

Центральноукраїнський національний технічний університет  
(повне найменування закладу вищої освіти)

ЦЗДО

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»  
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

*Допущена до захисту:*

Завідувач кафедри економіки, менеджменту та  
комерційної

діяльності, канд. екон. наук, доцент

\_\_\_\_\_ Тетяна РЯБОВОЛИК

«13» червня 2025 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД  
№12 від «13» червня 2025 р.)

# **Кваліфікаційна робота**

## **за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти**

на тему: «Удосконалення системи управління підприємством на прикладі сільськогосподарського товариства в умовах воєнного стану»

Виконав: здобувач вищої освіти IV курсу, групи МЕ-21-ПЗ  
спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент»

Тацієнко Едуард Юрійович

(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник к.е.н., доц. Горпинченко О.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

Рецензент

(прізвище, ініціали, посада)

## ЗМІСТ

Вступ	4
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	7
1.1. Поняття, функції та структура управління підприємством	7
1.2. Характеристика типів та моделей управління підприємствами	12
1.3. Тенденції та інновації в управлінні підприємствами в умовах цифровізації	18
Розділ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО - ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЄДНІСТЬ» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	22
2.1. Загальна організаційна характеристика ТОВ «Єдність»	22
2.2. Порівняльна характеристика фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Єдність»	25
2.3. Оцінка стану системи управління ТОВ «Єдність» в умовах воєнного стану	32
Розділ 3. НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	37
3.1. Концептуальні напрями удосконалення системи управління підприємством	37
3.2. Цифрова трансформація як фактор підвищення ефективності управління підприємством	41
Висновки	44
Список використаних джерел	46
Додатки	50



## ВСТУП

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища та зростаючих викликів, спричинених війною в Україні, питання ефективного управління підприємством набуває особливої актуальності. Саме управлінська система визначає здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх загроз, забезпечувати безперервність виробництва, приймати своєчасні стратегічні рішення та зберігати конкурентоспроможність.

Особливо важливим це є для сільськогосподарських підприємств, які не лише забезпечують продовольчу безпеку країни, а й виступають одним із ключових секторів економіки. В умовах воєнного стану аграрні підприємства стикаються з порушенням логістики, нестачею трудових ресурсів, ризиками для матеріально-технічної бази та обмеженим доступом до фінансових інструментів. Окрім того, в умовах постійної турбулентності зростає потреба у впровадженні сучасних управлінських підходів, цифрових технологій, автоматизованих систем обліку та прийняття рішень. Це дозволяє підприємствам не лише скорочувати витрати й мінімізувати ризики, а й своєчасно реагувати на зовнішні загрози, оптимізуючи внутрішні процеси. Таким чином, дослідження напрямів удосконалення системи управління, зокрема в сільському господарстві, має не лише теоретичну, а й глибоку практичну цінність - як для конкретного підприємства, так і для галузі в цілому.

Дослідження шляхів модернізації управлінських підходів, впровадження сучасних моделей та цифрових технологій в аграрному секторі дозволить не лише стабілізувати діяльність підприємства в кризових умовах, але й створити основу для сталого розвитку в майбутньому. Саме тому тема удосконалення системи управління підприємством є надзвичайно актуальною та практично значущою.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та практичне визначення напрямів удосконалення системи управління підприємством на прикладі сільськогосподарського товариства з обмеженою відповідальністю

«Єдність» з урахуванням сучасних умов господарювання, зокрема впливу воєнного стану.

Практичне значення роботи полягає в тому, що на основі проведеного аналізу сформульовано конкретні пропозиції щодо підвищення ефективності управлінських процесів, які можуть бути впроваджені на підприємстві для оптимізації його діяльності, адаптації до зовнішніх загроз і покращення результативності управлінських рішень.

У процесі дослідження були виконані такі завдання:

- охарактеризовано теоретичні підходи до поняття та структури системи управління підприємством;
- проаналізовано сучасні моделі та концепції управління, що застосовуються в аграрному секторі;
- надано загальну організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Єдність»;
- здійснено аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства на основі ключових показників;
- проведено оцінку стану системи управління підприємством;
- запропоновано шляхи удосконалення системи управління на основі виявлених проблемних аспектів;
- обґрунтовано доцільність впровадження сучасних інструментів цифрового управління в умовах воєнного стану.

Об'єктом дослідження в межах кваліфікаційної роботи є сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «Єдність». Предметом дослідження виступають теоретичні засади й практичні основи функціонування системи управління на цьому підприємстві.

У процесі написання роботи було використано низку методів наукового пізнання, які дозволили здійснити всебічний аналіз досліджуваного питання. Зокрема, застосовано загальнонаукові методи (аналіз і синтез, індукція та дедукція), методи порівняння, графічний метод для візуалізації даних, економіко-статистичні методи для обробки кількісних показників, а також

елементи системного підходу, що дало змогу виявити внутрішні зв'язки між управлінськими процесами на підприємстві.

У першому розділі роботи викладено теоретичні основи управління підприємством: розглянуто сутність, функції, моделі та сучасні підходи до побудови ефективної управлінської системи.

Другий розділ має практичну спрямованість - у ньому подано загальну характеристику ТОВ «Єдність», проаналізовано його господарсько-фінансову діяльність та надано оцінку діючої системи управління.

У третьому розділі зосереджено увагу на розробці практичних рекомендацій та заходів щодо вдосконалення системи управління підприємством, зокрема в умовах воєнного стану та підвищеного ризику зовнішніх впливів.

Структура кваліфікаційної роботи передбачає наявність трьох основних розділів. Загалом робота складається зі вступу, трьох змістовних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 50 сторінок. До складу роботи входить ілюстративний матеріал, зокрема таблиці, графіки та рисунки, що дозволяють глибше розкрити результати дослідження.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО - МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### 1.1. Поняття, функції та структура управління підприємством

З економічної точки зору управління є функціональним елементом системи господарювання, що забезпечує раціональне використання ресурсів, підвищення ефективності виробництва, прибутковості та конкурентоспроможності.

Історично поняття «управління» (від лат. *administratio* - керівництво, організація) виникло ще в період становлення перших форм державності та господарської діяльності. Проте як економічна категорія управління підприємством почало формуватися з розвитком капіталістичних виробничих відносин, особливо в період індустріалізації у XVIII–XIX століттях. Наукову основу сучасного розуміння управління заклали такі дослідники, як Адам Сміт, Альфред Маршалл, а пізніше Фредерік Тейлор, Анрі Файоль та Макс Вебер. Саме вони сформулювали перші теоретичні підходи до поділу праці, організації виробництва, бюрократичної системи управління та принципів адміністративного впливу.

Управління підприємством - це складна система планування, прогнозування, мотивації, контролю та прийняття управлінських рішень, які базуються на аналізі економічної інформації. Ефективне управління підприємством передбачає координацію всіх його підрозділів, оптимізацію виробничих процесів, ресурсозбереження, підвищення продуктивності праці, рентабельності й забезпечення фінансової стійкості.

Сутність економічного управління полягає у взаємодії трьох основних компонентів: об'єкта управління (власне підприємства як економічної системи), суб'єкта управління (керівництва, менеджменту, управлінського персоналу) та механізму управління (методи, інструменти, важелі впливу на процеси). Ця взаємодія формує управлінське середовище, яке включає як внутрішні, так і

зовнішні чинники: ринкові умови, державне регулювання, конкуренцію, інфляцію, політичну стабільність тощо.

З розвитком економіки поняття управління підприємством також трансформується. Якщо раніше воно ґрунтувалося на централізованих адміністративних моделях (особливо в командно-адміністративній економіці), то в умовах ринкової системи управління набуває більш гнучкого, адаптивного характеру. Особлива увага приділяється стратегічному управлінню, інноваційному розвитку, управлінню ризиками, цифровізації управлінських процесів і впровадженню інформаційних технологій.

Крім того, управління в сучасній економіці передбачає врахування соціальної відповідальності бізнесу, екологічної сталості, етичних принципів ведення діяльності. У сільському господарстві - як особливо важливому секторі - управлінські рішення мають значний вплив на продовольчу безпеку, розвиток територій, зайнятість населення та інвестиційну привабливість.

Таблиця 1.1 – Еволюція наукових підходів до терміну «управління персоналом»

№	Визначення	Автор
1	Цілеспрямований вплив суб'єкта управління на всі елементи підприємства для досягнення поставлених цілей шляхом планування, організації, мотивації та контролю.	Федотова Т.
2	Процес раціонального використання наявних ресурсів підприємства з метою забезпечення його ефективного функціонування, стабільного розвитку та адаптації до змін зовнішнього середовища.	Москаленко В.
3	Система взаємопов'язаних управлінських дій, спрямованих на координацію діяльності структурних підрозділів підприємства, прийняття рішень та оцінку результатів господарської діяльності.	Савченко Е.
4	Діяльність, пов'язана з формуванням, реалізацією та контролем виконання управлінських рішень, які забезпечують досягнення стратегічних і оперативних завдань підприємства.	Василига С.

Джерело: складено за матеріалами [1, 7, 11, 20]

Узагальнений підхід до управління підприємством передбачає системне розуміння процесів, які відбуваються в організації, та координацію всіх її ресурсів для досягнення стратегічних цілей. Управління підприємством виступає як комплекс управлінських дій, що охоплює планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання. Це не лише технічна або адміністративна діяльність, а й соціально-економічний процес, що враховує людський фактор, умови зовнішнього середовища та внутрішній потенціал організації.

Розглянувши сутність управління підприємством як системного і цілеспрямованого процесу, спрямованого на досягнення стратегічних та оперативних цілей організації, доцільно перейти до аналізу його основних функцій. Саме через функціональне наповнення управління набуває практичного змісту, забезпечує дієвість усіх управлінських рішень і дозволяє досягати запланованих результатів в умовах як стабільного середовища, так і змінної зовнішньої ситуації, зокрема воєнного стану.

Функції управління підприємством - це ключові складові управлінської діяльності, які відображають її зміст та логіку реалізації. Вони виступають в єдності й послідовності, що формує управлінський цикл. Загальноприйнято виділяти п'ять класичних функцій: планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання. Кожна з них має своє змістовне навантаження і виконує визначену роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства [10].

Планування є вихідною точкою управління та забезпечує орієнтир для всієї системи. У його межах визначаються цілі розвитку підприємства, формуються стратегії, розраховуються необхідні ресурси, встановлюються пріоритети та шляхи їх реалізації. Це дозволяє підприємству не лише упорядковувати свою діяльність, а й прогнозувати ризики, гнучко адаптуватися до змін на ринку, ефективно розподіляти ресурси. У сучасних умовах особливу роль відіграє стратегічне планування, що дозволяє формувати довгострокові

напрями розвитку, особливо в умовах високої невизначеності.

