

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ТА НАПРЯМИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ
В ТОВ «ДЕЛЕНИ» БОЛГРАДСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

здобувача вищої освіти **Михайлової Тетяни В'ячеславівни**

Науковий керівник: к.держ.упр., доцент
кафедри менеджменту
Петрів Іван Михайлович
Рецензент: к.ю.н., доцент,
доцент кафедри державознавства, права
та європейської інтеграції Інституту
публічної служби та управління
Національного університету
«Одеська політехніка»
Фальковський Андрій Олександрович

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Галина ЗАПША
« ____ » _____ 2025 р.

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
менеджменту**

Галина ЗАПША

«30» грудня 2024р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧКИ
Михайлової Тетяни В'ячеславівни**

1. Тема роботи: «Результативність управління та напрями її підвищення в ТОВ «ДЕЛЕНИ» Болградського району Одеської області», керівник роботи к.держ.упр. Петрів І.М., затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету від “30” грудня 2024р. № 349 (денна).

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 10 червня 2025 р.

3. Об'єкт дослідження – процес управління діяльністю сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах господарювання.

4. Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і прикладних засад забезпечення результативного управління в аграрному підприємстві на прикладі ТОВ «ДЕЛЕНИ».

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- розкрити сутність, функції та принципи управління підприємством;
- дослідити особливості управління аграрними підприємствами в умовах трансформацій економіки;
- узагальнити підходи до забезпечення результативності управлінської діяльності.

5.2. Аналітичний розділ:

- надати характеристику фінансово-господарської діяльності ТОВ «ДЕЛЕНИ» у динаміці;

- провести аналіз основних економічних показників (валові збори, площі посівів, структура доходів тощо);
- виявити управлінські проблеми, що стримують результативність діяльності, зокрема у сфері ресурсного, фінансового та організаційного забезпечення.

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- оцінити економічну безпеку підприємства та сформулювати внутрішні й зовнішні загрози;
- побудувати модель системи забезпечення економічної безпеки ТОВ «ДЕЛЕНИ»;
- розробити напрями удосконалення управлінських процесів, зокрема через диверсифікацію, модернізацію техніки, кадрові підходи та впровадження risk-management.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Підходи до тлумачення поняття «результативність управління підприємством», функціональна структура управлінських процесів, класифікація результативності управління в аграрному секторі.

6.2. До аналітичного розділу:

Динаміка площ посівів та валових зборів по ТОВ «ДЕЛЕНИ» (2021–2024), структура доходів та витрат, показники врожайності, фінансові результати підприємства, основні проблеми результативності управління.

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Таблиці загроз та викликів економічній безпеці підприємства, блок-схема моделі системи забезпечення економічної безпеки ТОВ «ДЕЛЕНИ», пропозиції з покращення управління підприємством, схема управлінської трансформації.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-довідкова література, літературні джерела, дані первинного обліку, річні фінансові звіти та статистична ТОВ «ДЕЛЕНИ» Болградського району Одеської області за період 2022-2024 рр., особисті спостереження автора, літературні джерела, Інтернет-джерела.

8. Дата видачі завдання 30.12.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/ п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	1.12.24 – 30.12.24	0,2	виконано
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	30.12.24	0,1	виконано
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	30.12.24	0,1	виконано
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	02.01.25–10.02.25	1	виконано
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	11.02.25–15.03.25	0,5	виконано
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	15.03.25–15.04.25	1	виконано
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	15.04.25–12.05.25	1	виконано
8.	Написання висновків, списку літератури	12.05.25 – 20.05.25	0,3	виконано
9.	Перевірка роботи науковим керівником	20.05.25–25.05.25	0	виконано
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	25.05.25 – 5.06.25	0,3	виконано
11.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	5.06.25–8.06.25	0,5	виконано
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	09.06.25	0,1	виконано
14.	Перевірка роботи на оригінальність	10. 06.25 – 17.06.25	0	виконано
15.	Попередній захист на кафедрі	17.06.25–19.06.25	0,4	виконано
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	19.06.25 – 22.06.25	0	виконано
17.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	24.06.25 – 28.06.25	1,5	виконано
	Всього		4,5	виконано

Здобувачка ОС «Бакалавр» _____ Тетяна МИХАЙЛОВА

Науковий керівник _____ Іван ПЕТРІВ

РЕФЕРАТ

Михайлова Т.В. Результативність управління та напрями її підвищення в ТОВ «ДЕЛЕНИ» Болградського району Одеської області». – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2025.

Актуальність теми. Проблематика результативності управління підприємствами аграрного сектора України, зокрема такими як ТОВ «ДЕЛЕНИ» Болградського району Одеської області, загострюється під впливом нестабільного зовнішнього середовища, внутрішніх організаційних бар'єрів і трансформацій ринку. Економічні виклики, що формуються в умовах глобальної нестабільності та національних змін, потребують швидкого реагування з боку менеджменту компаній та формування системних, адаптивних механізмів управління. Важливість дослідження визначається необхідністю впровадження ефективних управлінських рішень, які б дозволили підприємствам не лише виживати, а й розвиватися в умовах високої конкуренції, обмежених ресурсів і динаміки господарських процесів.

Особливого значення набуває розробка нових підходів до організації управлінської діяльності, що дозволяють удосконалити управління матеріальними, фінансовими, трудовими ресурсами та забезпечити сталий розвиток підприємства. З огляду на специфіку діяльності ТОВ «ДЕЛЕНИ», що функціонує у сільськогосподарському виробництві, проблема результативності управління стає надзвичайно актуальною для забезпечення його конкурентоспроможності й економічної стійкості.

Незважаючи на вагомий науковий доробок, динаміка сучасних змін вимагає подальших прикладних досліджень і пошуку дієвих рішень щодо підвищення результативності управління аграрними підприємствами.

Метою дослідження є виявлення основних проблем управління на підприємствах аграрного сектору та розробка напрямів підвищення результативності управлінських процесів на прикладі ТОВ «ДЕЛЕНИ».

Завдання дослідження:

- дослідити поняття, принципи та функції управління підприємством як системи;
- встановити специфіку управління в аграрному секторі, з урахуванням ризиків, сезонності та впливу зовнішнього середовища;
- розглянути основні підходи до забезпечення результативності управління в умовах нестабільності;

- надати комплексну характеристику фінансово-господарської діяльності ТОВ «ДЕЛЕНИ» за 2021–2024 роки на основі статистичної та фінансової звітності;
- проаналізувати фінансові результати діяльності підприємства та динаміку використання сільськогосподарських ресурсів (площ, врожайності, продуктивності);
- виявити проблеми, що стримують результативність управлінських рішень, зокрема кадрові, ресурсні, організаційні та технологічні обмеження;
- оцінити стан економічної безпеки ТОВ «ДЕЛЕНИ» та визначити внутрішні й зовнішні загрози управлінській стабільності;
- побудувати модель системи забезпечення економічної безпеки підприємства;
- запропонувати шляхи трансформації управлінських процесів для підвищення результативності, зокрема через диверсифікацію, впровадження risk-management, посилення кадрового потенціалу та модернізацію технічної бази.

Об'єктом дослідження є процес управління господарською діяльністю сільськогосподарського підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретичні засади, практичні механізми і прикладні аспекти підвищення результативності управління в ТОВ «ДЕЛЕНИ».

Методи дослідження. Для досягнення мети дослідження використано методи теоретичного аналізу, логічного узагальнення, фінансово-економічного аналізу а також елементи SWOT-аналізу.

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретичні засади управління підприємством та забезпечення його результативності» розглянуто сутність, функції та принципи управління, особливості управління в аграрному секторі, проаналізовано підходи до оцінки результативності управлінських процесів.

У другому розділі «Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ДЕЛЕНИ»» представлено характеристику підприємства, здійснено аналіз показників його фінансового стану, рентабельності, динаміки доходів, структури витрат, виробничої ефективності, виявлено проблеми, які стримують результативність управління.

У третьому розділі «Шляхи підвищення результативності управління в ТОВ «ДЕЛЕНИ»» запропоновано напрями удосконалення управлінських процесів, побудовано модель системи економічної безпеки підприємства, надано оцінку можливостей диверсифікації та стратегічного розвитку, сформовано практичні рекомендації з урахуванням ризиків воєнного стану.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені пропозиції можуть бути впроваджені в управлінську діяльність ТОВ «ДЕЛЕНИ», а також адаптовані для інших аграрних суб'єктів господарювання.

Кваліфікаційна робота містить 74 сторінок, 8 таблиць, 15 рисунків. Перелік посилань нараховує 48 найменування.

