість, що дозволяє підприємству швидко переглядати організаційну структуру, адаптувати стратегії та змінювати бізнес-моделі залежно від актуальних викликів. Важливою умовою стійкості в конкурентному середовищі також виступає постійний моніторинг ринкових тенденцій. Це вимагає систематичного аналізу динаміки попиту, дій конкурентів, технологічних змін та нормативно-правових умов функціонування.

Таке середовище сприяє впровадженню проєктного типу управління, який забезпечує фокусовану реалізацію стратегічних ініціатив. Крім того, підприємства все частіше переходять до гнучких організаційних структур, зокрема матричних або динамічних, що дозволяють ефективно координувати

міжфункціональні команди. Значну роль у сучасному менеджменті відіграє застосування систем оцінювання ефективності на основі ключових показників результативності (KPI), які допомагають вимірювати досягнення цілей та своєчасно виявляти зони для вдосконалення.

3. Цифровізація управління як виклик і ресурс:

Цифрова трансформація суттєво змінює характер управлінської діяльності, формуючи нові підходи до організації роботи, прийняття рішень і взаємодії всередині підприємства. Одним із головних її результатів є автоматизація рутинних управлінських процесів, що дозволяє знизити навантаження на персонал і зосередитись на стратегічних завданнях. За думкою Слободяника А. М. "Цифровізація управлінських процесів трансформує класичну модель менеджменту в інтегровану, відкриту до змін і орієнтовану на швидке прийняття рішень" [56, с. 4].

Крім того, цифровізація сприяє впровадженню сучасних систем підтримки управлінських рішень, таких як Business Intelligence, ERP і CRM, які забезпечують ефективну обробку великих обсягів інформації та оперативну реакцію на зміни середовища. Завдяки цифровим технологіям управління переходить до моделі, що базується на аналізі даних (data-driven management), де ключову роль відіграє об'єктивна аналітика.

Також покращується внутрішня комунікація в організації, що реалізується через хмарні платформи, цифрові канали зв'язку та онлайн-системи координації дій. Управлінська система стає більш прозорою, контрольованою та відкритою до зворотного зв'язку, що підвищує її ефективність та адаптивність.

Водночас цифрова трансформація висуває нові вимоги до підприємств. Вона потребує значних інвестицій в IT-інфраструктуру, що включає не лише технічне забезпечення, а й програмне середовище. За думкою Олійник Л. В. "Цифрова трансформація не є лише технічним процесом – вона змінює логіку управління, моделі взаємодії та вимоги до компетентностей персоналу" [41, с. 124].

Важливим є розвиток цифрових компетенцій персоналу, здатного ефективно працювати в новому інформаційному просторі. Також необхідним є перегляд організаційної культури, орієнтація на гнучкість, відкритість до інновацій та впровадження сучасних моделей взаємодії між працівниками й управлінськими рівнями. За думкою Продіуса О. "Формування цифрової організаційної культури передбачає нові підходи до лідерства, навчання та управління змінами" [49, с. 104].

4. Вплив глобалізації ринку на систему менеджменту підприємства:

Глобалізація ринку є однією з ключових тенденцій сучасного економічного розвитку, яка суттєво трансформує підходи до управління підприємствами. Вона передбачає зростаючу інтеграцію національних економік у єдиний світовий простір, зменшення бар'єрів для торгівлі, капіталу, інформації та трудових ресурсів. У цих умовах підприємства змушені адаптувати свої управлінські системи до нових викликів, які пов'язані зі зростанням конкуренції, зміною вимог споживачів, появою нових ринків та посиленням технологічної динаміки. За думкою Довганя Л. Є. "Глобалізація змінює логіку стратегічного управління — від національних підходів до інтегрованих багаторівневих моделей" [18, с. 149].

Одним із ключових аспектів впливу глобалізації є значне посилення конкуренції не лише на національному, а й на міжнародному рівні. Це спонукає підприємства переглядати свої стратегії розвитку, підвищувати ефективність операційної діяльності, впроваджувати інновації та удосконалювати якість продукції й послуг. У результаті менеджмент стає орієнтованим на створення стійких конкурентних переваг, які можуть забезпечити підприємству місце на глобальному ринку.

Глобалізація також вимагає трансформації організаційної структури підприємства. Зростає потреба в децентралізації управління, створенні гнучких команд, запровадженні міжнародних стандартів управління (наприклад, ISO, ESG) і застосуванні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для координації діяльності між філіями або партнерами в різних країнах. У таких

умовах важливого значення набуває розвиток кроскультурної компетентності менеджерів та здатність до роботи в багатонаціональному середовищі. За думкою Калюжної Н. Г. "Сучасний менеджмент в умовах глобалізації потребує формування кроскультурної свідомості та адаптивних управлінських практик" [25, с. 54].

Крім того, глобалізація стимулює підприємства до постійного моніторингу світових трендів, змін у міжнародному законодавстві, коливань валют, поведінки глобальних споживачів, екологічних стандартів тощо. Це означає, що сучасна система менеджменту має бути не лише функціонально ефективною, а й стратегічно чутливою, здатною до швидкого прийняття рішень у відповідь на глобальні виклики. За думкою Гончара В. В. "Менеджмент у глобальному просторі повинен базуватися на випереджувальному аналізі змін та гнучкості стратегічних рішень" [16, с. 22].

Управлінські системи в умовах глобалізованого ринку мають також забезпечувати ефективне управління ланцюгами постачання, логістикою, транснаціональними фінансовими потоками, а також питаннями кібербезпеки й захисту інтелектуальної власності. Таким чином, менеджмент стає багаторівневим, інтегрованим і заснованим на постійній взаємодії з міжнародним середовищем.

Отже, вплив глобалізації на систему менеджменту підприємства проявляється у зміні стратегічних орієнтирів, ускладненні управлінських процесів, посиленні вимог до кваліфікації персоналу та необхідності гнучко реагувати на глобальні економічні, технологічні та соціальні трансформації. Це вимагає від менеджерів нового рівня мислення — глобального, інноваційного та відповідального.

5. Адаптація управлінських підходів до сучасних змін у трудовій сфері:

Сучасна трудова сфера зазнає динамічних змін, які суттєво впливають на систему управління персоналом і вимагають від менеджменту підприємств гнучких, адаптивних і інноваційних рішень. Ці зміни обумовлені низкою глобальних і локальних чинників, серед яких можна виокремити технологічний

прогрес, цифровізацію, поширення дистанційної та гібридної зайнятості, зміну поколінь на ринку праці, зростання значущості балансу між роботою та особистим життям, а також трансформацію мотиваційних орієнтирів працівників. За думкою Насад Н. В. "Нові трудові реалії вимагають перегляду управлінських стратегій і побудови персонал-орієнтованої моделі взаємодії" [40, с. 57].

Трансформація характеру праці вимагає перегляду традиційних управлінських підходів. Усе частіше підприємства змушені відмовлятися від жорстких ієрархічних структур на користь гнучких моделей управління, які базуються на автономії команд, децентралізації прийняття рішень і розвитку горизонтальних комунікацій. Це дозволяє оперативніше реагувати на зміну пріоритетів працівників, залучати їх до процесу прийняття рішень і формувати середовище, що сприяє самореалізації. За думкою Пшик-Ковальської О. О. "Сучасні тенденції вимагають переходу від вертикального до гнучкого управління, де ключовим стає залучення працівника до управлінського процесу" [50, с. 90].

Одним із ключових викликів є інтеграція в трудове середовище нових поколінь, зокрема представників поколінь Y (міленіали) та Z, які мають інші погляди на кар'єру, мотивацію, формат робочого часу та очікування щодо стилю управління. Це зумовлює потребу в адаптації комунікацій, зміні підходів до лідерства, підвищенні уваги до корпоративної культури, розвитку м'яких навичок (soft skills) серед управлінців. За думкою Череп О. Г. "Управління молодим поколінням працівників вимагає нової культури комунікації, орієнтованої на довіру, гнучкість і партнерство" [66, с. 90].

Значну роль відіграє поширення дистанційної зайнятості, яка активно розвивалась під впливом пандемії COVID-19 і стала стійким елементом сучасного ринку праці. Менеджменту необхідно враховувати потребу в цифровій трансформації організаційної інфраструктури, нових формах контролю, результативному онлайн-управлінні, а також у підтримці командної згуртованості в умовах фізичної віддаленості.

Зміни в трудовій сфері також вимагають переосмислення системи мотивації персоналу. Традиційні матеріальні стимули доповнюються нематеріальними чинниками: визнанням, можливістю навчання, гнучким графіком, соціальною відповідальністю підприємства. У цьому контексті особливо актуальним стає індивідуалізований підхід до мотивації, орієнтація на потреби конкретної особи та використання цифрових інструментів для моніторингу залученості працівників.

У відповідь на ці виклики система менеджменту повинна розвивати нові підходи до планування кар'єри, управління талантами, організації навчання й розвитку, застосовувати сучасні HR-технології (HRM-системи, платформи електронного навчання, аналітику персоналу). За думкою Продіуса О. "Цифрові HR-рішення стали обов'язковим інструментом збереження продуктивності й залученості персоналу" [49, с. 106]. Така адаптація дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними, підтримувати високу продуктивність та зберігати людський капітал як ключову цінність.

Отже, сучасні зміни у трудовій сфері зумовлюють необхідність системного оновлення управлінських підходів. Гнучкість, цифровізація, персоналізація й орієнтація на довгострокову взаємодію з працівниками стають основними критеріями ефективного менеджменту персоналу в нових умовах.

6. Інноваційні трансформації в системі менеджменту підприємства:

Інновації є визначальним чинником розвитку сучасних підприємств і одним із головних джерел їхньої конкурентоспроможності. У зв'язку з цим система менеджменту також зазнає постійної трансформації під впливом інноваційних змін, які охоплюють як управлінські процеси, так і підходи до організації, структури, корпоративної культури, взаємодії з персоналом і споживачами. У сучасних умовах управлінська система повинна бути не лише адаптивною, а й проактивною, тобто здатною ініціювати нововведення і підтримувати динамічний розвиток.

Інноваційні трансформації в менеджменті передусім охоплюють зміну способів прийняття рішень. Завдяки цифровим технологіям підприємства

активно впроваджують інструменти аналітики, автоматизації управління, електронного документообігу, що дозволяє оптимізувати процеси, зменшити часові витрати та підвищити точність прогнозів. Управління дедалі частіше здійснюється на основі даних (data-driven management), що потребує переосмислення ролі управлінського персоналу як аналітиків і стратегів. За думкою Михайліва Г. В. "Використання управлінської аналітики та інструментів цифровізації змінює саму природу прийняття рішень у менеджменті" [38, с. 60].

Суттєвих змін зазнає і структура управління. Замість традиційних жорстко ієрархічних моделей підприємства впроваджують гнучкі організаційні структури — зокрема, матричні, проєктно-орієнтовані або адаптивні команди. Це дозволяє оперативніше впроваджувати інновації, швидше приймати рішення і краще використовувати потенціал міжфункціональної взаємодії. За думкою Ольшанського О. В. "Гнучкість управлінської структури є необхідною умовою для реалізації інноваційної стратегії підприємства" [42, с. 124].

Інноваційна трансформація стосується також корпоративної культури. Вона дедалі частіше орієнтується на розвиток відкритості до змін, внутрішнього підприємництва, підтримку ініціативності працівників, експериментування та прийняття помилок як частини процесу навчання. Менеджмент повинен формувати середовище, в якому ідеї вільно генеруються, обговорюються й реалізуються, незалежно від рівня посадової ієрархії. За думкою Череп А. В. "Інноваційна культура підприємства формується як середовище довіри, свободи ідей та управлінської гнучкості" [65, с. 282].

Управління персоналом також набуває інноваційного змісту. Активно розвиваються такі напрями, як agile-менеджмент, гнучке планування кар'єри, індивідуалізована мотивація, використання HRM-систем для аналітики, рекрутингу й управління компетенціями. Все це сприяє формуванню нової моделі взаємодії між підприємством і працівником — партнерської, динамічної, орієнтованої на розвиток.

Важливим напрямом інноваційної трансформації є також застосування інтегрованих управлінських концепцій, таких як Lean, Kaizen, Design Thinking,

цифрова трансформація (Digital Transformation), інноваційне підприємництво та управління змінами (Change Management). Застосування цих підходів дає змогу не лише впроваджувати інновації, а й системно керувати ними, забезпечуючи контрольованість змін та відповідність цілей підприємства. За думкою Слободяника А. М. "Інтеграція концепцій бережливого виробництва, змін і дизайну мислення дозволяє побудувати стійку модель стратегічного розвитку" [55, с. 47].

Таким чином, інноваційні трансформації в системі менеджменту не є тимчасовим трендом, а виступають невід'ємною умовою сучасного господарювання. Вони змінюють парадигму управління — від стабільності до розвитку, від консерватизму до експериментування, від командного адміністрування до лідерства й партнерства. Ефективне реагування на ці зміни забезпечує підприємству здатність до зростання, оновлення й збереження конкурентних переваг у динамічному середовищі.

Побудова ефективної управлінської системи потребує комплексного підходу, що об'єднує стратегічне мислення, адаптивні структури, гнучкі процеси, сучасні технології управління та здатність до постійного вдосконалення. Важливими умовами є:

- чітке визначення місії, бачення, стратегічних і тактичних цілей підприємства;
- розробка прозорої організаційної структури з розподілом повноважень;
- ефективна система контролю та мотивації персоналу;
- постійне навчання управлінського персоналу;
- розвиток цифрових інструментів і аналітики.

В умовах динамічної ринкової економіки, глобалізації, технологічних змін і посилення конкуренції сучасна система менеджменту підприємства має бути не лише стабільною, а й гнучкою, адаптивною та орієнтованою на постійне вдосконалення. Традиційні управлінські методи часто не відповідають викликам сучасного бізнес-середовища, тому в науковій літературі і практиці

господарювання сформовано низку підходів до вдосконалення систем менеджменту, які враховують потребу в інноваційності, цифровізації, клієнтоорієнтованості та ефективному використанні ресурсів. За думкою Бебешка О. В. "Сучасна система управління потребує радикального переосмислення функцій і структур з урахуванням викликів глобального бізнес-середовища" [4, с. 45].

Одним із найбільш розповсюджених сучасних підходів є процесно-орієнтований підхід, що передбачає розгляд підприємства як сукупності взаємопов'язаних бізнес-процесів, які створюють цінність для кінцевого споживача. За цього підходу менеджмент концентрується не лише на структурі, а на логіці виконання дій, послідовності процедур, оптимізації ресурсів та усуненні «вузьких місць». Основу складає реінжиніринг бізнес-процесів (BPR), концепції TQM (Total Quality Management) та Lean Management. За думкою Череп А. В. "Процесно-орієнтована модель дозволяє ефективно виявляти і усувати втрати, забезпечуючи підвищення цінності управлінських рішень" [65, с. 283]. Дослідниками цього напрямку є М. Хаммер, Дж. Чампі, Т. Вурман.

Другим поширеним напрямом є управління знаннями та інтелектуальним капіталом, що передбачає створення середовища для постійного розвитку компетенцій персоналу, обміну досвідом, збереження та використання корпоративних знань. Система менеджменту у цьому випадку інтегрується з політикою навчання, кадрового резерву, внутрішніх комунікацій. Серед науковців, які активно розвивали цей напрям, варто назвати П. Сенге, І. Нонаку, Г. Такеучі.

Широке застосування в останні роки отримав системно-інтегрований підхід, що базується на поєднанні класичних управлінських функцій із сучасними технологіями. Сюди входить впровадження ERP-систем, CRM-платформ, систем електронного документообігу, аналітичних платформ Business Intelligence (BI). Цифровізація управління дозволяє автоматизувати рутинні процеси, пришвидшити прийняття рішень, посилити контроль і прозорість у діяльності підприємства. За думкою Бірюченка С. Ю. "Інтеграція інформаційних

систем в управлінську діяльність змінює її архітектуру — від фрагментарних рішень до цілісного бачення результатів" [9, с. 412]. Цей підхід активно досліджується західними аналітиками, зокрема Р. Капланом і Д. Нортоном (збалансована система показників — BSC).

У практиці сучасного менеджменту важливе місце посідає також інноваційно-адаптивний підхід, який орієнтує підприємство на безперервні зміни, гнучкість та розвиток через інновації. Він передбачає швидку адаптацію управлінської системи до нових вимог ринку, експериментування з організаційними формами, гнучке планування, використання проєктного підходу та Agile-технологій. За думкою Маковецької І. М. "Інноваційно-адаптивна система управління — це механізм динамічного реагування підприємства на виклики середовища з урахуванням стратегічних і технологічних змін" [34, с. 64].