Організація як наступна функція передбачає створення внутрішньої структури підприємства, розподіл обов'язків між працівниками, встановлення ієрархії та налагодження внутрішніх зв'язків. Вона покликана забезпечити ефективне функціонування всіх підрозділів, раціональне використання персоналу, ресурсів і часу. Без належної організації навіть найкращі плани залишаються лише теорією. Організаційна функція також охоплює адаптацію структури підприємства до зовнішніх викликів, наприклад, шляхом децентралізації управління чи переходу на проектну модель керування.

Мотивація як управлінська функція спрямована на активізацію людського потенціалу підприємства. Вона охоплює створення умов, за яких працівники виявляють ініціативу, прагнуть досягнення високих результатів, виявляють лояльність до підприємства. Засоби мотивації можуть бути матеріальними (заробітна плата, премії, бонуси) та нематеріальними (визнання, кар'єрне зростання, комфортні умови праці). Ефективна мотиваційна система є запорукою стабільної роботи колективу, зниження плинності кадрів і підвищення продуктивності праці.

Контроль - це процес моніторингу досягнення цілей, виконання планів, використання ресурсів. Він передбачає порівняння фактичних результатів із запланованими, аналіз відхилень і прийняття коригувальних рішень. Завдяки контролю управління набуває зворотного зв'язку, що дозволяє виявити слабкі місця, помилки, недоліки в управлінні або виконавчій дисципліні. Особливо актуальною функція контролю є в умовах воєнного стану, коли ризики зростають, а зовнішні умови можуть різко змінюватися [1].

Регулювання тісно пов'язане з контролем і полягає у здійсненні оперативних коригувань управлінських рішень або дій підрозділів у разі виявлення відхилень чи загроз. Воно є гнучким інструментом впливу на ситуацію, дозволяє забезпечити стабільність функціонування підприємства, навіть у складних умовах. Завдяки регулюванню система управління зберігає динамічність і здатність до адаптації.

Після розгляду основних функцій управління підприємством варто зробити аналіз його організаційної структури, яка слугує базисом для реалізації управлінських рішень і забезпечує ефективну взаємодію між усіма елементами підприємства. Структура управління визначає, як розподіляються функції, повноваження та відповідальність між працівниками та підрозділами, встановлює канали підпорядкування й обміну інформацією, впливає на швидкість ухвалення рішень і гнучкість організації в умовах змінного середовища.

Організаційна структура управління підприємством - це впорядкована система взаємозв'язків між керівними та виконавчими елементами, яка забезпечує досягнення стратегічних і поточних цілей. Вона може мати різні форми залежно від розміру підприємства, галузі, ступеня диверсифікації, ринкових умов та стилю управління. Найпоширенішими є лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізіональна та матрична структури. У практиці сільськогосподарських підприємств часто використовується саме лінійно-функціональна структура, яка поєднує централізоване керівництво з поділом функцій за напрямками діяльності.

Лінійна структура характерна для невеликих підприємств, де керівник безпосередньо здійснює управління підлеглими. Вона проста, але обмежена за масштабами. Функціональна структура базується на поділі управління за функціональними ознаками: окремі спеціалісти відповідають за планування, облік, збут, виробництво тощо. Вона дозволяє глибше опрацьовувати окремі напрямки, але має складніші координаційні зв'язки. Лінійно-функціональна структура поєднує переваги обох підходів: забезпечує чітке підпорядкування при збереженні спеціалізованих функцій управління. Дивізіональні структури застосовуються у великих компаніях, які мають кілька незалежних напрямів бізнесу. Матричні структури поєднують вертикальні і горизонтальні зв'язки та характерні для проектного або інноваційного управління.

Незалежно від обраного типу, структура управління має бути адаптована до поточних потреб підприємства. Вона повинна бути достатньо гнучкою, щоб

оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, і водночас чіткою, щоб уникати дублювання функцій, неузгодженості дій чи розмиття відповідальності. Особливої актуальності це набуває для сільськогосподарських підприємств, які функціонують в умовах сезонності, залежності від природних факторів, змін у регуляторній політиці й потреби швидко приймати рішення.

Крім формальної структури, важливу роль відіграє неформальна структура управління, яка охоплює неофіційні комунікації, неформальних лідерів та соціальні зв'язки в колективі. Іноді саме неформальні відносини значно впливають на ефективність виконання рішень, атмосферу в колективі та рівень залученості працівників. Тому ефективне управління вимагає не лише правильної побудови структури, а й уміння керівника працювати з людським фактором, створювати продуктивну внутрішню культуру.

Загалом структура управління є одним із ключових елементів організаційного механізму підприємства. Від її логіки побудови, ступеня адаптивності та відповідності сучасним умовам залежить не лише ефективність управлінського процесу, а й стійкість підприємства до викликів зовнішнього середовища, включаючи економічну нестабільність, конкуренцію, кризові явища та надзвичайні ситуації, зокрема пов'язані з воєнним станом. Тому побудова раціональної, гнучкої та ефективної структури управління є важливою умовою стабільного функціонування й розвитку будь-якого підприємства.

## **1.2. Характеристика типів та моделей управління підприємствами**

У сучасному підприємстві управлінська діяльність здійснюється за різними типами, які визначають загальний підхід до керівництва, організацію процесу прийняття рішень та взаємодію між керівниками й підлеглими. Одним із ключових аспектів є стиль управління, який виявляється у способах впливу керівника на колектив. Найбільш поширеними є авторитарний, демократичний і ліберальний стилі. Авторитарний тип управління ґрунтується на жорсткому

контролі, централізованому прийнятті рішень та високому рівні дисципліни. Він забезпечує швидке виконання завдань, але може пригнічувати ініціативу персоналу. Демократичний стиль, навпаки, передбачає залучення працівників до процесу прийняття рішень, розподіл відповідальності та відкриту комунікацію, що сприяє формуванню здорового клімату в колективі. Ліберальний тип управління полягає у наданні великої самостійності працівникам, часто використовується в креативних або дослідницьких середовищах, де потрібна гнучкість і довіра.



Рисунок 1.1 – Структурно-логічна схема типів управління підприємством

*Джерело: складено автором на основі [25]*

Стратегія управління підприємством включає в себе бачення майбутнього розвитку, формування місії, встановлення цілей та визначення шляхів їх досягнення. За своєю сутністю стратегія поділяється на кілька рівнів - стратегічний, тактичний та оперативний. Кожен з них виконує окрему функцію, однак всі разом формують єдину управлінську систему, яка дозволяє

підприємству ефективно функціонувати в умовах конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища.

Стратегічне управління є найвищим рівнем, воно орієнтоване на довгострокову перспективу та охоплює глобальні рішення щодо напрямку розвитку підприємства. Його основна мета - визначити головні вектори руху компанії, сформулювати місію, встановити загальні цілі, а також передбачити можливі виклики та ризики. Стратегічні рішення зазвичай приймаються вищим керівництвом і мають комплексний характер: це може бути вихід на нові ринки, диверсифікація діяльності, інноваційні зміни, укладання довгострокових партнерств або інвестицій у нові технології. Особливістю стратегічного рівня є невелика кількість рішень, які однак мають вирішальне значення для майбутнього всього підприємства. Таке управління потребує глибокого аналізу середовища, моніторингу конкурентів, вивчення тенденцій ринку та прогнозування можливих змін [5].

Тактичне управління займає проміжне місце між стратегічним і оперативним рівнями. Воно відповідає за реалізацію стратегічних цілей шляхом розробки середньострокових планів, організації ресурсів та координації дій між підрозділами. Тактичний рівень забезпечує більш деталізоване планування і відповідає за організацію діяльності за окремими напрямками — наприклад, виробничим, маркетинговим чи фінансовим.

Оперативне управління є найнижчим рівнем у стратегічній ієрархії, однак воно має не менш важливе значення, адже саме воно забезпечує щоденне функціонування підприємства. Воно охоплює короткострокові завдання, поточну координацію процесів, контроль виконання планів і забезпечення стабільної роботи на всіх рівнях. Оперативне управління реалізується через конкретні дії та вказівки, воно визначає щоденні обов'язки працівників, забезпечує ефективну комунікацію між відділами, організовує виробничі процеси, логістику, постачання й обслуговування клієнтів. Цей рівень управління є найчутливішим до змін, що відбуваються в реальному часі, тому потребує швидкої реакції, чіткого планування і злагодженої командної роботи.

Особливої важливості така система набуває в умовах нестабільного економічного середовища, коли підприємство має бути не лише ефективним, а й адаптивним до швидких змін.

У межах загальної класифікації типів управління підприємствами важливе місце займає поділ за ступенем централізації управлінських функцій. Цей критерій передбачає визначення, в якій мірі рішення приймаються у верхніх ешелонах управління або ж делегуються на нижчі рівні. Відповідно, виділяють два основні типи: централізоване та децентралізоване управління. Обидва ці типи мають свої переваги й обмеження, і вибір між ними залежить від розміру підприємства, його організаційної структури, сфери діяльності, динаміки змін у зовнішньому середовищі, а також від рівня цифрової зрілості компанії.

Централізоване управління передбачає зосередження всіх ключових управлінських функцій, повноважень і рішень на вищому рівні керівництва. В такій системі вищий менеджмент відіграє домінуючу роль в ухваленні рішень, контролює всі бізнес-процеси, формує політику компанії та несе основну відповідальність за її реалізацію.

Централізоване управління часто зустрічається на державних підприємствах, у великих виробничих корпораціях з чітко визначеною вертикальною структурою, а також у компаніях, що працюють у високоризикових секторах. Такий підхід особливо ефективний в умовах стабільного зовнішнього середовища, коли прийняття рішень не вимагає надто високої гнучкості або адаптивності до змін. Водночас він може бути недостатньо гнучким для підприємств, що функціонують у динамічному середовищі, зокрема в малих і середніх бізнесах, де швидкість реакції на ринок є критичною.

Децентралізоване управління, навпаки, базується на принципі делегування повноважень на нижчі рівні управління, тобто керівники структурних підрозділів отримують більшу автономію у прийнятті рішень, плануванні, контролі за процесами і розподілі ресурсів. Такий підхід сприяє

більшій гнучкості, оперативності та адаптивності до змін у зовнішньому середовищі.

