

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ІЛЬЧИШИНА ВІКТОРІЯ АНДРІЇВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки, д.е.н.,
професор

_____ О.А. Дороніна
« ____ » _____ 2025 р.

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
Панченко І.В., доцент кафедри
менеджменту та поведінкової економіки,
к.е.н., доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за школою ЄТКС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця - 2025

АНОТАЦІЯ

Ільчишина В.А. Удосконалення системи менеджменту сільськогосподарського підприємства. Спеціальність 073 Менеджмент, Освітня програма «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

В роботі розкрито сутність, основні принципи та функції менеджменту, охарактеризовано специфіку управлінських процесів в аграрному секторі з урахуванням сезонності, природних чинників і виробничих ризиків. Окрема увага приділена сучасним підходам до вдосконалення управлінських систем з метою підвищення ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств.

Здійснено аналіз діяльності ПрАТ ПК «Поділля» та оцінено стан його системи менеджменту. Наведено організаційно-економічну характеристику підприємства, досліджено чинну структуру управління, стилі керівництва та методи прийняття управлінських рішень. Проведено SWOT-аналіз, який дозволив виявити ключові сильні та слабкі сторони менеджменту, а також зовнішні можливості і загрози, що впливають на ефективність управління.

Розроблено заходи щодо оптимізації організаційної структури управління, з урахуванням особливостей діяльності підприємства. Обґрунтовано доцільність впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що сприятимуть автоматизації управлінських процесів, підвищенню оперативності прийняття рішень та загальному зростанню ефективності управління.

Ключові слова: менеджмент, функції менеджменту, сільськогосподарське підприємство, аграрний сектор, удосконалення системи менеджменту.

53 с., 7 табл., 6 рис., 40 джерел.

ABSTRACT

Ilychyshyna V.A. Improving the management system of an agricultural enterprise. Specialty 073 Management. Educational Program «Management». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

The paper reveals the essence, basic principles and functions of management, characterizes the specifics of management processes in the agricultural sector, taking into account seasonality, natural factors and production risks. Special attention is paid to modern approaches to improving management systems in order to increase the efficiency of agricultural enterprises.

The activities of PrJSC PK "Podillia" were analyzed and the state of its management system was assessed. The organizational and economic characteristics of the enterprise were presented, the current management structure, management styles and methods of making management decisions were investigated. A SWOT analysis was conducted, which allowed identifying key strengths and weaknesses of management, as well as external opportunities and threats that affect management efficiency.

Measures were developed to optimize the organizational structure of management, taking into account the specifics of the enterprise's activities. The feasibility of implementing modern information and communication technologies was substantiated, which will contribute to the automation of management processes, increasing the efficiency of decision-making and overall growth in management efficiency.

Keywords: management, management functions, agricultural enterprise, agricultural sector, improvement of the management system.

53 p., 7 tabl., 6 fig., bibliography: 40 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	7
1.1 Сутність, принципи та функції менеджменту	7
1.2 Особливості управління сільськогосподарськими підприємствами.....	11
1.3 Основні підходи до удосконалення системи менеджменту в сучасних умовах	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ ПК «ПОДІЛЛЯ» ТА СТАНУ ЙОГО СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ	23
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ ПК «Поділля».....	23
2.2 Аналіз структури, стилю та методів управління на підприємстві ПрАТ ПК «Поділля».....	27
2.3 SWOT-аналіз та виявлення проблемних зон у менеджменті підприємства ПрАТ ПК «Поділля».....	32
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ ПК «ПОДІЛЛЯ»	35
3.1 Пропозиції щодо удосконалення організаційної структури управління	35
3.2 Впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у систему менеджменту	40
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50
ДОДАТКИ.....	54

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах нестабільного економічного середовища, зростаючої конкуренції та глобалізаційних викликів, особливої ваги набуває ефективне управління підприємствами аграрного сектору. Сільське господарство є одним із ключових секторів національної економіки України, який забезпечує продовольчу безпеку, формує значну частину ВВП та створює робочі місця, особливо в сільській місцевості. Проте діяльність сільськогосподарських підприємств супроводжується специфічними ризиками, зумовленими сезонністю виробництва, залежністю від погодних умов, нестабільністю ринків збуту та обмеженістю фінансових ресурсів. У цьому контексті актуальним постає питання вдосконалення системи менеджменту аграрних підприємств як передумови підвищення їх ефективності, конкурентоспроможності та стійкості до зовнішніх викликів.

У науковій літературі розглядаються різні підходи до оптимізації управлінських процесів сільськогосподарських підприємств, значна увага дослідників приділяється питанням стратегічного управління, цифровізації, інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору. Разом з тим, постійна динаміка зовнішнього середовища обумовлює потребу в подальшому дослідженні та вдосконаленні управлінських систем з урахуванням новітніх викликів і можливостей.

Метою дослідження є розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи менеджменту сільськогосподарського підприємства на прикладі ПрАТ ПК «Поділля».

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- розкрити теоретичні основи системи менеджменту на сільськогосподарських підприємствах, зокрема її сутність, принципи та функції;
- охарактеризувати особливості управління в аграрному секторі;
- проаналізувати сучасні підходи до вдосконалення системи менеджменту в умовах нестабільного середовища;

дослідити організаційно-економічну діяльність ПрАТ ПК «Поділля»;
провести аналіз існуючої системи менеджменту підприємства, зокрема структури, стилю та методів управління;

провести SWOT-аналіз і виявити основні проблемні зони менеджменту підприємства;

визначити шляхи удосконалення системи управління, зокрема через оптимізацію організаційної структури та впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Об'єктом дослідження є система менеджменту сільськогосподарського підприємства.

Предметом дослідження є процеси, інструменти та підходи до удосконалення управління в умовах сучасних викликів, з урахуванням особливостей аграрного виробництва.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів. Теоретичне значення дослідження полягає в узагальненні та систематизації наукових підходів до менеджменту в сільському господарстві, а також у формуванні концептуальних основ його трансформації в сучасних умовах. Практичне значення полягає в розробці конкретних управлінських рішень для підвищення ефективності функціонування ПрАТ ПК «Поділля», які можуть бути впроваджені в практику діяльності не лише цього підприємства, а й інших суб'єктів аграрної сфери.

Структура роботи. Кваліфікаційна (бакалаврська) робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел (40 найменувань).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Сутність, принципи та функції менеджменту

В сучасній світовій літературі поняття «менеджмент» трактується досить широко. Наприклад, у фундаментальному Оксфордському словнику англійської мови менеджмент визначається як спосіб (манера) спілкування з людьми, влада і мистецтво управління, особливого роду уміння та адміністративні навички, орган управління, адміністративна одиниця [1].

У спрощеному розумінні, менеджмент – це уміння добиватися поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей. Менеджмент – українською «управління» – функція, вид діяльності з керівництва людьми в найрізноманітніших організаціях. Нарешті, менеджмент як збірне від менеджерів – це певна категорія людей, соціальний прошарок тих, хто здійснює роботу з управління [2].

Підходи до визначення поняття «менеджмент» різноманітні, менеджмент розглядається як інтеграційний процес, що передбачає формування організацій та управління ними для досягнення цілей. Також менеджмент – це функція управління, яка забезпечує умови для ефективної праці персоналу. У персоніфікованому значенні менеджмент – це люди, що керують організацією, або органи управління, які формують цілі та ініціюють дії. Як наука, менеджмент має власний предмет дослідження, методи та завдання. У практичному аспекті менеджмент трактується як мистецтво досягати цілей, впливаючи на поведінку та працю людей [1].

Менеджмент розглядається як особлива форма управління, що полягає у цілеспрямованому впливі на організацію та її взаємодію із зовнішнім середовищем. Це складний соціокультурний процес, у якому поєднуються наукові підходи, мистецтво ефективної організації праці, індивідуальний стиль

керівника, комунікації, стратегічне бачення, мотивація та культура діалогу. Менеджмент спрямований не лише на оптимізацію внутрішніх процесів, а й на формування сприятливого морально-психологічного клімату в організації, врахування особистісних характеристик працівників, їхніх потреб і переконань. Він охоплює не тільки адміністративні дії, а й побудову партнерських відносин у колективі, забезпечуючи злагоджену роботу команди на досягнення спільних цілей [13].

Функції менеджменту охоплюють планування, організацію, командування (керівництво), координацію (регулювання), мотивацію, контроль та аналіз [14] (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Основні функції менеджменту та їх зміст

Функція менеджменту	Зміст функції
Планування	Встановлення цілей організації та завдань для членів організації з метою забезпечення єдності мети та визначення напрямів прийняття рішень.
Організація	Формування керуючої та керованої підсистем, визначення параметрів і режиму роботи підприємства.
Мотивація	Стимулювання працівників для підвищення продуктивності праці, створення внутрішньої спонуки до дій на основі потреб працівників.
Контроль	Виявлення відхилень від встановлених цілей у господарській діяльності та в роботі працівників.
Регулювання	Усунення відхилень від заданого режиму функціонування організаційної системи, підтримання нормального стану через диспетчеризацію, оперативне управління на основі контролю та аналізу.

Джерело: складено за [3].

Ці функції тісно взаємопов'язані й забезпечують безперервність управлінського процесу. Організаційна функція націлена на створення ефективної структури, мотиваційна – на стимулювання досягнення цілей, а контроль – на виявлення відхилень і корекцію діяльності. Менеджмент як мистецтво передбачає адаптацію знань до конкретних обставин, розвиток навичок керівництва, вміння вести переговори, приймати рішення та досягати злагоди. Як зазначає Лі Яккока, ефективний менеджмент неможливий без здатності до комунікації, самодисципліни, гнучкості мислення й постійного самовдосконалення [3].

У сучасному менеджменті функції управління класифікуються за різними ознаками, що дозволяє глибше зрозуміти їх суть і роль у забезпеченні ефективного функціонування організацій. Найпоширенішим підходом є поділ функцій менеджменту на основні (загальні), спеціальні (часткові) та об'єднувальну. Основні функції є універсальними і присутні у всіх управлінських процесах, до них належать планування, організація, мотивація і контроль. Вони забезпечують загальну логіку управлінської діяльності й утворюють її каркас. Об'єднувальна функція – керівництво – синхронізує виконання всіх інших, забезпечуючи гармонійне функціонування системи. Спеціальні функції класифікуються залежно від управлінських процесів, об'єктів управління або елементів виробничо-господарської діяльності. Вони охоплюють управління виробництвом, матеріально-технічним забезпеченням, працею, інформацією, патентно-ліцензійною діяльністю тощо. Зміст функцій управління змінюється під впливом ринкових умов, особливо це стосується функції планування, яка сьогодні тісно пов'язана з маркетингом і охоплює не лише оперативні завдання, а й стратегічні перспективи. Контроль і регулювання також еволюціонують, набуваючи рис гнучкості й адаптивності. Часткові функції, як-от маркетинг та інновації, мають специфіку в різних галузях: у торгівлі це комерційна функція, управління товарними запасами, обслуговування споживачів, у виробництві – інноваційна діяльність, технічне обслуговування тощо. Таким чином, функції менеджменту – це багатогранна система управлінських дій, які взаємопов'язані між собою, і саме їх системний аналіз та адаптація до сучасних умов дозволяють формувати ефективну управлінську модель в організації [5].

Сутність менеджменту тісно пов'язана з його принципами. Вони визначають підхід до організації управлінських процесів, орієнтованих на досягнення стабільного розвитку та конкурентоспроможності підприємства [3].

Принципи менеджменту становлять систему основоположних ідей, норм і правил, які формуються на основі загальнолюдських закономірностей, досвіду управлінської діяльності, а також пріоритетів і цінностей господарського середовища.