Клієнтоорієнтований підхід акцентує увагу на створенні цінності для споживача та формуванні довгострокових відносин з клієнтами. В управлінській системі при цьому посилюється роль функцій маркетингу, сервісу, управління якістю, дослідження поведінки споживачів.

Також варто виокремити екосистемний підхід, що передбачає управління не лише внутрішніми процесами підприємства, а й його взаємодією з усіма зовнішніми стейкхолдерами — партнерами, постачальниками, державними інституціями, громадськими організаціями. Така управлінська система виходить за межі організації та забезпечує її стратегічну інтеграцію в ширший контекст галузі чи ринку.

Таким чином, сучасні підходи до вдосконалення системи менеджменту ґрунтуються на принципах гнучкості, технологічності, орієнтації на клієнта, знання та інновації. Ефективне управління передбачає не тільки підтримання стабільності, а й постійне оновлення системи відповідно до змін у середовищі.

Висновки до розділу 1

У першому розділі бакалаврської роботи було розкрито теоретико-методологічні засади побудови ефективної системи менеджменту підприємства в умовах сучасного ринкового середовища. На основі аналізу підходів до розуміння системності управління встановлено, що сучасний менеджмент розглядається як цілісна система, яка функціонує на основі взаємозв'язку її структурних елементів, інформаційних потоків та управлінських рішень. Системний, процесний, функціональний, ситуаційний та інтегрований підходи створюють концептуальну основу для формування ефективної управлінської моделі.

Охарактеризовано зміст основних функцій менеджменту, серед яких ключовими виступають планування, організація, мотивація, контроль та регулювання. Встановлено, що ці функції взаємопов'язані, взаємодоповнюють одна одну та забезпечують цілісність і результативність управлінської діяльності. Також проаналізовано принципи управління, які слугують методологічною базою для прийняття управлінських рішень, підтримання дисципліни й раціонального розподілу повноважень у межах організаційної структури.

Окрему увагу приділено особливостям побудови сучасної управлінської системи в умовах ринкової економіки, підвищеної конкуренції та цифрової трансформації. Доведено, що ефективний менеджмент вимагає гнучких організаційних структур, інноваційного мислення, орієнтації на клієнта, цифрових інструментів управління та постійного розвитку людського капіталу. Адаптація до нових умов господарювання є обов'язковою умовою збереження конкурентоспроможності підприємства на сучасному етапі його розвитку.

Таким чином, отримані теоретичні положення створюють міцне підґрунтя для подальшого аналізу стану системи менеджменту конкретного підприємства та формування практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «АГРОПРАЙМХОЛДИНГ»

2.1. ТОВ «Агропрайм Холдинг» як об'єкт дослідження

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агропрайм Холдинг» (код ЄДРПОУ 36233605) зареєстровано 18 грудня 2008 року в місті Ізмаїл, Одеська область. Засновником підприємства є акціонерне товариство спрощеного типу "Інвесткомпанія", зареєстроване у Франції. У 2012 році компанія стала частиною аграрного холдингу «Агрейн», що сприяло подальшому розвитку та впровадженню інноваційних проєктів, зокрема виробництва біопалива з відходів сільськогосподарського виробництва.

ТОВ «Агропрайм Холдинг» є багатогалузевим агропромисловим підприємством, що спеціалізується на вирощуванні зернових та олійних культур, а також на виробництві свинини.

Основними культурами, які вирощує компанія, є озима пшениця, озимий ріпак, кукурудза та соняшник. Для підвищення врожайності та якості продукції підприємство використовує сучасні сорти озимої пшениці, такі як Шестопалівка, Українка Одеська, Вікторія Одеська, Пошана та Куяльник, розроблені Одеським інститутом агропромислового виробництва та Одеським селекційно-генетичним інститутом.

У галузі тваринництва «Агропрайм Холдинг» досяг значних успіхів у виробництві свинини. З моменту заснування підприємство виробило близько 47 тисяч тонн свинини. Щотижня з комплексу відвантажується приблизно 600 голів товарних свиней живою вагою, які постачаються на м'ясопереробні підприємства півдня та центру України.

Підприємство активно впроваджує сучасні технології обробітку ґрунту, зокрема технологію strip-till, яка продемонструвала найкращі результати щодо продуктивності, якості обробітку ґрунту та економічної ефективності.

ТОВ «Агропрайм Холдинг» здійснює свою діяльність переважно в Одеській області, обробляючи понад 24 тисячі гектарів ріллі в п'яти районах області.

Продукція підприємства реалізується як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Основними споживачами є м'ясопереробні підприємства півдня та центру України. Завдяки високій якості продукції та впровадженню сучасних технологій, компанія зміцнює свої позиції на агропромисловому ринку України та розширює експортні можливості.

Для повного розуміння функціонування ТОВ «Агропрайм Холдинг» доцільно розглянути його організаційну структуру, яка виступає основою реалізації управлінських функцій та забезпечує координацію діяльності між окремими підрозділами. Структура управління підприємством безпосередньо впливає на ефективність прийняття рішень, рівень відповідальності, розподіл повноважень і, як наслідок, на загальні результати господарської діяльності. Нижче наведено детальну характеристику організаційної побудови ТОВ «Агропрайм Холдинг», що дозволяє зрозуміти логіку побудови системи менеджменту та її взаємозв'язок із виробничими процесами.

Організаційна структура ТОВ «Агропрайм Холдинг» має комбінований характер, що поєднує дивізіональний підхід за територіальною ознакою з елементами лінійно-функціональної моделі управління. Такий підхід обумовлений наявністю філій у різних районах Одеської області, що вимагає не лише централізованого стратегічного керівництва, але й високого рівня автономії регіональних підрозділів для забезпечення оперативності управлінських рішень та адаптації до місцевих умов ведення аграрного виробництва.

На найвищому рівні управління знаходиться генеральний директор, який здійснює загальне стратегічне керівництво підприємством. У його підпорядкуванні перебувають заступник директора, головний бухгалтер, головний агроном та головний зоотехнік. Заступник директора відповідає за координацію виробничих процесів, упровадження технологій, контроль за

дотриманням стандартів у всіх підрозділах. Головний бухгалтер забезпечує фінансовий контроль, ведення обліку та формування звітності.

Структурно підприємство поділене на філії відповідно до адміністративно-територіального принципу. Зокрема, окремі підрозділи функціонують в Ізмаїльському, Болградському та Роздільнянському районах. Кожна філія має у своєму складі провідних фахівців відповідного напрямку діяльності, серед яких головні агрономи, зоотехніки та механіки. Ці фахівці здійснюють управління польовими роботами, доглядом за тваринами, технічним обслуговуванням сільськогосподарської техніки відповідно до особливостей регіону та виробничих завдань.

Поєднання централізованого і децентралізованого підходів дозволяє ТОВ «Агропрайм Холдинг» ефективно здійснювати стратегічне планування на рівні центрального офісу та забезпечувати оперативну гнучкість на рівні філій. Така структура сприяє як зміцненню управлінських вертикалей, так і посиленню горизонтальної взаємодії між функціональними службами.

Це створює основу для досягнення високої ефективності управлінських процесів, що особливо важливо в умовах сучасних викликів, зокрема змін ринкової кон'юнктури, сезонності агровиробництва та впливу зовнішніх ризиків.

Організаційна структура Ізмаїльської філії підприємства наведена на рис. 2.1.

Персонал підприємства налічує близько 226 осіб, з яких: адміністрація - 35 осіб., службові - 33 людини, робітники 158 осіб. Чисельність працюючих на підприємстві залежить від сезону:

ТОВ «Агропрайм Холдинг» - це виробничий комплекс, що складається з ряду основних і допоміжних цехів, складських та соціально - побутових приміщень.

На сьогодні потенціал потужності технічного обладнання у сезон завантажено на 70-80%. Основні показники діяльності ТОВ «Агропрайм Холдинг» наведені в додатку А.

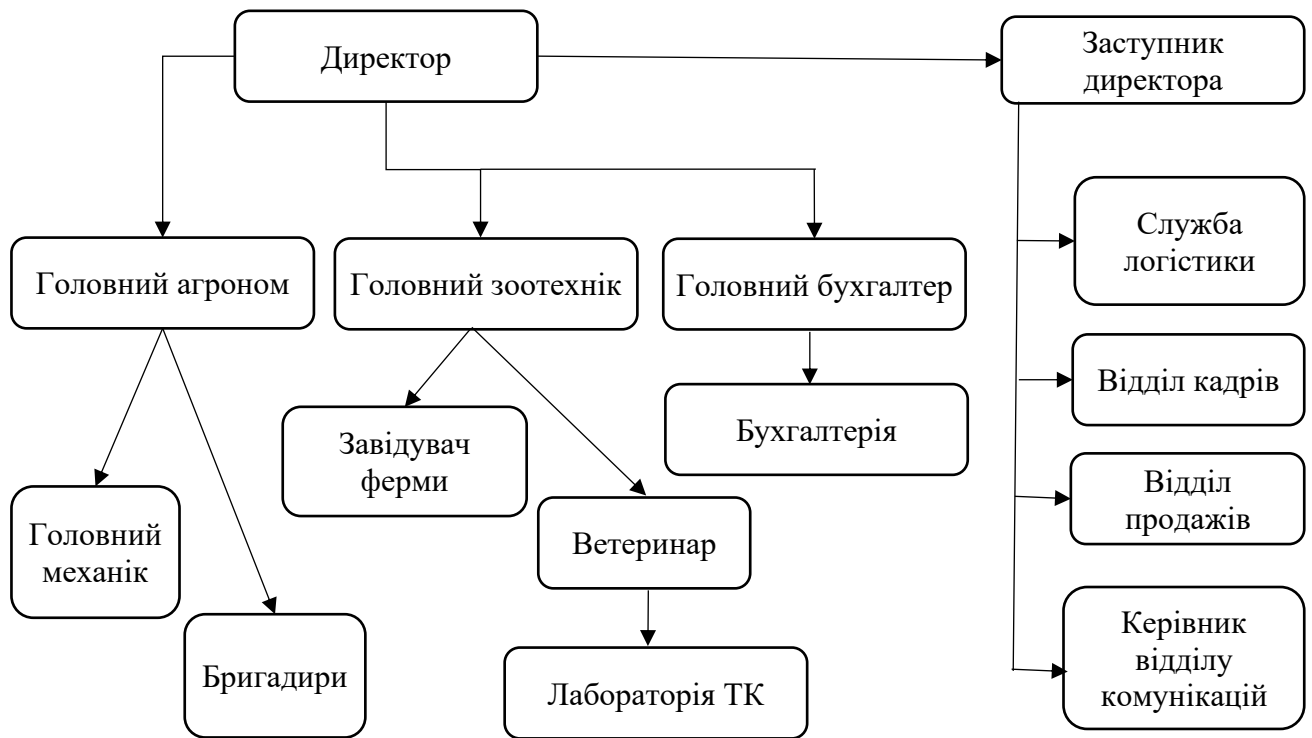


Рисунок 2.1. Організаційна структура ТОВ «Агропрайм холдинг» (Ізмаїльський підрозділ)

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства

З додатку А бачимо, що в 2023 році відносно 2022 року обсяг виробленої продукції зріс на 18,2 млн. грн. (10%) і склав 200,17 млн. грн. А в 2024 році обсяг реалізації зменшився на 21 млн.грн (10,49%). Слід зазначити, що обсяг виробництва в 2024 році був навіть меншим за обсяг 2022 року.

Обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг) у діючих цінах без ПДВ та акцизу в 2024 році збільшився на 16,98 млн.грн. (9,17%), а в 2024 році зменшився на 23,6 млн.грн. (11,64%) відносно 2023 року. Загальне зменшення за 3 роки склало 6,62 млн. грн.

Вартість основних засобів в 2023 рік зросла проти 2022 року на 26,24% (57,29 млн.грн.), а в 2024 році вартість ОЗ склала 270,68 млн. грн., що на 4,96 млн.грн. менше ніж в 2023 році. Тобто в 2023 році спостерігалось оновлення основних засобів, а в 2024 році вони лише використовувалися, Однак загальна тенденція є позитивною, оскільки вартість ОЗ збільшилась на 52,33 млн. грн. (23,97%) відносно 2022 року, що є гарною тенденцією, для підприємства, що розвивається та говорить про інтенсивний розвиток підприємства.

Середньорічна вартість оборотних коштів протягом 3 років поступово збільшувалася у 2023 році в порівнянні з 2022 роком вона зросла на 2,11 млн.грн (2,35%), а в 2024 році – відповідно на 10,52 млн.грн. (10,52%). Загальне збільшення склало 12,62 млн.грн.

Середньооблікова чисельність працівників в еквіваленті повної зайнятості у 2023 році збільшилася на 7 (3,13%) осіб та склала 231 особу, а в 2024 році вона дорівнювала 225 людей., що на 6 осіб менше ніж в 2023 році, але на 1 особу більше ніж в 2022 році

Фонд заробітної плати у 2023 році збільшився на 368,07 тис.грн., а у 2024 році таке зростання склало 344,33 тис. грн. Загальне збільшення склало 712,40 тис.грн.

Середня зарплата на підприємстві також мала тенденцію до постійного збільшення. В 2023 році на 1,21 тис.грн., а в 2024 році 1,9 тис.грн. Загальне збільшення за 3 роки 3,11 тис.грн. Це зумовлено підвищенням мінімальної заробітної плати, підвищення розмірів годинних тарифних ставок і посадових окладів. Ці показники низькі в силу того, що виробництво має сезонний характер.

Фондовіддача відображує чисту виручку, що припадає на одиницю вартості основних засобів, і характеризує ефективність їх використання. Даний показник у 2022 році складає 0,83 грн., в 2023 році 0,73, а в 2024 році він вже дорівнює 0,66 Зменшення цього показника негативно характеризує використання основних засобів підприємства.

Продуктивність праці персоналу за досліджуваний період поступово змінювалася по різному: в 2023 році вона зросла на 5,83%, а в 2024 році спостерігається зменшення на 9,28%. Цей саме показник, розрахований на 1 робочого ще гірший – тут зменшення спостерігається і в 2023 році (2,01%), і в 2024 році (10,68%)

Дані таблиці свідчать, що підприємство у 2024 році спрацювало прибутково. Найбільший прибуток спостерігався в 2023 році (7,22 млн.грн.), а найменший в 2024 році (0,83 млн.грн.)

Рентабельність продаж досліджуваного підприємства складає в 2024 році 0,46 %. Це найменший показник за період 2022-2024 роки. Найбільший показник (3,61%) спостерігається в 2023 році.

Така сама картина простежується і за показником рентабельність виробництва, найбільше значення якого (3,93%) також припадає на 2023 рік, а найменше (0,51%), відповідно, на 2024 рік.

Ефективність функціонування агропромислового виробництва значною мірою залежить від кількісного та якісного складу персоналу, стабільності трудового колективу, а також від рівня плинності кадрів. Оцінка руху персоналу дозволяє глибше зрозуміти внутрішні процеси, пов'язані з управлінням трудовими ресурсами, виявити слабкі місця у кадровій політиці та сформувані підґрунтя для подальших управлінських рішень щодо її удосконалення (табл 2.1.).

Таблиця 2.1.

Показники руху персоналу ТОВ «Агропрайм Холдинг» у 2022–2024 роках

№	Назва показника	Дані за роками			Відхилення			
		2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютні		Відносні(%)	
					2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Середня облікова чисельність персоналу основної діяльності, осіб	224	231	225	+7	-6	+3,13	-2,60
	у тому числі робітників	167	186	184	+19	-2	+11,38	-1,08
2	Кількість звільнених працівників, осіб	—	15	18	—	+3	—	+20,00
3	Коефіцієнт обороту кадрів, %	—	6,49	8,00	—	+1,51	—	+23,26
4	Кількість прийнятих працівників, осіб	—	22	16	—	-6	—	-27,27
5	Коефіцієнт плинності кадрів, %	—	9,52	7,11	—	-2,41	—	-25,32

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства

Упродовж 2022–2024 років спостерігалася нестабільність у динаміці персоналу основної діяльності ТОВ «Агропрайм Холдинг». У 2023 році середня облікова чисельність персоналу зросла на 3,13 %, що свідчило про розширення виробничих потреб або запровадження нових технологічних процесів, які

потребували додаткової робочої сили. Проте в 2024 році чисельність персоналу зменшилась на 2,6 %, що може бути зумовлено оптимізацією процесів або сезонними скороченнями. Аналогічна тенденція простежується серед робітників: приріст у 2023 році на 11,38 %, а потім зниження на 1,08 %.

Значення коефіцієнта обороту кадрів, яке становило 6,49 % у 2023 році та 8,0 % у 2024 році, свідчить про помірний рівень плинності персоналу. Незначне зростання цього показника вказує на наявність проблем з утриманням кадрів, що може бути пов'язано як із зовнішніми економічними умовами, так і з внутрішніми аспектами мотивації та умов праці. Для стабілізації кадрової політики доцільно посилити систему нематеріального стимулювання, розробити механізми адаптації нових працівників і зосередитися на формуванні стабільного ядра персоналу, особливо в умовах сезонного характеру аграрного виробництва.