Особливо актуальним децентралізоване управління стає для компаній з географічно розподіленою структурою, а також для підприємств, що впроваджують цифрові рішення управління - ERP-системи, CRM-платформи та хмарні сервіси. Такі інструменти дозволяють забезпечити необхідну прозорість і контроль без необхідності централізованого втручання в кожен процес, даючи змогу підрозділам діяти самостійно в межах узгодженої стратегії.

Слід зауважити, що повна централізація або повна децентралізація зустрічаються рідко. Більшість сучасних підприємств застосовують комбіновану або змішану модель управління, в якій стратегічні рішення приймаються централізовано, а оперативне управління делегується на рівень підрозділів або відділів. Такий підхід дозволяє зберігати контроль над основними напрямками розвитку підприємства і водночас забезпечувати гнучкість і адаптивність на рівні виконання конкретних завдань.

У контексті воєнного або післявоєнного періоду, коли українські підприємства змушені діяти в умовах високої невизначеності, гнучкість управління набуває особливого значення. Децентралізація в цьому випадку дозволяє швидко приймати рішення на місцях, реагувати на загрози та використовувати локальні можливості. Водночас певний рівень централізації необхідний для координації дій, ефективного розподілу обмежених ресурсів та забезпечення цілісності загальної стратегії відновлення [7].

Серед найпоширеніших моделей управління виділяють адміністративну, що базується на ієрархічній системі наказів і контролю; функціональну, яка передбачає чітке розмежування завдань між підрозділами за напрямками діяльності; процесну, орієнтовану на вдосконалення бізнес-процесів; та матричну, яка поєднує функціональний і проєктний підходи. Окремо варто виділити проєктну модель, що формується навколо реалізації конкретних цілей у рамках визначених термінів, а також мережеву, яка базується на широкому залученні зовнішніх партнерів, аутсорсингу та цифрових рішень.

Таблиця 1.2 – Моделі управління підприємством

Назва моделі управління	Характеристика	Переваги	Недоліки
Адміністративна (бюрократична)	Управління здійснюється за чіткою ієрархією, через накази, положення, інструкції.	Стабільність, дисципліна, контроль, передбачуваність.	Висока зарегульованість, низька гнучкість, уповільнене прийняття рішень.
Функціональна	Поділ управлінських функцій між спеціалізованими підрозділами.	Чітка спеціалізація, ефективність у виконанні конкретних завдань.	Виникнення конфліктів між підрозділами, складність координації.
Процесна (процесно-орієнтована)	Орієнтація на оптимізацію бізнес-процесів та потоків створення цінності.	Зниження витрат, підвищення ефективності, швидка адаптація до змін.	Складність впровадження, потреба в реінжинірингу процесів.
Матрична	Поєднання функціонального і проектного підходів, подвійне підпорядкування.	Гнучкість, залучення фахівців з різних сфер, ефективне управління проектами.	Можливість конфліктів між керівниками, складність координації.
Проектна	Створення тимчасових команд під конкретні проекти з чіткими цілями й строками.	Висока концентрація ресурсів, швидкість реалізації, чітке планування.	Обмежений термін існування, складнощі в управлінні міжпроектною взаємодією.
Мережева	Структура підприємства будується на основі партнерств, аутсорсингу, діджиталізації.	Гнучкість, зменшення витрат на утримання штату, доступ до зовнішніх ресурсів.	Високий ризик втрати контролю, залежність від зовнішніх партнерів.
Адаптивна (гнучка)	Підприємство постійно адаптується до змін у зовнішньому середовищі.	Висока швидкість реакції, здатність до інновацій, конкурентоспроможність.	Потреба у високій кваліфікації персоналу, складність довгострокового планування.
Цифрова модель (е-управління)	Управління на основі цифрових платформ, автоматизації та ІТ-систем.	Висока ефективність, прозорість, швидке прийняття рішень, доступ до даних в реальному часі.	Висока вартість впровадження, потреба в цифровій грамотності працівників.

Джерело: складено автором на основі [27, 30]

Сучасні підприємства дедалі частіше звертаються до адаптивних і цифрових моделей управління, які дозволяють швидко реагувати на зміни середовища, інтегрувати інформаційні технології та підвищувати гнучкість у прийнятті рішень. Кожна з моделей має свої переваги й обмеження, а вибір конкретної моделі залежить від розміру підприємства, галузі діяльності, доступних ресурсів та стратегічних цілей.

### **1.3. Тенденції та інновації в управлінні підприємствами в умовах цифровізації**

Традиційні підходи до організації управління поступово витісняються динамічними, гнучкими й орієнтованими на дані моделями, що дозволяють підприємствам швидше реагувати на виклики, підвищувати ефективність і забезпечувати стабільний розвиток. Серед ключових інновацій, що активно впроваджуються у сфері управління, - використання інтелектуальних систем, які дозволяють прогнозувати зміни попиту, автоматизувати планування виробництва, контролювати витрати та оптимізувати логістичні процеси. Вони базуються на глибокому аналізі великих обсягів інформації та здатні формувати рекомендації для управлінців.

Широкого поширення набули технології віддаленого зберігання та обробки даних, які забезпечують постійний доступ до інформації незалежно від місця перебування користувача. Це дозволяє налагодити більш гнучкі моделі управління, спростити роботу з підрозділами в різних регіонах, зменшити витрати на інфраструктуру та прискорити процеси координації між відділами. Такі рішення особливо корисні для середніх і великих підприємств, які прагнуть централізувати інформаційні потоки і одночасно зберегти швидкість реагування на зміну умов.

Суттєві зміни відбуваються і у сфері управління виробничими процесами. Використання сенсорних технологій, цифрових вимірювачів і пристроїв дистанційного моніторингу дозволяє керівництву підприємства в режимі реального часу відстежувати технічний стан обладнання, обсяги сировини,

виробничу продуктивність, споживання енергії тощо. Завдяки цьому з'являється можливість своєчасно виявляти відхилення, уникати простоїв, знижувати втрати і вчасно проводити технічне обслуговування. В аграрному секторі це проявляється через застосування технологій точного землеробства, автоматизованих систем обліку посівів, зрошення та збору врожаю.

Управління персоналом також еволюціонує під впливом цифрових інструментів. Замість стандартного кадрового діловодства все частіше використовуються інтегровані платформи, які охоплюють процеси найму, адаптації, навчання, оцінки, мотивації та розвитку працівників. Такі рішення дозволяють отримувати об'єктивні дані про результати діяльності співробітників, прогнозувати потребу в кадрах, планувати кар'єрні траєкторії та забезпечувати персоналізацію підходів до управління людськими ресурсами. Усе це сприяє зростанню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та формуванню корпоративної культури розвитку.

Особливої уваги вимагає процес накопичення, зберігання та передачі знань усередині підприємства. У сучасних умовах знання є не менш важливим ресурсом, ніж капітал або технології, а ефективне управління ними — це запорука довготривалого успіху. Виробничі, організаційні та управлінські практики структуруються в єдині системи, до яких мають доступ працівники на різних рівнях. Це дозволяє скорочувати час на вирішення типових завдань, уникати повторення помилок, посилювати ефективність роботи команд та зберігати безперервність процесів у разі змін у складі персоналу.

Також все ширше впроваджуються гнучкі моделі організації праці й управління. Методики, що базуються на гнучкому плануванні, коротких циклах ухвалення рішень, постійному зворотному зв'язку та адаптації до змін, стали стандартом у багатьох галузях. Вони дають змогу швидше реалізовувати проєкти, ефективніше взаємодіяти в командах, оперативно коригувати цілі та завдання, що особливо важливо в умовах високої нестабільності зовнішнього середовища. Управлінці набувають нових компетентностей: працювати з неповною інформацією, приймати рішення в умовах невизначеності, будувати

довіру в командах та впроваджувати зміни з мінімальним опором.

Таблиця 1.3 – Тенденції управління підприємствами в умовах цифровізації: міжнародний досвід

Країна	Основні тенденції	Особливості	Переваги	Недоліки
Німеччина	Індустрія 4.0, автоматизація виробництва, розумні фабрики	Сильна державна підтримка цифрових трансформацій у промисловості	Висока ефективність виробництва, оптимізація витрат, якість продукції	Високі витрати на впровадження, залежність від технічних стандартів
США	Аналітика великих даних, платформи для хмарного управління, агресивна автоматизація	Акцент на швидкість, масштабованість, ринок інновацій	Гнучкість управління, висока швидкість прийняття рішень, лідерство в інноваціях	Високий ризик втрати даних, нерівномірний рівень цифровізації серед підприємств
Японія	Роботизація, штучний інтелект у виробництві, цифрова якість контролю	Високий рівень інтеграції технологій із корпоративною культурою	Надійність процесів, мінімізація помилок, підвищення продуктивності	Повільна адаптація до змін, висока залежність від внутрішніх технологій
Південна Корея	Централізоване управління цифровими екосистемами, цифрові двійники	Підтримка держави, швидке масштабування цифрових проєктів	Висока точність прогнозування, прискорений розвиток цифрових підприємств	Високий рівень контролю, складність інтеграції для малих підприємств
Франція	Цифровізація через сталий розвиток, кібербезпека, екологічні платформи	Баланс між цифровими інноваціями та екологічною відповідальністю	Висока довіра до бренду, інтеграція цифрових та сталих стратегій	Повільне масштабування інновацій, складні регуляторні вимоги

*Джерело: складено автором на основі [27, 30]*

У світі також відбувається поступовий перехід до управління на основі цінностей, сталого розвитку та соціальної відповідальності. Це вимагає від підприємств не лише досягнення економічних результатів, а й прозорого управління, етичних стандартів ведення бізнесу, екологічного підходу до використання ресурсів і відкритості до інновацій. Управлінські системи доповнюються новими показниками ефективності, які враховують не лише прибуток, але й вплив на довкілля, соціальні наслідки діяльності та якість

корпоративної взаємодії.

Загальносвітові тенденції в управлінні підприємствами відображають глобальний перехід до цифрової трансформації бізнес-процесів. У більшості розвинених країн спостерігається активна інтеграція інноваційних технологій у систему управління, що охоплює як виробничу, так і адміністративну сфери. Основним напрямом розвитку є впровадження автоматизованих систем управління, використання великих даних для прийняття рішень, штучного інтелекту для прогнозування ризиків і можливостей, а також цифрових платформ для комунікації та організації роботи персоналу.