Вони забезпечують ефективне функціонування та розвиток управлінських систем, зважаючи на закономірності суспільного розвитку, особливості організації праці, специфіку виробничих процесів і взаємодію людей у колективі. Принципи поділяються на загальні, організаційні та особистісні (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Принципи менеджменту

Група принципів	Назва принципу	Зміст принципу
Загальні	Об'єктивності (науковості)	Управління базується на попередньому науковому аналізі закономірностей і тенденцій розвитку.
	Системності	Забезпечується єдність, взаємозв'язок і цілісність управлінської системи.
	Ефективності	Досягнення цілей у короткі терміни з мінімальними витратами.
	Оптимальності	Вибір найкращих варіантів управлінських рішень і структур.
	Плановості	Управлінська діяльність підпорядкована розробці та виконанню планів.
	Цілеспрямованості	Формування єдиної мети для організації, її підрозділів і працівників.
	Правової захищеності	Відповідність управлінських рішень чинному законодавству.
	Цілісності системи управління	Узгодженість дій усіх учасників організації для досягнення спільної мети.
Організаційні	Єдиноначальності	Вся повнота влади сконцентрована в керівника.
	Ієрархічності	Побудова структури управління за рівнями підпорядкування.
	Відповідності організації та персоналу	Створення організації з відповідними кадрами.
	Розподілу праці (спеціалізації)	Ефективне використання праці через поділ завдань.
	Скалярного ланцюга	Створення чіткої ієрархії посадових відносин.
	Рівня повноважень	Делегування достатніх повноважень кожному працівнику.
	Діапазону управління	Обмежена кількість підлеглих у підпорядкуванні одного керівника.
Особистісні	Делегування повноважень	Передача частини обов'язків компетентним працівникам.
	(уточнюються індивідуально)	Орієнтовані на персональні особливості керівника та специфіку підприємства.

Джерело: складено за [5]

Загальні принципи (науковість, системність, ефективність, оптимальність,

плановість, цілеспрямованість, правова захищеність, цілісність системи) відображають основні закономірності управління та обґрунтовують шляхи досягнення організаційних цілей з урахуванням мінімальних ресурсних витрат.

Організаційні принципи стосуються структури управління, розподілу повноважень і відповідальності, ролі керівників та підлеглих, ефективної комунікації в системі менеджменту, а також ієрархії, спеціалізації, делегування повноважень і контролю за діяльністю.

Особистісні принципи, у свою чергу, забезпечують адаптацію загальних і організаційних засад до конкретних умов функціонування підприємства, враховуючи культурні, етичні та філософські особливості організації, стиль керівництва та рівень професійної зрілості персоналу. Такі принципи створюють основу для раціонального управління, розвитку системи мотивації, формування командної взаємодії та впровадження інноваційних управлінських рішень.

Таким чином, менеджмент виступає як багатогранне поняття, що охоплює як наукові засади, так і мистецтво практичної реалізації управлінських дій, поєднуючи в собі цінності сучасної організації, знання з різних галузей, індивідуальні підходи до керівництва та взаємодії із зовнішнім середовищем.

1.2. Особливості управління сільськогосподарськими підприємствами

Узагальнення за публікацією О. Зеленко «Особливості управління сільськогосподарськими підприємствами» (2017) [6] дозволяє виділити низку ключових характеристик, які вирізняють аграрне управління. Авторка підкреслює, що нинішній стан організації управлінської діяльності в аграрному секторі України не відповідає вимогам ринку, що негативно позначається на ефективності його функціонування. Однією з головних причин цього є відсутність єдності між новими формами організації виробництва і змістом управлінської діяльності.

Управління сільськогосподарськими підприємствами ускладнюється впливом численних факторів: соціально-політичного устрою, форм власності,

галузевої специфіки аграрного сектору. Сама організація управлінської праці залежить від ефективного виконання базових функцій менеджменту, таких як планування, організація, аналіз, контроль, мотивація, керівництво, що мають реалізовуватись відповідними методами з урахуванням інформаційного забезпечення.

Однією з особливостей управління в агросекторі є те, що ефективність діяльності залежить не лише від ресурсного забезпечення, але й від якості управлінського персоналу та використання інноваційних підходів. Незважаючи на значну кількість фермерських господарств, більшість з них не мають можливостей для широкого впровадження нових технологій і вдаються до використання ручної праці, що знижує продуктивність і привабливість праці в сільському господарстві. Низький рівень заробітної плати спричиняє відтік кадрів у більш прибуткові сектори.

Питання ефективного управління стає особливо актуальним з огляду на загрози монополізації аграрного ринку агрохолдингами, що може призвести до деградації земель, нехтування заходами екологічного захисту та переважання монокультур, орієнтованих на експорт. У цьому контексті фермерські господарства потребують кооперації як засобу посилення своїх економічних можливостей, покращення управлінської діяльності й реалізації переваг масштабного виробництва.

Зеленко О. також наголошує, що основою вдосконалення управлінських систем є прогнозування розвитку сталого землекористування та застосування науково-аналітичних інструментів у процесі прийняття управлінських рішень. Успішність аграрних підприємств значною мірою залежить від належної організації управління, яка враховує галузеву специфіку, територіальні відмінності та обмеженість ресурсів, а також від здатності керівництва адаптуватися до сучасних викликів і змін.

У публікації Болтянської Н. І. та Маніти І. Ю. «Особливості управління виробництвом в сільськогосподарських організаціях» (2021) [7] розглядаються ключові аспекти управління, притаманні аграрному сектору. Авторки

підкреслюють, що управління сільськогосподарськими підприємствами має низку специфічних рис, зумовлених сезонністю виробництва, залежністю від природно-кліматичних умов, складною структурою сільськогосподарського циклу та значною територіальною розпорошеністю виробництва. Особливістю сучасного управління сільськогосподарського підприємства є наявність в його виробничій структурі технологічних систем (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 - Технологічні системи сільськогосподарських підприємств
Джерело: складено [7]

Авторами зазначається, що ефективне управління вимагає гнучкого підходу до планування, здатності оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та впровадження адаптивних методів організації праці. Значну увагу приділено необхідності оптимізації виробничих процесів, раціонального використання ресурсів та впровадження інноваційних технологій. Особливо акцентується на важливості кваліфікованого кадрового забезпечення та ефективної системи мотивації працівників. Управління в аграрному секторі, як зазначають авторки, повинно враховувати також соціальні аспекти функціонування підприємств, адже сільське господарство тісно пов'язане з розвитком сільських територій.

У публікації Болтянської Н.І. та Маніти І.Ю. особлива увага приділяється пріоритетному напрямку трансформації управління аграрним підприємством –

диверсифікації. Авторки розглядають диверсифікацію як один із ключових інструментів підвищення стійкості сільськогосподарських організацій до зовнішніх ризиків, зниження залежності від одного виду діяльності та забезпечення стабільного фінансового результату. В умовах нестабільності ринкового середовища та кліматичних змін диверсифікація виробництва дозволяє агропідприємствам розширити спектр продукції, освоїти нові ринки збуту, краще використовувати наявні ресурси та інфраструктуру. Авторки підкреслюють, що ефективна диверсифікація потребує переосмислення управлінських підходів, впровадження нових технологій, адаптації організаційної структури підприємства.

У публікації Р. Стоноженка та І. Андрущук «Ключові виклики у сфері функціонування підприємств агропромислового комплексу України в контексті досягнення цілей економічної інтеграції на засадах сталості та інноваційності» (2022) [8] розглядаються сучасні особливості управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах трансформаційної економіки та євроінтеграційних процесів. Автори наголошують, що управління в аграрному секторі потребує системного підходу, орієнтованого на стале виробництво, інноваційний розвиток і адаптацію до змін зовнішнього середовища. Зростає значення екологічної відповідальності, цифровізації та технологічної модернізації, які мають бути інтегровані у стратегії управління підприємствами. У публікації підкреслюється, що агропідприємства стикаються з такими викликами, як нестача інвестицій, обмежений доступ до інноваційних технологій, низька ефективність державного регулювання та потреба у кадровому оновленні. Водночас управлінські рішення повинні враховувати міжнародні вимоги до якості продукції, принципи сталого розвитку та соціальну відповідальність бізнесу. Успішне функціонування підприємств агропромислового комплексу в умовах інтеграційних процесів можливе лише за умови формування ефективних управлінських механізмів, впровадження новітніх практик (зокрема аграрної логістики, цифрового моніторингу, біоекономіки та інклюзивного розвитку).

«Український агробізнес, як і держава загалом, мають здійснювати комплексний підхід до цього питання, що включає в себе як усні обговорення, дебати, так і конкретні дії закріплені у законодавстві. Чимало викликів стоять перед вітчизняним бізнесом. Знищення інфраструктури, заміновані та забруднені території, постійна плінність кадрів» [8].

У публікації Р.В. Стоноженко, І.О. Андрущук «Особливості управління аграрними підприємствами України в умовах невизначеності та кризової ситуації» (2023) [9] наголошується на специфіці функціонування сільськогосподарських підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Управління аграрним сектором ускладнюється високим рівнем невизначеності, що зумовлено залежністю від кліматичних умов, коливань ринкових цін, політичної ситуації, а також нестабільністю державної підтримки. У таких умовах підприємства змушені швидко адаптуватися, впроваджувати антикризові заходи, переглядати стратегії розвитку та зосереджуватися на збереженні рентабельності. Автор підкреслює, що більшість аграрних господарств мають низький рівень фінансової стійкості, що обмежує їхні можливості для інвестування та впровадження інновацій. Крім того, управлінські рішення часто приймаються інтуїтивно або на основі короткострокових прогнозів, що знижує ефективність стратегічного планування. У роботі акцентується на необхідності вдосконалення системи управління аграрними підприємствами, зокрема шляхом підвищення рівня кваліфікації керівників, запровадження сучасних інформаційних технологій, розвитку ризик-менеджменту та зміцнення коопераційних зв'язків між господарствами. Таким чином, ефективне управління в аграрному секторі в умовах кризи має спиратися на гнучкість, адаптивність та обґрунтованість прийнятих рішень.

Сахацький М. у своїй праці «Особливості управління розвитком аграрного підприємництва в умовах інституціональних трансформацій» (2024) [10] розкриває специфіку аграрного менеджменту в сучасних умовах трансформацій української економіки. Управління аграрними підприємствами набуває унікальних рис через поєднання соціально-економічних, природно-кліматичних

та політико-військових чинників, зокрема агресії РФ, демографічних змін та невизначеності господарського середовища.

Основними особливостями управління в аграрному підприємстві є:

1. Багатогранність управлінського процесу. Це зумовлено складністю суб'єкта управління як соціально-економічної системи, що включає цілі, структури, кадри, методи, стилі, технології рішень тощо. Управлінська праця тут має опосередкований характер, її предметом є інформація, а об'єктом – людина з її інтелектом, емоціями, мотивацією.

2. Універсальність управління. Управлінський об'єкт в аграрному секторі містить різні складові – від матеріальних і біологічних до інформаційних і духовних, що вимагає комплексного підходу до організації праці, ресурсного забезпечення та стратегічного планування.

3. Єдність принципів управління. Формується на основі загальнонаукових, правових та інституційних норм, які визначають підхід до прийняття управлінських рішень. Ієрархічна структура принципів включає універсальні (об'єктивність, системність, соціальність тощо) та предметні принципи (правові, управлінські, підприємницькі).

Крім того, управління аграрним підприємством ускладнюється рядом факторів:

1) окремішністю сільського способу життя, що передбачає слабкий розвиток інфраструктури, нижчий рівень життя та відтік населення;

2) специфікою агровиробництва, яке залежить від природних умов, має сезонний характер, потребує значних страхових резервів і використовує землю як основний засіб;

3) процесами інституціональних трансформацій, які проявляються у зростанні значення цифровізації, потребі в екологізації виробництва, поширенні багатоукладності та модернізації менеджменту через застосування ІТ, штучного інтелекту, маркетингової інфраструктури тощо.

Таким чином, управління розвитком аграрного підприємства вимагає адаптивного підходу до організації, гнучких управлінських рішень, глибокого

розуміння соціального контексту та інтеграції сучасних інструментів менеджменту.