Таким чином, ТОВ «Агропрайм Холдинг» є багатопрофільним агропромисловим підприємством із розгалуженою територіальною структурою та чітко сформованою системою управління. Основними напрямками його діяльності є вирощування зернових і олійних культур, а також виробництво свинини. Підприємство активно впроваджує сучасні технології, що сприяє зростанню продуктивності та підвищенню якості продукції. Аналіз організаційної побудови, масштабів діяльності та ринкової орієнтації підприємства свідчить про доцільність обраного об'єкта дослідження з огляду на потенціал для вдосконалення його системи менеджменту.

2.2. Управлінська модель підприємства

У ТОВ «Агропрайм Холдинг» сформовано змішану управлінську модель, в основі якої поєднуються риси централізованого та децентралізованого типів управління. Стратегічне планування, бюджетування, контроль за фінансовими потоками, прийняття рішень щодо капітальних інвестицій та закупівельної

політики зосереджені в центральному офісі підприємства. Це дозволяє забезпечити єдину політику розвитку, узгодженість управлінських дій та фінансову дисципліну.

Водночас філії, розташовані в різних районах Одеської області, наділені оперативною самостійністю у вирішенні щоденних виробничих питань. Зокрема, керівники структурних підрозділів на місцях (завідувачі ферм, головні агрономи, механіки, зоотехніки) самостійно планують графіки виконання польових робіт, вирішують питання з технічним обслуговуванням машинно-тракторного парку, організовують персонал відповідно до сезону, координують постачання ресурсів і взаємодіють із місцевими органами влади та контролюючими службами. Всі оперативні рішення, які не потребують затвердження центрального керівництва, приймаються на рівні філій, що дозволяє швидко реагувати на зміни погодних умов, логістичні труднощі або сезонні коливання попиту.

Організаційна структура підприємства вибудована за лінійно-функціональним принципом з територіальним поділом на філії. Існує три рівні управління: стратегічний (генеральний директор та керівники центральних служб), тактичний (керівники підрозділів – агрономічного, тваринницького, технічного) та операційний (бригадири, механізатори, фермери, оператори обладнання). Повноваження розподілено відповідно до зони відповідальності кожного рівня, а субординація дотримується через чітку ієрархію підпорядкування.

Зв'язок між рівнями управління підтримується регулярною звітністю, внутрішніми виробничими нарадами та системою електронного документообігу. Центральний офіс отримує оперативну інформацію про виконання виробничих планів, витрати ресурсів та динаміку виконання замовлень, на основі чого формуються управлінські рішення на рівні підприємства в цілому. Така модель дозволяє поєднати стратегічний контроль із гнучкістю у виробничому процесі, що особливо важливо в умовах сезонності аграрного бізнесу та географічної розгалуженості господарства.

У структурі управління ТОВ «Агропрайм Холдинг» ключові посадові особи виконують чітко окреслені функції, спрямовані на забезпечення ефективного функціонування усіх виробничих та адміністративних процесів.

Генеральний директор відіграє провідну роль у формуванні стратегії підприємства, координує роботу всіх служб і підрозділів, приймає рішення щодо фінансової політики, капіталовкладень, кадрового складу керівної ланки. Його повноваження охоплюють як затвердження довгострокових планів розвитку, так і оперативне реагування на ризики, що виникають у зовнішньому середовищі. Кожен ключовий крок у зміні виробничої політики або запуск нових напрямів діяльності відбувається за безпосередньої участі директора.

Заступник директора з виробництва здійснює безперервний контроль за роботою аграрного та тваринницького напрямів. Він відповідає за виконання планових показників, якість продукції, дотримання виробничої дисципліни, контроль технологічних процесів, впровадження новітніх рішень у сфері обробітку ґрунту, догляду за культурами та утриманням тварин. На нього також покладено координацію між підрозділами у періоди пікових навантажень.

Головний агроном визначає систему сівозміни, здійснює підбір сортів культур, забезпечує контроль за виконанням агротехнологій, добривами, засобами захисту рослин, зрошенням. Він взаємодіє з технічною службою для забезпечення механізмів, необхідних для сезонних польових робіт, та щоденно аналізує стан посівів з урахуванням погодних умов.

Головний зоотехнік контролює процеси вирощування та відгодівлі свиней, визначає раціони, веде облік приростів, продуктивності, плідності поголів'я, відповідає за селекцію та якість генетичного матеріалу. Спільно з ветеринарною службою забезпечує дотримання санітарно-гігієнічних норм і профілактику захворювань.

Бригадири на рівні філій виконують функцію безпосереднього організатора роботи виробничих ланок. Вони планують щоденні завдання для працівників, контролюють виконання робіт, забезпечують облік використаних

матеріалів, пального, трудових ресурсів. Усі виробничі звіти формуються саме на цьому рівні та передаються далі до центрального управління.

Взаємодія між цими посадовими особами ґрунтується на вертикалі підпорядкування з елементами горизонтальної координації. Це забезпечує не лише дотримання управлінської дисципліни, а й своєчасне прийняття рішень у виробничо-логістичних ситуаціях, що потребують швидкої реакції.

У ТОВ «Агропрайм Холдинг» внутрішня комунікація між підрозділами здійснюється переважно через прямі канали, що включають регулярні оперативні наради, телефонний зв'язок, корпоративну електронну пошту та обмін документами через внутрішню систему електронного документообігу. Найбільш активно використовуються мобільні месенджери для координації щоденних дій між виробничими службами й логістикою, особливо під час пікових сезонів, коли оперативність має вирішальне значення. Усі заявки на постачання, звіти про виконання робіт, погодження витрат та графіки руху транспорту передаються в електронному вигляді з обов'язковим дублюванням у письмовій формі, коли йдеться про фінансово значущі операції.

Щодо прозорості інформації, то на рівні керівного складу та керівників підрозділів вона є достатньо високою: щотижневі виробничі наради, які проводяться за участі заступника директора з виробництва, дозволяють узгодити поточні завдання, підвести підсумки тижня та обговорити зміни у планах. Для працівників середньої та нижчої ланки доступ до інформації частково обмежений – з ними здебільшого комунікують через бригадирів, які передають виробничі завдання, оперативні зміни й інструктажі. Проте працівники не мають доступу до фінансових показників, планових даних або стратегічних рішень, а інформація про зміни в організаційних процесах часто донесена вибірково або із запізненням. Це створює ризик інформаційного вакууму, що вимагає вдосконалення каналів двостороннього зв'язку та підвищення відкритості управлінських комунікацій для базового персоналу.

Взаємодія між виробничими, логістичними та фінансовими підрозділами ТОВ «Агропрайм Холдинг» побудована на основі щоденної координації

процесів і залежить від сезонного навантаження підприємства. Усі дії між підрозділами узгоджуються через погоджені графіки робіт, систему заявок і звітності, що надходять у центральний офіс (рис 2.2.).

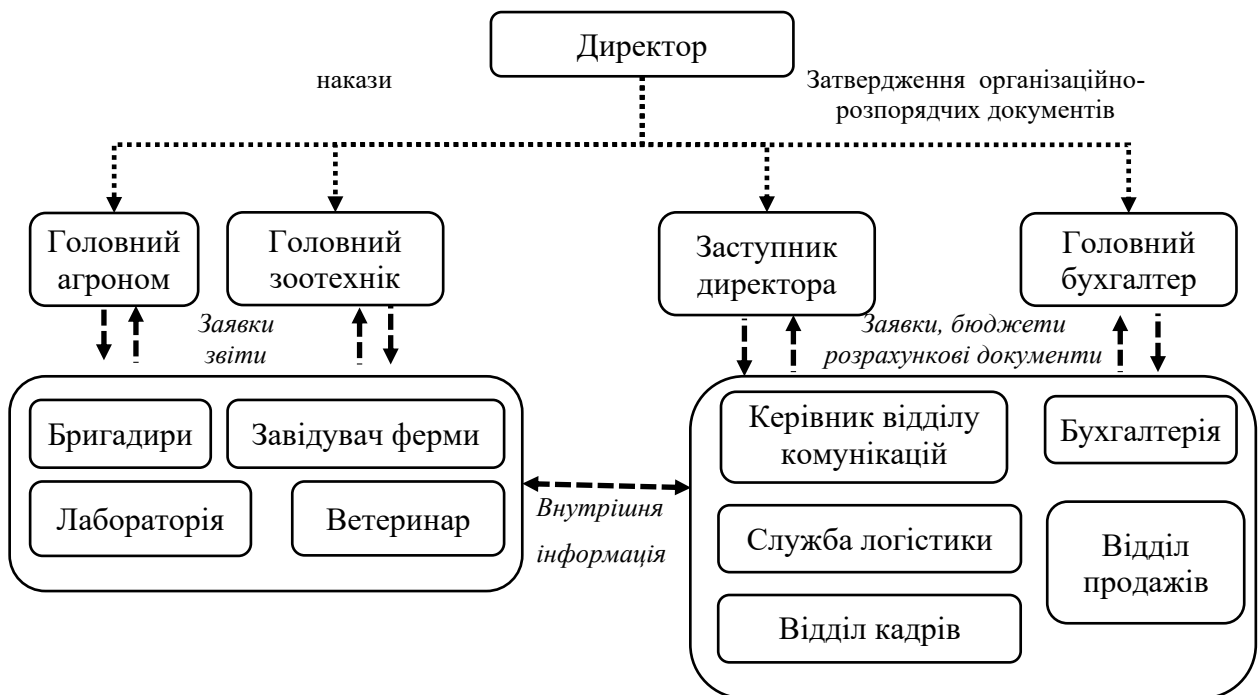


Рисунок 2.2. Схема внутрішніх комунікацій в ТОВ «Агропрайм холдинг» (Ізмаїльський підрозділ)

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства

У рослинництві головний агроном перед початком кожної технологічної операції (посів, обробка, збирання) погоджує з логістичною службою потребу в техніці, паливно-мастильних матеріалах та інших ресурсах. Відповідно до наданої інформації логістика формує маршрути переміщення техніки між полями, графіки підвозу пального, погоджує обсяги вантажних робіт. Якщо мова йде про збирання врожаю, логісти завчасно узгоджують із виробництвом кількість і вид транспорту для вивезення зерна з поля до складу або на елеватор.

Фінансова служба здійснює контроль за витратами по кожному підрозділу. Перед кожною операцією виробництво формує запит на фінансування закупівлі матеріалів, запчастин чи послуг. Фінансисти перевіряють бюджетний ліміт, погоджують витрати з головним бухгалтером і дають дозвіл на оплату. Наприклад, у разі поломки техніки головний механік звертається з технічним

актом, який супроводжується кошторисом на ремонт. Після погодження фінансова служба забезпечує оплату постачальнику.

Під час сезону збору врожаю виробництво подає щоденні дані щодо намолоту. Логістика формує зведення про вивезення продукції, а фінансова служба паралельно оновлює інформацію щодо доходів від реалізації, контролює виконання плану постачання згідно з укладеними контрактами. Усі три підрозділи об'єднані через централізовану систему документообігу та погоджують дії в рамках щотижневих планерок під головуванням заступника директора з виробництва. У разі відхилень від плану відбувається оперативне переналаштування маршрутів або перерозподіл ресурсів.

Відділ продажів комунікує з логістикою, бухгалтерією, відділом комунікацій. Він реалізує продукцію, домовляється про постачання, веде облік клієнтів, надсилає рахунки на оплату. Керівник відділу комунікації зв'язується з директором, відділом продажів, логістикою, агрономом і зоотехніком. Він формує внутрішню і зовнішню комунікацію підприємства, відповідає за інформування працівників і взаємодію з партнерами. Відділ кадрів працює з усіма керівниками підрозділів щодо прийому, звільнення, обліку персоналу, контролю робочого часу, оформлення документів.

Такий рівень взаємодії дозволяє підприємству уникати простоїв, раціонально використовувати техніку, контролювати витрати й забезпечувати злагоджене функціонування всіх ланок виробничого процесу.

У ТОВ «Агропрайм Холдинг» інформаційні технології активно застосовуються для забезпечення оперативного управління виробничими та адміністративними процесами. Основу цифрової інфраструктури становить спеціалізоване програмне забезпечення, адаптоване до потреб агропромислового виробництва. Для бухгалтерського, податкового та фінансового обліку використовується програмне середовище AgroSmartControl — це інтегрований цифровий інструмент, розроблений ІТ-відділом підприємства з урахуванням особливостей рослинницького та тваринницького напрямів. Програма поєднує функції планування агротехнологій, контролю за польовими роботами, обліку

кормових ресурсів, обробки ветеринарних даних, а також GPS-моніторингу техніки й працівників у режимі реального часу.

У частині рослинництва AgroSmartControl дозволяє формувати карти полів, вести електронні журнали сівозмін, автоматично створювати графіки посівів, підживлення, обробки ЗЗР, а також моніторити фактичне виконання робіт через мобільні пристрої бригадирів. Усі дані автоматично порівнюються з агротехнологічною картою, що дозволяє фіксувати відхилення та вчасно вживати коригувальних заходів. Програма також відображає прогнозні строки збору врожаю, враховуючи погодні умови та історичну врожайність на кожному полі.

Рівень цифровізації на підприємстві можна охарактеризувати як середній, із тенденцією до поступового розширення функціональності програмних рішень. Водночас існує потреба в уніфікації баз даних, впровадженні автоматичних систем звітності та вдосконаленні цифрової комунікації з працівниками нижчої ланки, зокрема через мобільні додатки або внутрішні платформи для обміну інформацією.

У тваринницькому сегменті система містить модулі обліку поголів'я, реєстрації кормових норм, контролю вакцинації та фіксації ветеринарних втручань. Кожна операція, що проводиться з тваринами, реєструється за датою, відповідальною особою та результатом — усе це зберігається у цифровому журналі, що забезпечує простежуваність та аудит продуктивності кожної виробничої групи.

Програмне середовище AgroSmartControl має централізовану архітектуру, однак кожна філія має окремий доступ до функціоналу, відповідного до своїх виробничих процесів. Це дозволяє зберігати контроль з боку центрального офісу, але не перевантажує місцеві ланки зайвою інформацією. Система інтегрується з BAS ERP, GPS-сервісами, Excel-аналітикою та мобільними пристроями через хмарну платформу.

Завдяки впровадженню AgroSmartControl, підприємство отримало змогу оперативно контролювати виконання технологічних операцій, зменшити втрати

через неефективне використання ресурсів, підвищити дисципліну польових бригад і забезпечити прозорість звітності в аграрному виробництві. Такий інструмент цифрового менеджменту вже став ключовим елементом в управлінні виробництвом і є основою для подальшого впровадження елементів точного землеробства.

Також активно використовується Excel-аналітика для формування зведених таблиць витрат, план-факт аналізу та оцінки продуктивності. Певні функції документообігу автоматизовані через внутрішні мережеві сховища, де зберігаються шаблони заявок, форми звітів та інструктивні документи, доступні для відповідальних осіб кожного підрозділу.

Рівень цифровізації на підприємстві можна охарактеризувати як середній, із тенденцією до поступового розширення функціональності програмних рішень. Водночас існує потреба в уніфікації баз даних, впровадженні автоматичних систем звітності та вдосконаленні цифрової комунікації з працівниками нижчої ланки, зокрема через мобільні додатки або внутрішні платформи для обміну інформацією.

Значну роль у підвищенні ефективності діяльності ТОВ «Агропрайм Холдинг» відіграє впровадження сучасних інформаційних технологій, що забезпечують оперативний контроль, точність даних та аналітичну підтримку управлінських рішень. Проте результативність функціонування підприємства залежить не лише від технічного оснащення, а й від обраних підходів до управління персоналом, виробничими ресурсами та фінансовими потоками. У цьому контексті доцільно проаналізувати методи управління, які застосовуються на підприємстві на практиці, з урахуванням його організаційної структури, специфіки агровиробництва та управлінської культури (табл 2.2.).

Таблиця 2.2.