Ключові слова: управління, результативність, ефективність, ТОВ «ДЕЛЕНИ», аграрне підприємство, аналіз діяльності, шляхи підвищення результативності, диверсифікація, економічна безпека, управлінські рішення.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	6
1.1. Сутність результативності управління та її відмінність від ефективності	6
1.2. Методи та показники оцінки результативності управління підприємством	15
1.3. Чинники, що впливають на результативність управління підприємством	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ В ТОВ «ДЕЛЕНИ»	27
2.1. Загальна характеристика ТОВ «ДЕЛЕНИ» та особливості його управління	27
2.2. Оцінка результативності управління в ТОВ «ДЕЛЕНИ»	31
2.3. Проблеми, що стримують результативність управління в ТОВ «ДЕЛЕНИ»	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ В ТОВ «ДЕЛЕНИ»	45
3.1. Пропозиції щодо удосконалення управління в ТОВ «ДЕЛЕНИ» на основі вітчизняного та міжнародного досвіду	45
3.2. Напрями трансформації системи управління як основа підвищення результативності діяльності ТОВ «ДЕЛЕНИ»	50
3.3. Формування системи економічної безпеки як інструмент підвищення результативності управління	57
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Проблематика результативності управління підприємствами аграрного сектора України, зокрема такими як ТОВ «ДЕЛЕНИ» Болградського району Одеської області, загострюється під впливом нестабільного зовнішнього середовища, внутрішніх організаційних бар'єрів і трансформацій ринку. Економічні виклики, що формуються в умовах глобальної нестабільності та національних змін, потребують швидкого реагування з боку менеджменту компаній та формування системних, адаптивних механізмів управління. Важливість дослідження визначається необхідністю впровадження ефективних управлінських рішень, які б дозволили підприємствам не лише виживати, а й розвиватися в умовах високої конкуренції, обмежених ресурсів і динаміки господарських процесів.

Особливого значення набуває розробка нових підходів до організації управлінської діяльності, що дозволяють удосконалити управління матеріальними, фінансовими, трудовими ресурсами та забезпечити сталий розвиток підприємства. З огляду на специфіку діяльності ТОВ «ДЕЛЕНИ», що функціонує у сільськогосподарському виробництві, проблема результативності управління стає надзвичайно актуальною для забезпечення його конкурентоспроможності й економічної стійкості.

Теоретичні і прикладні аспекти управління підприємствами знайшли відображення у працях таких науковців, як Батракова Т. І., Бойко М. Г., Васильєв С. В., Кривонос А. О., Гуткевич С. О., Дем'яненко Т. І., Хомутов Д. Г., Дубей Ю. В., Занозовська О. Г., Каламан О. Б., Колесник В. М., Кривов'язюк І. В., Круглова О. А., Кулаков В. І., Лисак В., Ліскович Н. Ю., Максименко І. Я., Меліхова Т. О., Петрова О. С., Пілецька С. Т., Проценко В. М., Резнік Н. П., Савельєва О. О., Сазонова Т. О., Святненко В. Ю., Токмакова І. В., Тупкало С. В., Фролова Л. Ф., Череп А. В., Щербань О. Д. та інші.

Незважаючи на вагомий науковий доробок, динаміка сучасних змін вимагає подальших прикладних досліджень і пошуку дієвих рішень щодо підвищення результативності управління аграрними підприємствами.

Метою дослідження є виявлення основних проблем управління на підприємствах аграрного сектору та розробка напрямів підвищення результативності управлінських процесів на прикладі ТОВ «ДЕЛЕНИ».

Завдання дослідження:

- дослідити поняття, принципи та функції управління підприємством як системи;
- встановити специфіку управління в аграрному секторі, з урахуванням ризиків, сезонності та впливу зовнішнього середовища;
- розглянути основні підходи до забезпечення результативності управління в умовах нестабільності;
- надати комплексну характеристику фінансово-господарської діяльності ТОВ «ДЕЛЕНИ» за 2021–2024 роки на основі статистичної та фінансової звітності;
- проаналізувати фінансові результати діяльності підприємства та динаміку використання сільськогосподарських ресурсів (площ, врожайності, продуктивності);
- виявити проблеми, що стримують результативність управлінських рішень, зокрема кадрові, ресурсні, організаційні та технологічні обмеження;
- оцінити стан економічної безпеки ТОВ «ДЕЛЕНИ» та визначити внутрішні й зовнішні загрози управлінській стабільності;
- побудувати модель системи забезпечення економічної безпеки підприємства;
- запропонувати шляхи трансформації управлінських процесів для підвищення результативності, зокрема через диверсифікацію, впровадження risk-management, посилення кадрового потенціалу та модернізацію технічної бази.

Об'єктом дослідження є процес управління господарською діяльністю сільськогосподарського підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретичні засади, практичні механізми і прикладні аспекти підвищення результативності управління в ТОВ «ДЕЛЕНИ».

Методи дослідження. Для досягнення мети дослідження використано методи теоретичного аналізу, логічного узагальнення, фінансово-економічного аналізу а також елементи SWOT-аналізу.

Наукова новизна одержаних результатів. У роботі визначено проблеми управління, характерні для сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах, та обґрунтовано практичні рекомендації зі зміни управлінських підходів для підвищення результативності функціонування ТОВ «ДЕЛЕНИ».

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені пропозиції можуть бути впроваджені в управлінську діяльність ТОВ «ДЕЛЕНИ», а також адаптовані для інших аграрних суб'єктів господарювання.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність результативності управління та її відмінність від ефективності

У сучасних умовах, коли зовнішнє середовище підприємств характеризується високою невизначеністю, викликаною глобалізаційними процесами, макроекономічними коливаннями, посиленням конкуренції та динамічною зміною вимог споживачів, виникає нагальна потреба у збереженні стабільних позицій на ринку. Постійний розвиток науки і техніки, що стимулює необхідність оновлення продукції та вдосконалення послуг, а також кризи у різних галузях економіки створюють додаткові виклики для бізнесу [30].

У такій ситуації результативність господарської діяльності набуває особливої ваги як ключовий чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Вона стає важливою умовою не лише для збереження лояльності споживачів, а й для пошуку нових можливостей розвитку та розширення сфери впливу підприємства. Це вимагає від керівництва підприємств не лише гнучкості у прийнятті рішень, а й готовності до швидких змін у підходах до управління.

У цьому контексті ефективне управління результативністю діяльності стає пріоритетним завданням для всіх суб'єктів господарювання. Необхідність системного підходу та впровадження сучасних методів і технологій управління набуває особливої актуальності. Це дозволяє підприємствам адаптуватися до нових умов і постійно вдосконалювати власні бізнес-процеси [31].

Управлінська діяльність, як і будь-який інший вид діяльності, вимагає відповідної оцінки та визначення її результативності. Західні дослідники, проводячи різні дослідження, дійшли суперечливих висновків щодо того, наскільки управління впливають на успішність організацій. Лише нещодавно

провідні компанії визнали, що саме менеджери можуть відігравати ключову роль у досягненні успіху організацій.

На сучасному етапі розвитку виробництва основним виконавцем стає не окремих працівник, а соціально-машинна система організації в цілому. У такому процесі працівники здебільшого здійснюють фізичну працю, а менеджери – інтелектуальну. Таким чином, діяльність кожного з них є складовою загального процесу продуктивної праці.

В умовах жорсткої конкуренції для кожного підприємства основним завданням стає забезпечення стабільного та успішного функціонування. Цей процес безпосередньо пов'язаний із результативністю діяльності підприємства, адже саме вона виступає запорукою досягнення поставлених цілей і збереження конкурентних позицій.

Підхід до управління, що ґрунтується на критерії результативності, неможливий без чіткого розуміння змісту цього поняття. Варто зазначити, що аналіз численних наукових джерел, як вітчизняних, так і зарубіжних, демонструє відсутність єдиної думки щодо трактування цього терміна. Часто можна зустріти спроби ототожнення результативності з ефективністю діяльності, що потребує окремого розгляду [23].

Так, провідні дослідники у сфері економіки та менеджменту аж до 70–80-х років минулого століття дотримувалися погляду, що результативність і ефективність не мають суттєвих відмінностей. Однак сьогодні дедалі більше з'являється думок про необхідність чіткого розмежування цих понять. Особисто я вважаю таке ототожнення занадто спрощеним і не зовсім коректним, оскільки результативність відображає досягнення конкретних цілей, тоді як ефективність — це вже оцінка співвідношення витрат і результатів.

У цьому аспекті варто погодитися з науковими підходами Дарміць Р.З. та Вацик Н.Д., які аргументовано ставлять під сумнів ідею повної синонімії між цими категоріями [11]. Можна стверджувати, що такий підхід є більш обґрунтованим та відповідає сучасним вимогам наукового аналізу управлінської діяльності.

Ще на початку 1990-х років, зокрема у 1993 році, дослідники Е. Мосенг та П. Бредап стали одними з перших, хто звернув увагу на суттєві відмінності між такими ключовими економічними категоріями, як ефективність і результативність [28]. У результаті їх роботи сформувалася трикомпонентна модель оцінки результативності економічних процесів, яка й донині залишається актуальною в наукових і практичних колах.

На думку авторів, ефективність слід розглядати не окремо, а як складову ширшого поняття — результативності, що виконує функцію інтегруючого індикатора діяльності. Важливим аспектом цього підходу є мовна та концептуальна різниця між термінами *efficiency* та *effectiveness*, які нерідко перекладаються українською як «ефективність» і «результативність» відповідно (рис. 1).