Таким чином, особливості управління сільськогосподарськими підприємствами полягають у потребі врахування природних факторів, оптимізації технологічних процесів, забезпеченні стійкого розвитку та гармонізації економічних, соціальних і екологічних складових виробництва.

1.3. Основні підходи до удосконалення системи менеджменту в сучасних умовах

При вдосконаленні структури управління підприємством, перш за все, важливо встановити оптимальну кількість та структуру керівництва, а також кількісний та якісний склад працівників виробничих відділів, виходячи з встановлених норм і реальних потреб компанії. Все це має бути зроблено з урахуванням передового досвіду [11].

Для того, щоб підприємство постійно розвивалося, збільшувало свою прибутковість та конкурентоспроможність, необхідно шукати способи вдосконалення процесу управління підприємством. Можливими шляхами вдосконалення системи менеджменту підприємства є: розробка комплексного плану удосконалення системи управління підприємством та всіх його складових, щоб забезпечити ефективність організаційних і технічних рішень, процесів прийняття рішень та покращення інформаційних потоків; впровадження автоматизованого управління виробничим процесом підприємства; удосконалення організаційних структур управління підприємством за допомогою сучасних форм (наприклад, програмно-цільові адаптивні та інші); поліпшення інформаційної системи менеджменту з метою покращення якості інформації та можливостей її швидкого використання; використання комп'ютерної техніки та засобів автоматизації для покращення якості виробництва, технічного та економічного рівня; співпраця з іноземними партнерами в межах країни для покращення якості розвитку сучасної

системи менеджменту на підприємстві;

– використання світового досвіду [12].

У статті «Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств» [13] розглядаються сучасні підходи до вдосконалення системи менеджменту в контексті цифрової трансформації та інноваційного розвитку. Автори підкреслюють, що традиційні методи управління вже не відповідають вимогам динамічного бізнес-середовища, що зумовлює необхідність впровадження новітніх управлінських концепцій.

Одним із ключових аспектів є інтеграція цифрових технологій у всі рівні управління підприємством. Це включає використання інформаційно-комунікаційних технологій для автоматизації бізнес-процесів, впровадження систем електронного документообігу та застосування аналітичних інструментів для прийняття обґрунтованих рішень (ERP-, CRM-, HRM- та ін. систем управління ресурсами, документообігом, логістикою тощо, новітніх технологій (штучного інтелекту, 3D-друку, робототехніки, хмарних сервісів, мобільних додатків та ін.), цифрових каналів зв'язку з клієнтами (соціальні мережі та інші комунікаційні технології, E-mail), системи аналізу та інтеграції даних (Big Data) тощо). Такий підхід дозволяє підвищити ефективність операційної діяльності та забезпечити гнучкість у реагуванні на зміни ринкових умов.

Крім того, автори акцентують увагу на важливості розвитку інноваційної культури в організації. Це передбачає створення сприятливого середовища для генерації нових ідей, підтримку креативності працівників та стимулювання впровадження інноваційних рішень у виробничі та управлінські процеси. Формування такої культури сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпечує його стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

А.О. Левченка та С.В. Коваленка [14] наголошується, що удосконалення операційного менеджменту в умовах необхідності забезпечення сталого розвитку організацій має базуватись на впровадженні системного підходу, який охоплює всі складові операційної діяльності. Автори акцентують на доцільності трансформації управлінських рішень з орієнтацією на довгострокову ефективність, соціальну відповідальність та екологічну безпеку. Особливу увагу приділено адаптації

системи менеджменту до принципів сталості, зокрема через впровадження ресурсоефективних технологій, екологічно безпечних виробничих процесів, підвищення мотивації персоналу, удосконалення контролю якості та розвиток партнерств із зацікавленими сторонами. Зазначено, що сталий операційний менеджмент сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, його гнучкості до змін у зовнішньому середовищі та забезпеченню довгострокової результативності.

В.В. Самойленко [15] запропоновано удосконалення антикризового менеджменту, що базується на запровадженні багатокомпонентної системи аналізу, що охоплює оцінювання операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства. Такий підхід передбачає формування переліку цільових показників, які можуть використовуватися для всебічного аналізу фінансово-господарської діяльності з метою своєчасного виявлення ризиків та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Автор наголошує на тому, що традиційна система оцінювання показників ефективності не забезпечує достатньої глибини аналізу і не дозволяє повною мірою охопити інформацію, необхідну для ефективного управління в умовах кризи. Зокрема, у більшості підприємств відсутній аналіз грошових потоків, стану і структури капіталу, джерел фінансування, а також бракує оперативних звітів про результати діяльності.

Для розв'язання цих проблем пропонується використовувати комплекс цільових аналітичних показників, серед яких: оборотність запасів і дебіторської заборгованості, фондодіддача, витратомісткість основних засобів, коефіцієнти загального покриття, автономії, маневреності та заборгованості, а також індикатори грошових потоків – чистий грошовий потік, співвідношення позитивних і негативних потоків, рентабельність реалізації, витрат, іншої діяльності та власного капіталу. Важливою умовою ефективного антикризового управління є формування системи контролінгу, яка охоплює управління інформаційними потоками та діяльністю центрів фінансової відповідальності, до яких прив'язуються ключові показники ефективності (KPI).

Автор також пропонує впровадження автоматизованої системи збору та обробки інформації. Її основою є доступ різних підрозділів підприємства до

програмного аналітичного забезпечення (наприклад, IT-Підприємство, SAP, 1C: 8.2), з чітким розмежуванням функціоналу відповідно до напрямків діяльності. Для підвищення точності та гнучкості аналізу рекомендується впровадження спеціальних програмних аналітичних інструментів, які забезпечують налаштування сценаріїв статистичного аналізу, динамічне оновлення даних, а також створення звітів відповідно до потреб управлінського персоналу. Такий підхід дозволяє значно підвищити якість управлінських рішень та адаптивність підприємства в умовах кризових явищ.

Продіус О. І., Адирова Т. І. [16] зосереджують увагу на необхідності адаптації управлінських практик до умов постійних змін (глобалізація, кризові явища, воєнного стану). Вони підкреслюють, що традиційні моделі управління втрачають ефективність у сучасному динамічному середовищі, що вимагає впровадження нових стратегій та інструментів. Одним із ключових аспектів удосконалення менеджменту пропонується впровадження гнучких організаційних структур, які дозволяють швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Такі структури сприяють підвищенню ефективності прийняття рішень та забезпечують більш тісну взаємодію між різними рівнями управління.

Також наголошується на важливості розвитку стратегічного мислення серед керівників, що включає здатність передбачати можливі ризики та розробляти відповідні заходи для їх мінімізації. Це передбачає використання аналітичних інструментів та сценарного планування для оцінки потенційних загроз і можливостей.

Крім того, автори підкреслюють значення інноваційного підходу до управління, який включає впровадження нових технологій та методів роботи. У статті також розглядається роль корпоративної культури в процесі вдосконалення менеджменту. Автори зазначають, що формування позитивної організаційної культури сприяє підвищенню мотивації працівників, покращенню комунікації та зміцненню командного духу.

Крім того, автори наголошують, що нестабільність макросередовища, на перетині двох потужних факторів (COVID-19, війна росії проти України), потребує необхідності від підприємств необхідності адаптуватися до складних умов та

продовжувати працювати шляхом впровадження нестандартних управлінських рішень (рис. 1.2).

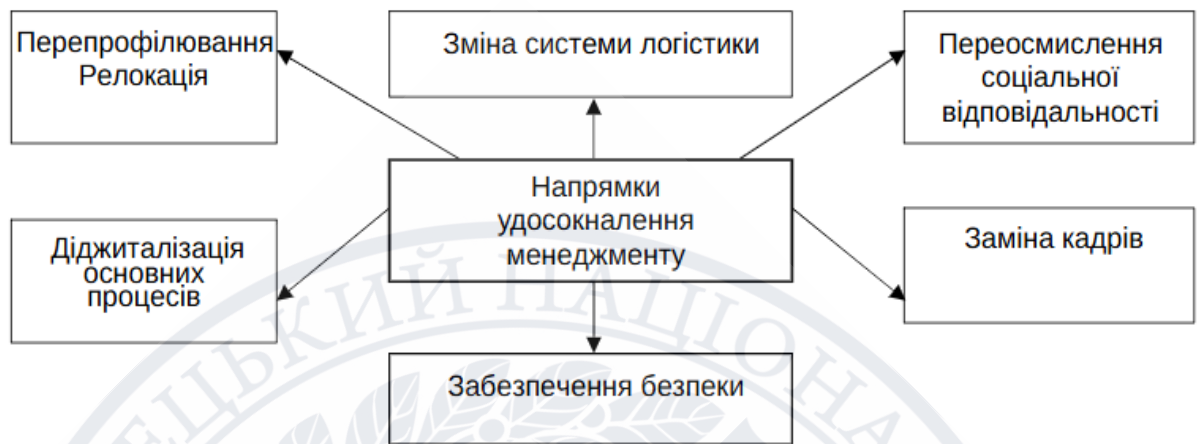


Рисунок 1.2 - Напрямки удосконалення менеджменту організації в умовах воєнного стану

Джерело: складено за [17-19]

Таким чином, для ефективного вдосконалення системи менеджменту в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ необхідно впроваджувати гнучкі організаційні структури, розвивати стратегічне мислення, застосовувати інноваційні підходи та формувати позитивну корпоративну культуру.

Удосконалення системи менеджменту в сучасних умовах вимагає комплексного підходу, що охоплює оптимізацію організаційної структури, впровадження автоматизованих систем управління та інформаційних технологій, а також активне використання світового досвіду. Ключовими напрямками є цифрова трансформація бізнес-процесів, розвиток інноваційної культури, орієнтація на сталий розвиток та впровадження ефективних методів антикризового управління. Особлива увага приділяється необхідності адаптації управлінських практик до умов постійних змін, включаючи впровадження гнучких організаційних структур, розвиток стратегічного мислення та формування позитивної корпоративної культури.

В умовах нестабільного макросередовища, зумовленого глобалізаційними ризиками, кризовими явищами та воєнним станом, підприємствам необхідно

впроваджувати нестандартні управлінські рішення. Це включає забезпечення безпеки персоналу та активів, адаптацію бізнес-процесів до нових реалій, пошук нових ринків збуту та каналів постачання, оптимізацію витрат і використання державних програм підтримки. Ефективне вдосконалення системи менеджменту в таких умовах є запорукою виживання, адаптації та подальшого розвитку підприємства.



РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ ПК «ПОДІЛЛЯ» ТА СТАНУ ЙОГО СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ ПК «Поділля»

Приватне акціонерне товариство «Продовольча компанія» (ПрАТ ПК «Поділля») є багатопрофільним сільськогосподарським підприємством, що здійснює свою діяльність у сфері рослинництва, тваринництва, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції. Підприємство розташоване в межах Вінницької області – регіону з розвиненою аграрною інфраструктурою, сприятливими кліматичними умовами та родючими ґрунтами, що створює природно-ресурсну основу для ефективного ведення сільського господарства.

Правовий статус ПрАТ забезпечує гнучкість у формуванні корпоративної структури управління та можливість залучення інвестицій шляхом випуску акцій. Засновниками підприємства є фізичні та/або юридичні особи, які мають частку в статутному капіталі та беруть участь в управлінні через загальні збори акціонерів.

Основною діяльністю підприємства є вирощування зернових та технічних культур (пшениця, кукурудза, ячмінь, соняшник, цукровий буряк), а також розведення великої рогатої худоби та свиней з метою отримання м'яса та молока. Підприємство має у своєму розпорядженні значні земельні площі, сільськогосподарську техніку, тваринницькі комплекси, зерносховища, а також цехи первинної переробки продукції [20-23].