Застосування методів управління на підприємстві ТОВ «Агропрайм Холдинг»

Вид методу управління	Характеристика застосування на підприємстві
Адміністративні	У період весняної посівної кампанії керівник філії отримує наказ генерального директора про строки початку польових робіт, кількість задіяної техніки та відповідальних виконавців. Бригадири розподіляють

	завдання серед робітників, контролюють дотримання інструкцій і фіксують відхилення.
Економічні	Головний агроном формує заявку на закупівлю добрив із розрахунком на заплановану площу під озиму пшеницю. Заявка погоджується фінансовою службою згідно з лімітами бюджету. Якщо витрати менші за заплановані, економія враховується при нарахуванні квартальних премій.
Соціально-психологічні	Після завершення збору врожаю керівник господарства публічно відзначає працівників, які показали найвищу продуктивність. Імена оголошуються на нараді, працівники отримують грамоти та заохочення, що підвищує мотивацію в колективі.
Інноваційно-технологічні	Завдяки GPS-моніторингу механізаторів диспетчер бачить відхилення від заданого маршруту. Інформація передається агроному, який уточнює причину. Якщо це технічна несправність, викликається технічна служба. Якщо порушення — працівник отримує попередження згідно з правилами внутрішнього контролю.

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства

Система управління ТОВ «Агропрайм Холдинг» орієнтована на поєднання управлінських підходів. Адміністративні дії забезпечують чіткість у підпорядкуванні та організації робіт. Економічні інструменти формують систему заохочення та раціонального використання ресурсів. Соціально-психологічні дії сприяють формуванню лояльності до підприємства та зниженню плинності кадрів. Інноваційні методи дозволяють контролювати процеси на основі точних даних і своєчасно виявляти проблеми без втрати продуктивності.

2.3. Оцінка чинної системи менеджменту за функціональними складовими та виявлення проблемних аспектів

Оцінка ефективності чинної системи менеджменту ТОВ «Агропрайм Холдинг» дозволяє виявити сильні та слабкі сторони в управлінні підприємством, а також визначити напрями, що потребують удосконалення. Зважаючи на складність аграрного виробництва, сезонність робіт і територіальну розгалуженість структури, доцільно проводити аналіз за основними функціональними складовими менеджменту — плануванням, організацією, мотивуванням, контролем, а також через оцінку ефективності комунікацій та механізмів прийняття управлінських рішень. Такий підхід забезпечує цілісне розуміння результативності управлінської діяльності та формує обґрунтовану

основу для виявлення проблемних аспектів у функціонуванні системи менеджменту підприємства.

Процес планування на ТОВ «Агропрайм Холдинг» поєднує стратегічний та оперативний рівні управлінської діяльності, що дозволяє підприємству ефективно реагувати на зовнішні виклики та внутрішні виробничі потреби.

Стратегічне планування здійснюється на рівні генерального директора та керівників основних служб — виробничої, фінансової, агрономічної та тваринницької. На підприємстві діє затверджена стратегія розвитку, розрахована на п'ятирічний період. У документі окреслено ключові цілі, зокрема розширення посівних площ, модернізація технічного парку, підвищення продуктивності у тваринництві, впровадження елементів точного землеробства та цифрового обліку. Стратегія формується на основі аналізу ринкових тенденцій, динаміки внутрішніх ресурсів та результатів попередніх періодів. Щороку в грудні проводиться засідання розширеного керівного складу, на якому переглядаються стратегічні орієнтири, вносяться уточнення відповідно до економічної ситуації та погодних факторів.

Оперативне планування здійснюється на щомісячній та щотижневій основі. Виробничі плани розробляються головним агрономом, зоотехніком, технічним директором та керівниками філій. Планування охоплює обсяги робіт на полях, завантаження тваринницьких приміщень, графіки використання техніки, потребу в добривах, засобах захисту рослин, паливно-мастильних матеріалах і трудових ресурсах. Кожен філіал складає власний оперативний план, який погоджується із заступником директора з виробництва. Після затвердження він передається до фінансової служби для узгодження бюджетного забезпечення.

За формування планів безпосередньо відповідають керівники середньої ланки — головний агроном, головний зоотехнік, головний механік, керівники філій. Вони збирають інформацію з первинного рівня (від бригадирів, майстрів, інженерів), аналізують її та формують потребу у ресурсах. Планово-економічна

служба, яка діє на рівні головного офісу, перевіряє коректність обсягів, погоджує фінансування й забезпечує контроль за виконанням планів у звітному періоді.

Планування на підприємстві має чітку ієрархію, регламентовані строки та багаторівневу координацію, що дозволяє поєднати довгострокову стратегічну орієнтацію з поточною оперативною гнучкістю у прийнятті рішень.

Представлена таблиця відображає інтегровану систему планування, яка функціонує на ТОВ «Агропрайм Холдинг» у межах різних управлінських рівнів. У ній структуровано подано п'ять ключових інструментів планування, які використовуються підприємством у щоденній діяльності, з урахуванням їх змістовного призначення, відповідальних осіб та типових документів, що супроводжують кожен процес (табл.2.3).

Таблиця 2.3.

Інструменти планування, що використовуються в ТОВ «Агропрайм Холдинг»

№	Інструмент планування	Характеристика застосування	Відповідальні особи	Типові документи
1	2	3	4	5
1	Бюджетування	Формування річного бюджету підприємства та окремих підрозділів з урахуванням лімітів витрат	Фінансова служба, головний бухгалтер, директор	Річний зведений бюджет, бюджет підрозділу, кошторис, лімітна довідка, план витрат
2	Прогнозування виробничих показників	Визначення очікуваної врожайності, приросту тварин, обсягів реалізації продукції	Головний агроном, головний зоотехнік, економіст-аналітик	Прогноз валового збору, план приросту поголів'я, аналітичні довідки, агрокарти
3	План-фактний аналіз	Порівняння планових та фактичних результатів для виявлення відхилень	Фінансова служба, керівники	Форма план-фактного аналізу, звіти керівників

Продовження таблиці 2.3.

1	2	3	4	5
		та причин їх виникнення	підрозділів	підрозділів, пояснювальні записки
4	Обсягне ресурсне планування	Розрахунок потреби в насінні, добривах, паливі, техніці та персоналі на основі площ та графіків робіт	Головний агроном, головний механік, керівники філій	Виробничо-ресурсна заявка, план потреби, таблиця матеріальних ресурсів

5	Виробниче календарне планування	Побудова календаря польових та тваринницьких робіт з визначенням термінів і відповідальних виконавців	Керівники філій, бригадири, агрономи, зоотехніки	Календарний план-графік робіт, таблиць сезонних операцій, зведений розклад дій
---	---------------------------------	---	--	--

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства

Зокрема, бюджетування забезпечує фінансову дисципліну та контроль витрат, охоплюючи весь виробничий цикл через формування зведених кошторисів і планів витрат. За цей процес відповідають фінансова служба та керівництво, які працюють із бюджетною документацією.

Прогнозування виробничих показників виконується агрономічною та зоотехнічною службами для планування урожайності, поголів'я та обсягів реалізації. Воно базується на аналітичних даних, що фіксуються у внутрішніх прогнозах, технологічних картах і планах.

План-фактний аналіз є інструментом контролю, що дозволяє виявляти відхилення між запланованими та фактичними показниками. Звіти, пояснювальні записки та аналітичні форми дозволяють оперативно реагувати на зміну ситуації.

Обсягне ресурсне планування дає змогу підрозділам розраховувати кількість необхідних ресурсів для конкретних польових чи тваринницьких операцій. Це планування оформлюється у вигляді заявок і таблиць потреб, що погоджуються між фахівцями та управлінським рівнем.

Календарне виробниче планування дозволяє системно організувати виконання робіт за часом, із чітким визначенням термінів і відповідальних осіб. Використовуються графіки, таблиці та розклади, які забезпечують щоденну координацію дій між підрозділами.

Загалом таблиця свідчить про те, що планування на підприємстві не є формальним процесом, а функціонує як практичний механізм управління, який поєднує аналітику, фінансову відповідальність і виробничу доцільність. Така система дозволяє гнучко реагувати на зміни середовища та забезпечує досягнення стратегічних і тактичних цілей господарства.

У ТОВ «Агропрайм Холдинг» організаційна структура побудована за лінійно-функціональним принципом, що в загальному відповідає масштабам підприємства, його територіальній розгалуженості та виробничій спеціалізації. Такий підхід забезпечує чітке підпорядкування, вертикаль відповідальності та поділ функціональних обов'язків між ключовими підрозділами. Однак у процесі практичного функціонування цієї структури виявляється низка організаційних проблем, які стримують повну реалізацію потенціалу підприємства.

Першочерговою проблемою є перевантаження керівників середньої ланки, особливо у філіях. Керівники на місцях часто змушені одночасно виконувати управлінські, адміністративні, технічні й іноді облікові функції. Через відсутність спеціалізованих адміністраторів або плановиків у структурі філій, головні агрономи, зоотехніки чи завідувачі виробництвом витрачають значну частину часу на вирішення побутових питань, оформлення внутрішніх документів і погодження ресурсів, що знижує їхню ефективність в управлінні безпосередніми виробничими процесами.

Також спостерігається дублювання функцій між центральними службами та філіями, особливо в напрямках логістики, обліку руху матеріалів і планування робіт. Наприклад, філії формують окремі графіки робіт, які потім переплановуються у центральному офісі під тиском зовнішніх обставин або інших підрозділів. Це призводить до втрати часу, неузгодженості дій і формального дублювання документообігу.

Важливою організаційною проблемою є нестача горизонтальної взаємодії між службами, зокрема між виробничим підрозділом і логістикою, а також між зоотехнічною службою та фінансами. Обмін інформацією відбувається переважно у вертикальному порядку, що уповільнює прийняття рішень на рівні оперативного управління. Наприклад, у разі поломки техніки виробничий підрозділ повідомляє механіка, але погодження закупівлі запчастин вимагає додаткових узгоджень із фінансистами, які не завжди мають інформацію про нагальність ситуації. Це створює затримки в оперативному забезпеченні потреб.

Розподіл повноважень між рівнями управління формально визначений, однак у ряді випадків спостерігається централізація функцій, які можна було б делегувати на рівень філій. Так, погодження незначних закупівель або ремонтів часто затягується через відсутність повноважень у керівників на місцях, що ускладнює реагування на непередбачувані ситуації в сезон.

Наявні проблеми організації управління вказують на потребу вдосконалення структури менеджменту в бік більшої децентралізації, зміцнення горизонтальних зв'язків між службами та впровадження інструментів управлінської підтримки на рівні філій. Це дозволить зменшити навантаження на ключових фахівців, прискорити прийняття рішень і підвищити загальну керованість виробничими процесами.

Оцінка організаційної функції менеджменту дозволила виявити як сильні сторони управлінської побудови ТОВ «Агропрайм Холдинг», так і низку проблем, пов'язаних із перевантаженням управлінців, дублюванням функцій та недостатньою горизонтальною координацією. Водночас важливим чинником, що безпосередньо впливає на ефективність реалізації управлінських рішень, є система мотивації персоналу. Аналіз механізмів матеріального й нематеріального стимулювання дає змогу оцінити, наскільки вони сприяють підвищенню продуктивності праці, утриманню ключових кадрів і формуванню позитивного трудового клімату на підприємстві.

Формування системи оплати праці працівників установи здійснюється на підставі «Положення про оплату праці працівників підприємства». Організація використовує оплату праці як найважливіший засіб стимулювання сумлінної праці. Заробітна плата працівників складається з посадового окладу, доплат, премій. Відсоток премій в організації не великий, що відповідно призводить до низької мотивації працівників підприємства на результат.

Аналіз зміни фонду заробітної плати за категоріями працівників наведено в таблиці 2.4.

Аналіз динаміки середньорічного фонду заробітної плати за категоріями працівників ТОВ «Агропрайм Холдинг» у 2022–2024 роках свідчить про

загальну тенденцію до зростання витрат на оплату праці, що може бути пов'язано як із підвищенням тарифних ставок, так і з прагненням утримати персонал в умовах нестабільної економічної ситуації.

Таблиця 2.4

Динаміка середньомісячної заробітної плати, в грн.

Категорія працівників	2022 рік	2023 рік	2024 рік	абсолютні відхилення		відносні відхилення (%)	
				2023 від 2022	2024 від 2023	2023 від 2022	2024 від 2023
Робочі	14712	15958	17437	1246,00	1479,00	8,47	9,27
Керівники	16106	17222	18364	1116,00	1142,00	6,93	6,63
Спеціалісти	9657	9655	10113	-2,00	458,00	-0,02	4,74
технічні виконавці	7698	8124	8564	426,00	440,00	5,53	5,42
разом	12651	13859	15762	1208,00	1903,00	9,55	13,73

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства

Найвищі абсолютні та відносні прирости зафіксовані серед робітників, де фонд оплати праці зріс із 14 712 тис. грн у 2022 році до 17 437 тис. грн у 2024 році. Зростання становило 8,47 % у 2023 році та 9,27 % у 2024 році. Це свідчить про підвищення навантаження на виробничу ланку або про зростання мінімальної заробітної плати, а також про можливе запровадження системи премій за виробничі показники.

У категорії керівників приріст є також стабільним: +6,93 % у 2023 році та +6,63 % у 2024 році. Це може вказувати на збереження мотиваційної політики для управлінської ланки, яка залишається ключовою в системі прийняття рішень і управління підрозділами. Підвищення заробітної плати тут є важливим для втримання компетентних управлінців у філіях та на головному підприємстві.

Щодо спеціалістів, ситуація є більш стриманою: у 2023 році не зафіксовано змін (фактично — незначне зниження на 2 тис. грн або -0,02 %), а вже у 2024 році фонд оплати праці зріс на 4,74 %. Це свідчить про певну затримку в перегляді рівня винагороди для технічного персоналу, що може створювати ризик зниження мотивації серед фахівців середньої ланки.

У категорії технічних виконавців фонд заробітної плати стабільно зростає: на 5,53 % у 2023 році та на 5,42 % у 2024 році. Це говорить про помірну, але послідовну політику стимулювання технічного персоналу, що виконує допоміжні й облікові функції. Загальний підсумок свідчить, що сукупні витрати на оплату праці зросли з 12 651 тис. грн у 2022 році до 15 762 тис. грн у 2024 році, а відносні відхилення за два роки склали 9,55 % і 13,73 % відповідно. Така динаміка є позитивною з точки зору інвестування у людський капітал, але потребує подальшого коригування системи мотивації — з акцентом на справедливий розподіл приросту заробітної плати між категоріями персоналу, з урахуванням їхнього внеску в операційні результати підприємства.

У ТОВ «Агропрайм Холдинг» нематеріальна мотивація є важливою складовою управління персоналом, особливо в умовах сезонності, фізичної інтенсивності праці та обмежених можливостей для швидкого зростання зарплат. Система нематеріального стимулювання спрямована на підвищення залученості працівників, утримання кваліфікованих кадрів і формування стабільного внутрішнього середовища, що сприяє підвищенню продуктивності.

Найбільш актуальними формами нематеріальної мотивації для сільськогосподарського підприємства є:

1. Соціальні гарантії та побутове забезпечення.

Підприємство забезпечує працівників, задіяних у сезонних роботах, безкоштовним або частково оплачуваним харчуванням, підвозом до місця роботи та, за потреби, тимчасовим проживанням. Це особливо важливо для працівників, які залучаються з віддалених районів або працюють у польових умовах. Така форма мотивації значно підвищує лояльність персоналу та зменшує плинність кадрів.

2. Гнучкий режим роботи в міжсезоння.

Для працівників, які залишаються на підприємстві після завершення польових робіт, встановлюється скорочений робочий день або залучення до виконання альтернативних функцій (ремонт техніки, обслуговування складів),

що дозволяє зберегти робочі місця й уникнути звільнень. Це формує довіру до керівництва та стимулює працівників повертатися на сезонні роботи щороку.

3. Визнання та моральне заохочення.

На підприємстві практикується відзначення результатів роботи працівників у вигляді подяк, грамот, публічного оголошення досягнень на нарадах і зборах. Найрезультативніших робітників, механізаторів, бригадирів відзначають за підсумками сезону. Це сприяє зміцненню командного духу, формуванню позитивного прикладу та створенню умов внутрішньої конкуренції.

4. Професійна стабільність і довіра.

Для багатьох працівників підприємства важливим стимулом є можливість стабільного працевлаштування протягом багатьох сезонів. ТОВ «Агропрайм Холдинг» формує «ядро» постійних працівників, із якими веде планову кадрову політику, зокрема у тваринництві, на технічних об'єктах і в адміністративних службах. Це створює почуття впевненості в завтрашньому дні, що особливо цінується у сільських громадах.

5. Участь у прийнятті рішень на рівні бригад.

Практикується залучення бригадирів і досвідчених працівників до планування робіт, обговорення термінів польових операцій, складання змінних графіків. Це дозволяє врахувати думку персоналу, підвищити відповідальність за виконання завдань і сформувати відчуття причетності до результату.

У сукупності ці інструменти створюють дієву нематеріальну систему мотивації, адаптовану до умов аграрного виробництва, де особливого значення набувають соціальна підтримка, стабільність, повага до праці та визнання внеску кожного працівника у спільний результат.