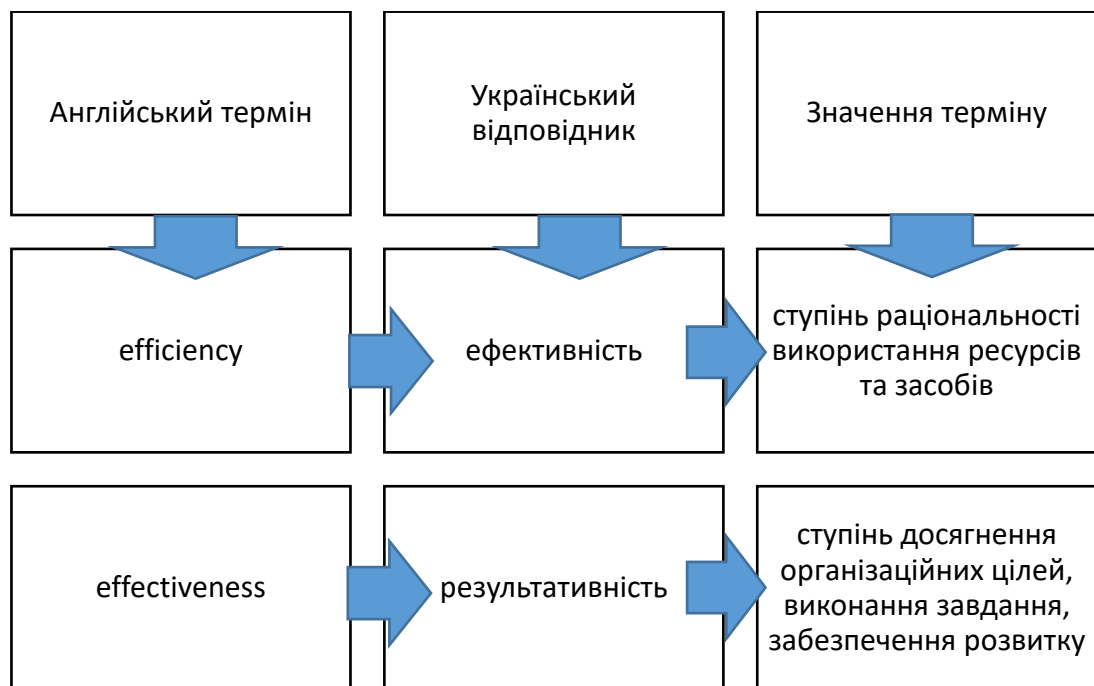


Рисунок 1.1. Відмінність між поняттями «ефективність» та «результативність» з етимологічної точки зору

Джерело: [23]

У цьому контексті *efficiency* інтерпретується як здатність раціонально використовувати ресурси — як матеріальні (сировина, обладнання), так і нематеріальні (час, праця, фінанси, організаційні можливості). Підвищення ефективності бізнес-процесу полягає у виявленні заходів і ресурсів, які сприяють

його покращенню, та усуненні тих, що не приносять бажаного результату або навіть заважають його досягненню.

Водночас поняття effectiveness акцентує увагу на тому, наскільки досягнуті цілі відповідають поставленим завданням. Тобто, мова йде про результат як наслідок конкретних дій, які здійснюються в рамках певної стратегії чи управлінської діяльності. Тут уже йдеться про причинно-наслідкові зв'язки між зусиллями та їх наслідками.

Таким чином, можна сказати, що результативність описує рівень досягнення поставлених цілей, а ефективність — це інструментарій, за допомогою якого ці цілі реалізуються. Першу можна оцінити за допомогою кількісних показників (обсяг виробництва, рентабельність, рівень досягнення КРІ тощо), тоді як друга — через аналіз раціональності використаних ресурсів.

У межах трикомпонентної моделі Мосенга і Бредапа, ефективність є лише однією з координат ширшого простору результативності. Це означає, що такі поняття, як «ефект» і «результат», теж мають тісний зв'язок. Ефект, як правило, характеризується абсолютними значеннями (наприклад, у грошовому вираженні чи натуральних одиницях), тоді як результат — це інтерпретована оцінка ефекту, яка може враховувати не лише величину змін, а й їхню корисність для досягнення конкретних цілей. Важливо, що результат має часову перспективу і здатен відображати як позитивні, так і негативні наслідки діяльності [28].

На думку таких дослідників, як О.А. Кравченко, В.В. Ільницький та О.І. Ульяновська, поняття «ефективність» слід інтерпретувати як співвідношення між досягнутим результатом і витратами, понесеними на його отримання. Інакше кажучи, ефективність відображає економічну доцільність процесу — наскільки раціонально було використано ресурси для досягнення цілей [20].

Що ж стосується поняття «результативність», то його слід розглядати як рівень реалізації поставлених завдань. Цей рівень може бути оцінений як у формі бінарного показника (ціль досягнута або ні), так і через відсоткову міру виконання (наскільки повно досягнуто запланованого результату). Важливо, що результативність може проявлятися як на мікрорівні — наприклад, у вигляді

зростання продуктивності праці окремого підрозділу підприємства, так і на макрорівні — у вигляді збільшення загальної прибутковості чи конкурентоспроможності організації [16].

Досягнення високого рівня результативності діяльності підприємства залежить від впливу широкого спектра чинників, які доцільно згрупувати у три основні категорії:

- Загальноорганізаційні чинники, які формують підґрунтя для ефективного функціонування підприємства. Сюди входять дотримання базових принципів організаційної діяльності, наявність стабільної організаційної культури, ефективна система ухвалення управлінських рішень, а також наявність механізмів, що забезпечують узгодження і координацію окремих бізнес-процесів.
- Зовнішні фактори, що визначають межі і виклики для операційної діяльності підприємства. До них належать вимоги та обмеження з боку зовнішнього середовища, включаючи інвестиційні бар'єри, економічні коливання або регуляторний тиск.
- Фактори, пов'язані з управлінням розвитком підприємства. Йдеться про наявність стратегічних програм розвитку виробництва, рівень забезпечення необхідними організаційними ресурсами, а також здатність керівництва ефективно реалізовувати заплановані трансформації.

У сучасному розумінні управління результативністю слід розглядати як комплексну діяльність, яка охоплює всі функціональні підсистеми підприємства. Йдеться, зокрема, про управління в таких ключових напрямках, як маркетинг, виробництво, фінанси, інновації, персонал та інші сфери, що формують загальну ефективність організації [17].

Невід'ємною складовою процесу управління є постійний моніторинг і аналіз показників результативності. Такий контроль дозволяє вчасно виявляти актуальний стан підприємства, виявляти проблемні ділянки та відкривати нові можливості для подальшого розвитку. Особливу увагу керівництво повинно приділяти саме тим індикаторам, які найбільш точно відображають динаміку

досягнення стратегічних цілей підприємства, незалежно від того, до якої сфери вони належать.

Оцінювання результативності має ґрунтуватися на ретельно відібраних індикаторах, що відображають як кількісні, так і якісні аспекти діяльності. Важливо сформувати логічно побудовану систему показників, забезпечити їх економічне тлумачення та здійснювати аналіз динаміки їх змін. Крім того, доцільно використовувати моделювання альтернативних сценаріїв розвитку результативності, що дозволяє обґрунтувати управлінські рішення на основі порівняльного аналізу потенційних варіантів дій (рис. 1.2).

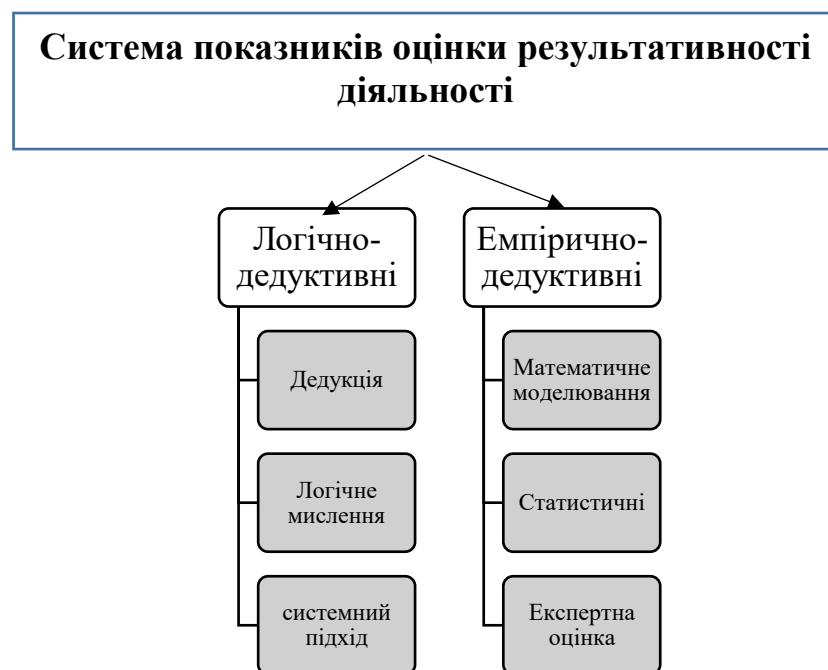


Рисунок 1.2. Дві групи системи показників оцінки результативності діяльності (за способом побудови)

Джерело: [21]

У наукових дослідженнях і практичній діяльності оцінювання результативності підприємства традиційно здійснюється за допомогою груп фінансових показників, які утворюють логічно обґрунтовану, дедуктивну систему. Такий підхід вважається класичним або загальновизнаним у фінансовому аналізі.

До основних груп показників належать:

1) Абсолютні фінансові індикатори прибутковості, що базуються на даних бухгалтерської звітності. Серед них найбільш вживаними є: чистий прибуток,

показники операційного прибутку (EBITDA, EBIT), а також прибуток після оподаткування, скоригований на фінансові витрати (NOPAT);

2) Відносні коефіцієнти рентабельності, які розраховуються на основі прибуткових значень, наприклад: рентабельність власного капіталу, активів, продажу, інвестицій тощо;

3) Інтегровані абсолютні та відносні показники грошових потоків, такі як Cash Flow, Free Cash Flow, CFROI (прибутковість інвестицій у грошовому вимірі), CFROE (грошова рентабельність власного капіталу);

4) Вартісно-орієнтовані показники, що демонструють створення доданої вартості для акціонерів і підприємства загалом. Сюди відносять такі індикатори, як EVA (економічна додана вартість), CVA, MVA, SVA.