Організаційна структура ПрАТ ПК «Поділля» є ієрархічною, з розподілом управлінських функцій між керівниками виробничих підрозділів, головним агрономом, головним інженером, економістом, бухгалтерською службою та генеральним директором. Управління підприємством здійснюється відповідно до функціонально-лінійного принципу, що забезпечує централізоване ухвалення стратегічних рішень і водночас дозволяє спеціалістам оперативно вирішувати

поточні виробничі завдання.

Підприємство активно співпрацює з постачальниками насіння, добрив, техніки, а також з переробними підприємствами, торговими мережами та експортними компаніями. Задля підвищення ефективності менеджменту на підприємстві впроваджуються елементи економічного аналізу, внутрішнього контролю, мотиваційних програм для працівників.

ПрАТ ПК «Поділля» є типовим прикладом сучасного агропромислового підприємства в Україні, яке поєднує традиційні методи виробництва з прагненням до модернізації управлінської системи та впровадження інновацій.

Проведемо аналіз складу, структури та динаміки активів ПрАТ ПК «Поділля» за 2022-2024 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Склад, структура та динаміка активів ПрАТ ПК «Поділля» за 2022-2024 роки

Види активів	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Зміни (+,-) 2024 р. по відношенню до 2022 р.		
	сума, тис. грн	у % до підсумку	сума, тис. грн	у % до підсумку	сума, тис. грн	у % до підсумку	Абс. відх., млн. грн.	Зміни пито-мої ваги, пунктів	Зміни у % до 2022 р.
Майно всього:	7141269	100,0	7806396	100,0	8510355	100,0	+1369,1	x	+19,2
1. Необоротні активи	2425698	34,0	2113031	27,1	2761956	32,5	+336,3	-1,5	+13,9
2. Оборотні активи	5318348	66,0	5693365	72,9	5748399	67,5	+430,0	+1,5	+8,1

Джерело: складено на основі [24-26]

Протягом 2022–2024 років активи ПрАТ ПК «Поділля» зросли на 1369086 тис. грн. або на 19,2%, що демонструє позитивну динаміку розвитку підприємства. Основний приріст відбувся за рахунок оборотних активів (на 8,1%), що супроводжувалося зростанням їх частки в загальній структурі активів на 1,5 відсоткового пункти. Це свідчить про зміцнення ліквідності підприємства та його гнучкість у реагуванні на ринкові умови. Необоротні активи також

зросли (на 13,9%), хоча їх частка в загальній структурі зменшилася на 1,5 п.п., що може бути результатом більш стрімкого зростання оборотних активів. Загалом зміни в структурі активів засвідчують збалансований підхід до управління ресурсами підприємства.

У процесі аналізу ділової активності оцінимо темпи зміни вартості активів, обсягу реалізації та фінансового результату за 2022-2024 роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Аналіз динаміки зміни чистого прибутку, виручки від реалізації та активів ПрАТ ПК «Поділля» за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, %
Прибуток (збиток)	1313420	1788431	1106865	-15,8%
Обсягу реалізації	4781972	6047693	5246755	+9,7%
Вартість активів	7141269	7806396	8510355	+19,2%

Джерело: складено за [24-26]

У 2023 році спостерігається значне зростання чистого прибутку — на 36,2% порівняно з 2022 роком, що свідчить про покращення фінансових результатів діяльності підприємства. Однак у 2024 році цей показник суттєво знизився і склав 1106865 грн, тобто відбулося зменшення приблизно на 38,2% у порівнянні з попереднім роком, що може свідчити про тимчасові фінансові труднощі або збиткові операції.

Обсяг реалізації у 2023 році зріс на 26,4% порівняно з 2022 роком — це позитивний тренд, що міг сприяти зростанню прибутку. Проте у 2024 році обсяг реалізації знизився на 13,2% і склав 5246755 грн, що може негативно вплинути на фінансові результати підприємства.

Вартість активів у період зросла щороку — на 9,3% у 2023 році та додатково на 19,2% у 2024 році, що свідчить про активний інвестиційний ріст або оновлення основних фондів. Підвищення вартості активів може підтримувати довгострокову стабільність, але при цьому важливо враховувати ефективність їх використання.

Загалом, компанія у 2023 році демонструвала позитивну динаміку за рахунок зростання обсягів реалізації та прибутку, тоді як у 2024 році

спостерігається зниження обсягів продажу і прибутковості, що вимагає аналізу для визначення причин та вжиття відповідних заходів (рис. 2.2).

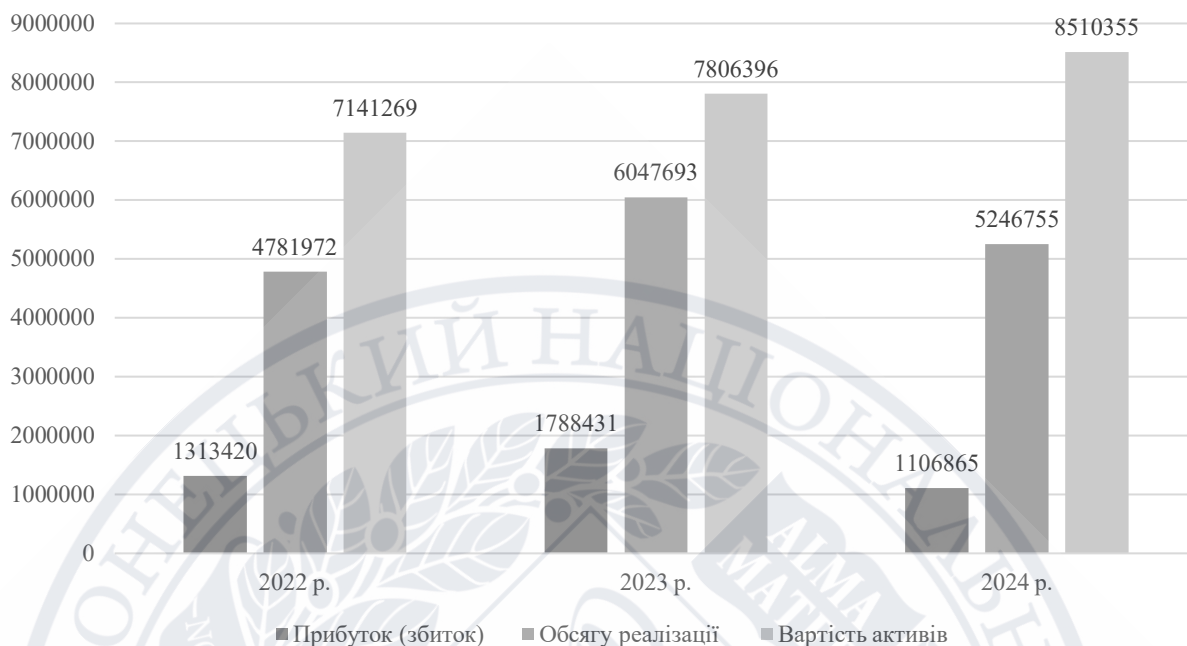


Рисунок 2.2 - Динаміки зміни чистого прибутку, виручки від реалізації та активів ПрАТ ПК «Поділля» за 2022-2024 рр.

Джерело: складено за [24-26]

Загалом, вважається, що підприємство демонструє стабільний розвиток у довгостроковій перспективі, проте варто звернути увагу на причини зниження прибутку в 2024 році для запобігання можливих ризиків.

Проведемо аналіз показників ліквідності та платоспроможності ПрАТ ПК «Поділля» за 2022-2024 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Показники ліквідності та платоспроможності ПрАТ ПК «Поділля» за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення
Коефіцієнт поточної ліквідності	5,570	6,910	3,690	-1,880
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,000	1,760	0,110	-0,890
Коефіцієнт швидкої ліквідності	3,030	4,340	3,020	-0,010

Джерело: складено за [24-26]

За період з 2022 по 2024 роки спостерігається значна зміна показників

ліквідності і платоспроможності ПрАТ ПК «Поділля». У 2023 році всі три коефіцієнти демонстрували високий рівень ліквідності, що свідчить про значну здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання. Найбільше зростання спостерігається у коефіцієнтах поточної та абсолютної ліквідності, що свідчить про покращення фінансового стану та підвищення рівня платоспроможності.

Однак у 2024 році ці показники суттєво погіршилися: коефіцієнт поточної ліквідності знизився на 1,88, що може свідчити про зниження ліквідних активів та ризик дефолтів у короткостроковій перспективі; коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшився більш ніж у 16 разів і становить лише 0,11, що є досить низьким показником і вказує на погіршення можливості покриття короткострокових зобов'язань від наявних найліквідніших активів; при цьому коефіцієнт швидкої ліквідності знизився майже нічого і становить 3,02, що залишається досить високим, але в цілому рівень ліквідності зменшився.

В цілому, аналіз показує, що у 2023 році підприємство було фінансово дуже стабільним з високим рівнем платоспроможності, а у 2024 році з'явилася тенденція до погіршення фінансової ситуації, що потребує додаткових заходів для відновлення та збереження фінансової стабільності.

2.2. Аналіз структури, стилю та методів управління на підприємстві ПрАТ ПК «Поділля»

Організаційна структура ПрАТ ПК «Поділля» (на основі інформації про працівників) має риси лінійно-функціональної структури з елементами логістики та доставки (рис. 2.3). Організаційна структура ПрАТ ПК «Поділля» не відповідає вимогам бізнесу, що не забезпечує його гнучкість, адаптивність.

Існують ознаки перевантаження Генерального директора. Лінійно-функціональна структура передбачає пряме підпорядкування Генеральному директору значної кількості ключових відділів (маркетингу, закупівель, HR,

виробництва). Це призводить до перевантаження керівника оперативними питаннями та ускладнити стратегічне управління.

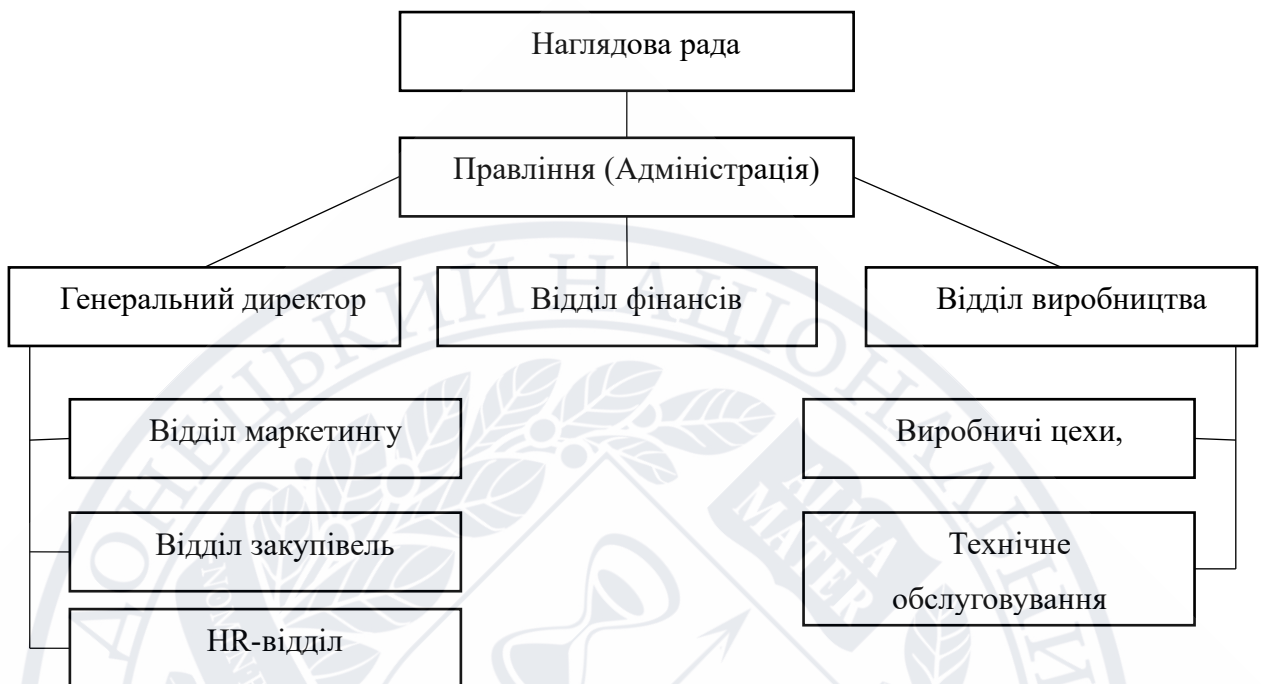


Рисунок 2.3 - Організаційна структура ПрАТ ПК «Поділля»

Джерело: складено за матеріалами товариства

Існують потенційні складнощі координації між функціональними відділами. Хоча функціональна спеціалізація є перевагою, відсутність чітких горизонтальних зв'язків та окремих координаційних механізмів призводить до недостатньої комунікації та узгодженості дій між відділами маркетингу, закупівель, виробництва та логістики. Це проявляється у затримках, неузгодженості планів та неефективному використанні ресурсів.