Система контролю як одна з ключових функцій менеджменту в ТОВ «Агропрайм Холдинг» має практичне спрямування та охоплює як управлінський контроль за виконанням планових завдань, так і виробничо-технологічний контроль за якістю продукції. Контроль здійснюється як на рівні центрального керівництва, так і в межах окремих філій та функціональних підрозділів. Система контролю в менеджменті ТОВ «Агропрайм Холдинг» зображена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Система контролю в менеджменті ТОВ «Агропрайм Холдинг»

№	Вид контролю	Зміст і мета контролю	Відповідальні особи	Типові документи	Практичні приклади застосування
1	2	3	4	5	6
1	Управлінський фінансовий контроль	Моніторинг виконання бюджету, витрат, ефективності використання ресурсів	Фінансова служба, головний бухгалтер, директор	План-фактний аналіз, звіт про виконання бюджету, внутрішня пояснювальна записка	Виявлення перевищення витрат на ЗЗР в одній із філій, коригування бюджету
2	Поточний виробничий контроль	Контроль за виконанням робіт у полях і тваринницьких приміщеннях	Бригадири, агрономи, зоотехніки, керівники філій	Щоденний звіт про виконані роботи, електронні журнали AgroSmartControl	Встановлення відхилення графіка обробітку ґрунту, оперативна заміна техніки
3	Контроль якості продукції	Перевірка якості зерна, м'яса, кормів, умов зберігання та показників продуктивності	Головний агроном, головний зоотехнік, технолог логістики	Протоколи перевірки, сертифікати якості, журнал відбору зразків	Визначення підвищеної вологості зерна, організація додаткової сушки
4	Ветеринарно-санітарний контроль	Моніторинг стану тварин, дотримання гігієнічних норм, вакцинації	Ветеринар, зоотехнік, завідувач ферми	Журнал щеплень, акт ветеринарної перевірки, план оглядів	Виявлення захворювання у поголів'я, ізоляція тварин, санація приміщень

Продовження таблиці 2.5.

1	2	3	4	5	6
5	Контроль трудової дисципліни	Відстеження відвідуваності, дотримання режиму роботи, техніки безпеки	Керівники філій, служба охорони праці	Табелі обліку робочого часу, інструктажі з охорони праці, акти порушень	Фіксація неявки без поважної причини, оформлення службової записки
6	Внутрішньо господарський аудит	Оцінка ефективності управлінських рішень, відповідності внутрішнім стандартам	Директор, внутрішній аудитор, економіст-аналітик	Звіт аудитора, висновки перевірок, графік внутрішнього аудиту	Перевірка обґрунтованості витрат на ремонт техніки в міжсезоння

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства

На управлінському рівні контроль реалізується через постійний моніторинг виконання планів робіт, використання ресурсів та дотримання бюджетних лімітів. Фінансова служба підприємства щомісячно проводить аналіз відхилень між плановими й фактичними показниками витрат, подає керівництву звіти, на підставі яких приймаються управлінські рішення щодо коригування діяльності. Особливу увагу приділяють витратам на паливо, добрива, засоби захисту рослин, ремонт техніки, оскільки саме ці статті формують основні бюджетоутворюючі позиції у сільськогосподарському циклі.

Виробничий контроль включає щоденне звітування бригадирів про хід виконання робіт — обсяг оброблених площ, витрати матеріалів, кількість задіяної техніки. Ці дані фіксуються в електронних журналах у межах програмного середовища AgroSmartControl, що забезпечує централізований доступ до інформації з боку керівників філій і головного офісу. Такий підхід дає змогу виявляти порушення технологій, затримки у виконанні операцій або нецільове використання ресурсів у режимі реального часу.

Окремий блок у системі менеджменту контролю складає контроль якості продукції, який здійснюється на всіх етапах аграрного виробництва. У рослинництві якість врожаю контролюється за вологістю зерна, засміченістю, рівнем ушкоджень, показниками зберігання. У період збирання головний агроном спільно з представниками логістики та елеваторної служби проводить вибіркові перевірки якості зібраного зерна. У тваринництві контроль охоплює ветеринарно-санітарний стан поголів'я, якість кормів, умови утримання, вагові прирости тварин. Регулярно проводиться облік відходів, відсіву, втрат продукції, що фіксується у внутрішній звітності.

Додатково функціонує контроль дисципліни праці та дотримання трудового розпорядку. Керівники філій ведуть облік відвідуваності, випадків порушення техніки безпеки, використання спецодягу. На початку кожного сезону персонал проходить інструктажі, які також документуються і контролюються службами охорони праці.

Загалом система контролю в ТОВ «Агропрайм Холдинг» виконує не лише функцію фіксації відхилень, а й слугує основою для оперативного реагування, вдосконалення внутрішніх процесів, підвищення відповідальності персоналу та забезпечення стабільної якості продукції, що поставляється на ринки України та за її межі.

Проведена оцінка системи менеджменту ТОВ «Агропрайм Холдинг» за функціональними складовими засвідчила її загальну ефективність і відповідність основним вимогам до управління в аграрному секторі. Система характеризується структурованістю, технологічною адаптивністю та наявністю базових елементів стратегічного управління.

Разом із тим, виявлені недоліки у розподілі повноважень, координації між підрозділами, реалізації мотиваційного механізму та оперативному контролю свідчать про наявність внутрішніх резервів для вдосконалення.

Сучасні виклики ринку, динамічність аграрного виробництва та потреба в підвищенні управлінської гнучкості вимагають від підприємства переходу до більш інтегрованої, децентралізованої й персоналізованої моделі менеджменту, що стане основою для формування ефективних рекомендацій у наступному розділі дослідження.

Висновок по розділу 2

У результаті аналізу практичних аспектів функціонування системи менеджменту ТОВ «Агропрайм Холдинг» було виявлено як ефективні елементи управління, так і проблемні зони, що потребують удосконалення. Підприємство має чітко вибудовану лінійно-функціональну структуру управління, яка в цілому відповідає специфіці сільськогосподарського виробництва та наявності філіалів у різних районах Одеської області. Система планування охоплює стратегічний і оперативний рівні, базується на поєднанні бюджетування, прогнозування та обсяжного ресурсного планування.

Організаційна функція реалізується через жорстку вертикаль підпорядкування, але потребує посилення горизонтальної взаємодії між службами, а також делегування повноважень на рівень керівників філій для прискорення оперативного управління. У системі мотивації простежується позитивна динаміка щодо матеріального стимулювання персоналу, зокрема зростання фонду оплати праці. Разом із тим, відчувається потреба в удосконаленні підходів до нематеріального стимулювання, особливо в частині морального визнання, стабільності зайнятості та залучення працівників до управлінських процесів.

Функція контролю на підприємстві охоплює фінансові, виробничі, якісні та трудові аспекти. Особливо ефективним є використання цифрових рішень для фіксації польових робіт і збору даних у режимі реального часу. Проте не всі рішення оперативно реалізуються на місцях через складність погоджувальних процедур, що вимагає подальшого вдосконалення внутрішньої координації.

Загалом чинна система менеджменту ТОВ «Агропрайм Холдинг» демонструє належний рівень організації та результативності, проте має потенціал для вдосконалення в напрямі децентралізації, посилення внутрішньої взаємодії та розвитку кадрового потенціалу управлінської ланки. Ці аспекти будуть враховані при формуванні практичних рекомендацій у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «АГРОПРАЙМХОЛДИНГ»

3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення управлінської системи

У сучасних умовах ведення сільськогосподарського бізнесу ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від гнучкості, структурної узгодженості та результативності системи менеджменту. Саме управлінська система формує основу для планування, координації, мотивації персоналу та контролю за досягненням цільових показників. У цьому розділі буде обґрунтовано доцільність внесення змін до чинної управлінської моделі ТОВ «Агропрайм Холдинг», представлено організаційні заходи щодо реалізації вдосконалень та здійснено оцінку їхньої результативності. Першим кроком є визначення ключових проблем та резервів розвитку, на підставі діагностики, проведеної в аналітичному розділі.

Функціонування системи менеджменту ТОВ «Агропрайм Холдинг» упродовж останніх років відзначається стабільністю базових управлінських процесів і дотриманням принципів вертикальної координації. Підприємство використовує лінійно-функціональну модель управління, що забезпечує достатній рівень дисципліни, підпорядкування та контролю. Організаційна структура адаптована до сезонного характеру діяльності, а процеси планування охоплюють як довгострокові, так і короткотермінові горизонти. Позитивною рисою є активне застосування цифрових рішень у зборі даних про виконання робіт, а також поступове формування інформаційної бази для управлінських рішень.

Разом із тим, детальний аналіз функціональних складових управління виявив системні обмеження, що впливають на результативність підприємства. Серед сильних сторін системи варто відзначити наявність налаштованих планово-облікових механізмів, базову цифровізацію операційної діяльності та кадрову стабільність на ключових напрямках. Водночас слабкими сторонами

залишаються надмірна централізація управління, недостатній рівень горизонтальної взаємодії між службами, відсутність гнучких механізмів реагування на оперативні виклики у філіях, а також формальний підхід до мотивації та оцінки продуктивності праці.

Виявлені тенденції засвідчують, що попри сформовану управлінську архітектуру, ТОВ «Агропрайм Холдинг» потребує перегляду окремих організаційних рішень, спрямованих на підвищення адаптивності, економічної ефективності та залученості персоналу. Це створює передумови для цілеспрямованого вдосконалення управлінської системи, яке буде деталізовано в подальших підпунктах.

Організаційна структура ТОВ «Агропрайм Холдинг» має комбінований характер, що поєднує дивізіональний підхід за територіальною ознакою з елементами лінійно-функціональної моделі управління. Такий формат управління сформовано у відповідь на географічну розгалуженість підприємства та потребу в централізованому контролі з боку головного офісу. Водночас на практиці ця структура стикається з рядом функціональних обмежень, які знижують її адаптивність до динамічних умов агровиробництва.

Перш за все, перевантаження управлінців середньої ланки, особливо керівників філій, агрономів і завідувачів технічних служб, створює суттєвий ризик втрати керованості в критичні періоди. Вони змушені поєднувати стратегічне планування з великою кількістю операційних та адміністративних завдань, що призводить до зниження якості ухвалених рішень та втрати оперативності.

Проблемним є також дублювання функцій між центральним офісом і філіями, зокрема в частині погодження закупівель, планування ремонтів, формування графіків перевезень. Частина функцій уже частково делегована на рівень філій, однак відсутність чітких меж відповідальності створює ситуації, коли одне й те саме питання розглядається на двох рівнях, що сповільнює процеси управління.

Окрім того, рівень децентралізації залишається недостатнім. Незважаючи на територіальне розмежування, філії не мають повної автономії у вирішенні поточних технічних, кадрових та фінансових питань. Усі суттєві рішення централізовано затверджуються у головному офісі, що гальмує виробничий процес, особливо у випадках, коли час реагування має критичне значення — наприклад, у період несприятливих погодних умов чи під час збирання врожаю.

Зважаючи на ці проблеми, доцільним є впровадження елементів матричної структури, що дозволить гнучко інтегрувати функціональні служби з територіальними підрозділами. Формування тимчасових міжпідроздільних команд під керівництвом уповноважених менеджерів дозволить покращити горизонтальну взаємодію між службами (виробництво, логістика, фінанси) у межах конкретного виробничого циклу. Це сприятиме зменшенню дублювання, підвищенню автономії на місцях та загальному прискоренню управлінських процесів.

Отже, незважаючи на раціональну логіку існуючої комбінованої структури, її практична реалізація потребує вдосконалення — передусім у напрямі розмежування повноважень, зменшення бюрократичного навантаження та посилення гнучкості через функціональну інтеграцію.

Аналіз процесів планування та міжфункціональної взаємодії в ТОВ «Агропрайм Холдинг» показав, що, попри наявність загального стратегічного бачення і використання сучасних цифрових інструментів, система потребує вдосконалення за кількома критично важливими напрямками.

Першою суттєвою проблемою є затримка в погодженні оперативних рішень, особливо на рівні філій. У реальних виробничих умовах, коли потрібно швидко вирішити питання зміни графіка посіву, заміни техніки, закупівлі витратних матеріалів чи корекції логістики, кожне таке рішення потребує підтвердження з боку центрального офісу. Через це втрачається час, знижується адаптивність підрозділів, а в окремих випадках виникають прямі виробничі втрати (наприклад, через затримку в обробці ґрунту або постачанні насіння).

Другою проблемою є відсутність повноцінного механізму оперативного планування на рівні філій. Хоча стратегічне планування здійснюється в межах щорічного циклу й охоплює ключові напрямки (посівні площі, плановані обсяги виробництва, потребу в ресурсах), самі філії не мають достатніх інструментів для гнучкого коригування своїх поточних планів відповідно до змін ситуації — наприклад, несподіваних погодних умов, хвороб тварин або збоїв у логістиці.

Також слід зазначити низьку ефективність горизонтальної координації між службами. Логістика, фінанси, технічне забезпечення та виробництво працюють переважно у вертикальних каналах підпорядкування, що ускладнює узгодження дій між підрозділами в режимі реального часу. Наприклад, головний агроном не має повної інформації про технічну готовність тракторного парку, а фінансова служба — про фактичні зміни у графіку виконання робіт на полях. Як наслідок — виникають планові розриви, дублювання заявок, збої у виконанні виробничих завдань.

Ще одним недоліком є обмежене залучення управлінців середньої ланки до процесів планування, особливо у філіях. Керівники бригад, агрономи, завідувачі ферм часто виконують лише виконавчу функцію без можливості повноцінно впливати на формування планів чи корекцію цілей. Це призводить до того, що планові документи мають формальний характер, а ініціативи знизу не отримують належного відображення в загальному стратегічному курсі підприємства.

Загалом, планування в ТОВ «Агропрайм Холдинг» зосереджене на рівні центрального апарату, що забезпечує контроль, однак обмежує адаптивність філій, сповільнює прийняття рішень і не враховує специфіку умов на місцях. Для підвищення ефективності управління доцільно впровадити систему оперативного планування на рівні філій з чітким делегуванням повноважень, а також посилити горизонтальну взаємодію між службами в межах інтегрованих цифрових платформ, які вже функціонують на підприємстві.

На сьогодні мотиваційна система ТОВ «Агропрайм Холдинг» забезпечує базовий рівень матеріального стимулювання, зокрема своєчасну виплату

заробітної плати, поступове зростання фонду оплати праці та диференціацію за категоріями персоналу. Однак у контексті потреби підвищення продуктивності праці та утримання кваліфікованих кадрів, особливо у високосезонні періоди, діюча система стимулювання виявляє низку структурних обмежень.

Першим і найбільш відчутним є відсутність продуктивнісного преміювання, коли розмір додаткової винагороди прямо залежить від фактично досягнутих виробничих результатів — обсягів обробленої площі, зібраного врожаю, приросту живої маси тварин або економії ресурсів. Наразі премії нараховуються здебільшого у фіксованих розмірах або мають разовий, загальний характер без прив'язки до конкретних індивідуальних або групових результатів. Це нівелює мотивацію до підвищення продуктивності, ініціативності та відповідального ставлення до ресурсів.

Другою проблемою є недосконалість системи оцінки індивідуального внеску працівників. Формальні показники (як-от відвідуваність або відсутність дисциплінарних порушень) не дозволяють об'єктивно визначити результативність праці в реальному виробничому середовищі. Унаслідок цього працівники з різним рівнем залученості та результатів можуть отримувати однакові винагороди, що знижує внутрішню справедливість системи мотивації. На рівні філій не ведеться регулярний моніторинг індивідуальної ефективності, немає систематизованої аналітики за персональними показниками виконання норм або завдань.

Третім вагомим обмеженням є слабка нематеріальна підтримка персоналу, особливо у високонавантажених періодах, коли працівники перебувають у стресовому середовищі, з підвищеними фізичними й часовими навантаженнями. Підприємство наразі не застосовує розгорнуту систему морального заохочення — відзнаки, подяки, інформування колективу про досягнення окремих працівників, корпоративні заходи, доступ до розширеного соціального пакету чи забезпечення додатковими побутовими умовами (харчування, транспорт, відпочинок після сезону). Відсутність таких елементів знижує рівень лояльності до підприємства та сприяє відтоку сезонних працівників.

У комплексі ці фактори знижують ефективність трудового потенціалу та стримують реалізацію ініціатив із підвищення продуктивності. Враховуючи сезонний характер агровиробництва та високу залежність результатів від людського чинника, вдосконалення системи мотивації повинно стати одним із пріоритетів управлінських змін. Це передбачає впровадження індивідуального рейтингування, продуктивнісного преміювання, а також активізацію нематеріальних форм стимулювання.