Класичний підхід до фінансової оцінки результативності базується на використанні типових інструментів аналізу, зокрема: горизонтального та вертикального аналізу, аналізу відносних показників, виявлення динамічних змін через трендовий аналіз, а також на методах порівняння з нормативними або середньо-галузевими значеннями. Стан підприємства визначається на підставі оцінки його ліквідності, платоспроможності та фінансової стабільності. Серед найпоширеніших моделей у межах цього підходу можна виділити такі системи, як DuPont та ZVEI.

Окрім фінансової звітності, управління результативністю може здійснюватися й через оцінку ефективності використання ресурсів підприємства. Для цього застосовуються методи аналізу ділової активності, які поєднують як кількісні, так і якісні критерії. Такий аналіз дозволяє комплексно визначити, наскільки продуктивно використовуються наявні матеріальні, фінансові, трудові та інші ресурси для досягнення поставлених цілей [7].

Традиційні підходи до управління результативністю підприємств зазвичай акцентують увагу переважно на досягненні фінансових цілей. Водночас, варто враховувати, що підсумки діяльності компанії є наслідком функціонування сукупності бізнес-процесів, тому виключно фінансові показники не завжди відображають реальний стан справ у режимі реального часу. Як правило, такі

індикатори відображають вже завершені етапи діяльності, тобто є реакцією постфактум. У зв'язку з цим традиційним системам управління результативністю притаманні певні обмеження, серед яких:

- відсутність тісного взаємозв'язку між стратегічними (довгостроковими) цілями та поточними операційними завданнями;
- надмірна концентрація на фінансових аспектах і нехтування нефінансовими параметрами ефективності;
- розрив між системою мотивації персоналу та досягненням стратегічних орієнтирів;
- короткостроковий підхід до оцінювання управлінських рішень, що не враховує їх довготривалих наслідків.

У контексті сучасної динаміки ринку та підвищеної мінливості середовища значного поширення набули інноваційні підходи до управління результативністю, зокрема: збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC), ECOGRAI, TOPPSsystem, AMBITE та ENAPS. Ці системи орієнтовані на комплексний аналіз діяльності, поєднуючи як фінансові, так і нефінансові критерії оцінки [48].

Вибір конкретної методики оцінювання результативності залежить від низки чинників, включаючи поточний стан зовнішнього середовища, стратегічні цілі підприємства, а також управлінські пріоритети. В умовах зростаючої невизначеності, викликаній військовими діями, валютною нестабільністю, дефіцитом ресурсів (зокрема енергетичних та трудових), а також ускладненнями в зовнішньоекономічній сфері, підприємства в Україні змушені орієнтуватися на системи, що дозволяють інтегрувати широкий спектр як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

У таких обставинах доцільним є впровадження системи управління результативністю BPM (Business Performance Management). Вона забезпечує цілісний підхід до оцінки ефективності діяльності за допомогою гнучких аналітичних інструментів і моделювання, дозволяючи адаптуватися до

постійних змін і забезпечувати досягнення стратегічних цілей в умовах нестабільності (Таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 - Етапи впровадження ВРМ у практику менеджменту підприємства

1.	аналіз ключових потреб підприємства та визначення його стратегічних цілей, ідентифікація показників результативності (KPI), які є вирішальними для досягнення цілей в сучасних умовах
2.	визначення конкретних KPI, які будуть використовуватися для оцінки результативності діяльності підприємства. Ці показники повинні бути пов'язані зі стратегічними цілями і відображати основні аспекти господарської діяльності – фінансові результати, якість, терміни виконання, задоволеність клієнтів тощо
3.	вибір інструментів та систем збору і аналізу даних щодо результативності (напр. ERP-системи, CRM-системи, спеціалізовані програмні рішення або самостійно розроблені засоби)
4.	розробка метрик для вимірювання KPI та планів дій для досягнення стратегічних цілей (напр. регулярні оперативні наради, формування цілей для підрозділів, розробка бюджетів тощо)
5.	збір та аналіз даних щодо результативності діяльності підприємства в розрізі 4 блоків, які відповідають визначеним KPI. Ці дані можуть реалізовуватися у вигляді фінансових звітів, звітів відділів, опитувань клієнтів, оперативних даних тощо. Мета аналізу – виявлення трендів, проблемних областей і можливостей для оптимізації
6.	розробка конкретних заходів для підвищення результативності діяльності підприємства в цілому або його функціональних блоків
7.	постійний моніторинг продуктивності діяльності та оновлення системи управління результативністю відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства

Джерело: [1], [4]

Отже, управління результативністю являє собою концептуальну модель дій підприємства, що ґрунтується на чіткому визначенні цільових орієнтирів і послідовному досягненні запланованих результатів у процесі його функціонування.

1.2. Методи та показники оцінки результативності управління підприємством

В умовах нестабільного функціонування вітчизняного ринку та зниженого рівня продуктивності багатьох суб'єктів господарювання особливої ваги набуває правильний вибір підходів до оцінювання результативності управлінських

процесів. Це оцінювання має відповідати як особливостям діяльності підприємства, так і динаміці зовнішнього середовища. Лише системний аналіз результативності управління дає змогу не лише фіксувати досягнутий рівень організаційного розвитку, а й виявляти напрямки для подальшого вдосконалення управлінської системи.

Попри зростаючу потребу у якісному вимірюванні результативності управління, в українській практиці досі не сформовано єдиного підходу до комплексного оцінювання роботи управлінських структур. Відсутність загальноприйнятих методичних підходів пояснюється, зокрема, тим, що оцінка результативності вимагає врахування не лише економічних, а й соціально-психологічних чинників. Багато якісних аспектів управлінського впливу складно формалізувати чи кількісно виміряти. До того ж, трансформації у фінансово-виробничій діяльності підприємств зазвичай є результатом множинного впливу чинників, серед яких управлінська діяльність є лише однією складовою, що ускладнює виокремлення її конкретного ефекту.

Результативність управління, у широкому розумінні, визначається тим, наскільки система менеджменту сприяє досягненню стратегічних та оперативних цілей підприємства, а також ступенем реалізації його внутрішнього потенціалу за наявних зовнішніх та внутрішніх умов.

Згідно з позицією Барабан О.А та Ільїнського В.В., управлінська діяльність може вважатися ефективною лише тоді, коли поставлені завдання повністю виконано, а наявні ресурси використано з максимальною доцільністю. Водночас, на відміну від часткового досягнення цілей, справжня результативність управління передбачає реалізацію місії організації у повному обсязі [8].

Узагальнюючи, результативність управління можна трактувати як співвідношення між досягнутими результатами (включаючи організаційні, економічні та соціальні ефекти) та витратами, необхідними для забезпечення функціонування управлінської системи. Ці результати охоплюють не лише фактичне досягнення цілей, а й здатність адаптуватися до ринкових умов,

ефективно приймати рішення та оптимально організовувати управлінську діяльність.

У зв'язку із зазначеним, пропонуємо розрізняти три взаємопов'язані види ефективності управління:

- 1) витратну, яка показує співвідношення між витраченими ресурсами та досягнутими результатами;
- 2) результативну, що вимірює ступінь реалізації запланованих цілей;
- 3) потребну, яка відображає відповідність цілей підприємства суспільним потребам, цінностям і нормативам.

Ці три складові формують послідовну логічну систему: потрібна ефективність обґрунтовує зміст і значення цілей, що впливає на їх досягнення (результативність), а результативність, у свою чергу, визначає витратну доцільність управління.

Виходячи з викладеного, доцільно використовувати формулу загальної ефективності оцінки управління підприємством:

$$E = \frac{P}{B} \times \frac{C}{P} \times \frac{P}{C}$$

де C – цілі підприємства, P – потрібна ефективність, P – результативна ефективність, B – витратна ефективність [44].

Отже, методи та показники оцінки результативності управління підприємством — це сукупність інструментів, за допомогою яких аналізується та вимірюється ступінь досягнення цілей підприємства внаслідок управлінських рішень і дій.

Методи оцінки — це підходи або способи, за допомогою яких здійснюється аналіз ефективності управління. Вони визначають, як саме буде проводитись оцінювання (наприклад, математично, порівняльно, експертно тощо).

Показники (індикатори) — це конкретні кількісні або якісні характеристики, які відображають результат управлінської діяльності. Вони слугують для вимірювання, контролю й аналізу досягнень підприємства.

Таблиця 1.2 – Основні методи оцінювання результативності управління

Метод	Сутність
Фінансовий аналіз	- горизонтальний і вертикальний аналіз звітності; - аналіз ліквідності, платоспроможності, рентабельності; - аналіз фінансової стійкості та оборотності.
Порівняльний аналіз	зіставлення з конкурентами, галузевими стандартами, кращими практиками (бенчмаркінг)
SWOT аналіз	оцінка сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз для ефективного управління
Balanced Scorecard (збалансована система показників)	комплексний підхід, що враховує фінансові, клієнтські, внутрішньоорганізаційні та інноваційні аспекти діяльності
Методи експертної оцінки	опитування, інтерв'ювання фахівців для аналізу управлінської результативності

Джерело: [45], [42]

Узагальнюючи наукові підходи до тлумачення термінів «управління ефективністю», «ефективність управління» та «результативність управління», можна зробити висновок про їх системну природу та тісну взаємозалежність [3]. Управління ефективністю доцільно розглядати як процес, що відображає якість здійснення управлінських функцій. Натомість такі категорії, як ефективність і результативність управління, виступають результативними характеристиками цього процесу, які можуть бути кількісно та якісно оцінені за допомогою відповідних індикаторів.