Оскільки кожен функціональний відділ зосереджений на своїй вузькій ділянці роботи, виникають ситуації, коли відповідальність за кінцевий результат розмивається між відділами. Це ускладнює виявлення та усунення проблем. Тобто, існує ризик «вузької спеціалізації» та недостатньої відповідальності.

Існує недостатня гнучкість та адаптивність при зростанні підприємства. Описана структура з мінімальною кількістю управлінських рівнів, сприяє швидкому прийняттю рішень на поточному етапі. Однак, при значному зростанні

підприємства, така структура стає менш гнучкою та адаптивною до змін зовнішнього середовища та не сприяє збільшенню обсягів діяльності.

Залежно від специфіки агровиробництва, у структурі відсутні окремі важливі функції, такі як: відділ контролю якості (окремо від виробництва), відділ досліджень та розробок (для впровадження інновацій в агротехнології).

Отже, ПрАТ ПК «Поділля» є активним та стабільно функціонуючим суб'єктом підприємницької діяльності, який працює понад 20 років у сфері агровиробництва.

Організаційна структура підприємства не є раціональною, не повністю відповідає моделі діючого бізнесу.

Управлінські стилі відіграють важливу роль у функціонуванні будь-якої організації, такі як ПрАТ ПК «Поділля». Товариство стикається з низкою викликів, пов'язаних із змінами в попиті, економічними коливаннями та конкурентним середовищем. У цьому контексті, стиль управління має безпосередній вплив на ефективність роботи, мотивацію співробітників та загальний успіх товариства.

Стиль управління в ПрАТ ПК «Поділля» може бути охарактеризований як демократичний з елементами трансформаційного керівництва.

Демократичний стиль управління передбачає активну участь усіх працівників у прийнятті рішень, що зокрема реалізується через регулярні комунікації між менеджерами та їхніми підлеглими. Менеджери товариства сповідують принципи співпраці, що дозволяє їм збирати цінні ідеї, зауваження та зворотний зв'язок від своїх колег. Завдяки цьому стилю управління, підвищується відповідальність працівників за результати своєї роботи, а також формуються команди з високим рівнем взаємодії.

Трансформаційний стиль управління проявляється у здатності менеджерів слугувати прикладом для своїх співробітників. У ПрАТ ПК «Поділля» директор і головний бухгалтер активно демонструють лідерські якості, заохочують інновації та професійний розвиток команди. Це підтримує атмосферу творчості і мотивації в колективі, адже співробітники бачать, що їхні зусилля будуть визнані

та оцінені. Таке управління формує культуру постійного навчання та готовності адаптуватися до ринкових змін.

Взаємодія менеджерів з підлеглими важлива для досягнення стратегічних цілей компанії. Незважаючи на демократичний підхід, менеджери не оминають задавання чітких цілей і стандартів, що є ключовими для успіху. Це дозволяє упорядкувати робочі процеси і забезпечити їхню відповідність сучасним вимогам і тенденціям ринку.

Крім того, важливо зазначити, що під час управлінських зустрічей у ПрАТ ПК «Поділля» акцентується увага на важливості зворотного зв'язку. Це створює передумови для сприятливої атмосфери, в якій кожен співробітник відчуває себе важливим і потрібним. Впровадження таких принципів взаємодії сприяє зменшенню рівня стресу в колективі та підвищує загальну продуктивність праці.

Але поряд із позитивними аспектами демократичного та трансформаційного стилю управління, існують і виклики. Наприклад, залучення всіх працівників до процесу прийняття рішень може призводити до розмитих повноважень та затримок у прийнятті рішень у критичних ситуаціях. Для менеджерів важливо зберігати баланс між участю команди і власною відповідальністю за прийняті рішення.

Ефективне управління є запорукою стабільного розвитку та конкурентоздатності будь-якого підприємства, незалежно від його галузевої приналежності та організаційно-правової форми. ПрАТ ПК «Поділля», як суб'єкт господарювання, що функціонує в умовах ринкової економіки, безсумнівно, використовує різноманітні методи управління для досягнення своїх стратегічних та операційних цілей.

Одним з фундаментальних методів управління, є стратегічне управління. Цей підхід передбачає визначення довгострокових цілей підприємства, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, розробку стратегій досягнення поставлених цілей та їхню подальшу реалізацію. В рамках стратегічного управління, ПрАТ ПК «Поділля» визначає свої ключові ринки збуту, розробляє продуктову стратегію, планує розширення виробничих потужностей та вихід на

нові географічні ринки.

На оперативному рівні, важливу роль відіграє організаційне управління. Цей метод включає формування організаційної структури підприємства, розподіл функцій та відповідальності між підрозділами та окремими працівниками, координацію їхньої діяльності та контроль за виконанням поставлених завдань.

Управління виробничими процесами є критично важливим для ПрАТ ПК «Поділля». Виробничий менеджмент включає планування виробництва, управління якістю, контроль за запасами, оптимізацію використання обладнання та ресурсів, а також впровадження сучасних виробничих технологій.

Управління фінансовими ресурсами є невід'ємною частиною ефективного функціонування ПрАТ ПК «Поділля». Фінансовий менеджмент охоплює планування фінансової діяльності, управління грошовими потоками, залучення та використання інвестицій, контроль за витратами та доходами, а також аналіз фінансової звітності. Застосування методів бюджетування, фінансового прогнозування, аналізу рентабельності та ліквідності дозволяє забезпечити фінансову стабільність підприємства та приймати обґрунтовані інвестиційні рішення.

Управління людськими ресурсами є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства, включаючи ПрАТ ПК «Поділля». Управління персоналом включає підбір, найм, навчання та розвиток персоналу, оцінку його діяльності, мотивацію та стимулювання, а також формування корпоративної культури..

Важливу роль у сучасному управлінні відіграють інформаційні технології. Впровадження та ефективне використання інформаційних систем дозволяє автоматизувати багато управлінських процесів, покращити обмін інформацією між підрозділами, підвищити швидкість прийняття рішень та забезпечити кращий контроль за діяльністю підприємства. ПрАТ ПК «Поділля» використовує CRM-системи (Customer Relationship Management), та інші інформаційні інструменти для оптимізації своєї діяльності.

Крім зазначених функціональних методів управління, ПрАТ ПК «Поділля» використовує різноманітні спеціальні методи управління. Спеціальні методи

управління включають: бенчмаркінг, SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, метод експертних оцінок, метод Дельфі та інші інструменти, які допомагають приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Таким чином, управління в ПрАТ ПК «Поділля», є складним та багатогранним процесом, що включає застосування різноманітних методів на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях. Ефективна комбінація стратегічного, організаційного, виробничого, фінансового та кадрового менеджменту, підкріплена використанням сучасних інформаційних технологій та аналітичних інструментів, є ключем до забезпечення стабільного розвитку та досягнення успіху підприємства в конкурентному ринковому середовищі.

2.3. SWOT-аналіз та виявлення проблемних зон у менеджменті підприємства ПрАТ ПК «Поділля»

У цілому, розглянуті показники діяльності товариства свідчать про певні труднощі та нестабільність ПрАТ ПК «Поділля». Тому, складемо SWOT-аналіз ПрАТ ПК «Поділля» у таблиці 2.5. Проведення SWOT-аналізу підприємства допоможе зрозуміти сильні та слабкі сторони у менеджменті ПрАТ ПК «Поділля», виявити можливості для розвитку та потенційні загрози.

SWOT-аналіз демонструє як потужні сторони ПрАТ ПК «Поділля», так і виклики, з якими підприємство стикається.

Система менеджменту ПрАТ ПК «Поділля» характеризується поєднанням традиційних управлінських підходів із поступовим впровадженням елементів сучасного менеджменту.

Проведення SWOT-аналізу дозволяє виявити як внутрішні сильні та слабкі сторони, так і зовнішні можливості та загрози, що впливають на ефективність управління підприємством [30].

До сильних сторін менеджменту ПрАТ ПК «Поділля» слід віднести чітку вертикально-лінійну організаційну структуру управління, яка забезпечує

контрольованість виробничих процесів, а також наявність досвідченого управлінського персоналу, що добре орієнтується в аграрній специфіці. Підприємство має стабільні господарські зв'язки, зокрема налагоджені відносини з постачальниками ресурсів і покупцями продукції, що сприяє зниженню операційних ризиків.

Таблиця 2.5 - SWOT-аналіз системи менеджменту ПрАТ ПК «Поділля»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Чітка вертикально-лінійна організаційна структура управління	Низький рівень цифровізації управлінських процесів
Досвідчений управлінський персонал	Переважає адміністративно-командного стилю управління
Стабільні господарські зв'язки з партнерами	Відсутність стратегічного планування та аналізу ризиків
Наявність сучасної аграрної техніки	Централізована структура, що ускладнює швидке реагування
Забезпеченість матеріально-технічною базою	Відсутність сучасних ІТ-рішень для менеджменту
Можливості	Загрози
Впровадження цифрових технологій (ERP, CRM, мобільні додатки)	Нестабільна макроекономічна ситуація та інфляція
Участь у держпрограмах та грантових ініціативах	Дефіцит кваліфікованої робочої сили в сільській місцевості
Диверсифікація виробництва, перехід до органічного землеробства	Коливання валютного курсу, зростання цін на ресурси
Розвиток кооперації з іншими агропідприємствами	Військові ризики та нестабільність логістичних ланцюгів
Вихід на нові ринки збуту продукції	Кліматичні зміни, що впливають на врожайність

Джерело: складено автором

Додатково варто відзначити достатню матеріально-технічну базу та наявність сільськогосподарської техніки, яка підтримується у робочому стані, що дає змогу підприємству дотримуватися виробничого циклу.

Водночас виявлені і слабкі сторони, серед яких – низький рівень цифровізації управлінських процесів, переважання адміністративно-командного стилю управління, обмежена участь працівників у прийнятті управлінських рішень, відсутність систематичного стратегічного планування та моніторингу.

Крім того, структура управління залишається надто централізованою, що ускладнює оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища.

Відсутність сучасних програм автоматизації обліку, документообігу та аналітики також уповільнює прийняття рішень і знижує управлінську гнучкість.

Серед можливостей, які відкриваються перед підприємством, можна виділити розширення використання цифрових технологій, зокрема впровадження ERP-систем та мобільних додатків для управління агровиробництвом, розвиток кооперації з іншими аграрними підприємствами, залучення зовнішнього інвестування та участь у державних та європейських програмах підтримки агросектора. Крім того, зростання попиту на органічну продукцію та можливість диверсифікації виробництва створюють передумови для виходу на нові ринки збуту.

Однак існують і значні загрози зовнішнього характеру, що ускладнюють реалізацію управлінських ініціатив. Це, зокрема, висока інфляція, нестабільна макроекономічна ситуація, коливання валютного курсу, дефіцит кваліфікованої робочої сили в сільській місцевості, а також наслідки військових дій, які можуть негативно впливати на логістику, безпеку господарської діяльності та доступ до фінансування. Додатково варто враховувати зміну кліматичних умов, які можуть призводити до втрат урожаю, що, своєю чергою, ускладнює реалізацію виробничих планів та фінансову стабільність підприємства.