Контрольна функція та цифрові технології в управлінні агропідприємством мають особливо важливе значення в умовах сезонного навантаження, просторової розгалуженості й високої вартості помилок у ресурсному забезпеченні. У ТОВ «Агропрайм Холдинг» наявні базові елементи цифровізації, зокрема внутрішня програма AgroSmartControl, яка охоплює планування, документообіг і відстеження окремих виробничих операцій. Проте глибший аналіз показує, що існують суттєві функціональні прогалини у сфері контролю й ІТ-інструментів, які обмежують ефективність управління.

Насамперед, фіксується обмежене використання логістичної аналітики. Дані про переміщення техніки, витрати пального, маршрути транспортування та час виконання завдань у більшості випадків збираються вручну або в окремих цифрових форматах, не інтегрованих у загальну аналітичну систему. Це унеможливорює оперативне виявлення втрат, простоїв, перевитрат ресурсів або нераціонального використання машинно-тракторного парку. Внаслідок цього прийняття управлінських рішень щодо логістики ґрунтується не на цифрових даних, а на досвіді або звітах із затримкою.

Другою проблемою є надмірна централізація контрольних функцій, при якій усі ключові перевірки, погодження й аналіз виконання завдань зосереджено в центральному офісі. Це створює надмірне навантаження на адміністративний центр і затримує реагування на порушення у філіях. У практиці трапляються випадки, коли навіть дрібні відхилення в обсягах посіву, потребі у запасних частинах або незначні зміни у графіку вимагають повторного погодження. Через

таку надцентралізацію частина рішень втрачає актуальність до моменту затвердження.

Крім того, відсутній повноцінний автоматизований облік на рівні філій, особливо в частині первинного обліку виконаних робіт, витрат пального, оброблених площ чи даних про продуктивність персоналу. Уся звітність збирається з відставанням, часто в електронних таблицях, не пов'язаних із центральною системою обліку. Це ускладнює контроль за дотриманням нормативів, своєчасність виявлення відхилень і коригування управлінських дій.

У цілому, незважаючи на започатковану цифрову трансформацію, підприємство ще не реалізувало повноцінну інтеграцію контрольних та аналітичних інструментів в єдину управлінську систему. Це знижує точність оцінки виробничих процесів, підвищує адміністративне навантаження та уповільнює реакцію на зміни. Для вирішення цих проблем необхідне не лише оновлення технічного забезпечення, а й перегляд принципів розподілу контрольних функцій і делегування повноважень на рівень філій із підтримкою цифровими рішеннями.

Комплексна оцінка функціонування системи менеджменту ТОВ «Агропрайм Холдинг» засвідчила, що попри наявність стабільної організаційної структури, чітко визначених функціональних повноважень та базової цифрової інфраструктури, управлінська система потребує цілеспрямованої модернізації. Виявлені недоліки — зокрема перевантаження управлінців, дублювання повноважень, низька оперативність рішень на рівні філій, формалізована система мотивації та недостатня автоматизація контролю — свідчать про обмеження поточної моделі у забезпеченні гнучкого реагування на виробничі та ринкові виклики.

Надмірна централізація, вертикальна модель взаємодії та обмежена горизонтальна координація між службами стримують ефективність управлінських дій, уповільнюють адаптацію до змін зовнішнього середовища й посилюють ризики неефективного використання ресурсів у періоди сезонного навантаження. Одночасно невикористаний потенціал персоналізованої

мотивації, обмежений аналіз продуктивності праці та відсутність цифрової аналітики на рівні філій знижують внутрішню ефективність і конкурентоспроможність підприємства.

У цих умовах модернізація системи менеджменту повинна спиратися на принципи управлінської гнучкості, підвищення самостійності філій, посилення горизонтальної інтеграції служб та впровадження мотиваційних механізмів, орієнтованих на продуктивність і персональну відповідальність. Саме ці вектори лежать в основі подальших пропозицій, викладених у підрозділі 3.2, що мають на меті не лише усунення виявлених недоліків, а й формування засад довгострокової ефективності управління підприємством.

3.2. Розробка та характеристика пропозицій з оптимізації менеджменту

Результати функціонального аналізу системи менеджменту ТОВ «Агропрайм Холдинг» засвідчили необхідність переходу від традиційно-централізованої моделі управління до більш гнучкої, адаптивної та орієнтованої на результат. Виявлені недоліки в організаційній структурі, плануванні, мотивації та контролі створюють бар'єри для підвищення ефективності управлінських рішень і стримують реалізацію повного потенціалу підприємства. У відповідь на ці виклики запропоновано комплекс конкретних організаційних заходів, які спрямовані на підвищення гнучкості управління, персоналізацію мотивації працівників, цифрову інтеграцію ключових процесів та покращення взаємодії між рівнями менеджменту. Подані далі рішення розроблені з урахуванням практичних умов господарювання, специфіки сезонного виробництва та актуального стану цифрової інфраструктури підприємства (табл. 3.1).

В межах оптимізації системи менеджменту ТОВ «Агропрайм Холдинг» важливим кроком є впровадження системи преміювання працівників на основі досягнення ключових показників ефективності (KPI). Це дозволить відійти від формального підходу до стимулювання та зробити систему винагород

результатоорієнтованою, персоналізованою й прозорою. У сучасних умовах виробничої діяльності, особливо в аграрному секторі з його сезонними піками, продуктивність кожного працівника безпосередньо впливає на загальний результат підприємства. Саме тому доцільно запровадити диференційований підхід до нарахування премій залежно від досягнення конкретних індикаторів.

Таблиця 3.1.

Виявлені проблеми та відповідні пропозиції з оптимізації

№	Проблема управління	Запропоноване рішення
1	Перевантаження управлінців середньої ланки	Делегування частини повноважень на рівень філій у межах регламентованих лімітів
2	Дублювання функцій між філіями та головним офісом	Перерозподіл управлінських процесів та автоматизація передачі інформації через AgroSmartControl
3	Недостатній рівень децентралізації управління	Запровадження оперативного ухвалення рішень на місцях із фіксацією в цифровій системі
4	Затримки в погодженні оперативних рішень	Делегування поточних погоджень на рівень регіональних керівників
5	Відсутність гнучких механізмів планування у філіях	Створення оперативних планів із правом корекції на місцях та зворотним погодженням
6	Формальний характер план-фактного аналізу	Інтеграція функцій аналізу виконання планів у програму AgroSmartControl
7	Відсутність продуктивнісного преміювання	Впровадження KPI для працівників та нарахування премій на їх основі
8	Недосконала оцінка індивідуального внеску	Створення системи внутрішнього рейтингування працівників
9	Слабка нематеріальна підтримка під час сезонного навантаження	Запровадження морального заохочення, побутової підтримки та внутрішніх відзнак
10	Обмежене використання логістичної аналітики	Автоматизація логістичних даних у рамках системи AgroSmartControl
11	Надмірна централізація контрольних функцій	Визначення контрольних повноважень, які можуть виконуватись філіями під звітність
12	Відсутність автоматизованого обліку на рівні філій	Впровадження базового функціоналу цифрового обліку для кожної філії з доступом до централізованої бази

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства

Передбачено, що система охоплюватиме три основні категорії працівників: виробничих робітників, керівників ділянок і філій, а також технічний персонал. Для кожної категорії буде сформовано окремий перелік KPI. Наприклад, для виробничого персоналу визначальними будуть дотримання норм виробітку, якість виконаних робіт і відсутність порушень технологічного процесу. Керівники філій оцінюватимуться за виконання планових показників,

своєчасність звітності, економію ресурсів і ефективність організації робочого процесу. Технічні фахівці отримуватимуть бали за забезпечення безперервної роботи техніки, своєчасне проведення технічного обслуговування та зменшення простоїв.

Процедура впровадження системи передбачає створення детального положення про преміювання, в якому буде закріплено методику розрахунку премій, джерела фінансування, періодичність оцінювання та порядок затвердження результатів. Кожен працівник отримає власний KPI-профіль, на основі якого буде формуватися індивідуальна оцінка ефективності. Збір і обробка інформації здійснюватиметься керівниками відповідних служб спільно з бухгалтерською та кадровою службами. Усі результати підбиватимуться щомісяця або щокварталу, а підставою для нарахування премій слугуватимуть накази, підготовлені на основі внутрішньої аналітики.

З управлінської точки зору, впровадження цієї системи дасть змогу не лише підвищити продуктивність праці, а й створити прозорий механізм об'єктивного оцінювання персоналу, який надалі може бути використаний для внутрішнього рейтингування, кадрового резерву й планування навчання. Очікується також зростання дисципліни, зменшення плинності кадрів і підвищення рівня відповідальності працівників за результати власної діяльності.

Наступним заходом у межах оптимізації системи менеджменту ТОВ «Агропрайм Холдинг» є автоматизація логістичного обліку з інтеграцією функціоналу в уже наявне програмне забезпечення AgroSmartControl. У поточному форматі облік логістичних операцій ведеться у вигляді окремих електронних таблиць або вручну, що ускладнює своєчасний контроль за рухом техніки, використанням пально-мастильних матеріалів, виконанням завдань у встановлені строки та ефективністю завантаження машинно-тракторного парку. Відсутність консолідованих аналітичних даних створює ризики втрат, перевитрат та простоїв, особливо у періоди посівної або збирання врожаю.

Метою цього заходу є створення єдиної цифрової логістичної системи, яка б у режимі реального часу збирала, обробляла й надавала керівництву

інформацію про місцезнаходження техніки, її технічний стан, витрати ресурсів та фактичну продуктивність. У рамках доопрацювання програмного продукту AgroSmartControl планується реалізувати модулі GPS-моніторингу, облік ПММ за маршрутами, прив'язку виконаних завдань до конкретних одиниць техніки й водіїв, а також формування автоматичних звітів за підсумками кожного виробничого дня.

Технічно передбачено встановлення GPS-обладнання на трактори та вантажні одиниці, а також створення цифрових маршрутних листів, у яких фіксуватиметься фактичний час виїзду, відстань, обсяг перевезень, оброблена площа тощо. Отримана інформація буде передаватися до центрального серверу, де відбуватиметься її обробка та візуалізація в аналітичних панелях для менеджерів середньої та вищої ланки. До обліку долучається також інформація про технічний стан і обслуговування агрегатів, що дозволить своєчасно прогнозувати необхідність ремонту або заміни.

Впровадження автоматизованої системи дозволить не лише скоротити кількість ручної роботи, а й підвищити точність контролю, прискорити ухвалення управлінських рішень, запобігти втратам ПММ та підвищити ефективність використання технічних ресурсів. Окрім цього, буде знижено навантаження на логістичну службу головного офісу, а філії отримають доступ до інструментів самостійного моніторингу, що підвищить рівень оперативності управління на місцях.

Третім напрямом удосконалення системи менеджменту ТОВ «Агропрайм Холдинг» є децентралізація процесу погодження витрат на рівень філій. У чинній системі переважна більшість витрат, навіть поточних і невеликих за обсягом, підлягають погодженню з головним офісом. Це включає придбання матеріалів, дрібні ремонти, оплату локальних послуг та технічного обслуговування. Такий підхід забезпечує централізований контроль, проте створює значні затримки в ухваленні рішень, особливо у періоди пікового навантаження. Унаслідок цього філії втрачають можливість оперативно

реагувати на виробничі ситуації, що призводить до затримок виконання завдань і втрат ефективності.

Пропозиція передбачає розробку чітко регламентованої системи погодження витрат, яка передбачає встановлення лімітів та категорій витрат, що можуть затверджуватись безпосередньо керівниками філій. До таких витрат можуть належати закупівлі запасних частин до певної суми, закупівля ПММ у межах затвердженого обсягу, оплата локальних ремонтних робіт, транспортних послуг або дрібного інвентарю. Сума ліміту визначається на підставі середньої потреби філії за останні роки та погоджується щорічно з центральним офісом.

Для забезпечення прозорості та керованості цієї системи передбачено ведення електронного журналу витрат у межах програмного середовища AgroSmartControl, куди керівник філії вносить обґрунтування, копії документів і короткий опис потреби. Щотижнево сформовані реєстри витрат підлягатимуть внутрішньому аудиту фінансової служби головного офісу. У разі перевищення ліміту погодження здійснюється у звичайному порядку.

Важливим елементом реалізації заходу є навчання керівників філій правилам ведення витрат, підвищення їх відповідальності за обґрунтованість рішень, а також запровадження персональної відповідальності за перевищення або нецільове використання коштів. Такий підхід дозволить розвантажити адміністративну вертикаль, підвищити оперативність виробничих рішень, знизити витрати часу на погодження та підвищити гнучкість управління на місцях.

Четвертим запропонованим заходом оптимізації системи менеджменту ТОВ «Агропрайм Холдинг» є впровадження системи внутрішнього рейтингування працівників. На сьогодні оцінка персоналу на підприємстві носить переважно загальний та формальний характер, що не дозволяє виявити високоефективних працівників, а також своєчасно виявляти і коригувати випадки зниження трудової дисципліни, професійної відповідальності або якості виконання обов'язків. В умовах сезонного аграрного виробництва, де

результативність кожного працівника критично впливає на динаміку виробничих процесів, така система набуває особливого значення.

Запровадження внутрішнього рейтингування дозволить створити чіткий, прозорий і керований інструмент обліку трудового внеску кожного працівника. Рейтингова система передбачає визначення низки показників, які будуть регулярно фіксуватися відповідальними особами. До них можуть входити такі критерії, як виконання виробничих норм і завдань, дотримання строків, якість робіт, дисциплінарні порушення, участь у підвищенні кваліфікації, ініціативність у роботі та відсутність простоїв з вини працівника. Для кожної категорії персоналу формується окрема шкала оцінювання з урахуванням специфіки завдань.

Оцінювання проводиться щомісячно або щоквартально керівниками філій або бригад, результати вносяться до внутрішньої електронної системи, яка формує індивідуальні рейтинги працівників. Ці дані стають підставою для диференціації в системі преміювання, визначення кадрового резерву, призначення на вищі посади або для мотиваційних нематеріальних заходів – подяк, відзнак, участі у навчальних програмах. За потреби дані можуть бути враховані також при вирішенні спірних кадрових питань або плануванні сезонних бригад.

З організаційної точки зору, система потребує затвердженого положення про рейтингування, методики оцінки, форми обліку та щомісячного моніторингу з боку служби персоналу. Працівники мають бути ознайомлені з критеріями ще до початку дії системи, що дозволить уникнути опору та забезпечити справедливе сприйняття нововведення.

Рейтингування стане логічним продовженням системи KPI та доповнить її елементами поведінкової оцінки. У результаті підприємство отримає інструмент, який дозволить підвищити прозорість внутрішньої оцінки, впровадити об'єктивні принципи стимулювання та сформувати культуру відповідального ставлення до роботи.

П'ятим напрямом удосконалення системи менеджменту ТОВ «Агропрайм Холдинг» є посилення нематеріальної підтримки персоналу в періоди сезонного навантаження. У специфіці аграрного виробництва, де пік робіт припадає на весняно-літній та осінній періоди, працівники стикаються з підвищеними фізичними, емоційними й часовими навантаженнями. У таких умовах недостатня увага до нематеріальних аспектів мотивації призводить до виснаження, зниження залученості, тимчасових звільнень, а інколи — до конфліктних ситуацій у колективі.

Для покращення управлінського клімату та утримання працівників на пікових фазах виробництва пропонується впровадити цілісну систему нематеріального стимулювання, яка має доповнювати матеріальні інструменти мотивації. Передусім, підприємство може започаткувати практику морального заохочення працівників, зокрема через публічне визнання результатів. Це може здійснюватися у формі щомісячних оголошень кращих працівників, внутрішніх нагород, сертифікатів подяки, дошки пошани на філіях або розміщення інформації в електронній корпоративній системі.

Крім того, доцільно організувати базові побутові заходи підтримки в сезон: забезпечення працівників гарячим харчуванням у полі, транспортування до місця роботи, мобільні точки відпочинку, короткочасні відпустки після завершення сезону. У межах можливостей підприємства можна також запровадити соціальні ініціативи, наприклад, подарунки дітям працівників до свят, матеріальну допомогу в разі хвороби або складних життєвих ситуацій.

Додатковим напрямом нематеріальної підтримки має стати створення можливостей для професійного зростання — участь у внутрішніх тренінгах, семінарах, обмін досвідом між філіями. Для сезонних працівників — формування «ядра постійної команди», яка щороку залучається повторно та має привілеї в умовах праці або преміювання.

З організаційної точки зору, реалізація заходу потребує затвердження програми морального стимулювання, визначення відповідальної особи у відділі персоналу або логістичній службі, складання графіків польових виїздів

мобільних команд підтримки. За потреби — формування мінімального резерву коштів для реалізації соціальних ініціатив.

Впровадження такої системи дозволить підвищити лояльність персоналу до підприємства, знизити ризики вигорання, підвищити командну згуртованість і зменшити сезонну плінність кадрів.