У США переважає динамічний підхід до цифровізації, що поєднує технологічну інноваційність з гнучкістю корпоративного управління. Німеччина зосереджується на реалізації концепції Індустрії 4.0, що передбачає створення розумних фабрик і широке застосування кіберфізичних систем. У Японії управління підприємствами тісно пов'язане з роботизацією, досконалим логістичним управлінням і культурою безперервного вдосконалення. Південна Корея демонструє високий рівень централізації цифрових рішень, де управлінські процеси тісно інтегруються з національними інноваційними платформами. Франція прагне поєднати ефективне управління з екологічною відповідальністю, орієнтуючись на «зелену» цифровізацію.

Отже, що сучасне управління підприємствами у світовому контексті базується на таких ключових тенденціях, як централізоване впровадження цифрових технологій, орієнтація на стратегічну аналітику, діджиталізація взаємодії з персоналом, інтелектуалізація процесів ухвалення рішень та підвищення гнучкості організаційних структур. Ці зміни спрямовані на зростання конкурентоспроможності підприємств, адаптацію до нестабільного зовнішнього середовища, а також підвищення ефективності управління у довгостроковій перспективі.

## РОЗДІЛ 2

### ОРГАНІЗАЦІЙНО – ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЄДНІСТЬ» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

#### 2.1. Загальна організаційна характеристика ТОВ «Єдність»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Єдність» є багатопрофільним агропромисловим підприємством, що здійснює свою господарську діяльність у сфері сільського господарства, лісового господарства, а також рибного виробництва. Географічне розташування господарства дозволяє ефективно поєднувати землеробство з іншими видами природокористування, що створює передумови для стійкого функціонування в умовах ринку.



Рисунок 2.1 – Вектори основної діяльності ТОВ «Єдність»

Джерело: [ дод.А]

Основною спеціалізацією підприємства є вирощування сільськогосподарських культур. ТОВ «Єдність» має значний земельний банк - понад 9 тис. га, з яких близько 6,5 тис. га становлять орні землі. Структура посівних площ варіативна, що дозволяє гнучко реагувати на зміни кліматичних умов, ринкової кон'юнктури та агротехнічних потреб. Підприємство переважно вирощує зернові, бобові, олійні культури, а також овочі та баштанні культури.

У зерновому напрямку пріоритетними є такі культури як озима пшениця, ячмінь, кукурудза на зерно, жито та овес. Озима пшениця - головна зернова культура, яка вирощується на площі понад 1,5 тис. га, з урожайністю до 60 ц/га. Кукурудза на зерно висівається на площі понад 1 тис. га, з урожайністю до 80 ц/га. Ячмінь, жито та овес займають менші площі, але є важливими в структурі кормової та продовольчої безпеки господарства.

Серед бобових культур підприємство вирощує сою, горох, нут, які мають високу експортну привабливість і використовуються в сівозміні для збагачення ґрунтів. Урожайність сої в середньому становить 25–30 ц/га, а її площі щорічно зростають, оскільки підприємство інвестує в технології точного висіву, обробки та збирання.

Олійні культури, такі як соняшник та ріпак, вирощуються для реалізації на олійно-екстракційні заводи. Соняшник займає площу понад 800 га, ріпак - близько 500 га. Урожайність соняшнику - близько 35 ц/га, ріпаку - до 30 ц/га. Завдяки агротехнічному супроводу і якісному насіннєвому матеріалу, показники стабільно високі, навіть за складних кліматичних умов.

Окремий вектор - овочівництво, у якому вирощуються капуста, морква, буряк, огірки, томати, перець, цибуля, часник. Під овочі відведено до 300 га, частина продукції вирощується в захищеному ґрунті (теплиці), зокрема розсадний матеріал. Середня урожайність овочів сягає 250-300 ц/га. Також господарство вирощує баштанні культури - кавун, диню, які реалізуються на внутрішньому ринку. Урожайність кавуна може сягати 200 ц/га, дині - до 180 ц/га.

У сфері рибного господарства ТОВ «Єдність» утримує ставки загальною площею понад 60 га, де здійснюється вирощування товстолоба, коропа, білого амура. Годування риби забезпечується за рахунок власних кормів, частина з яких виготовляється з відходів сільськогосподарського виробництва. Рибне господарство - це не лише комерційна складова, а й екологічний чинник стабілізації водного балансу територій. Обсяг вирощеної риби - до 70 тонн на рік, залежно від погодних умов та ринку збуту.

ТОВ «Єдність» також займається лісовим господарством. На балансі підприємства перебуває понад 2 тис. га лісових площ. Тут проводиться висадження деревних порід (дуб, сосна, акація), лісовідновлення, догляд за молодняком, санітарна очистка, протипожежні заходи. Даний напрям підтримується як власними ресурсами, так і у співпраці з державними лісовими господарствами.

Значну увагу в господарстві приділяють інфраструктурі та логістиці. Є власний машинно-тракторний парк, який щорічно оновлюється; елеваторні ємності на 30 тис. тонн одночасного зберігання зерна; транспортний цех, що забезпечує доставку продукції до пунктів реалізації; власні склади для зберігання овочів, добрив, насіння та засобів захисту рослин. Це дозволяє зменшити залежність від сторонніх послуг та оптимізувати витрати.

ТОВ «Єдність» займається вирощуванням зернових та олійних культур, овочів і баштанних культур, а також веде діяльність у сфері лісового та рибного господарства. На чолі підприємства перебуває директор, який здійснює стратегічне планування, організовує роботу всіх структурних одиниць і приймає ключові управлінські рішення. Директор не лише формує загальну стратегію підприємства, а й координує її реалізацію на всіх рівнях. У штаті підприємства працює головний бухгалтер, який відповідає за ведення бухгалтерського та податкового обліку, фінансову звітність, а також економічний аналіз. Обов'язки з обліку і контролю витрат, розрахунків із контрагентами, підготовки звітності і бюджетування покладаються безпосередньо на цього працівника.

Агроном агровиробництва, який входить до основного складу, відповідає за організацію всього технологічного процесу вирощування сільськогосподарських культур – від підготовки ґрунту до збирання врожаю. Цей спеціаліст здійснює контроль за станом посівів, визначає оптимальні строки посіву та збирання, розраховує потребу у насінні, добривах, засобах захисту рослин і контролює їхнє використання. Також він організовує роботу польових бригад і взаємодіє з постачальниками сільськогосподарських ресурсів.

ТОВ «Єдність» активно залучає сезонних працівників у період інтенсивних польових робіт. Наприклад, під час посівної кампанії, збирання врожаю, догляду за культурами чи заготівлі кормів залучаються тимчасові працівники з місцевих громад. Це дозволяє підприємству оперативно забезпечити виконання великого обсягу робіт при мінімальних витратах на постійний персонал. Підприємство укладає з тимчасовими працівниками офіційні трудові угоди, забезпечуючи їм належні умови праці.

У сфері лісового та рибного господарства ТОВ «Єдність» співпрацює з профільними спеціалістами, які залучаються за контрактом або працюють на умовах неповної зайнятості. Це дозволяє ефективно вести господарську діяльність у кількох напрямках одночасно. Наприклад, спеціалісти з лісового господарства здійснюють планування й догляд за лісовими масивами, а рибне господарство організовується на основі сезонного циклу із залученням спеціалізованих працівників і відповідного обладнання.

## **2.2. Порівняльна характеристика фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Єдність»**

Фінансово-економічна характеристика діяльності ТОВ «Єдність» за 2022–2024 роки свідчить про зміну структури капіталу підприємства та динаміку основних коефіцієнтів, що дозволяє оцінити рівень його фінансової стійкості. Зокрема, аналізуючи коефіцієнт концентрації залученого капіталу, який у 2022 році становив 5,8, а у 2024 році зменшився до 1,31, можна зробити висновок

про суттєве зниження залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. У 2022 році підприємство перебувало в умовах критичної боргової залежності, адже кожна гривня власного капіталу забезпечувалась майже шістьма гривнями позикових коштів. Проте вже у 2024 році цей показник суттєво скоротився, що може свідчити про погашення частини зобов'язань або ж про зменшення залучення нових кредитів, що позитивно вплинуло на фінансову стабільність підприємства.

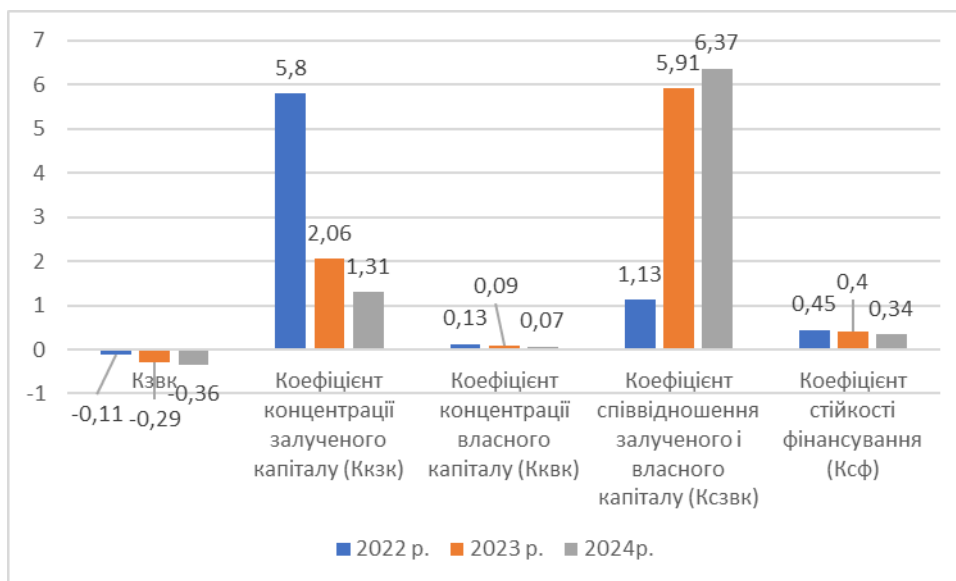


Рисунок 2.2 – Динаміка коефіцієнтів структури капіталу ТОВ «Єдність»

Джерело: розраховано автором [дод.Б-В]

У той же час коефіцієнт концентрації власного капіталу продемонстрував протилежну тенденцію. Його зниження з 0,13 у 2022 році до 0,07 у 2024 році свідчить про скорочення частки власних фінансових ресурсів у структурі капіталу. Це може означати або зменшення суми власного капіталу (наприклад, через збитки), або загальне зростання обсягу зобов'язань, попри загальне скорочення залученого капіталу. В будь-якому випадку, така динаміка є негативною з точки зору фінансової автономії підприємства, адже занадто низький рівень власного капіталу свідчить про слабку внутрішню фінансову базу.