Таким чином, за результатами SWOT-аналізу, можна зробити висновок, що основними проблемними зонами системи менеджменту ПрАТ ПК «Поділля» є низький рівень цифрової трансформації, недостатнє стратегічне планування, обмеженість управлінської гнучкості та слабка комунікація в межах організаційної структури. Зважаючи на це, підприємству доцільно вжити заходів щодо оптимізації організаційної структури, впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, посилення участі персоналу в управлінні, а також переходу від оперативного до стратегічного менеджменту. Усе це сприятиме підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, забезпеченню стабільного розвитку та формуванню конкурентних переваг на аграрному ринку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

ПРАТ ПК «ПОДІЛЛЯ»

3.1. Пропозиції щодо удосконалення організаційної структури управління

На основі виявлених недоліків організаційної структури ПрАТ ПК «Поділля», можна запропонувати наступні напрями її вдосконалення та вдосконалену структуру:

Напрями вдосконалення організаційної структури:

1. Розвантаження Генерального директора: передача частини оперативних функцій заступникам або керівникам більших блоків. Це дозволить Генеральному директору зосередитися на стратегічному управлінні та розвитку підприємства.
2. Посилення горизонтальної координації: впровадження механізмів міжфункціональної взаємодії, таких як створення робочих груп для вирішення спільних завдань, регулярні міжвідділові наради, призначення відповідальних за координацію ключових процесів.
3. Чітке визначення зон відповідальності: розробка положень про відділи та посадових інструкцій з чітким окресленням функцій, повноважень та відповідальності кожного підрозділу та працівника.
4. Підвищення гнучкості та адаптивності: розгляд можливості впровадження більш гнучких організаційних форм, особливо при подальшому зростанні підприємства (наприклад, створення проектних команд, матричних структур для окремих напрямків діяльності).
5. Посилення стратегічного маркетингу та розвитку: створення окремого підрозділу або введення посади, відповідальної за стратегічний аналіз ринку, розробку нових продуктів та пошук нових ринків збуту.
6. Інтеграція та оптимізація логістики: виокремлення логістичної

функції в самостійний відділ або підпорядкування його комерційному директору для кращої координації з закупівлями та збутом.

7. Впровадження функцій контролю якості та досліджень і розробок: створення окремих відділів контролю якості для забезпечення високих стандартів продукції та відділу досліджень і розробок для впровадження інновацій в агровиробництво.

8. Делегування повноважень: розширення повноважень керівників середньої ланки для підвищення їхньої самостійності та оперативності прийняття рішень.

Пропонована вдосконалена організаційна структура ПрАТ ПК «Поділля» (рис. 3.1).

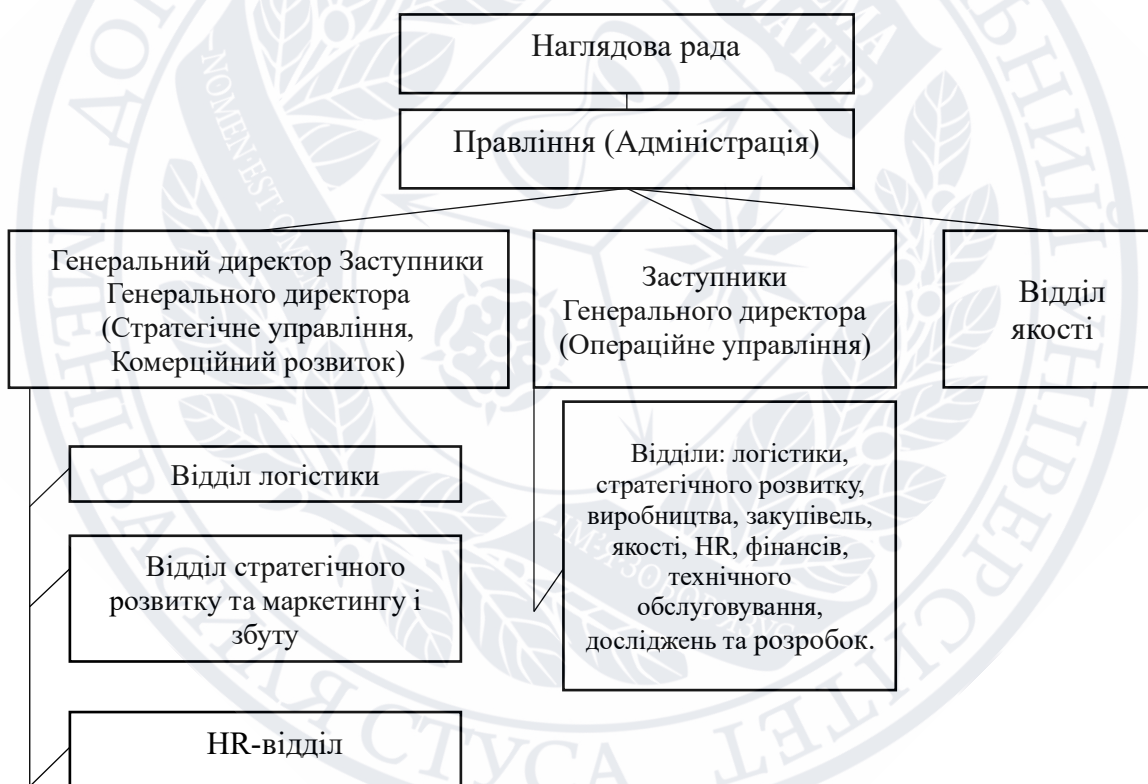


Рисунок 3.1 - Вдосконалена організаційна структура ПрАТ ПК «Поділля»

Джерело: розроблено автором

Введено посади заступників Генерального директора:

– заступник з операційного управління - координує роботу виробничого відділу та відділу контролю якості, що дозволяє Генеральному директору менше

залучатися до операційних питань;

– заступник з комерційного розвитку - координує роботу відділів збуту, логістики та маркетингу, що сприяє кращій інтеграції комерційних функцій та розвитку ринків.

Створення Відділу стратегічного розвитку та маркетингу є ключовим кроком у вдосконаленні організаційної структури ПрАТ ПК «Поділля», оскільки об'єднання функцій стратегічного аналізу, розробки нових продуктів та маркетингових комунікацій дозволяє підприємству сформувати єдиний, цілісний підхід до свого майбутнього розвитку та взаємодії з ринком.

Замість розрізнених зусиль, компанія отримує інтегровану систему, де стратегічні рішення ґрунтуються на глибокому аналізі ринкових тенденцій та потреб споживачів, а розробка нових продуктів безпосередньо пов'язана з цими стратегічними цілями та комунікаційною політикою. Це сприяє більш ефективному використанню ресурсів, узгодженості дій різних підрозділів та підвищенню результативності маркетингових кампаній, оскільки всі елементи працюють на досягнення спільної мети – сталого зростання та зміцнення конкурентних позицій ПрАТ ПК «Поділля» на ринку агропродукції.

Виокремлення відділу контролю якості є важливим рішенням, спрямованим на підвищення стандартів продукції та зміцнення довіри споживачів.

Перенесення функції контролю якості в незалежний підрозділ забезпечує об'єктивність оцінки виробничих процесів та кінцевого продукту, мінімізуючи потенційний конфлікт інтересів з виробничим відділом. Це дозволяє більш ретельно відстежувати якість на всіх етапах виробництва, впроваджувати превентивні заходи для запобігання дефектам та оперативно реагувати на виявлені невідповідності.

Підвищення якості продукції безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів, їхню лояльність та репутацію ПрАТ ПК «Поділля» як надійного виробника, що в довгостроковій перспективі сприяє збільшенню обсягів продажів та прибутковості підприємства.

Виокремлення відділу логістики та його підпорядкування комерційному заступнику є стратегічно обґрунтованим кроком, спрямованим на оптимізацію управління ланцюгом постачань, транспортуванням та доставкою продукції. Централізація логістичної функції під керівництвом, відповідальним за комерційний розвиток, забезпечує кращу координацію між закупівлями, виробництвом та збутом.

Це дозволяє більш ефективно планувати та контролювати рух матеріальних потоків, знижувати транспортні витрати, мінімізувати складські запаси та скорочувати терміни доставки, що є критично важливим для задоволення потреб клієнтів та підвищення конкурентоздатності ПрАТ ПК «Поділля». Чітка та злагоджена робота відділу логістики сприяє підвищенню операційної ефективності всього підприємства та зміцнює його позиції на ринку.

Створення відділу досліджень та розробок є інвестицією в майбутнє ПрАТ ПК «Поділля», спрямованою на забезпечення його технологічного лідерства та розширення продуктової лінійки.

Зосередження кваліфікованих фахівців на впровадженні інновацій в агротехнології та розробці нових продуктів дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкових вимог, підвищувати ефективність виробництва, освоювати нові ніші та задовольняти зростаючі потреби споживачів.

Впровадження передових технологій та розробка унікальних продуктів можуть стати ключовими конкурентними перевагами ПрАТ ПК «Поділля», забезпечуючи його стабільний розвиток та зростання прибутковості в довгостроковій перспективі.

Інвестиції в дослідження та розробки є запорукою інноваційного розвитку та довгострокової конкурентоздатності підприємства в агропромисловому секторі.

Переваги вдосконаленої структури наведено на рис. 3.2.

Отже, впровадження запропонованої вдосконаленої організаційної структури вимагатиме перегляду положень про відділи, посадових інструкцій та налагодження ефективних комунікаційних процесів.

Переваги
вдосконалення
структури

Розвантаження Генерального директора, тобто звільнення від частини оперативних завдань для концентрації на стратегії.

Посилення координації. Сформуються чіткіші горизонтальні зв'язки через заступників Генерального директора та можливість створення міжфункціональних команд.

Підвищення відповідальності, тобто чіткіше визначення зон відповідальності за кожним напрямком діяльності.

Збільшення гнучкості та адаптивності, тобто більша кількість управлінських рівнів та спеціалізованих підрозділів забезпечують кращу адаптацію до зростання та змін ринку.

Посилення стратегічного фокусу маркетингу, тобто створення окремого підрозділу для довгострокового планування та розвитку.

Оптимізація логістичних процесів, іншими словами, буде краща інтеграція логістики з комерційною діяльністю.

Реалізується делегування повноважень через розширення можливостей для ініціативи та самостійності керівників середньої ланки.

Рисунок 3.2 - Переваги вдосконаленої структури управління ПрАТ ПК «Поділля»

Однак, це може значно підвищити ефективність управління ПрАТ ПК «Поділля», забезпечити його гнучкість, адаптивність та сприяти подальшому розвитку в агро-виробничій сфері.

3.2. Впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у систему менеджменту

Оптимізація інформаційних потоків на підприємстві є ключовим фактором підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності. Основні напрями цієї оптимізації включають впровадження сучасних інформаційних систем, автоматизацію бізнес-процесів, інтеграцію різних підсистем та забезпечення надійного захисту даних [31].

Впровадження сучасних інформаційних систем дозволяє підприємствам ефективно керувати інформаційними потоками, забезпечуючи своєчасний доступ до необхідних даних та покращуючи комунікацію між підрозділами. Це сприяє зниженню витрат та підвищенню продуктивності. Автоматизація бізнес-процесів, зокрема, дозволяє мінімізувати людський фактор, зменшуючи кількість помилок та прискорюючи виконання рутинних завдань. Інтеграція різних підсистем, таких як фінансовий облік, управління персоналом та виробничі процеси, забезпечує цілісність інформаційного середовища та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Надійний захист даних є критично важливим для запобігання несанкціонованому доступу та забезпечення конфіденційності інформації. Загалом, оптимізація інформаційних потоків на підприємстві сприяє підвищенню ефективності його діяльності та забезпечує конкурентні переваги на ринку [32-35].