Для ефективної реалізації запропонованих заходів з оптимізації системи менеджменту ТОВ «Агропрайм Холдинг» необхідно чітко визначити умови впровадження, відповідальних осіб, ресурсне забезпечення, а також етапи реалізації кожного заходу. Це дозволить уникнути фрагментарного впровадження, узгодити дії між підрозділами й забезпечити досягнення очікуваного результату в заплановані терміни.

Впровадження потребує попередньої інформаційної роботи серед працівників, зокрема ознайомлення з новими правилами преміювання, рейтингування, розподілу повноважень та принципами логістичного обліку. Важливим є також проведення внутрішніх навчань для керівників філій, бригадирів, фахівців з обліку та персоналу.

З метою забезпечення системності пропонується розподілити реалізацію заходів на два основні етапи: підготовчий (1–3 місяці) та операційний (4–12 місяців). У підготовчому періоді здійснюється нормативне оформлення, технічне тестування нових функцій програмного забезпечення, розробка шаблонів і форм, формування регламентів. Операційний етап передбачає безпосереднє впровадження заходів у пілотних підрозділах із подальшим масштабуванням на весь виробничий контур підприємства.

Впровадження буде забезпечено на основі внутрішніх ресурсів — кадрових, організаційних та фінансових. З технічного боку, основною платформою для інтеграції стане вже існуюче середовище AgroSmartControl, яке підлягає адаптації без потреби в залученні зовнішніх розробників. Для організаційних процесів головну координаційну роль виконуватиме заступник директора з виробництва у співпраці з головним бухгалтером, відділом персоналу та керівниками філій.

У табличному вигляді інформацію щодо умов і термінів впровадження буде представлено у підпункті 3.3 — в частині розрахунків ефективності. Там же буде проведено оцінку економічного ефекту та впливу запропонованих заходів на ключові показники діяльності.

3.3. Очікувані результати та ефективність запропонованих заходів

Оцінка ефективності запропонованих управлінських заходів базується на аналізі очікуваних організаційних і економічних результатів їх впровадження. Кожне з рішень спрямоване на усунення виявлених дисфункцій у системі менеджменту ТОВ «Агропрайм Холдинг» та покращення результативності управлінських дій. Економічний ефект визначається за рахунок підвищення продуктивності праці, зменшення витрат часу на прийняття рішень, оптимізації витрат на логістику, зниження простоїв техніки та покращення мотиваційного клімату. Окремо оцінюються показники рентабельності, фондівіддачі, продуктивності праці, економії ПММ і часу логістичних операцій.

1. Очікуваний ефект від впровадження системи продуктивнісного преміювання:

Економічний ефект полягає у підвищенні результативності праці та кращому використанні наявного трудового потенціалу. Очікується, що після впровадження системи преміювання за досягнення ключових показників ефективності рівень продуктивності праці в розрахунку на одного працівника зросте на 8–10%. Враховуючи середній обсяг реалізації та чисельність персоналу, це дозволить підприємству отримати орієнтовно 6,5–7 млн грн додаткового чистого доходу протягом одного виробничого циклу. У межах бюджету оплати праці частка премій не перевищуватиме запланованих лімітів, оскільки нарахування здійснюється тільки у разі досягнення встановлених показників. Додатково очікується зниження втрат продукції через порушення технологічної дисципліни, а також зменшення потреби в додатковому наймі персоналу в сезон.

Соціальний ефект проявляється у зростанні рівня задоволеності працівників, підвищенні внутрішньої мотивації та формуванні прозорої системи визнання досягнень. Упровадження персоналізованого підходу до преміювання зменшує конфліктність у колективах, зміцнює командну роботу та довіру до управлінських рішень. Очікуване зменшення плинності кадрів становить 10–12%, що сприятиме збереженню професійного ядра персоналу та підвищенню якості виконання робіт у динамічних умовах виробництва. Крім того, підвищення відкритості та справедливості у формуванні заробітної плати позитивно вплине на психологічний клімат на підприємстві та рівень залученості персоналу.

2. Очікуваний ефект від автоматизації логістичного обліку з інтеграцією в AgroSmartControl:

Економічний ефект реалізується передусім через зниження непродуктивних витрат, скорочення часу на логістичне планування та підвищення ефективності використання техніки. Поточна система логістичного обліку на ТОВ «Агропрайм Холдинг» базується на розрізненних джерелах інформації, ручному введенні даних і відсутності оперативного контролю за рухом техніки та використанням ресурсів. Це зумовлює втрати, пов'язані з простоем машин, надмірними витратами ПММ, дублюванням логістичних маршрутів і несвоєчасністю технічного обслуговування.

Інтеграція логістичної функції до існуючої інформаційної системи AgroSmartControl дозволить створити цифрову платформу моніторингу та аналізу в реальному часі. Передбачено підключення GPS-модулів до техніки, фіксацію маршрутів, контроль за обсягом витраченого пального, хронометраж виконання польових робіт і прив'язку до конкретних водіїв та агрегатів. Завдяки цьому очікується зменшення витрат ПММ орієнтовно на 7–9%, що у перерахунку на річні обсяги споживання підприємства становитиме понад 400–500 тис. грн економії. Паралельно зменшується кількість випадків нецільового використання техніки та дублювання маршрутів, що додатково оптимізує витрати на логістику.

Скорочення кількості аварійних і позапланових ремонтів через своєчасний контроль технічного стану машин також зменшує витрати на технічне обслуговування та продовжує строк служби основних засобів. Очікуване зниження простоїв техніки становить до 12%, що дає змогу більш ефективно використовувати потужності без додаткових інвестицій у парк машин.

Соціальний ефект полягає у зменшенні навантаження на логістичну службу та водіїв, які до цього самотійно заповнювали маршрутні листи й звітні таблиці. Автоматизація скорочує час на заповнення документації, спрощує контроль, а також усуває ризики конфліктів через помилки або маніпуляції з даними. Водії та оператори техніки отримують чіткі завдання, фіксують їх виконання автоматично, що зменшує суб'єктивний тиск і сприяє зростанню довіри до внутрішніх процесів обліку.

Крім того, цифрова аналітика дозволяє відзначати працівників із найкращими показниками ефективності, що відкриває можливість для включення логістичних параметрів у загальну систему преміювання. Це сприяє мотивації до злагодженої та відповідальної роботи, зменшенню внутрішнього напруження в колективах і підвищенню загального рівня дисципліни.

3. Очікуваний ефект від децентралізації погодження витрат:

Економічний ефект децентралізації полягає у скороченні часу на прийняття оперативних рішень у виробничих підрозділах та усуненні витрат, пов'язаних із затримками в логістиці, ремонтах, закупівлях та обслуговуванні техніки. За чинної централізованої моделі погодження навіть дрібні витрати — на рівні кількох тисяч гривень — проходять через погодження з головним офісом. Це призводить до затягування процедур, зростання непродуктивного часу очікування та збільшення ризику зупинки виконання планових робіт.

Запровадження обмежених лімітів на витрати, які можуть затверджуватись безпосередньо керівниками філій, дозволить скоротити середній термін погодження витрат із 3–4 днів до 1–2 днів, що особливо критично в періоди сезонної інтенсивності. За внутрішніми оцінками логістичної служби, лише зменшення затримок у закупівлі витратних матеріалів і ПММ може дати

підприємству щорічну економію на рівні 300–350 тис. грн через уникнення простоїв, штрафів за несвоєчасне виконання контрактів і оперативну реакцію на зміну погодних умов. Крім того, зменшення навантаження на головний офіс дозволить перерозподілити управлінські ресурси на стратегічні задачі.

Соціальний ефект проявляється у підвищенні відповідальності та ініціативності керівників філій, зростанні їх ролі у внутрішній ієрархії підприємства та формуванні довіри з боку центрального керівництва. Практика автономного погодження витрат за лімітами сприяє розвитку управлінських навичок у середньому менеджменті, формує культуру обґрунтованих рішень та оперативної реакції на виробничі виклики.

Для персоналу на місцях скорочується кількість бюрократичних процедур, зникає залежність від централізованого рішення навіть у типових ситуаціях, що підвищує мотивацію до самостійної роботи та ініціативності. Працівники відчують більшу підтримку і гнучкість на рівні філій, що покращує загальний управлінський клімат та зміцнює горизонтальні зв'язки всередині виробничих підрозділів.

4. Очікуваний ефект від запровадження внутрішнього рейтингування працівників:

Економічний ефект запровадження внутрішнього рейтингування полягає в підвищенні прозорості та обґрунтованості системи оплати праці, що дозволяє ефективніше розподіляти фінансові ресурси між працівниками на основі їхнього фактичного внеску. Завдяки затвердженню чіткої шкали оцінювання та її інтеграції в систему AgroSmartControl, підприємство отримає інструмент для регулярного аналізу продуктивності персоналу. Це дозволить оптимізувати виплати та уникати надмірних витрат на неефективні позиції.

За внутрішніми прогнозами, зниження неефективних витрат може сягати до 300 тис. грн на рік, що досягається через цільову підтримку продуктивних працівників та вивільнення коштів, які раніше розподілялись без урахування реальної ефективності. Крім того, автоматизація процесу оцінювання дозволяє

скоротити витрати часу на управлінські процедури, зменшуючи навантаження на HR-відділ і керівників філій.

Соціальний ефект проявляється у підвищенні довіри до системи винагород та розвитку здорової конкуренції серед персоналу. Чіткі та зрозумілі критерії рейтингування формують відчуття справедливості, що стимулює працівників до підвищення ефективності, відповідальності та ініціативності.

Рейтингування також сприяє стабільності та згуртованості колективу, оскільки дозволяє керівникам своєчасно ідентифікувати сильні сторони співробітників, підтримувати розвиток талантів і мотивувати до командної роботи. Проведення навчання для керівників щодо застосування шкали забезпечить єдиний підхід до оцінювання по всій структурі підприємства, що додатково зміцнить горизонтальні зв'язки між підрозділами та сприятиме формуванню єдиної корпоративної культури.

5. Очікуваний ефект від нематеріальної підтримки працівників у сезон навантаження:

Економічний ефект цього заходу проявляється через зменшення сезонної плинності кадрів, скорочення витрат на адаптацію нових працівників, а також зниження непродуктивного часу через втомлюваність, емоційне вигорання та конфліктні ситуації в команді. На підприємстві спостерігається певна нестабільність кадрового складу в пікові періоди виробництва, що призводить до неповного завантаження виробничих потужностей та додаткових витрат на пошук і залучення нових працівників. За рахунок посилення нематеріальної підтримки (організація харчування, транспортне забезпечення, психологічна підтримка, моральне заохочення, соціальні ініціативи) підприємство може зменшити рівень плинності персоналу в сезон на 15–20%.

Це, у свою чергу, знижує витрати на пошук та навчання тимчасового персоналу, які за внутрішніми оцінками можуть сягати 120–150 тис. грн щорічно. Крім того, підтримка у вигляді короткострокових відпусток після сезону, матеріальної допомоги у критичних ситуаціях та визнання досягнень сприяє підвищенню продуктивності праці в межах одного виробничого циклу на 2–4%,

що у масштабах підприємства формує додатковий резерв економічного ефекту без прямих витрат на оплату праці.

Соціальний ефект заходу є надзвичайно значущим. Забезпечення належних умов праці, особливо у період підвищеного навантаження, зміцнює лояльність працівників до підприємства, формує відчуття підтримки й турботи, що істотно знижує рівень стресу та конфліктності. Запровадження морального заохочення, внутрішніх відзнак та участі у корпоративних ініціативах стимулює емоційне залучення працівників і посилює командний дух.

Також важливим є формування позитивного іміджу підприємства як відповідального роботодавця. Це дає довгостроковий ефект: підприємство стає привабливим для кваліфікованих працівників, зменшується дефіцит кадрів, особливо у виробничих бригадах. Система нематеріальної підтримки формує стабільність колективу, що позитивно впливає на загальний виробничий клімат. Все це описано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Умови, терміни та ефекти впровадження заходів удосконалення менеджменту

ТОВ «Агропрайм Холдинг»

№	Назва заходу	Умови впровадження	Терміни реалізації	Економічний ефект	Соціальний ефект
1	2	3	4	5	6
1	Система преміювання за КРІ	Розробка положення, навчання керівників, інтеграція з обліковою системою	3 міс. – підготовка, 9 міс. – впровадження	Приріст продуктивності 8–10%, додатковий дохід 6,5–7 млн грн	Підвищення мотивації, зниження плинності на 10–12%
2	Автоматизація логістичного обліку	GPS-моніторинг, доопрацювання AgroSmartControl, тестування у філіях	2 міс. – налаштування, 6 міс. – масштабування	Економія ПММ до 500 тис. грн, зниження дублювання маршрутів	Підвищення прозорості, зменшення конфліктності
3	Децентралізація погодження витрат	Встановлення лімітів витрат, електронний журнал погодження, делегування рішень	1 міс. – підготовка, 3 міс. – впровадження	Економія часу, зменшення витрат, до 350 тис. грн щорічно	Розвиток ініціативності керівників філій, управлінська гнучкість

Продовження таблиці 3.2.

1	2	3	4	5	6
4	Внутрішнє рейтингування працівників	Затвердження шкали, інтеграція в AgroSmartControl, навчання керівників	2 міс. – розробка, 4 міс. – впровадження	Оптимізація виплат, зниження неефективних витрат до 300 тис. грн	Зростання довіри, стабільність та згуртованість колективу
5	Нематеріальна підтримка персоналу	Програма підтримки, виїзди з харчуванням, організація побуту в сезон	1 міс. – планування, протягом сезону – реалізація	Економія на адаптації кадрів до 150 тис. грн, зменшення плинності	Зростання лояльності, профілактика вигорання

Запропоновані заходи з удосконалення системи менеджменту ТОВ «Агропрайм Холдинг» охоплюють ключові функціональні компоненти управління: планування, організацію, мотивацію, контроль та інформаційне забезпечення. Очікувані економічні вигоди, зокрема підвищення продуктивності, зниження витрат і скорочення простоїв, поєднуються зі значним соціальним ефектом – зростанням мотивації персоналу, зміцненням командної взаємодії та покращенням внутрішнього клімату. Комплексна реалізація запропонованих рішень забезпечить не лише короткострокове підвищення ефективності, а й створить передумови для довгострокового сталого розвитку підприємства в умовах конкурентного аграрного середовища.

Висновок по розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи було обґрунтовано та деталізовано заходи з оптимізації системи управління підприємством ТОВ «Агропрайм Холдинг». Проведено систематизацію виявлених проблем управлінського характеру, таких як перевантаження управлінців, формалізоване планування, неефективна система мотивації та обмежене використання інформаційних технологій у контролі та логістиці. У відповідь на виявлені дисфункції було розроблено п'ять взаємопов'язаних заходів: запровадження продуктивнісного преміювання, автоматизація логістичного обліку, децентралізація погодження

витрат, система рейтингування персоналу та нематеріальна підтримка в сезон навантаження.

Для кожного з рішень визначено умови впровадження, організаційні ресурси, прогнозовані строки реалізації та очікувані економічні й соціальні ефекти. На основі розрахунків обґрунтовано, що в комплексі ці заходи дозволяють істотно підвищити гнучкість управлінської системи, адаптивність до зовнішніх викликів, підвищити якість управлінських рішень і покращити використання кадрового потенціалу. Отримані результати можуть слугувати підґрунтям для формування довгострокової програми стратегічного розвитку підприємства та подальшої цифровізації управлінських процесів.

ВИСНОВКИ

В ході виконання дипломної роботи було комплексно досліджено теоретичні засади, аналітичні характеристики та практичні можливості удосконалення системи менеджменту на прикладі агропромислового підприємства ТОВ «Агропрайм Холдинг». Робота поєднує елементи наукового аналізу, прикладної оцінки та розробки прикладних управлінських рішень, що дозволило досягти поставленої мети – обґрунтування та формування напрямів оптимізації функціонування управлінської системи підприємства в умовах сучасних економічних викликів.

У першому розділі здійснено концептуалізацію системи менеджменту як багатокомпонентного механізму управління ресурсами, процесами та персоналом підприємства. Проаналізовано сучасні підходи до системного управління, визначено фундаментальні функції менеджменту – планування, організація, мотивування, контроль, а також принципи, що забезпечують ефективність цих процесів. Особливу увагу приділено трансформаціям управлінських систем в умовах цифровізації, конкуренції та необхідності швидкої адаптації до ринкових змін. Доведено, що побудова дієвої системи менеджменту передбачає інтеграцію стратегічного мислення, гнучких організаційних структур та цифрових інструментів управління.