З огляду на це, логічним є висновок, що така взаємозв'язана структура формує основу для комплексного методичного підходу до аналізу як самого процесу управління ефективністю, так і його результатів – ефективності та результативності управління. Відповідну взаємодію доцільно представити у вигляді структурної моделі (рис. 1.3).

Методика оцінювання управління ефективністю (якості управління)



Рисунок 1.3. Схема оцінювання процесу управління ефективністю діяльності підприємства

Джерело: [27]

Концепція збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC) являє собою сучасний підхід до стратегічного управління підприємством, що базується на вимірюванні та оцінюванні ключових показників, які охоплюють усі важливі напрями його діяльності. Впровадження цієї системи сприяє зміцненню ролі стратегічного управління, а також забезпечує ефективний моніторинг виконання стратегії через механізм зворотного зв'язку.

Сутність BSC полягає у формуванні на підприємстві інтегрованої системи показників, яка включає як фінансові, так і нефінансові індикатори, структуровані згідно з обраною стратегією розвитку. Основними напрямками оцінювання є: фінансовий стан, взаємовідносини з клієнтами, внутрішні бізнес-процеси, розвиток персоналу, інфраструктури та інноваційного потенціалу. Таким чином, система збалансованих показників виступає як інструмент, що пов'язує стратегічні цілі з конкретними параметрами результативності управління.

Після визначення стратегічного курсу підприємства, встановлюються цілі для кожного напрямку, визначаються критерії оцінювання досягнень, а також задаються цільові орієнтири за ключовими показниками (оборотність,

ліквідність, рентабельність, ресурсоемність, ефективність використання ресурсів тощо). Завдяки причинно-наслідковим зв'язкам між управлінськими рішеннями та фінансовими результатами, компанія орієнтується не лише на короткострокові фінансові цілі, а й на довгостроковий стратегічний розвиток [39].

До переваг цього підходу можна віднести: всебічність охоплення діяльності, ієрархічну побудову цілей і процесів, узгодженість між показниками, універсальність для різних управлінських структур, а також логічну упорядкованість у виборі показників і використанні результатів. Проте варто враховувати, що методологія BSC не передбачає єдиного інтегрального індикатора ефективності.

На відміну від цього підходу, система «панелі управління» не регламентує перелік цілей і показників, що дає організації свободу у визначенні орієнтирів відповідно до власного бачення стратегії. Цільові показники ефективності у цьому випадку формуються на основі стратегічного бачення, а функціональні – слугують засобами їх досягнення.

Карта збалансованих показників як інструмент оцінки результативності управління орієнтується на виявлення ключових факторів ефективності підприємства. Вона інтегрує такі складові, як рівень задоволення зацікавлених сторін, їхній внесок у діяльність компанії, реалізовані стратегії, бізнес-процеси та наявні організаційні можливості.

Враховуючи викладене, необхідно визначити основні показники результативності управління (рис. 1.4.)

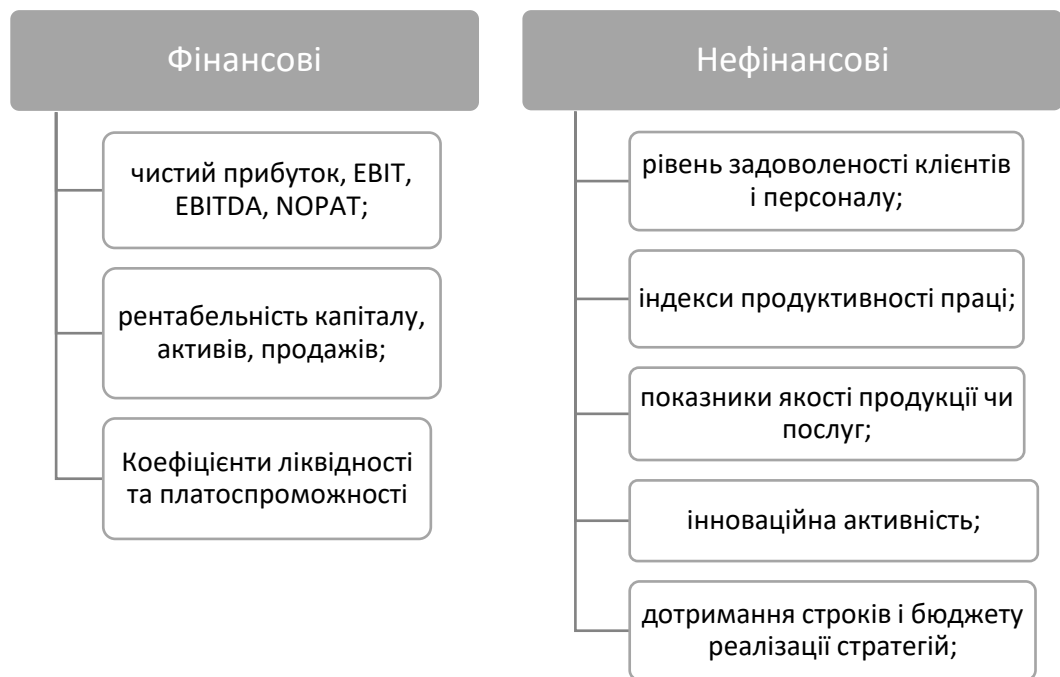


Рисунок 1.4. Основні показники результативності управління

Джерело: [34]

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна дійти висновку, що методи та показники оцінки результативності управління підприємством є ключовим інструментом для формування обґрунтованих управлінських рішень і стратегічного розвитку. Ефективність управлінської діяльності не обмежується виключно фінансовими результатами — сучасний підхід вимагає врахування як кількісних, так і якісних показників, що охоплюють усі функціональні аспекти діяльності підприємства: від фінансів і внутрішніх процесів до кадрового потенціалу, інновацій і зовнішнього середовища.

Традиційні фінансові методики (рентабельність, прибутковість, грошові потоки) залишаються важливими, але все частіше доповнюються більш комплексними підходами, такими як система збалансованих показників (BSC), Business Performance Management (BPM) та інші, що дозволяють встановлювати причинно-наслідкові зв'язки між управлінськими рішеннями і стратегічними результатами. Підприємства, які успішно інтегрують оцінку результативності в систему управління, отримують змогу не лише об'єктивно аналізувати наявні досягнення, а й виявляти резерви росту, знижувати управлінські ризики і підвищувати гнучкість адаптації до зовнішніх викликів.

Таким чином, результативність управління слід оцінювати як цілісне явище, що поєднує процеси, ресурси та цілі. Вибір методів та показників має ґрунтуватися на специфіці діяльності підприємства, рівні його організаційної зрілості, особливостях зовнішнього середовища та стратегічних пріоритетах. Лише за умов комплексного підходу до вимірювання результативності можливо досягти сталого розвитку та підвищити конкурентоспроможність підприємства в умовах сучасної економіки.

1.3. Чинники, що впливають на результативність управління підприємством

У сучасному, стрімко змінюваному середовищі підприємства змушені постійно адаптувати свої управлінські підходи до нових умов і викликів, що виникають як на національному, так і на глобальному рівнях. Результативність управління в таких умовах стає визначальним фактором конкурентоспроможності та стійкості підприємства. Це складна система управлінських дій, яка формується під впливом широкого спектра факторів, що можуть як стимулювати розвиток організації, так і створювати загрози її функціонуванню. Загалом усі ці чинники поділяються на внутрішні, якими підприємство може керувати або на які має можливість впливати, та зовнішні, що перебувають поза його контролем, проте потребують уважного врахування у процесі управлінського планування (рис. 1.5).

Зовнішнє середовище формує загальні умови, в яких здійснюється діяльність підприємства. До основних зовнішніх детермінант результативності управління належать економічна ситуація, політико-правова стабільність, динаміка технологічних змін, соціокультурні трансформації, а також рівень конкуренції на ринку. Вплив цих чинників часто носить непрогнозований характер, що зумовлює потребу у гнучкості та адаптивності управлінських рішень.



Рисунок 1.5. Структура чинників результативності управління

Джерело: [29]

Особливо важливим чинником виступає економічна ситуація, оскільки вона безпосередньо відображається на фінансових показниках підприємства. Коливання інфляції, зміна процентних ставок, нестабільність валютного ринку чи обмеження доступу до кредитних ресурсів можуть істотно ускладнити реалізацію стратегічних цілей. Економічні кризи, у свою чергу, призводять до зниження купівельної спроможності населення, що прямо впливає на обсяги продажів і дохід підприємства. Водночас такі зміни супроводжуються падінням трудової мотивації, особливо в умовах невизначеності щодо стабільності зайнятості, що знижує ефективність роботи персоналу.

Складність ситуації поглиблюється трансформаціями у системі цінностей працівників, де в умовах кризи послаблюється орієнтація на професійне зростання, ініціативу та продуктивну діяльність. Це, своєю чергою, ставить нові вимоги до системи мотивації персоналу, яка повинна враховувати не лише матеріальні стимули, а й соціальні, психологічні та ціннісні аспекти.