Таблиця 2.1 – Порівняльна таблиця показників структури капіталу ТОВ «Єдність»

Назва коефіцієнта	Роки			Зміна (абс.значення)	
	2022	2023	2024	2024/2023	2024/2022
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу ( $K_{кзк}$ )	0,8411	0,9639	0,8603	-0,1036	0,0192
Коефіцієнт концентрації власного капіталу ( $K_{квк}$ )	0,4847	0,0647	0,3304	0,2657	-0,1543
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу ( $K_{сзвк}$ )	5,2947	26,7241	6,1579	-20,5662	0,8632
Коефіцієнт стійкості фінансування ( $K_{сф}$ )	0,1589	0,0361	0,1397	0,1036	-0,0192
Коефіцієнт поточних зобов'язань ( $K_{пз}$ )	1,0000	1,0000	1,0000	-	-

Джерело: розраховано автором [од.Б-В]

Додаткове підтвердження цьому дає коефіцієнт залучення власного капіталу, який зріс з 1,13 у 2022 році до 6,37 у 2024 році. Це означає, що у 2024 році на кожну гривню власного капіталу припадало понад шість гривень залучених коштів, що знову-таки вказує на суттєву фінансову залежність. Якщо в 2022 році співвідношення між власними і позиковими коштами було майже рівним, то в 2024 році ситуація суттєво змінилася в бік домінування боргових джерел. Це підвищує ризики у випадку несприятливої економічної ситуації або падіння виручки, адже підприємство буде зобов'язане обслуговувати значну частину боргових зобов'язань.

Окремо варто звернути увагу на коефіцієнт фінансової стійкості, який також демонструє зниження: з 0,45 у 2022 році до 0,34 у 2024 році. Це означає, що підприємство стає менш фінансово самостійним, адже частка власних коштів у структурі джерел фінансування зменшується. Загалом така ситуація

потребує управлінського реагування, спрямованого на збільшення питомої ваги власного капіталу, підвищення прибутковості діяльності та скорочення зайвих фінансових зобов'язань. Хоча позитивним моментом є зменшення загального рівня боргового навантаження (як показує коефіцієнт концентрації залученого капіталу), проте основною проблемою залишається вкрай низька частка власного капіталу, що є загрозою для подальшої фінансової стабільності підприємства.

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Єдність» за 2022–2024 роки свідчить про нестабільність ефективності використання капіталу та загального прибуткового потенціалу підприємства. Зокрема, коефіцієнт рентабельності власного капіталу, який у 2022 році становив 1,0, у 2023 році зріс до 2,27, а у 2024 році знизився до 0,61, демонструє змінну динаміку прибутковості для власників підприємства. Зростання в 2023 році могло бути наслідком тимчасового підвищення прибутків або зменшення обсягу власного капіталу, що дало змогу отримати вищий показник рентабельності. Проте вже у 2024 році спостерігається суттєве зниження цього показника, що свідчить про зменшення чистого прибутку, який підприємство отримує на одиницю власного капіталу, або про збільшення капіталу без відповідного зростання прибутковості.

Таблиця 2.3 - Динаміка показників рентабельності ТОВ «Єдність»

Назва коефіцієнта	Роки			Зміна (абс.значення)	
	2022	2023	2024	2024/2023	2024/2022
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (Крвк)	1,0000	2,2700	0,6100	2,8800	2,8800
Коефіцієнт рентабельності діяльності (Крд)	0,0300	0,0100	0,0100	0,0000	0,0300

Джерело: розраховано автором [дод.Б-В]

Коефіцієнт рентабельності діяльності демонструє стійку, проте надзвичайно низьку ефективність основної операційної діяльності підприємства: у 2022 році цей показник становив 0,03, а у 2023 та 2024 роках залишився на рівні 0,01.

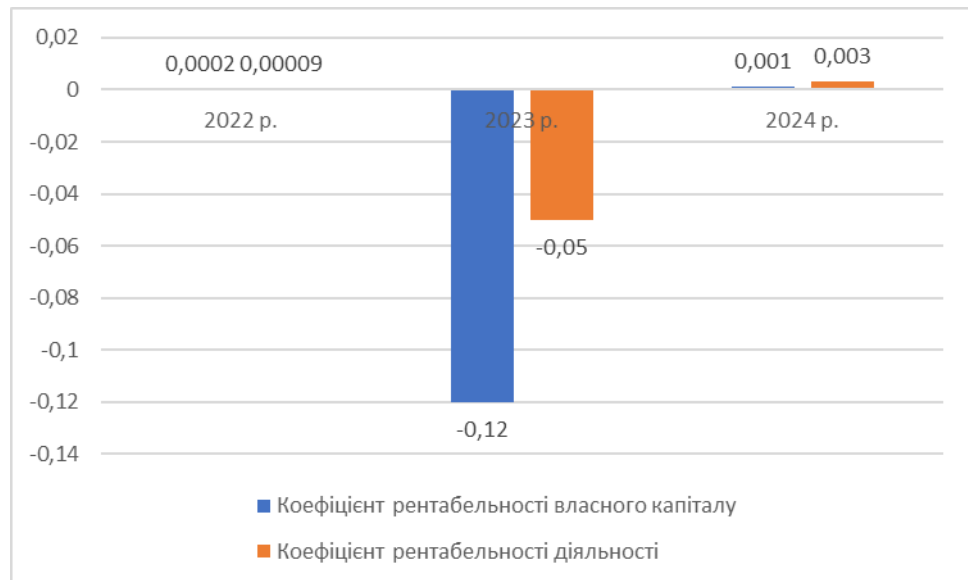


Рисунок 2.3 - Показники рентабельності діяльності ТОВ «Єдність»

Джерело: розраховано автором [дод.Б-В]

Такий низький рівень свідчить про те, що на кожен гривню виручки від реалізації продукції підприємство отримує лише одну копійку чистого прибутку. Це означає, що структура витрат надто висока, рентабельність виробництва низька, а прибутки формуються на межі самоокупності або з мінімальним маржинальним прибутком.

Загалом тенденція за обома показниками рентабельності свідчить про зниження фінансової ефективності підприємства. Якщо у 2023 році ще спостерігалось зростання рентабельності власного капіталу, то вже у 2024 році ситуація значно погіршилася. Постійно низький рівень рентабельності діяльності свідчить про необхідність перегляду виробничої політики, зниження витрат, підвищення цінової ефективності та конкурентоспроможності продукції, а також пошуку нових каналів реалізації. У контексті складних економічних умов, особливо зважаючи на післякризову ситуацію і воєнний стан, важливим завданням є забезпечення стабільного прибуткового функціонування підприємства, що наразі є викликом.

Аналіз динаміки показників ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «Єдність» за 2022–2024 роки свідчить про наявність нестабільної фінансової ситуації, що може загрожувати платоспроможності підприємства у короткостроковій та довгостроковій перспективі.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який показує здатність підприємства негайно погасити свої поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів, мав у 2022 році значення 0,38, у 2023 зріс до 0,57, однак у 2024 році знизився до 0,49. Показник залишається в межах прийнятного (норматив  $\geq 0,2$ ), однак його коливання свідчать про нестійке управління грошовими активами та певні труднощі з оперативною платоспроможністю.

Таблиця 2.4 - Динаміка показників ліквідності ТОВ «Єдність»

Назва коефіцієнта	Роки			Зміна (абс.значення)	
	2022	2023	2024	2024/2023	2024/2022
Коефіцієнт абсолютної ліквідності ( $K_{ал}$ )	0,38	0,57	0,49	-0,08	0,11
Коефіцієнт поточної ліквідності ( $K_{пл}$ )	1,18	0,77	0,87	0,1	-0,31
Коефіцієнт фінансової стабільності ( $K_{фс}$ )	0,18	0,037	0,16	0,123	-0,02
Коефіцієнт автономії ( $K_{фа}$ )	0,15	0,036	0,13	0,094	-0,02
Коефіцієнт фінансової залежності ( $K_{фз}$ )	6,29	27,72	7,15	-20,57	0,86

Джерело: розраховано автором [дод.Б-В]

Коефіцієнт поточної ліквідності (або загальної ліквідності) у 2022 році становив 1,18, що трохи перевищує нормативне значення (1,0–2,0), а у 2024 році знизився до 0,87. Це свідчить про погіршення здатності підприємства покривати поточні зобов'язання оборотними активами. Зниження нижче нормативу сигналізує про ризики втрати короткострокової фінансової

стабільності, що може вплинути на стосунки з кредиторами та постачальниками.

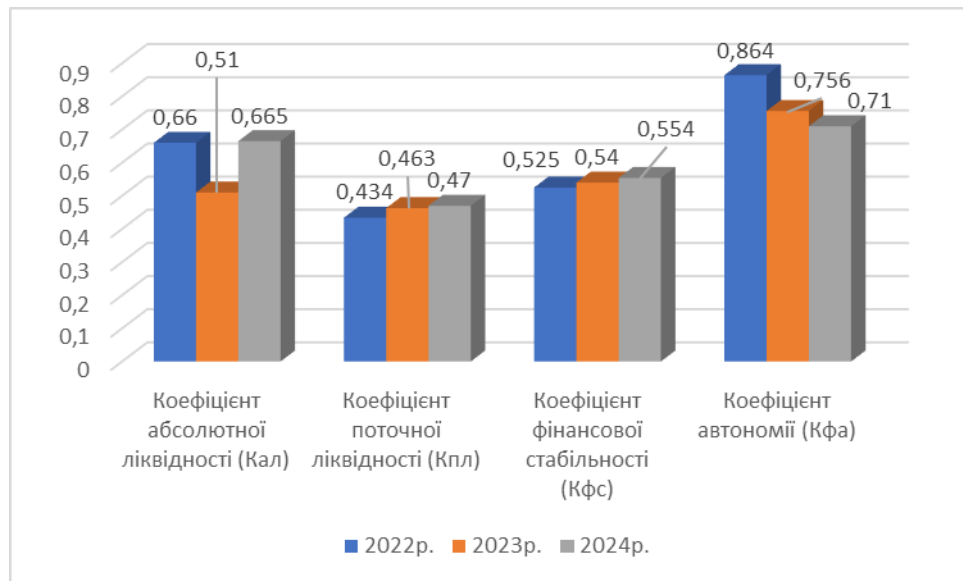


Рисунок 2.4 – Коефіцієнти ліквідності діяльності ТОВ «Єдність»

Джерело: розраховано автором [дод.Б-Г]

Коефіцієнт фінансової стабільності, який відображає частку власного капіталу у фінансуванні активів підприємства, знизився з 0,18 у 2022 році до 0,16 у 2024 році. Така динаміка свідчить про те, що підприємство все менше покладається на власні ресурси і більше залежить від позикових коштів, що підвищує ризики фінансової залежності.