У другому розділі проведено практичний аналіз системи менеджменту ТОВ «Агропрайм Холдинг», що дало змогу виявити особливості функціонування управлінської моделі на рівні реального підприємства. Досліджено організаційну структуру, моделі управлінської взаємодії, характер інформаційних потоків, функціонування механізмів планування, мотивації та контролю. Було з'ясовано, що чинна система має ряд сильних сторін, зокрема чітку ієрархічну побудову, адаптовану під агровиробництво, але разом із цим виявлено низку суттєвих проблем – перевантаження управлінців, дублювання функцій між філіями і головним офісом, слабка система індивідуального стимулювання, централізований характер контролю, недостатня цифровізація

логістики. Наведені аналітичні дані підтвердили наявність дисбалансів між рівнями управління та обмежену ефективність мотиваційних механізмів, що негативно впливає на продуктивність та стійкість виробничих процесів.

У третьому розділі запропоновано комплекс заходів для удосконалення системи менеджменту на підприємстві. Обґрунтовано необхідність впровадження продуктивнісного преміювання за KPI, автоматизації логістичного обліку з використанням програмного продукту AgroSmartControl, децентралізації погодження витрат на рівень філій, внутрішнього рейтингування персоналу, а також нематеріальної підтримки працівників у сезон навантаження. Всі заходи розглянуто з точки зору організаційної реалізації, визначено очікувані терміни впровадження та розраховано економічний і соціальний ефект. Згідно з оцінками, впровадження зазначених рішень дозволить підвищити продуктивність праці на 8–10%, скоротити непродуктивні витрати на суму понад 1,5 млн грн щорічно та суттєво покращити управлінський клімат у підрозділах підприємства.

Загалом, результати дипломного дослідження підтверджують доцільність переходу підприємства до більш гнучкої, інтегрованої та орієнтованої на ефективність моделі менеджменту. Запропоновані зміни мають потенціал для формування стабільної управлінської платформи, здатної забезпечити не лише поточну результативність, а й довгострокову конкурентоспроможність підприємства в аграрному секторі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І., Гавриш О. М. Методичні вказівки до вивчення дисципліни «Сучасні концепції управління» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2021. 248 с.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
3. Батракова Т. І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. Економічний аналіз. 2015. Том 19. № 2. С. 13–19
4. Бебешко О. В. Удосконалення системи управління на підприємстві. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). Харків: НТУ «ХПІ». 2017. № 24(1246). С. 44–47.
5. Березянка, Т., & Осадчук, О. (2022). Удосконалення методів менеджменту, адміністрування та стратегічного управління розвитком людського ресурсу. Економіка та суспільство, (43). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-5>
6. Берталанфі Л. Загальна теорія систем / пер. з англ. — К.: Видавництво Соломія, 2007. — 312 с.
7. Бізнеси із «зеленими» серцями: чотири корпорації, рухомі екомісіями. URL:https://ipress.ua/articles/biznesy_iz_zelenymy_sertsyamy_chotyry_korporatsii_ruhomi_ekomisiyam_y_314738.html
8. Бір С. Діагностика систем для організацій / пер. з англ. — К.: Лібра, 2010. — 296 с.

9. Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., Бурачек І.В. та ін. Менеджмент: підручник. Під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
10. Бовкун О. А. Методи забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. Економіка та суспільство. 2018. № 16. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/16_ukr/39.pdf
11. Божидай, І., & Устіловська, А. (2023). Удосконалення системи стратегічного управління персоналом на будівельному підприємстві. Економічний простір, (186), 23-27.
12. Веретенникова Г. Б., Томах В. В., Геращенко І. М. Планування та організація діяльності підприємства [Електронний ресурс]: навчальний посібник / Г. Б. Веретенникова. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с.
13. Вінер Н. Кібернетика: або керування і зв'язок у тварині та машині / пер. з англ. — К.: Знання, 1998. — 224 с.
14. Гавриш О. М., Капелюшна Т. В., Пильнова В. П. Формування системи управління підприємницькими ризиками. — К. 2020. С. 51-57.
15. Ганузек Л.М. Шляхи удосконалення системи менеджменту підприємства. Економіка і менеджмент 2017: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 23-24 берез. 2017 р. Дніпро. 2017. URL: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/4_ganuzek.htm
16. Гончар В. В., Філіпішина Л. М. Контроль впровадження стратегії сталого розвитку на промисловому підприємстві. Європейський вектор економічного розвитку. 2017. № 2. С. 19–26.
17. Джур О. Е., Шулякова А. С. Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Менеджмент інновацій. 2016. Випуск 6. С. 55-67
18. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. – 440 с.

19. Довгань Л.Є., Малик І.П, Мохонько Г.А., Шкробот М.В. Менеджмент організації. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
URL:http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22243/1/%D0%9C%D0%9E_2017
20. Друкер П.Ф. Практика менеджменту / пер. з англ. — К.: ТОВ «Видавництво «Основи», 2003. — 380 с.
21. Економіка і бізнес: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. Суми: Університетська книга, 2021. 316 с.
22. Економічне управління підприємством : навч. посіб. для здобувачів вищої освіти другого рівня, які навчаються за спец. 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент» / О. В. Посилкіна, В. Г. Котлярова, О. В. Гладкова. Харків : НФаУ. 2019. 301 с
23. Жарова Л. В. Сучасні теорії менеджменту і сталий розвиток: точки перетину. Економіка та право. 2018. № 2. С. 132-139.
24. Заєць М.А., Мірошніченко О.В., Скальська А.Р. Шляхи удосконалення системи управління підприємством. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки Випуск 2 (74), 2024. С. 116-122
25. Калюжна Н.Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації. Вісник економічної науки України. 2011. №2. С.51-54.
26. Коваленко Н. В., Ходаківська О. В., Зось–Кіор М. В., Клименчукова Н. С. Операційна діяльність на основі методів критичної оцінки підприємства в умовах глобалізації, міграційних ризиків, сталого розвитку та управління інноваційними змінами. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 2. С. 164-170.
27. Козирева О. В., Глебова Н. В., Ковальова В. І. Навчальний посібник з дисципліни «Офісний менеджмент» : для здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент». Х.: Видавництво Іванченка, 2021. 274 с.

28. Кузьмін О. Є., Мартиненко М. В. Організаційно-економічний механізм управління інноваційним розвитком суб'єктів господарювання: колективна монографія / за ред. М. Безпартчного. Т. 3. Пшеворськ: WSSG, 2019. 404 с.
29. Кунц Г., Вейріх Г. Основи менеджменту / пер. з англ. — 4-те вид. — К.: Основи, 2001. — 534 с.
30. Лазарева Н. О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. Економічний вісник Донбасу . 2015. № 2(40). с. 105–109.
31. Левченко А.О., Коваленко С.В. Напрями удосконалення операційного менеджменту в контексті забезпечення сталого розвитку організації. Центральнoукраїнський науковий вісник. Економічні науки, 2023, вип. 10(43) с. 133-142
32. Левчук Т. М., Кривов'язюк І. В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішення в сучасних концепціях господарювання. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. Випуск 23. Частина 2. С. 50–53
33. Лизунова О. М., Пуханов О. О. Забезпечення ефективності діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету . 2017. Випуск 12. Частина 1. С. 187–190.
34. Маковецька І.М., Валенок А.М., Диченко А.С. Удосконалення системи управління підприємством. Економіка, менеджмент, бізнес. 2024 № 2 (45) с. 62-67
35. Мартиненко В.П., Легеза Н. В. Методи менеджменту для вдосконалення управління виробничим потенціалом підприємства. Ефективна економіка. 2018, № 3, URL http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/6.pdf
36. 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

37. Менеджмент. Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти / Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Львів, Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.
38. Михайлів Г.В. Інноваційна політика в контексті стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства / Г.В. Михайлів, Л.В. Гринів. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2018. – Випуск 14. Том 2. – С. 58-64
39. Міценко Н. Г. Розвиток підприємства на основі інформаційного та інноваційного потенціалу / Н. Г. Міценко, А. І. Міщук // Науковий вісник: зб. наук. праць. - Науки: економіка, політологія, історія. - 2016. - № 4 (236). - Одеса : ОНЕУ, 2016. - С. 191-204
40. Насад Н.В., Юрченко А. В. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2023. № 1-2 (41). С. 56-58.
41. Олійник Л. В., Кузнєцова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. Економіка і організація управління. 2018. № 3 (31). С. 118–126.
42. Ольшанський О.В. Удосконалення системи менеджменту підприємства на основі реалізації принципів процесного управління. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2019. № 33, с. 123-126
43. Павликівська О.І., Мельник О.М. Побудова системи управління ресурсами підприємства на основі системного та ресурсно-орієнтованого підходів. Причорноморські економічні студії. 2018. № 33. С. 110-114.
44. Петрович Й.М. Управління діяльністю організаційно-виробничих систем : навч. посібник. К. : Знання, 2021. 510 с.
45. підприємницькими ризиками. Інвестиції: практика та досвід. 2020. С. 51–57.

46. Потапюк І.П., Міщенко О.В., Сухорученко Я.А. Управлінський контроль як елемент стратегічного управління підприємством. Економічний форум. Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2018. № 4. С. 209-214
47. Приймак Н. С. Управління стратегічними змінами. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131с.
48. Прийняття управлінських рішень / Петруня Ю. Є. та ін.; за ред Ю. Є. Петруні. Дніпро, 2019. 216 с.
49. Продіус, О., Афанасенко, М., & Лемешко, М. (2024). Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>
50. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2 (8). С. 88-93.
51. Розвиток підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища : управління, реалізація та перспективи : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Шарко М.В. Херсон : ФОП Вишемирський В.С., 2019. 306 с.
52. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент : навчальний підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 312 с.
53. Селезнєва Г.О., Іпполітова І.Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. Ефективна економіка.2020. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/54.pdf.
54. Селезнєва Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. Інфраструктура ринку. 2020. No 38. URL: <http://www.marketinfra.od.ua/uk/2020>
55. Слободяник А. М., Сиза В. О. Удосконалення моделі інтегрованої системи менеджменту якості на агропромислових підприємствах. Агросвіт. 2021. № 4. С. 45–50.

56. Слободяник А.М., Плотник П.А., Зазимко С. А. Проблема впровадження сучасного управління агрохолдингом в умовах діджиталізації. Ефективна економіка. 2020. № 4. — URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7808>
57. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр.справ, Кременч. льот. коледж. — Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
58. Таченко В.В. Удосконалення системи управління підприємством через формування соціального пакету. Економіка і управління. 2021. Випуск 50. С.130-137
59. Управління ресурсами підприємства : монографія / за заг. ред. к.е.н., проф. Г.О. Швиданенко. К. : КНЕУ, 2014. 418 с.
60. Управління сталим розвитком промислового підприємства : теорія і практика : колективна монографія / За ред. д. філософ. н., проф. В. Г. Воронкової, д. е. н., проф. Н. Г. Метеленко Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2021. 588 с.
61. Файоль А. Загальне та індустріальне управління / пер. з фр. — К.: Центр учбової літератури, 2008. — 212 с.
62. Фролова Л.В. Управління підприємством на основі забезпечення його економічної безпеки: монографія / Л.В.Фролова, О.В. Роженко. Кривий Ріг: ФОП Залозний В.В., 2018. 210 с.
63. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 1. С. 30–33.
64. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2017. 608 с.
65. Череп А.В, Томарева-Патлахова В.В., Кабанова О.О. Формування ефективної системи управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. No 6(2). С. 280-286.

66. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136>
67. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ, КНЕУ, 2018. 699 с.
68. Шульгіна Л. М., Юхименко В. В. Інноваційний розвиток підприємств: формування стратегій : монографія. Київ : Univest PrePress, 2015. 212 с.
69. Dess G. G., Lumpkin G. T., Covin J. G. Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models // Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18, No. 9. P. 677–695.
70. Daft R. L. Management. 14th ed. Boston: Cengage Learning, 2020. 800 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Агропайм Холдинг»

№	Назва показника	дані за роками			абсолютні відхилення		відносні відхилення (%)	
		2022 рік	2023 рік	2024 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2022 рік
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Обсяг виробництва (робіт, послуг) у діючих оптових цінах без ПДВ та акцизного збору, млн. грн.	181,97	200,17	179,17	18,20	-21,00	10,00	-10,49
2	Обсяг продукції в натуральному виразі, тонн	2577,20	2706,06	2088,15	128,86	-617,91	5,00	-22,83
3	Обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг) у діючих цінах без ПДВ та акцизу, млн. грн.	185,79	202,77	179,17	16,98	-23,60	9,14	-11,64
4	Собівартість реалізованої продукції, млн. грн.	172,28	183,45	161,80	11,17	-21,65	6,48	-11,80
5	Адміністративні витрати, млн. грн.	3,60	3,91	4,50	0,31	0,59	8,61	15,09
6	Витрати на збут, млн. грн.	4,22	5,14	5,56	0,93	0,42	21,95	8,17
7	Інші витрати	2,65	3,05	6,48	0,40	3,43	15,09	112,46
7	Повна собівартість реалізованої продукції, млн. грн.	182,75	195,55	178,34	12,80	-17,21	7,01	-8,80
9	Чистий прибуток, млн. грн.	3,04	7,22	0,83	4,17	-6,39	137,17	-88,50
10	Собівартість використаних матеріальних ресурсів, млн. грн.	118,12	125,78	110,95	7,66	-14,83	6,48	-11,79
11	Матеріаловіддача, грн.	1,57	1,61	1,61	0,04	0,00	2,49	0,17
12	Матеріалоємність продукції, грн.	0,64	0,62	0,62	-0,02	0,00	-2,43	-0,17
13	Середня облікова чисельність персоналу основної діяльності, люд.	224	231	225	7,00	-6,00	3,13	-2,60

Продовження додатку А

1	2	3	4	5	6	7	8	9
	В тому числі робітників	167	186	184	19,00	-2,00	11,38	-1,08
14	Продуктивність праці, тис. грн.							
	<i>одного працівника персоналу основної діяльності</i>	829,42	877,78	796,31	48,36	-81,47	5,83	-9,28
	<i>одного робітника</i>	1112,51	1090,15	973,75	-22,37	- 116,40	-2,01	-10,68
15	Фонд оплати праці, тис. грн.							
	<i>-персоналу основної діяльності</i>	2833,60	3201,67	3546,00	368,07	344,33	12,99	10,75
	<i>-робітників</i>	2456,57	2969,11	3208,96	512,54	239,85	20,86	8,08
16	Середня річна заробітна плата, тис.грн.							
	<i>одного працівника персоналу основної діяльності</i>	12,65	13,86	15,76	1,21	1,90	9,57	13,71
	<i>одного робітника</i>	14,71	15,96	17,44	1,25	1,48	8,52	9,25
17	Середня річна первісна вартість основних засобів, млн.грн.	218,35	275,64	270,68	57,29	-4,96	26,24	-1,80
18	Фондовіддача, грн.	0,83	0,73	0,66	-0,11	-0,06	-12,86	-8,85
19	Середня річна вартість оборотних коштів	89,50	91,61	102,13	2,11	10,52	2,35	11,48
20	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	2,03	2,18	1,75	0,15	-0,43	7,47	-19,71
21	Рентабельність продажу, %	1,67	3,61	0,46	1,93	-3,14	115,61	-87,15
22	Рентабельність виробництва, %	1,77	3,93	0,51	2,17	-3,42	122,73	-86,96
23	Дебіторська заборгованість, тис. грн.	38,886	25,11	19,6	-13,78	-5,51	-35,43	-21,94
24	Кредиторська заборгованість, тис. грн.	128,628	37,94	42,84	-90,69	4,90	-70,50	12,92

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Матриця SWOT для ТОВ «Агропайм Холдинг»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Наявність сучасного технічного обладнання та впровадження ефективної технології strip-till	Відсутність маркетингового відділу як окремої функціональної структури
Висока якість посівного матеріалу та співпраця з профільними науковими установами	Залежність від сезонного характеру виробництва
Чітка лінійно-функціональна структура управління	Зменшення продуктивності праці та рентабельності у 2024 році
Стабільна система фінансового планування та контролю	Низький рівень фондовіддачі, що свідчить про неефективне використання основних засобів
Диверсифікація діяльності: рослинництво та тваринництво	Обмежена присутність на зовнішньому ринку та нестабільна динаміка обсягів реалізації
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення ринків збуту за рахунок експорту продукції	Нестабільність економічної ситуації в країні, вплив воєнного стану
Розвиток цифровізації управлінських та виробничих процесів	Коливання цін на сільськогосподарську продукцію
Отримання інвестицій для модернізації та інновацій	Ризики, пов'язані з кліматичними змінами та несприятливими погодними умовами
Впровадження системи управління якістю та стандартів безпечності харчової продукції	Конкуренція з боку великих агрохолдингів та міжнародних компаній
Диверсифікація асортименту та впровадження продуктів з доданою вартістю	Відтік кваліфікованої робочої сили, кадрові виклики у сільському секторі