Таким чином, результативність управління підприємством формується як у відповідь на зовнішні впливи, так і через ефективне використання внутрішніх ресурсів. Уміння керівництва вчасно і точно реагувати на зовнішні виклики,

зберігаючи при цьому ефективність внутрішніх управлінських процесів, визначає успіх підприємства в умовах мінливого середовища [26].

Ефективне управління сучасним підприємством нерозривно пов'язане з динамічними змінами як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Успіх у досягненні стратегічних цілей значною мірою залежить від здатності менеджменту гнучко реагувати на зовнішні виклики, водночас раціонально використовуючи внутрішні ресурси. Підприємства, які розуміють ці залежності, здатні не лише зберігати свою позицію на ринку, а й розвиватися в умовах підвищеної конкуренції та нестабільності.

Одним із визначальних зовнішніх чинників є політичне та правове середовище. Законодавчі ініціативи, політичні рішення та рівень політичної стабільності мають безпосередній вплив на функціонування бізнесу. Наприклад, зміни в податковому законодавстві, введення нових екологічних стандартів або регулювання трудових відносин можуть вимагати від підприємства оперативної адаптації його операційних процесів. При цьому варто підкреслити, що дотримання нормативно-правових вимог — не просто формальність, а передумова збереження репутації, запобігання санкціям і забезпечення безперервності діяльності [15].

Разом із правовими умовами, потужний вплив має і рівень технологічного розвитку. Інновації відкривають нові можливості для оптимізації виробничих і управлінських процесів, дозволяючи підвищувати ефективність і конкурентоспроможність. Впровадження сучасних технологій у сфері маркетингу, логістики чи аналізу даних не лише спрощує процеси, а й дозволяє компанії бути більш гнучкою. Утім, важливо пам'ятати, що технологічна відсталість може перетворитися на істотну загрозу, яка унеможливорює вчасну реакцію на ринкові зміни та поступово зменшує частку підприємства на ринку.

Не менш важливу роль відіграє соціокультурне середовище, яке формує очікування та поведінкові звички споживачів. Демографічні зрушення, зміна пріоритетів суспільства, зростання інтересу до сталого розвитку та етичного споживання змушують компанії переглядати не лише продуктові лінійки, а й

принципи корпоративної відповідальності. Наприклад, тренд на екологічно чисту продукцію вимагає від бізнесу інвестувати в нові технології, змінювати упаковку, адаптувати маркетингову комунікацію. Таким чином, соціальні фактори, хоча і діють опосередковано, мають глибокий вплив на стратегічні рішення, формуючи нові вимоги до якості, доступності та етичності бізнесу.

Додатковим джерелом тиску є конкуренція, яка змушує підприємства постійно вдосконалювати свої підходи до ціноутворення, просування продукції та взаємодії з клієнтами. В умовах відкритого ринку недостатньо лише підтримувати якість продукції — необхідно мати здатність оперативно аналізувати дії конкурентів, виявляти незадоволені потреби клієнтів і формувати унікальні конкурентні переваги. Саме аналітична гнучкість та стратегічне бачення дозволяють підприємствам залишатися на плаву в умовах жорсткої боротьби за споживача [38].

Однак зовнішнє середовище — це лише частина загального механізму управління. Внутрішні чинники не менш значущі, адже саме від них залежить, наскільки ефективно підприємство зможе використати надані ринком можливості. Одним із критичних елементів тут є управлінська компетентність. Досвід, професіоналізм і здатність до стратегічного мислення з боку керівництва безпосередньо впливають на результативність діяльності підприємства. Вміння планувати, організовувати роботу, контролювати її виконання та приймати обґрунтовані рішення — це ті засади, на яких тримається успішне управління. Особливу увагу варто приділити впровадженню сучасних інструментів — таких як CRM-системи, автоматизовані модулі управління ресурсами, аналітичні платформи — які здатні значно підвищити швидкість і точність управлінських рішень [46].

Ще одним фундаментальним фактором є організаційна структура. Від її чіткості залежить ефективність координації між підрозділами, оперативність передачі інформації та якість комунікацій. Прозорий розподіл функцій і відповідальності сприяє швидкому прийняттю рішень, тоді як надмірна

бюрократизація або непродумана ієрархія можуть стати бар'єром для динамічного розвитку.

Фінансові ресурси — це кровоносна система підприємства. Їхня наявність і правильне використання визначають масштаби інвестицій, темпи модернізації, а також здатність підприємства реагувати на ринкові виклики. Рациональне фінансове планування дозволяє підтримувати баланс між прибутковістю, ліквідністю та стійкістю. Особливу увагу варто приділяти не лише обсягам ресурсів, а й швидкості їх обороту: чим вища оборотність, тим менше капіталу потрібно для забезпечення необхідного рівня виробництва та збуту.

Окрім фінансів, не менш важливим активом підприємства є персонал. Професійна підготовка працівників, рівень їхньої мотивації та залучення до корпоративних цінностей формують продуктивне середовище всередині організації. Сильна корпоративна культура, орієнтована на інновації, командну роботу та відповідальність, створює підґрунтя для реалізації стратегічних планів. Натомість низький рівень кваліфікації або внутрішні конфлікти здатні суттєво підірвати ефективність діяльності.

В умовах цифровізації особливого значення набуває здатність підприємства до ефективної комунікації та управління інформаційними потоками. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й підвищити точність аналізу та оперативність ухвалення рішень. Інтеграція ІТ у всі сфери діяльності бізнесу стала не перевагою, а необхідністю.

І нарешті, одним з найважливіших індикаторів життєздатності підприємства є його інноваційна активність. Вміння адаптуватися до змін, впроваджувати нові продукти, удосконалювати технології — усе це визначає довгострокову конкурентоспроможність. Підприємства, які активно інвестують у дослідження та розробки, зберігають гнучкість і краще орієнтуються в нових ринкових реаліях [9].

Таким чином, результативне управління підприємством можливе лише за умови досягнення балансу між зовнішніми викликами та внутрішніми

ресурсами. Ринок постійно змінюється, і підприємства, які здатні не лише адаптуватися, а й випереджати зміни, формують нові стандарти ефективності. У сучасних умовах цього досягають ті організації, які одночасно працюють над зміцненням внутрішнього потенціалу та активно реагують на зовнішні тренди. Саме така синергія визначає успіх підприємства в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ В ТОВ «ДЕЛЕНИ»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «ДЕЛЕНИ» та особливості його управління

Товариство з обмеженою відповідальністю «ДЕЛЕНИ» (код ЄДРПОУ 31596928) є суб'єктом господарювання приватної форми власності, зареєстрованим відповідно до чинного законодавства України. Юридична адреса підприємства: 68551, Одеська область, Болградський район, смт Бородіно, вулиця Андріянова, будинок 37. Засновник та кінцевий бенефіціарний власник – Кіссе Геннадій Антонович. Керівник – директор Фердешлі Никодим Захарович. Статутний капітал – 14 456 102,69 грн.

Основним видом діяльності згідно з КВЕД є 01.11 – вирощування зернових (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Інші види Види економічної діяльності:

01.21 Вирощування винограду

46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин

77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів

77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування

ТОВ «ДЕЛЕНИ» є платником податку на прибуток на загальних підставах. Підприємство здійснює виробничу діяльність у сфері сільського господарства, зокрема спеціалізується на вирощуванні озимої пшениці, ячменю, кукурудзи, соняшнику та технічних культур.

У користуванні підприємства перебуває 1312 га сільськогосподарських угідь, які використовуються на правах оренди. Уся площа — рілля. Земельний банк стабільний упродовж останніх трьох років. Землі зосереджені в межах Болградського району, що забезпечує логістичну зручність та оптимізацію

витрат на виробництво. Ґрунти – чорноземи, що сприяє вирощуванню високоврожайних культур.

ТОВ «ДЕЛЕНИ» має у своєму розпорядженні парк сільськогосподарської техніки, до якого входять трактори, зернозбиральні комбайни, сівалки, культиватори, розкидачі добрив, причеви тощо. Крім того, підприємство володіє складськими приміщеннями для зберігання зерна, майстернями для ремонту техніки, гаражами, адміністративною будівлею. Станом на 2023 рік первісна вартість основних засобів становила 41,2 млн грн, знос – 24,8 млн грн, залишкова вартість – 16,4 млн грн. Рівень зносу – понад 60%.

Згідно з наданою схемою організаційної структури, управління ТОВ «ДЕЛЕНИ» здійснюється директором, у підпорядкуванні якого перебувають: головний бухгалтер, головний агроном, головний інженер, начальник мехмайстерні, обліковці, трактористи-машиністи, водії та інший виробничий персонал. Структура управління має лінійно-функціональний характер, що забезпечує чіткий розподіл функціональних обов’язків між працівниками, проте зумовлює централізованість прийняття рішень (рис. 2.1).