Коефіцієнт автономії (співвідношення власного капіталу до загального обсягу капіталу) також зменшився з 0,15 у 2022 році до 0,13 у 2024 році. Це підтверджує зростання залежності підприємства від зовнішнього фінансування та ослаблення фінансової незалежності.

У протилежність цьому, коефіцієнт фінансової залежності збільшився з 6,29 у 2022 році до 7,15 у 2024 році, що означає, що на кожен гривню власного капіталу припадає понад 7 гривень зобов'язань. Така ситуація є досить критичною та свідчить про переважання позикових джерел фінансування, що робить підприємство вразливим до змін ринкових умов, коливань відсоткових ставок і зменшення доступу до зовнішніх ресурсів.

Загалом динаміка показників ліквідності та фінансової стабільності ТОВ «Єдність» демонструє погіршення фінансової ситуації. Незважаючи на деякі позитивні зміни у 2023 році (наприклад, зростання абсолютної ліквідності), у 2024 році підприємство зіткнулося з подальшим зниженням платоспроможності та зростанням фінансової залежності. Це свідчить про необхідність вжиття заходів щодо зміцнення капітальної структури, оптимізації витрат, поліпшення управління обіговими коштами та посилення контролю за кредитною політикою.

### **2.3. Оцінка стану системи управління ТОВ «Єдність» в умовах воєнного стану**

Оцінка стану системи управління ТОВ «Єдність» в умовах воєнного стану є важливим аспектом не лише з точки зору адаптації до нових реалій, а й у контексті формування стійкої, гнучкої та інноваційної моделі господарювання. Складна соціально-економічна ситуація в країні, спричинена повномасштабною агресією, поставила підприємства перед викликами, які раніше не передбачалися у класичних теоріях управління. ТОВ «Єдність», яке функціонує у сфері сільського, лісового та рибного господарства, змушене щоденно реагувати на зміни у логістиці, ринку збуту, постачанні ресурсів, а також в інформаційному та нормативному полі.

Система управління підприємством має вирішальний вплив на його здатність пристосовуватись до нових умов. У цьому контексті було здійснено комплексну фінансово-економічну оцінку діяльності підприємства за 2022–2024 роки. Показники структури капіталу, фінансової стійкості, рентабельності та ліквідності свідчать про певні зміни в динаміці, які вказують як на зусилля підприємства утримувати стійкість, так і на потребу в структурних перетвореннях. Наприклад, коефіцієнт концентрації залученого капіталу значно зменшився, що свідчить про зниження фінансової залежності підприємства, однак разом із цим спостерігається тенденція до зниження коефіцієнта рентабельності, що вказує на зменшення прибутковості діяльності.

В умовах воєнного стану важливо оцінювати не лише фінансові індикатори, а й адаптивність організаційної структури, здатність до прийняття гнучких управлінських рішень, швидкість реакції на зовнішні загрози. У ТОВ «Єдність» спостерігається спрощена вертикальна структура управління, що є доцільним у контексті обмеженого кадрового ресурсу, але водночас це обмежує гнучкість в стратегічному плануванні. Підприємство вже залучає додаткові джерела інформації, використовує цифрові канали комунікації та елементи цифрового обліку, однак потенціал цифровізації, як інструменту підвищення ефективності управління, залишається реалізованим частково.

Для комплексної оцінки системи управління доречним буде використання SWOT-аналізу, який дозволяє виявити сильні сторони, слабкості, можливості та загрози. У випадку ТОВ «Єдність» до сильних сторін можна віднести диверсифіковану діяльність, наявність власного земельного банку, досвід функціонування в аграрній сфері. До слабких сторін – низький рівень цифрової інтеграції, обмеженість оборотного капіталу, залежність від зовнішніх умов. До можливостей можна зарахувати державні програми підтримки аграріїв, інвестиційний потенціал цифрових платформ, можливість розвитку екологічного землеробства та вертикальної інтеграції. Загрози, у свою чергу, пов'язані з воєнними ризиками, порушенням логістики, зростанням цін на паливо, насіння, добрива, а також можливим дефіцитом кадрів.

Важливою складовою оцінки стану управління є також аналіз інформаційних потоків, процесу прийняття управлінських рішень, рівня залученості працівників до процесу планування, функціонування внутрішнього контролю. У ТОВ «Єдність» існує потреба в удосконаленні процедур управлінського контролю, більш чіткому розмежуванні повноважень, підвищенні прозорості внутрішніх комунікацій, а також автоматизації частини процесів, зокрема в частині обліку виробничих витрат, планування врожайності, оптимізації складу техніки та матеріально-технічного забезпечення.

Таблиця 2.5 – Матриця SWOT -аналізу ТОВ «Єдність»

<p><b>Сильні сторони (Strengths)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Наявність сільськогосподарської, лісової та рибної діяльності;</li> <li>- Досвід у вирощуванні різноманітної сільськогосподарської продукції;</li> <li>- Гнучкість управлінської структури в умовах невеликого штату працівників;</li> <li>- Можливість використання внутрішніх ресурсів.</li> </ul>	<p><b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Висока залежність від залученого капіталу;</li> <li>- Низький рівень рентабельності діяльності;</li> <li>- Недостатній рівень цифровізації управлінських процесів;</li> <li>- Низькі показники фінансової стійкості та автономії.</li> </ul>
<p><b>Можливості (Opportunities)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Розширення цифрових інструментів управління (ERP, CRM);</li> <li>- Залучення державної підтримки агросектору в умовах війни;</li> <li>- Розширення ринків збуту через кооперацію;</li> <li>- Впровадження інноваційних підходів до агровиробництва.</li> </ul>	<p><b>Загрози (Threats)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Воєнні дії та ризики знищення активів;</li> <li>- Зростання цін на паливо та ресурси;</li> <li>- Втрата логістичних каналів та нестабільний попит;</li> <li>- Інфляція та валютні коливання.</li> </ul>

*Джерело: розраховано автором [дод.Б-В]*

Сучасні виклики вимагають від підприємства переходу від традиційної моделі управління до адаптивної, проактивної, гнучкої структури. Це передбачає впровадження цифрових інструментів – систем ERP для обліку, CRM для взаємодії з партнерами, автоматизованих систем агромоніторингу. Також необхідним є розвиток управління знаннями в середині підприємства – створення бази даних, інструкцій, навчальних матеріалів, що сприятиме збереженню компетенцій і швидшій адаптації нових працівників.

Оцінка стану системи управління підприємством у таких умовах має не лише аналітичну, а й стратегічну мету. Вона дозволяє сформулювати дорожню карту трансформації управлінських процесів, спрямовану на підвищення ефективності, гнучкості та стійкості підприємства.

Зовнішнє середовище є одним із ключових чинників, які визначають ефективність функціонування підприємства, особливо в умовах нестабільності, таких як воєнний стан. Сільськогосподарські підприємства, до яких належить ТОВ «Єдність», особливо чутливі до політичних, економічних, соціальних та технологічних змін. Тому оцінка зовнішнього середовища є важливою передумовою прийняття ефективних управлінських рішень та розробки адаптивних стратегій. У цьому контексті доцільно використати інструмент стратегічного аналізу - PEST-аналіз, який дозволяє систематизовано дослідити зовнішні фактори, що можуть прямо чи опосередковано впливати на діяльність підприємства.

Таблиця 2.6 – Матриця PEST -аналізу ТОВ «Єдність»

Фактор	Характеристика впливу на діяльність підприємства
Політичні фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Воєнний стан спричиняє ризики для активів, людських ресурсів і логістики;</li> <li>- Державна підтримка аграрного сектору у вигляді дотацій, пільгового кредитування, компенсаційних механізмів;</li> <li>- Регулювання експортної політики та обмеження торгівлі.</li> </ul>
Економічні фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Висока інфляція та девальвація гривні впливають на собівартість продукції та рентабельність;</li> <li>- Підвищення цін на паливо, добрива, насіння;</li> <li>- Зниження платоспроможного попиту на внутрішньому ринку;</li> <li>- Обмеження у доступі до фінансових ресурсів.</li> </ul>
Соціальні фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зменшення кількості працездатного населення внаслідок мобілізації та міграції;</li> <li>- Погіршення демографічної ситуації в сільських районах;</li> <li>- Зміна пріоритетів у споживанні продуктів харчування;</li> <li>- Низький рівень мотивації персоналу.</li> </ul>
Технологічні фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Необхідність цифровізації обліку, логістики, управлінських процесів;</li> <li>- Потреба в модернізації техніки та впровадженні аграрних ІТ-рішень;</li> <li>- Обмежений доступ до сучасних технологій через вартість і логістичні труднощі;</li> <li>- Можливості для впровадження розумного землеробства (Smart Farming).</li> </ul>

*Джерело: розраховано автором [дод.Б-В]*

Політичні фактори охоплюють державне регулювання, стабільність політичної ситуації, податкову політику, державну підтримку галузі, а також

воєнні дії, які створюють непередбачувані ризики для бізнесу. Економічні фактори пов'язані з рівнем інфляції, валютними коливаннями, умовами кредитування, змінами у внутрішньому та зовнішньому попиті, загальним рівнем економічної активності. Соціальні аспекти стосуються змін у демографічній структурі, міграційних процесів, рівня освіти й кваліфікації працівників, а також зміни у ставленні до праці та продукції сільського господарства. Нарешті, технологічні фактори охоплюють рівень впровадження цифрових рішень, автоматизації, використання аграрних ІТ-технологій, а також доступність сучасної техніки та інновацій.

Такий аналіз дозволяє зробити висновок про значний рівень зовнішнього тиску на діяльність підприємства та підтверджує потребу у стратегічному адаптуванні до змін середовища. Зокрема, ТОВ «Єдність» має сконцентрувати зусилля на пошуку джерел фінансової стабільності, впровадженні цифрових рішень та підвищенні ефективності використання ресурсів в умовах обмежень, що диктуються сучасними викликами. Особливої уваги вимагає підвищення рівня фінансової стабільності, впровадження інновацій в управлінні, посилення стратегічного планування та цифровізація ключових процесів. Подальші напрями дослідження мають бути зосереджені на розробці конкретних управлінських рішень та практичних заходів для підвищення ефективності функціонування підприємства в умовах зовнішньої нестабільності.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### **3.1. Концептуальні напрями удосконалення системи управління підприємством**

У контексті сучасних трансформацій економічного середовища, загострених воєнними викликами та глобальними викликами цифровізації, концептуальні напрями вдосконалення системи управління підприємством набувають особливої актуальності. Удосконалення системи управління передбачає не лише адаптацію до зовнішніх умов, але й внутрішню трансформацію, орієнтовану на стійкий розвиток, ефективність використання ресурсів та забезпечення конкурентних переваг підприємства. Це вимагає цілісного перегляду підходів до системного менеджменту, оптимізації внутрішніх процесів, зміцнення комунікацій та впровадження новітніх управлінських технологій.