Українські підприємства активно впроваджують сучасні інформаційні системи для оптимізації своїх інформаційних потоків та підвищення ефективності управління. Серед найпоширеніших рішень виділяються системи класу ERP, CRM та SCM [32-37].

ERP-системи, такі як «1С:Підприємство», BAS ERP та SAP, забезпечують інтеграцію всіх бізнес-процесів підприємства в єдину інформаційну платформу. Це дозволяє автоматизувати фінансовий облік, управління персоналом, виробництвом та іншими ключовими напрямками діяльності. Вартість впровадження ERP-систем може варіюватися залежно від масштабу

підприємства та обраного рішення: для середніх підприємств вона може становити від кількох сотень тисяч до мільйонів гривень.

CRM-системи, такі як Terrasoft CRM та amoCRM, спрямовані на покращення взаємодії з клієнтами. Вони допомагають відстежувати історію контактів, управляти продажами та маркетинговими кампаніями. Основними перевагами є підвищення рівня задоволеності клієнтів, збільшення обсягів продажів та оптимізація роботи відділів продажу і маркетингу. Вартість впровадження CRM-систем залежить від функціональності та кількості користувачів, починаючи від декількох тисяч гривень на місяць.

SCM-системи, такі як «IT-Enterprise» та «Logist.UA», дозволяють оптимізувати ланцюги постачання, управління запасами та логістичними процесами. Це сприяє зниженню витрат на зберігання та транспортування, а також покращенню своєчасності постачань. Впровадження таких систем може коштувати від кількох сотень тисяч гривень, залежно від складності та масштабів бізнесу [32-37].

Особливості впровадження цих систем включають необхідність детального аналізу бізнес-процесів, адаптацію програмного забезпечення під специфічні потреби підприємства, навчання персоналу та подальшу технічну підтримку. Тривалість впровадження може коливатися від кількох місяців до року і більше, залежно від складності проекту та готовності компанії до змін.

Для ПрАТ ПК «Поділля» оптимізація інформаційних потоків у контексті комунікативної політики є критично важливою для забезпечення ефективної взаємодії як всередині товариства, так і з зовнішніми стейкхолдерами. Рекомендована стратегія включає декілька ключових етапів.

Перш за все, варто провести аудит існуючих комунікаційних каналів та інформаційних потоків. Це допоможе виявити слабкі місця, дублювання інформації та затримки у передачі даних. На основі отриманих даних слід розробити план оптимізації, який може включати впровадження інтегрованої комунікаційної платформи.

Впровадження корпоративного порталу або інтранет-системи дозволить

централізувати внутрішню комунікацію, забезпечити швидкий доступ до необхідної інформації та документів, а також сприятиме підвищенню прозорості процесів. Такі платформи, як Microsoft SharePoint або Bitrix24, можуть бути адаптовані під потреби товариства.

Окрім технічних рішень, слід звернути увагу на розвиток корпоративної культури, яка підтримує відкриту та прозору комунікацію. Регулярні тренінги для працівників, впровадження чітких регламентів щодо обміну інформацією та заохочення ініціативності сприятимуть покращенню комунікативного клімату на підприємстві.

Вартість впровадження таких рішень залежатиме від обраних платформ, масштабів компанії та обсягу необхідних налаштувань. Однак ці витрати окупляться за рахунок підвищення ефективності роботи, зниження операційних витрат та покращення взаємодії з клієнтами.

У підсумку, впровадження сучасних інформаційних систем та оптимізація комунікаційних процесів є стратегічно важливими кроками для ПрАТ ПК «Поділля». Це дозволить товариству зміцнити свої позиції на ринку, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Інформаційні потоки на підприємстві охоплюють процеси збору, передачі, обробки та зберігання даних, для прийняття управлінських рішень. Вони є різноманітними за напрямком (внутрішні та зовнішні), за характером (вхідні та вихідні), за рівнем управління (стратегічний, тактичний, оперативний) тощо.

На підприємстві, ПрАТ ПК «Поділля», інформаційні потоки здійснюють ключову роль у забезпеченні ефективності виробничих та управлінських процесів. Вони включають обмін даними між іншими підрозділами, такими як виробництво, логістика, фінанси, маркетинг та інші, а також взаємодію із зовнішніми контрагентами, постачальниками та клієнтами. Управління цими потоками забезпечує надходження необхідної інформації до відповідних користувачів, що приймають рішення.

Для оптимізації управління інформаційними потоками підприємством

впроваджено сучасні інформаційні технології та системи автоматизації документообігу. Механізм інформаційних потоків на підприємстві ПрАТ ПК «Поділля», базується на ефективному управлінському зборі, обробкою та передачею інформації як всередині організації, так і за її межами.

Підготовка працівників на сучасні автоматизовані системи/пропоновані продукти потребує комплексного підходу та передбачає як навчання технічним аспектам системи, так і розвиток навичок управління та аналітики.

Спершу необхідно оцінити рівень знань і навичок працівників щодо можливості використання пропонованої автоматизованої системи. Для цього необхідно провести внутрішні оцінки або опитування, щоб зрозуміти, які саме аспекти системи потребують більшого вивчення. Важливо також врахувати специфіку роботи кожного підрозділу. Працівників навчають базовим функціям автоматизованих систем, таким як введення даних, створення звітів та налаштування інтерфейсу.

Спеціалізоване навчання спрямоване на роботу з конкретними модулями систем. Для кожної групи працівників необхідно розробити свою програму навчання, яка відповідає їхнім посадовим обов'язкам.

Після теоретичної частини необхідно провести практичні заняття на базі симуляторів або на реальних робочих місцях, де працівники можуть відпрацювати навички в реальних умовах щодо використання сучасної автоматизованої системи.

Після впровадження сучасної автоматизованої системи необхідно забезпечити підтримку для працівників через консультації та технічну допомогу. Також необхідно проводити періодичні курси підвищення кваліфікації для покращення навичок роботи з новими функціями системи.

Важливо провести тестування системи перед її повномасштабним впровадженням, щоб виявити можливі недоліки та усунути їх до початку активної експлуатації. Після запуску системи необхідно забезпечити її регулярне оновлення для адаптації до змін у бізнес-середовищі та вдосконалення функцій.

Впровадження сучасної автоматизованої системи вдосконалить

організацію документообігу та здійснення організаційно-розпорядчої діяльності підприємства через наступне: автоматизація процесів скорочує час, необхідний для виконання рутинних завдань; наприклад, робота в «BAS Документообіг КОРП» допомагає уникати помилок у документообігу, «BAS Документообіг КОРП» забезпечують прозорість управлінської діяльності.

Таким чином, підготовка працівників до роботи з автоматизованими формами обліку – є важливою інвестицією, яка принесе довгострокові управлінські/інформаційні переваги для підприємства.

З метою осучаснення інформаційних систем та технологій, одним із заходів, що пропонуються нами для товариства є програма «BAS Документообіг КОРП», яка може бути використана для організації та контролю обліку даних товариства, для управління бізнес-процесами. Ця система дозволяє автоматизувати процеси обробки документів, забезпечуючи їхню прозорість та доступність для відповідальних працівників, що продуктивність та ефективність роботи підприємства в цілому.

У рамках заходу з впровадження автоматизованої системи управління на підприємстві ПрАТ ПК «Поділля», особливу увагу було приділено автоматизації діловодства та документообігу, через необхідність оновлення застосовуваного підприємством програмного продукту автоматизації організаційно-розпорядчого документообігу.

Система «BAS Документообіг КОРП» забезпечує автоматизацію організаційно-розпорядчого документообігу, враховуючи вимоги таких законодавчих актів, як Закони України «Про електронні документи та електронний документообіг», «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах», «Про звернення громадян».

Впровадження цієї системи дає можливість налаштування під специфіку підприємства, що є особливо важливим для такого великого виробничого комплексу, як ПрАТ ПК «Поділля».

Основні функціональні можливості «BAS Документообіг КОРП» включають:

1. Роботу з документами та файлами, включаючи контроль версій.
2. Управління бізнес-процесами, від проектування до контролю виконання.
3. Автоматизацію діловодства, включаючи роботу з вхідною та вихідною кореспонденцією.
4. Інтеграцію з іншими інформаційними базами, що є критично важливим для комплексного управління підприємством.
5. Керування проектною діяльністю та організацію заходів.
6. Організацію архіву документів та формування номенклатури справ.
7. Повнотекстовий пошук з урахуванням морфології, що значно прискорює роботу з документами.
8. Облік робочого часу та контроль виконання завдань.
9. Організацію розподіленої інформаційної бази, що важливо для підприємств з розгалуженою структурою.
10. Обмін даними з іншими типовими конфігураціями, що забезпечує інтеграцію з існуючими системами.
11. Штрих-кодування документів та швидкий пошук за штрихкодом, що оптимізує процеси обробки документів.
12. Вбудований поштовий клієнт та гнучке розмежування прав доступу, що підвищує безпеку та зручність роботи.
13. Можливість роботи у веб-клієнті, що забезпечує доступ до системи з будь-якої точки.
14. Звітність та контроль виконавчої дисципліни, що дозволяє керівництву відстежувати ефективність роботи [38, 39].

Впровадження передбачає виникнення ряду фінансових витрат (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Вартість BAS Документообіг КОРП [40]

Назва	Ціна, грн., з ПДВ
BAS Документообіг КОРП	105000
BAS Клієнтська ліцензія на 1 робоче місце	6000
BAS Клієнтська ліцензія на 5 робочих місць	21000
BAS Клієнтська ліцензія на 10 робочих місць	39000

ПрАТ ПК «Поділля» обрало «BAS Документообіг КОРП» з метою:

1. Скорочення кількості паперових документів.
2. Скорочення часу на узгодження та розгляд документів.
3. Забезпечення керованості процесів документообігу.
4. Підвищення якості взаємодії між учасниками процесу.
5. Підвищення виконавчої дисципліни.
6. Швидкого пошуку документів.

Перевагами системи є:

1. Комплексне рішення, що включає всі необхідні функції.
2. Зручний та налаштовуваний інтерфейс користувача.
3. Потужна система роботи з бізнес-процесами.
4. Широкі можливості інтеграції з іншими обліковими системами.
5. Простота конфігурації та можливість віддаленої роботи.

Серед аргументів впровадження «BAS Документообіг КОРП» в діяльності ПрАТ ПК «Поділля» вважаємо також можливість оптимізації процесів діловодства та документообігу та забезпечити відповідність законодавчим вимогам.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження, можна зробити наступні висновки.

1. Сутність менеджменту полягає в цілеспрямованій діяльності з координації та управління ресурсами організації (людськими, фінансовими, матеріальними, інформаційними) для досягнення її цілей найбільш ефективним шляхом. Основними принципами менеджменту є науковість, плановість, демократизація, поєднання централізації та децентралізації, відповідальність, мотивація та контроль, які визначають підходи до управління організацією. Функції менеджменту, такі як планування, організація, мотивація та контроль, є взаємопов'язаними етапами управлінського циклу, що забезпечують системність та послідовність дій для досягнення поставлених завдань.

2. Управління сільськогосподарськими підприємствами має специфічні особливості, зумовлені залежністю від природно-кліматичних умов, сезонністю виробництва, біологічними циклами росту та розвитку рослин і тварин, а також значною територіальною розрізненістю виробничих процесів. Ці фактори зумовлюють необхідність гнучкого адаптивного управління, врахування ризиків, пов'язаних з погодними умовами та епізоотіями, специфіки обліку біологічних активів та необхідності застосування спеціалізованих знань у галузі агрономії, зоотехнії та ветеринарії. Ефективне управління в сільському господарстві вимагає поєднання традиційних методів з сучасними агротехнологіями та інформаційними системами для оптимізації виробничих процесів та підвищення конкурентоздатності.