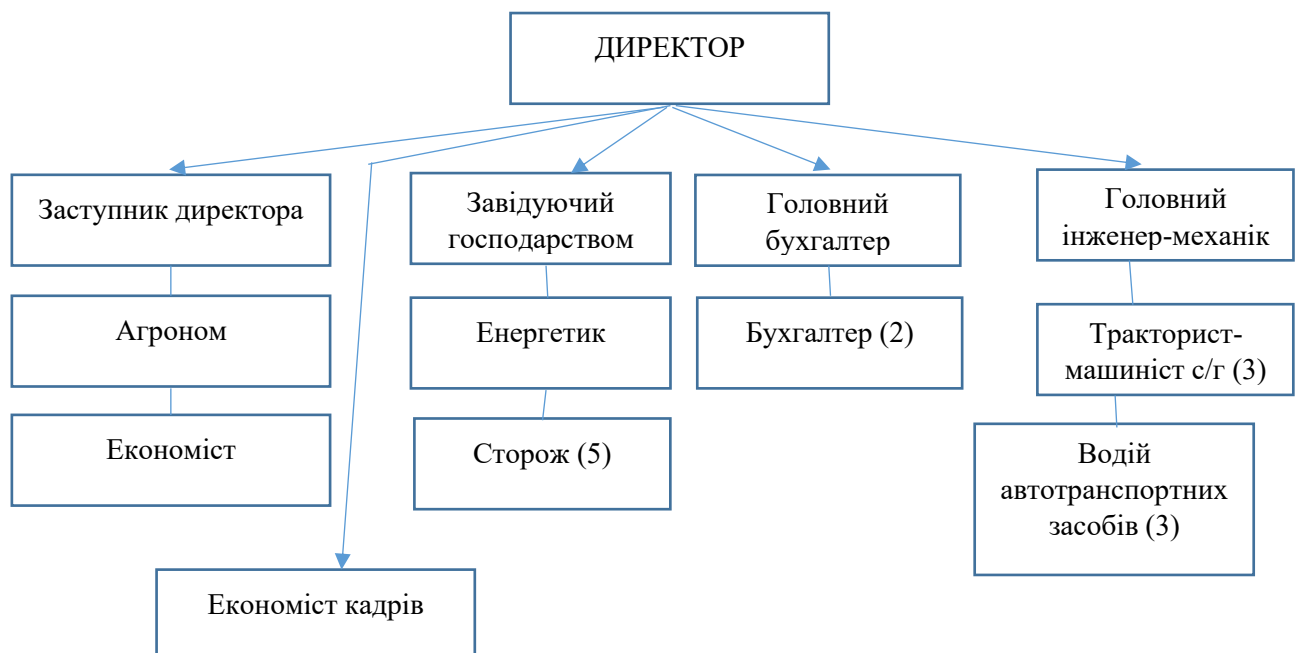


Рисунок 2.1. Управлінська структура ТОВ «ДЕЛЕНИ»

Джерело: Створено автором

Середньооблікова чисельність працівників у 2021 році становила 47 осіб, у 2022 році – 42 особи, у 2023 році – 38 осіб. Разом з тим спостерігається підвищення рівня середньомісячної заробітної плати: з 10 547 грн у 2021 році до 12 400 грн у 2023 році (таблиця 2.1.).

Таблиця 2.1. - Динаміка чисельності працівників і заробітної плати у ТОВ «ДЕЛЕНИ»

Рік	Чисельність працівників, осіб	Середньомісячна заробітна плата, грн
2021	47	10547
2022	42	11981
2023	38	12400

Джерело: Розроблено автором

Сильні і слабкі сторони діяльності підприємства можна виявити за допомогою SWOT-аналізу. Його результати демонструє таблиця 2.2.

Таблиця 2.2. SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ДЕЛЕНИ»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Наявність власної техніки та складських приміщень Стабільний земельний банк Досвідчений управлінський персонал Спеціалізація на прибуткових культурах	Високий рівень зносу основних засобів Централізована система прийняття рішень Недостатня цифровізація управління Залежність від зовнішніх ринків і кліматичних умов
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Модернізація технічного парку Впровадження ІТ-систем управління Вихід на міжнародний ринок Розширення переліку видів діяльності	Виклики воєнного стану Присутність на ринку великих потужних компаній Зростання вартості ресурсів Регуляторні ризики та валютна нестабільність

Джерело: Розроблено автором

ТОВ «ДЕЛЕНИ» – діюче сільськогосподарське підприємство з усталеною організаційною структурою та спеціалізацією. Наявність технічної бази, досвідчених кадрів і стабільного землекористування створюють умови для розвитку. Водночас рівень зносу основних засобів, недостатня цифровізація та централізація управлінських рішень є стримуючими факторами. Для підвищення результативності управління необхідно оновити техніку, впровадити сучасні ІТ-рішення та делегувати частину управлінських повноважень. Зазначені обставини

значним чином впливають на результативність управління підприємством. У зв'язку із зазначеним, можливо виділити основні фактори, що впливають на результативність управління в ТОВ «ДЕЛЕНИ» (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3. Фактори впливу на результативність управління ТОВ «ДЕЛЕНИ»

	Фактор	Характер впливу	Напрями підвищення результативності управління
1.	Стабільний земельний банк у 1312 га	позитивний	Підтримувати довгострокову оренду та розширювати площі через ефективну роботу з пайовиками
2.	Наявність власної техніки та складських приміщень	позитивний	Провести технічну інвентаризацію, визначити потребу в модернізації і спрямувати інвестиції в ключові ланки
3.	Централізована структура управління	негативний	Перейти до децентралізації управління – делегувати повноваження на рівень підрозділів для оперативнішого
4.	Високий рівень зносу основних засобів	негативний	Розробити програму оновлення парку техніки за рахунок грантів, кредитування або лізингу
5.	Зниження чисельності персоналу при зростанні продуктивності праці	позитивний	Закріпити ефективну кадрову політику та розвивати систему мотивації для збереження кваліфікованих кадрів
6.	Низький рівень цифровізації управлінських процесів	негативний	Впровадити автоматизовану систему обліку та управління (наприклад, ERP/CRM для агропідприємств)

Джерело: Розроблено автором

Управління ТОВ «ДЕЛЕНИ» ґрунтується на класичній централізованій структурі, яка забезпечує контроль над ключовими процесами, проте в сучасних умовах стримує оперативність прийняття рішень та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Позитивними чинниками є стабільний земельний банк, наявність технічної бази та кадровий потенціал. Водночас високий рівень зносу основних засобів, обмежена цифровізація й надмірна концентрація управлінських повноважень свідчать про потребу в системному вдосконаленні.

Підвищення результативності управління в ТОВ «ДЕЛЕНИ» має спиратися на модернізацію матеріально-технічної бази, впровадження ІТ-рішень в облік і планування, а також розвиток децентралізованої системи прийняття

рішень. Це дозволить підприємству ефективніше використовувати свої ресурси, знижувати витрати та підвищити конкурентоспроможність в умовах динамічного аграрного ринку.

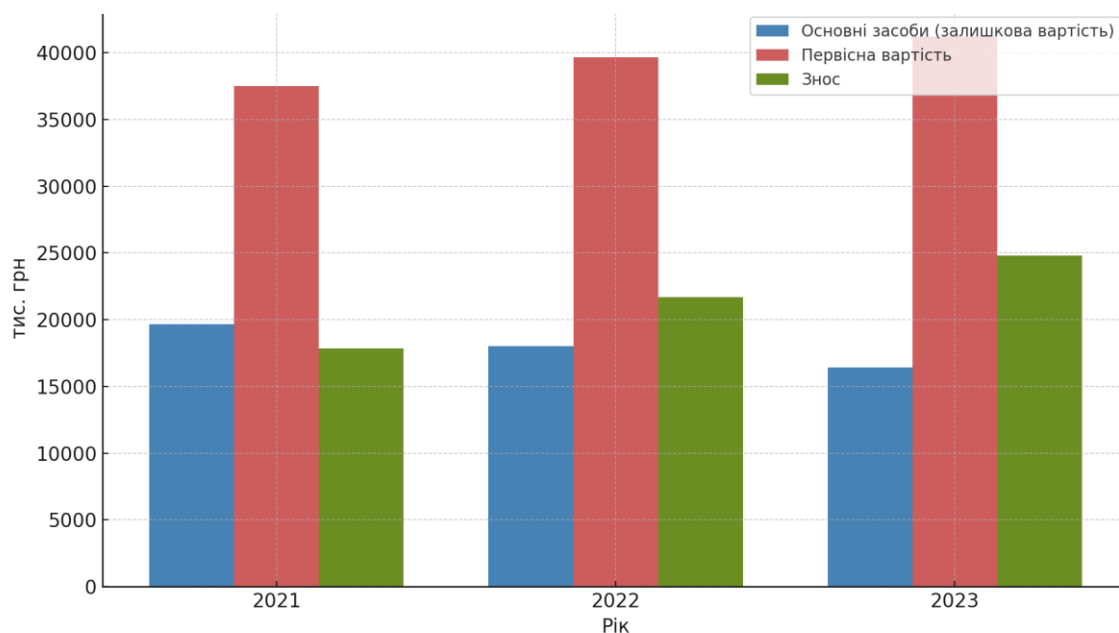
2.2. Оцінка результативності управління в ТОВ «ДЕЛЕНИ»

Фінансовий стан ТОВ «ДЕЛЕНИ» є ключовим індикатором результативності управління підприємством у сучасних умовах ведення аграрного бізнесу. Для об'єктивної оцінки ефективності управлінських рішень доцільно здійснити аналіз динаміки фінансових показників підприємства, зокрема активів, зобов'язань, власного капіталу та ресурсного потенціалу. Зміни цих показників свідчать про тенденції в розвитку підприємства та рівень адаптації до зовнішнього середовища.

У динаміці протягом 2021–2023 років спостерігається зростання первісної вартості основних засобів на 9,1%, що може бути результатом незначних капіталовкладень у нові активи. Проте, паралельно з цим, залишкова вартість зменшилася на 16,1%, а вартість зносу зросла на понад 4 млн грн, або приблизно на 42%. Така тенденція свідчить про поглиблення фізичного та морального зношення техніки, що прямо впливає на продуктивність, надійність виробничих процесів та загальну результативність управління.