Одним із ключових концептуальних напрямів є впровадження адаптивної системи управління, яка дозволяє швидко реагувати на зовнішні зміни, забезпечуючи гнучкість і маневреність у прийнятті рішень. Така система має базуватись на принципах горизонтальної комунікації, децентралізації повноважень, розвитку командної роботи та цифрового управлінського обліку. В умовах нестабільного ринкового середовища саме адаптивність стає базовою управлінською компетенцією, яка дозволяє підприємству функціонувати в умовах невизначеності, втримуючи економічну рівновагу та стабільність [8].

Іншим стратегічним напрямом є цифрова трансформація управління, що включає впровадження сучасних інформаційних систем, автоматизованих платформ управління, цифрових інструментів моніторингу, прогнозування та обліку. Цифровізація дозволяє підвищити прозорість процесів, скоротити часові витрати на управлінські операції, мінімізувати людський фактор у рутинних завданнях та забезпечити доступ до аналітичних даних у реальному

часі. Концепція смарт-менеджменту, побудована на базі цифрових даних, є перспективною моделлю майбутнього, яка об'єднує всі функції управління на єдиній цифровій платформі.

### Стратегічне планування

Визначення ключових цілей компанії  
Аналіз ринку та конкурентів  
Розробка довгострокової стратегії розвитку

### Фінансове управління

Бюджетування та контроль витрат  
Управління грошовими потоками  
Інвестиційне планування та залучення фінансування

### Оптимізація бізнес - процесів

Впровадження ERP/CRM систем  
Автоматизація та цифровізація процесів  
Стандартизація операційної діяльності

Рисунок 3.1 – Ефективні управлінські рішення для ТОВ "Єдність"

*Джерело: складено на основі [10]*

Особливої уваги потребує напрям стратегічного управління знаннями. У сучасному управлінні саме знання виступають головним нематеріальним активом. Формування системи управління знаннями передбачає створення внутрішніх платформ для збереження, обміну та передачі професійного досвіду, навчання персоналу, залучення до безперервного вдосконалення. Це сприяє зниженню витрат на зовнішні консультації, прискорює адаптацію нових працівників та сприяє розвитку корпоративної культури.

Управління знаннями охоплює не лише роботу з документованою інформацією (процедури, звіти, дослідження), але й із неформалізованими знаннями - досвідом, навичками, професійними інсайтами працівників. У

підприємстві, яке прагне удосконалити свою систему управління, важливо забезпечити накопичення корпоративної пам'яті, впровадження механізмів навчання та обміну знаннями між працівниками, залучення експертного досвіду та підтримку інновацій.

Також знання лежать в основі ухвалення ефективних управлінських рішень, формування стратегій, управління ризиками та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. У сільськогосподарських підприємствах, як ТОВ «Єдність», управління знаннями дає змогу оптимізувати виробничі процеси, впроваджувати інновації в агротехнологіях, застосовувати аналітику для прогнозування врожайності чи ефективного розподілу ресурсів.

Наступним важливим напрямом є інтеграція інновацій у всі управлінські рівні. Йдеться не лише про технологічні інновації, а й про інноваційні підходи до менеджменту, структурування процесів, впровадження гнучких методик управління проєктами, зокрема Lean, Agile, Kanban. Інноваційний менеджмент сприяє підвищенню конкурентоспроможності, відкриває нові можливості для розвитку бізнес-моделей, а також дозволяє швидко масштабувати успішні управлінські практики.

Також важливим напрямом є розвиток антикризового управління, яке передбачає створення системи раннього реагування на загрози, розробку сценарного планування, побудову резервів і альтернативних стратегій у разі змін політичного чи економічного середовища. У межах цього напрямку особливе значення має управління ризиками, яке повинно інтегруватися у всі рівні прийняття рішень, забезпечуючи стабільність у критичні періоди.

Не менш важливим залишається питання організаційного розвитку підприємства, який передбачає перегляд управлінських структур, підвищення ефективності взаємодії між підрозділами, формування відкритої комунікаційної культури та лідерства, орієнтованого на розвиток персоналу. Створення ефективної організаційної структури дозволяє зменшити дублювання функцій, скоротити витрати на адміністрування та підвищити відповідальність на кожному рівні управління.

Таблиця 3.1 – Заходи антикризового управління для ТОВ «Єдність»

<b>Напрямок антикризового управління</b>	<b>Заходи</b>	<b>Очікувані результати</b>
<b>Фінансова стабілізація</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Аналіз та оптимізація витрат</li> <li>- Переговори з кредиторами</li> </ul>	Зниження фінансового навантаження, покращення ліквідності
<b>Операційна ефективність</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Автоматизація виробничих процесів</li> <li>- Аутсорсинг непрофільних послуг</li> </ul>	Зменшення операційних витрат, підвищення продуктивності
<b>Маркетинг та продажі</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Запуск рекламної кампанії</li> <li>- Впровадження CRM-системи</li> </ul>	Збільшення продажів, покращення обслуговування клієнтів
<b>Управління персоналом</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Проведення тренінгів</li> <li>- Оптимізація чисельності штату</li> </ul>	Підвищення кваліфікації працівників, зменшення витрат на персонал
<b>Управління ризиками</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Впровадження системи внутрішнього аудиту</li> <li>- Диверсифікація ринків</li> </ul>	Підвищення стійкості до зовнішніх загроз
<b>Юридична безпека та реструктуризація</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Аналіз юридичних зобов'язань</li> <li>- Реструктуризація боргів</li> </ul>	Мінімізація юридичних ризиків, покращення фінансового стану компанії

*Джерело: складено автором на основі [15, 17, 28]*

Завдяки вищезазначеним заходам ТОВ «Єдність» формує гнучку та адаптивну модель управління, яка дозволяє своєчасно реагувати на внутрішні й зовнішні виклики. Такий підхід забезпечує не лише стабільність функціонування компанії в умовах економічної нестабільності, а й створює підґрунтя для її подальшого зростання. Гнучкість управлінських рішень дозволяє оперативного перерозподіляти ресурси, ухвалювати стратегічно обґрунтовані рішення та зберігати конкурентоспроможність на ринку. Збалансоване поєднання фінансової дисципліни, інноваційних технологій,

ефективної комунікації та розвитку людського капіталу стає основою сталого розвитку компанії навіть у найскладніших кризових умовах.

### **3.2. Цифрова трансформація як фактор підвищення ефективності управління підприємством**

На сучасному етапі розвитку ринку, коли цифрові технології відіграють вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств, ТОВ "Єдність" має ряд загроз: майже повна відсутність цифрових інструментів в управлінні, виробництві та взаємодії з клієнтами. Цей фактор суттєво знижує ефективність діяльності підприємства, уповільнює прийняття управлінських рішень, ускладнює контроль за ресурсами та обмежує можливості адаптації до змін зовнішнього середовища. Зважаючи на це, впровадження цифрових технологій має стати пріоритетним напрямком у стратегії розвитку компанії.

Першим кроком на цьому шляху має стати проведення цифрового аудиту підприємства. Це дасть змогу оцінити поточний рівень цифрової зрілості, виявити ключові проблемні зони, визначити найбільш критичні напрямки для автоматизації та цифровізації. Такий аудит може бути проведений за допомогою зовнішніх консультантів або власними силами за методикою самооцінювання, що включає аналіз внутрішніх процесів, ІТ-інфраструктури, рівня цифрової грамотності персоналу та наявних програмних рішень [5].

Далі необхідно розробити поетапну стратегію цифрової трансформації, яка включатиме чітке бачення, цілі, ресурси та очікувані результати. Одним із ключових напрямків має стати впровадження системи обліку та управління ресурсами підприємства (ERP-системи). Навіть базова версія такої системи дасть змогу об'єднати облік закупівель, складів, фінансів, виробництва та збуту в єдину інформаційну платформу, що значно покращить прозорість та контроль над процесами. Це дозволить зменшити дублювання функцій, підвищити точність даних і спростити управлінський облік.

Паралельно доцільним є впровадження електронного документообігу. Це дозволить прискорити обробку внутрішніх та зовнішніх документів, знизити

витрати на папір, друк і зберігання архівів, а також мінімізувати ризик втрати інформації. Електронний документообіг забезпечить зручність віддаленої роботи, що є особливо важливим в умовах криз або форс-мажорних обставин.



Рисунок 3.2 – Ключові напрями цифрової трансформації ТОВ «Єдність»

*Джерело: складено автором на основі [5, 26]*

Наступним етапом має стати цифровізація взаємодії з клієнтами. Впровадження CRM-системи дасть змогу накопичувати історію замовлень, зворотного зв'язку, побажань клієнтів та результатів комунікацій. Це допоможе покращити якість обслуговування, сформувати довгострокові відносини з клієнтами, а також підвищити ефективність відділу продажів за рахунок автоматизації рутинних операцій і кращої аналітики.

Окрему увагу варто приділити навчанню персоналу. Жодна цифрова система не працюватиме ефективно без належної підготовки користувачів. Тому в рамках цифрової трансформації необхідно передбачити навчальні програми, тренінги, майстер-класи та залучення зовнішніх експертів. Крім технічних навичок важливо розвивати у працівників цифрову культуру — готовність до змін, відкритість до нових інструментів, ініціативність у

впровадженні цифрових рішень.

Ще одним кроком до підвищення цифрової зрілості є використання аналітичних інструментів для прийняття управлінських рішень. Просте впровадження Excel-звітності з автоматичним оновленням даних або доступ до онлайн-дашбордів з ключовими показниками вже значно покращить прозорість управління. Надалі доцільно переходити до повноцінних BI-рішень, які дозволяють здійснювати глибоку аналітику, прогнозування і приймати обґрунтовані рішення на основі реальних даних.

На завершальному етапі цифрової трансформації ТОВ "Єдність" може інтегрувати хмарні технології. Це забезпечить масштабованість, зниження витрат на IT-інфраструктуру, гнучкість в управлінні та безпеку збереження даних. Хмарні сервіси дозволять створити мобільне середовище для співробітників, підвищити швидкість розгортання нових інструментів та полегшити доступ до інформації незалежно від місцезнаходження користувачів.