3. У сучасних умовах, що характеризуються динамічністю зовнішнього середовища, зростанням конкуренції та швидким розвитком технологій, удосконалення системи менеджменту є ключовою умовою успішного функціонування підприємств. Основними підходами до такого удосконалення є впровадження принципів сталого розвитку, орієнтація на клієнта, застосування інноваційних технологій (цифровізація, автоматизація), розвиток гнучких організаційних структур, управління знаннями та компетенціями персоналу, а

також постійне вдосконалення бізнес-процесів на основі принципів якості та ефективності. Застосування цих підходів дозволяє підприємствам підвищити свою адаптивність, операційну ефективність та конкурентоздатність на ринку.

4. У 2023 році підприємство було фінансово дуже стабільним з високим рівнем платоспроможності, а у 2024 році з'явилася тенденція до погіршення фінансової ситуації, що потребує додаткових заходів для відновлення та збереження фінансової стабільності.

5. Організаційна структура ПрАТ ПК «Поділля» не відповідає вимогам бізнесу, що не забезпечує його гнучкість, адаптивність. Існують ознаки перевантаження генерального директора. Лінійно-функціональна структура передбачає пряме підпорядкування Генеральному директору значної кількості ключових відділів (маркетингу, закупівель, HR, виробництва). Це призводить до перевантаження керівника оперативними питаннями та ускладнити стратегічне управління. Існують потенційні складнощі координації між функціональними відділами. Хоча функціональна спеціалізація є перевагою, відсутність чітких горизонтальних зв'язків та окремих координаційних механізмів призводить до недостатньої комунікації та узгодженості дій між відділами маркетингу, закупівель, виробництва та логістики. Це проявляється у затримках, неузгодженості планів та неефективному використанні ресурсів.

6. Управління в ПрАТ ПК «Поділля», є складним та багатогранним процесом, що включає застосування різноманітних методів на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях. Ефективна комбінація стратегічного, організаційного, виробничого, фінансового та кадрового менеджменту, підкріплена використанням сучасних інформаційних технологій та аналітичних інструментів, є ключем до забезпечення стабільного розвитку та досягнення успіху підприємства в конкурентному ринковому середовищі.

7. За результатами SWOT-аналізу, можна зробити висновок, що основними проблемними зонами системи менеджменту ПрАТ ПК «Поділля» є низький рівень цифрової трансформації, недостатнє стратегічне планування, обмеженість управлінської гнучкості та слабка комунікація в межах

організаційної структури. Зважаючи на це, підприємству доцільно вжити заходів щодо оптимізації організаційної структури, впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, посилення участі персоналу в управлінні, а також переходу від оперативного до стратегічного менеджменту. Усе це сприятиме підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, забезпеченню стабільного розвитку та формуванню конкурентних переваг на аграрному ринку.

8. Вдосконаленої організаційної структури вимагатиме перегляду положень про відділи, посадових інструкцій та налагодження ефективних комунікаційних процесів. Однак, це може значно підвищити ефективність управління ПрАТ ПК «Поділля», забезпечити його гнучкість, адаптивність та сприяти подальшому розвитку в агровиробничій сфері.

9. Впровадження корпоративного порталу або інтранет-системи дозволить централізувати внутрішню комунікацію, забезпечити швидкий доступ до необхідної інформації та документів, а також сприятиме підвищенню прозорості процесів. Такі платформи, як Microsoft SharePoint або Bitrix24, можуть бути адаптовані під потреби товариства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Менеджмент як вид діяльності. Поняття та сутність менеджменту. URL.: https://arm.navs.edu.ua/books/osnovu_menedjmentu/files/Tema
2. Поняття, сутність та розвиток менеджменту як науки. URL.: <https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/443521/>
3. Сутність менеджменту як науки та виду діяльності. URL.: https://sites.znu.edu.ua/bank/public_files/2011/09/7557_1295426471_tema_1_sutn_st_menedzhmentu_yak_nauki_ta_vidu_d_yal_nost_.
4. Страпчук С.І., Миколенко О.П. Менеджмент: навчальний посібник. URL: <https://surli.cc/tjwqtqw>
5. Шкільняк М.М., Овсянюк О.Ф. Менеджмент: навчальний посібник. URL: <https://surli.cc/ixbuix>
6. Зеленко О. Особливості управління сільськогосподарськими підприємствами. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2017. № 1. С. 71-75. http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2017_1_11
7. Болтянська Н. І., Маніта І. Ю. Особливості управління виробництвом в сільськогосподарських організаціях. Технічний сервіс агропромислового, лісового та транспортного комплексів. 2021. № 23. 198-205
8. Андрощук І., Стоноженко Р. Особливості управління аграрними підприємствами України в умовах невизначеності та кризової ситуації. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, Вип. 8 (41). Кропивницький: ЦНТУ, 2022. С. 252-259.
9. Стоноженко Р. В., Андрощук І. О. Особливості управління аграрними підприємствами України в умовах невизначеності та кризової ситуації. *Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки*. 2023. Вип. 9. С. 252-259. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2023_9_28
10. Сахацький М.М. Особливості управління розвитком аграрного підприємництва в умовах інституціональних трансформацій. *Економіка та суспільство*, 2024. № 64.

11. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2017. 608 с..
12. Заєць М.А., Мірошніченко О.В., Скальська А.Р. Шляхи удосконалення системи управління підприємством. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. № 2(74). С. 116-122. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/74-15>. URL: <http://surl.li/iugzук>
13. Чернікова Н. М. Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств / Н. М. Чернікова, О. В. Большая, І. С. Іщенко // Екон. вісн. Нац. техн. ун-ту України «КПІ» : зб. наук. пр.. 2023. Вип. 25. С. 54.
14. Левченко, А. О. Напрями удосконалення операційного менеджменту в контексті забезпечення сталого розвитку організації. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки* : зб. наук. пр. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. Вип. 10(43). С. 133-142.
15. Самойленко В. В. Удосконалення методів антикризового менеджменту в умовах сучасних інформаційних технологій. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_79
16. Продіус, О., Адирова, Т. Особливості менеджменту організацій в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ. *Економіка та суспільство*, 2023. Вип. 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-61>.
17. Шарапов В. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers* / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia: Publishing house "Helvetica", 2023.No 14 (91). С. 196–207.
18. Жосан, Г., Хірса, І. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 14. С. 26–31.
19. Господарська діяльність та новітні технології: актуальні проблеми регулювання в умовах воєнного стану / за ред. О. О. Дмитрик, К. О. Токаревої. Харків : НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2022. 195 с.
20. ПрАТ ПК «Поділля»: дані про компанію. URL:

https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/33143011/

21. ПрАТ ПК «Поділля»: профіль на Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/33143011>

22. ПрАТ «Продовольча компанія «Поділля». URL: <https://tripoli.land/ua/farmers/vinnitskaya/tulchinskiy/prodovolcha-kompaniya-33143011>

23. Продовольча компанія Поділля: профіль бізнесу. URL: <https://latifundist.com/kompanii/510-podole>

24. Фінансова звітність ПрАТ ПК «Поділля» за 2022 р. URL: https://clarity-project.info/edr/33143011/yearly-finances?current_year=2022

25. Фінансова звітність ПрАТ ПК «Поділля» за 2023 р. URL: https://clarity-project.info/edr/33143011/yearly-finances?current_year=2023

26. Фінансова звітність ПрАТ ПК «Поділля» за 2024 р. URL: <https://clarity-project.info/edr/33143011/yearly-finances>

27. Тютюнник Ю.М., Дорогань-Писаренко Л.О., Тютюнник С.В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Полтава: Видавництво ПП «Астроя», 2020. 434 с.

28. Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз : навч. посібник. Львів : Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 238 с.

29. Магопець, О. А. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / О. А. Магопець, Н. С. Шалімова, О. М. Черновол ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. [2-ге вид., випр. та доп.]. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 230 с.

30. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський, Р. SWOT- аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. Економіка та суспільство, 2024. Вип. 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>

31. Сотнікова Ю., Лугова В. Автоматизація управлінської діяльності в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*, 2024. Вип. 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-74>

32. Бутенко Т. А., Сирий В. М. Інформаційні системи та технології : навчальний посібник. Харків: ХНАУ ім. В.В. Докучаєва, 2020. 207 с.

33. Інформаційні системи і технології. Частина 2: навчальний посібник [Електронний ресурс] / Азарова А. О., Юрчук Н. П., Нікіфорова Л. О., Шиян А. А.

Вінниця : ВНТУ, 2024. 160 с.

34. Сучасні інформаційні системи і технології: навч.-метод. посіб. для самот. роботи та практ. занять з навч. дисципліни / уклад.: В. Г. Іванов, С. М. Іванов, В. В. Карасюк та ін. – Х.: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2021. 151 с.

35. Денісова О. О. Інформаційні системи і технології в юридичній діяльності: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2020. 307 с.

36. Інформаційні системи і технології: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / С. Г. Карпенко, В. В. Попов, Ю. А. Тарнавський, Г. А. Шпортюк. К.: МАУП, 2020. 192 с.

37. Гордієнко І. В. Інформаційні системи і технології в менеджменті: навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисц. 2-ге вид., переробл. і доповн. К.: КНЕУ, 2023. 259 с.

38. BAS Документообіг КОПІ. URL: <https://csoprocom.com.ua/bas/bas-dokumentoobig-korp/>

39. BAS Документообіг. Що це і як його налаштувати? URL: <https://softup.com.ua/bas-dokumentoobig-shho-cze-i-yak-jogo-nalashtuvaty/>

40. BAS Документообіг КОПІ. URL: <https://www.conto.com.ua/products/bas-dokumentoobig/>

ДОДАТКИ



Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2024 рік**АКТИВ**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	86 389.00	85 253.00
первісна вартість	1001	92 355.00	93 339.00
накопичена амортизація	1002	5 966.00	8 086.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005		99 213.00
Основні засоби	1010	1 052 220.00	1 166 945.00
первісна вартість	1011	2 278 026.00	2 604 543.00
знос	1012	1 225 806.00	1 437 598.00
Довгострокові біологічні активи	1020	135 636.00	217 898.00
первісна вартість	1021	135 636.00	217 898.00
Інші необоротні активи	1090	838 786.00	1 192 647.00
Усього за розділом I	1095	2 113 031.00	2 761 956.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	2 112 513.00	1 034 725.00
Виробничі запаси	1101	414 988.00	686 961.00
Незавершене виробництво	1102	211 982.00	
Готова продукція	1103	1 485 116.00	346 797.00
Товари	1104	427.00	967.00
Поточні біологічні активи	1110	130 534.00	188 997.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 149 274.00	1 675 224.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	34 019.00	1 927 573.00
з бюджетом	1135	1 211.00	160 052.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	793 504.00	582 659.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	42 208.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 412 397.00	169 574.00
Готівка	1166	130.00	33.00
Рахунки в банках	1167	1 412 267.00	169 541.00
Витрати майбутніх періодів	1170	4 165.00	3 030.00
Інші оборотні активи	1190	13 540.00	6 565.00
Усього за розділом II	1195	5 693 365.00	5 748 399.00
Баланс	1300	7 806 396.00	8 510 355.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10 000.00	10 000.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6 236 584.00	5 843 449.00
Усього за розділом I	1495	6 246 584.00	5 853 449.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	735 287.00	1 097 003.00
Усього за розділом II	1595	735 287.00	1 097 003.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		114 515.00
товари, роботи, послуги	1615	139 930.00	251 913.00
розрахунками з бюджетом	1620	20 793.00	10 422.00
розрахунками зі страхування	1625	3 111.00	4 423.00
розрахунками з оплати праці	1630	14 064.00	17 408.00
за одержаними авансами	1635	162 475.00	95 483.00
за розрахунками з учасниками	1640	107 830.00	828 400.00
Поточні забезпечення	1660	67 572.00	34 006.00
Інші поточні зобов'язання	1690	308 750.00	203 333.00
Усього за розділом III	1695	824 525.00	1 559 903.00
Баланс	1900	7 806 396.00	8 510 355.00