Загалом цифрова трансформація для ТОВ «Єдність» — це не лише набір технічних рішень, а стратегічна ініціатива, яка передбачає зміну мислення, культури та моделі управління. Успішне впровадження цифрових рішень дозволить компанії покращити ефективність, оптимізувати витрати, швидше реагувати на зміни ринку та створити нові можливості для зростання.

## ВИСНОВКИ

У процесі дослідження системи управління підприємством було здійснено всебічне теоретичне та практичне опрацювання ключових аспектів управлінської діяльності на прикладі сільськогосподарського підприємства ТОВ «Єдність». Розкриття сутності управління з економічної точки зору дозволило визначити, що управління підприємством є складною динамічною системою, що охоплює планування, організацію, мотивацію, координацію, облік і контроль діяльності суб'єкта господарювання з метою досягнення поставлених цілей. Встановлено, що ефективне управління можливе лише за умови поєднання стратегічного, тактичного та оперативного рівнів організації процесів, відповідності моделі управління до специфіки підприємства та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Вивчення типів управління, моделей, стилів керівництва, ступеня централізації та інноваційних підходів показало, що сучасне підприємство має орієнтуватися на адаптивну, гнучку систему управління, що враховує як внутрішні ресурси підприємства, так і виклики зовнішнього середовища.

Детальна характеристика підприємства ТОВ «Єдність» показала, що воно веде багатoproфільну господарську діяльність. Незважаючи на скромний кадровий потенціал, підприємство активно використовує наявні ресурси, залучає техніку, технічне обслуговування, розподіляє обов'язки між працівниками з орієнтацією на сезонність і види робіт. Проте аналіз організаційної структури показав, що вона є спрощеною, з ознаками централізованого управління, що обмежує можливості швидкої адаптації до змін. Проте підприємство володіє потенціалом для розвитку за рахунок впровадження інновацій, участі в державних програмах підтримки агросектора, оптимізації витрат і модернізації управлінських процесів.

Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Єдність» засвідчив неоднозначні тенденції: спостерігалось коливання рівнів рентабельності, зниження коефіцієнтів ліквідності в окремі періоди, високий рівень позикового

капіталу, що свідчить про потребу в стабілізації фінансового стану підприємства. Результати SWOT-аналізу допомогли виявити ключові внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози, що є основою для стратегічного планування розвитку підприємства. PEST-аналіз дозволив оцінити зовнішні макроекономічні чинники впливу на діяльність підприємства в умовах воєнного стану, зокрема політичні ризики, економічну нестабільність, соціальні зміни та технологічні перспективи.

На основі отриманих результатів визначено основні напрями вдосконалення системи управління ТОВ «Єдність». По-перше, це впровадження цифрових інструментів у процеси планування, моніторингу та аналітики, що дозволить підвищити оперативність прийняття рішень. По-друге, доцільним є удосконалення організаційної структури з елементами децентралізації, делегуванням повноважень та оптимізацією управлінських ланок. По-третє, необхідно запровадити систему управління знаннями на підприємстві, що забезпечить накопичення, збереження і використання управлінського та виробничого досвіду. По-четверте, важливо активізувати участь підприємства у регіональних програмах фінансування, співпрацювати з інноваційними агроплатформами, а також орієнтуватися на сучасні методи антикризового та стратегічного управління. Особливого значення набуває формування гнучкої, але структурованої системи контролю, оцінки результатів.

Отже, система управління ТОВ «Єдність» перебуває на етапі, коли необхідні зміни вже не є лише рекомендаціями, а стають обов'язковими умовами для збереження і розвитку підприємства. Враховуючи зовнішні виклики, внутрішній потенціал і актуальні тенденції в управлінні, особливо в умовах цифровізації та воєнного стану, підприємство має перейти до стратегічно орієнтованої моделі управління, заснованої на інноваційності, гнучкості, ефективності та партнерстві. Таким чином, результати дослідження мають прикладне значення та можуть бути використані як база для практичного вдосконалення управлінської діяльності на аналогічних підприємствах аграрної сфери.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васи́лига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 121-125.
2. Боровий А. І. Сталий розвиток підприємництва: етапи та інструменти впровадження. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки 2018. № 51 С. 89-94
3. Бужимська К. О., Царук І. М. Механізми управління розвитком підприємства: сутність і структура. Бізнес Інформ. 2020. №7. С. 278–287. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-278-287> (дата звернення 14.11.2024)
4. Воронько-Невіднича Т., Коваль О., Колода О. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення цілей сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2021. вип. 25 (Березень). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-80> (дата звернення 10.05.2025)
5. Горпинченко О.В., Особливості менеджменту ІТ-продуктів та послуг господарюючих суб'єктів в контексті розвитку економіки знань: сучасні виклики та можливості / О.В., Горпинченко Д.А.Андрощук - Вип. 11 (44). – Кропивницький: ЦНТУ, 2024.С.137-245 - (Препринт. Центральноукраїнський науковий вісник ; ISSN 2663-1644 (on-line). [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/11\(44\)/11\(44\)\\_2024.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/11(44)/11(44)_2024.pdf) (дата звернення 10.05.2025)
6. Занора В. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. Галицький економічний вісник. 2019. № 6 (61) С. 69-78
7. Калініна С.П., Міщенко С.О., Кушнарєнко О.П., Савченко Е.О. Регулювання ринку праці промислового регіону в умовах трудоворесурсної волатильності: концептуальний дискурс. Монографія. За заг. ред. д.е.н., проф. С.П. Калініної. Вінниця: ТВОРИ. 2022 р. 208 с.
8. Круглов В.В. Державна політика трансформації ринку праці: виклики цифрової епохи. Науковий вісник : Державне управління, №1 (7), 2021.

С. 140–161. DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1\(7\)](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7)) (дата звернення 04.05.2025)

9. Олійник Л. В., Кузнєцова А. П., Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. Економіка і організація управління. 2018. № 3 (31). С. 118-126

10. Менеджмент. Маркетинг. Підприємництво : навч. посіб. / Т. Ф. Рябоволик, І. О. Андрощук, А. О. Доренська [та ін.]. - Кропивницький : ЦНТУ, 2024. - 208 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/0df298ac-00c4-4c5d-8b46-3aca5577f44e/content> (дата звернення 04.05.2025)

11. Москаленко В. В. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Харків : Видавництво “Точка”, 2018. 208 с. Іл. 56. Табл. 5. Бібліогр. 310 найм.

12. Нікітін Ю.О., Кульчицький О.І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. Маркетинг і цифрові технології. 2019, № 4. С. 77–87

13. Палеха Ю. І., Горбань Ю. І. Інформаційний бізнес : підручник. Київ: Ліра-К, 2021. 492 с.

14. Подрез О. І. Інструменти управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія та практика застосування. Бізнесінформ 2019. № 2 С. 340- 347

15. Портер М. (2020) Конку rentна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів; Пер. с англ. К.: «Наш формат», 2020. 424 с.

16. Пугачевська К.Й.: «Сфера послуг в Україні: особливості розвитку та стратегічні перспективи» / 2019. – 74 с.

17. Пуліна Т. В., Бібікова Т. В., Бойченко К. С. Організаційна культура як інструмент стратегічного розвитку організації. “Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення” : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 25-26 травня 2023 р. Запоріжжя: НУ “Запорізька політехніка”, 2023. С. 111-112

18. Рудницька М.О. «Мікроекономіка: навчальний посібник» / М.О. Рудницька. – К.: ЦУЛ, 2008. – 360 с.
19. Тахтарова К.А., Ланська С.П. Інноваційні форми зайнятості в умовах цифровізації ринку праці. Вісник Маріупольського державного університету. Серія : Економіка. 2021. Вип. 22. С. 35–42. URL : <http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/4868> (дата звернення 04.05.2025)
20. Федотова Т.А. Еволюція категорії ринку праці в економічній думці. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2023 р., № 4 (130). С. 21–27. DOI : <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2023-4-3> (дата звернення 04.05.2025)
21. Шестакова А. В. Управління персоналом як поняття міждисциплінарного значення в контексті соціально орієнтованої економіки. Економіка. 2020. № 4. С. 99–112. URL: <https://doi.org/10.15407/socium2020.04.099>. (дата звернення 04.05.2025)
22. Шостак Л., Сур'як А. Адаптація зарубіжного досвіду трансформації ринку праці в умовах воєнного стану та макроекономічної нестабільності. Економіка та суспільство, 2024 (67). DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-145> (дата звернення 04.05.2025)
23. Шубалий О. М., Рудь Н. Т. Управління персоналом: підручник. Луцьк: Луц. НТУ, 2018. 403 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/Управління%20персоналом%20підручник%202018.pdf>. (дата звернення 04.05.2025)
24. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. Проблеми економіки 2020. № 1 (43), С. 214-226
25. «Enduring Ideas: The GE–McKinsey nine-box matrix» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix> (дата звернення 04.05.2025)

26. Gogoi A. (2023). The impact of globalization on labour market specially focusing on wage inequality and job displacement. A theoretical analysis. Theoretical and Applied Economics. Volume XXX, No. 3(636), Autumn, pp. 333– 342. URL : <https://store.ectap.ro/articole/1695.pdf> (дата звернення 04.05.2025)

27. Remote Working in 2024: Statistics, Facts, and Insights (2024). URL : <https://www.cloudhire.ai/the-current-state-of-remote-working-statistics-facts-andinsights-from-a-changing-landscape/> (дата звернення 04.05.2025)

28. Samofalova, M., Horpynchenko, O., & Lytvyn, O. (2024). Financial provision of marketing activities of machine-building enterprises for strengthening competitiveness in the context of a new reality. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, 5(58), 264–276. <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4555> (дата звернення 04.05.2025)

29. The «Global Remote Workplace Services Market by Component (Solutions and Services), Deployment Mode (On-Premises and Cloud), Organization Size, Vertical, and Region (North America, Europe, Asia Pacific, Latin America, Middle East & Africa) - Forecast to 2027» report (2022). URL : <https://www.researchandmarkets.com/report/telecommuting> (дата звернення 04.05.2025)

30. URC2024 / Ukraine Recovery Conference: Міжнародна конференція з питань відновлення України, 11-12 червня 2024 р., Берлін, Німеччина. URL : <https://ua.urb-international.com/past-conferences/urc24/urc24> (дата звернення 04.05.2025)

# ДОДАТКИ