Аналіз фінансового стану ТОВ «ДЕЛЕНИ» здійснюється на основі офіційної звітності за період 2021–2024 років, що дає змогу охопити повний цикл змін та оцінити результативність управління в динаміці.

Таким чином, як свідчать дані з офіційної звітності ТОВ «ДЕЛЕНИ», спостерігається значний розрив між первісною та залишковою вартістю основних засобів. Зокрема, у 2023 році залишкова вартість становила лише близько 40% від первісної, що вказує на високий рівень їх зносу. Така ситуація свідчить про тривале використання активів без належного оновлення матеріально-технічної бази, що, у свою чергу, негативно впливає на ефективність управління виробничими ресурсами (рис. 2.2).



Рисунок

2.2. Зміни у основних засобах ТОВ «ДЕЛЕНИ»

Джерело: Створено автором

З огляду на це, важливим напрямом удосконалення управління є розробка програми оновлення основних засобів, орієнтованої на залучення інвестицій або використання механізмів фінансового лізингу, що дозволить забезпечити стабільне функціонування підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі.

На рисунку 2.3 відображено динаміку змін у структурі активів ТОВ «ДЕЛЕНИ» за 2021–2023 роки. Згідно з графіком, основну частину активів підприємства становлять необоротні активи, що свідчить про значну капіталомісткість виробничої діяльності. Оборотні активи, хоч і мають стабільну динаміку, поступово зменшуються, що може впливати на ліквідність підприємства. Загальний обсяг активів демонструє помірне зростання, що вказує на поступове розширення ресурсного потенціалу, але потребує посиленої уваги до структури та ефективності використання обігових коштів для підвищення результативності управління.

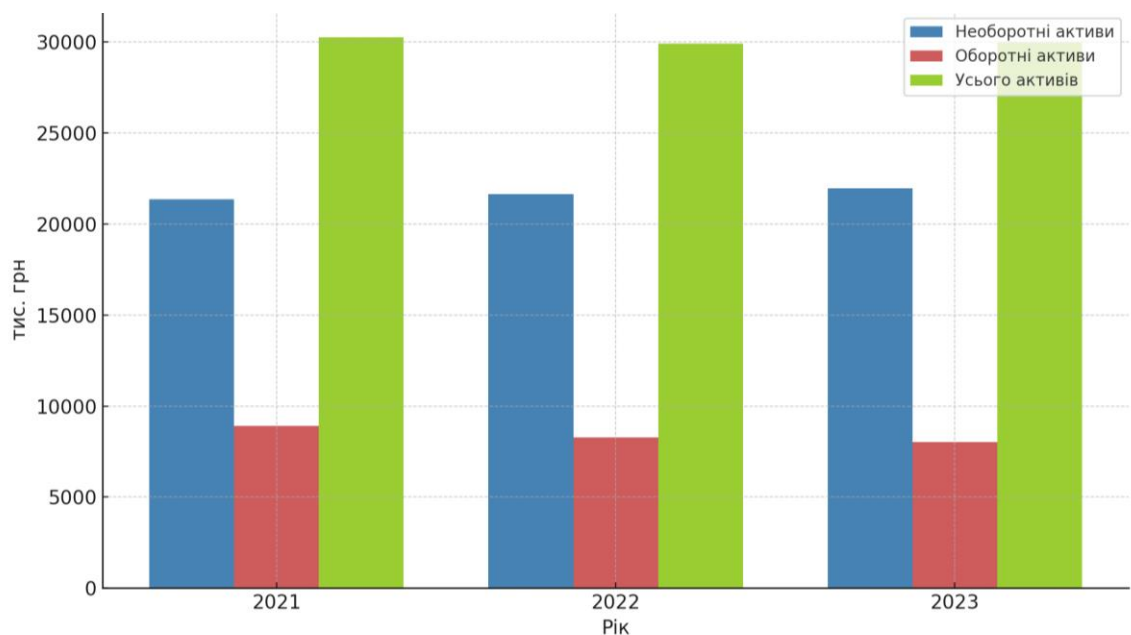


Рисунок 2.3. Зміни у структурі активів ТОВ «ДЕЛЕНИ», тис. грн

Джерело: Створено автором

Аналіз структури активів ТОВ «ДЕЛЕНИ» свідчить про домінування необоротних активів у загальному обсязі ресурсів підприємства. Протягом 2021–2023 років їх питома вага залишалася стабільно високою — у межах 70–73% від загальної вартості активів. Відповідно, оборотні активи становили лише 27–30%, що є досить низьким показником для агропідприємства, де обігові кошти мають забезпечувати поточну операційну діяльність, придбання ресурсів та розрахунки.

У динаміці спостерігається поступове зростання загального обсягу активів: у 2023 році їх вартість збільшилася на 835,1 тис. грн порівняно з 2021 роком, або на 2,1%. Водночас обсяг оборотних активів скоротився на 891,2 тис. грн (або 10,0%), тоді як необоротні активи зросли на 1626,2 тис. грн (або 7,6%).

Така ситуація свідчить про капіталомісткий характер діяльності підприємства, водночас вказуючи на певну недостатність обігових коштів. Це створює загрозу для стабільності поточної діяльності та обмежує гнучкість фінансового управління. Відтак, одним із напрямів підвищення результативності управління є перегляд структури активів з метою оптимізації співвідношення між необоротними та оборотними ресурсами, зокрема за рахунок підвищення ліквідності та ефективності обігових активів.

На рисунку 2.4 відображено зміну структури власного капіталу ТОВ «ДЕЛЕНИ» у 2021–2023 роках. Найбільшу питому вагу у структурі власного капіталу займає зареєстрований капітал, який протягом аналізованого періоду залишався незмінним. Водночас спостерігається поступове зростання як додаткового капіталу, так і нерозподіленого прибутку, що свідчить про позитивну динаміку накопичення фінансових результатів та ефективне використання власних джерел фінансування. Такий тренд є позитивним сигналом щодо результативності управління та потенціалу до самофінансування підприємства.

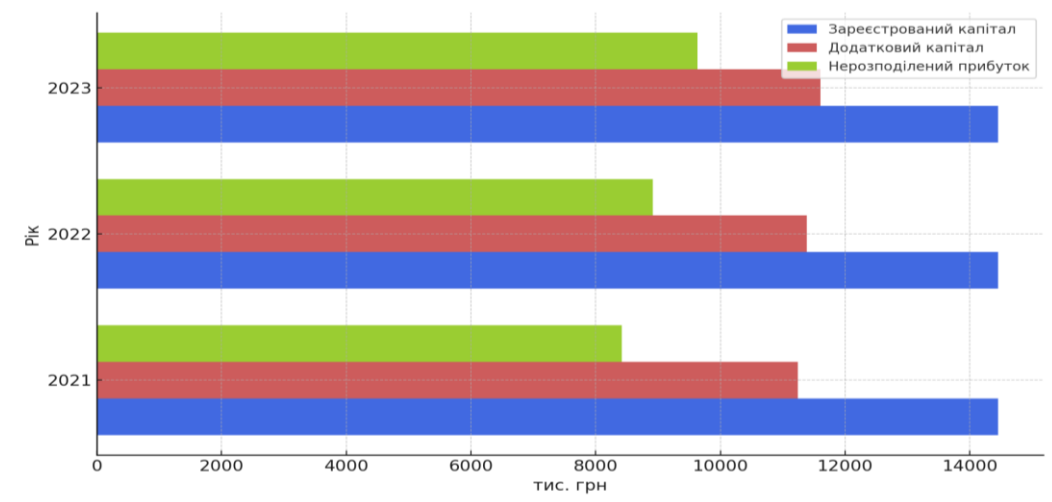


Рисунок 2.4. Зміни у власному капіталі ТОВ «ДЕЛЕНИ», тис. грн

Джерело: Створено автором

Аналіз структури власного капіталу ТОВ «ДЕЛЕНИ» свідчить про переважання зареєстрованого капіталу, який протягом 2021–2023 років залишався незмінним на рівні 14 456,1 тис. грн. Це забезпечує стабільну фінансову базу підприємства та є свідченням достатньої інвестиційної підтримки на етапі формування ресурсної структури.

Позитивною є також наявність та зростання нерозподіленого прибутку, що демонструє здатність підприємства генерувати власні фінансові результати й накопичувати внутрішні резерви. Зокрема, за період 2021–2023 років обсяг нерозподіленого прибутку зріс на 1213,4 тис. грн (або на 14,4%), що може бути використано як джерело самофінансування для модернізації техніки, розширення виробництва або підвищення конкурентоспроможності.

Додатковий капітал підприємства також демонструє позитивну динаміку, зростаючи з 11 241,5 тис. грн у 2021 році до 11 602,8 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про ефективне управління власними джерелами фінансування та наявність можливостей залучення інвестицій без зростання боргового навантаження.

Таким чином, структура власного капіталу ТОВ «ДЕЛЕНИ» відображає фінансову стабільність та потенціал до подальшого розвитку, а динаміка нерозподіленого прибутку — результативність управлінських рішень у сфері прибутковості та капіталізації.

Рисунок 2.5 ілюструє співвідношення між власним капіталом і поточними зобов'язаннями ТОВ «ДЕЛЕНИ» у 2021–2023 роках.

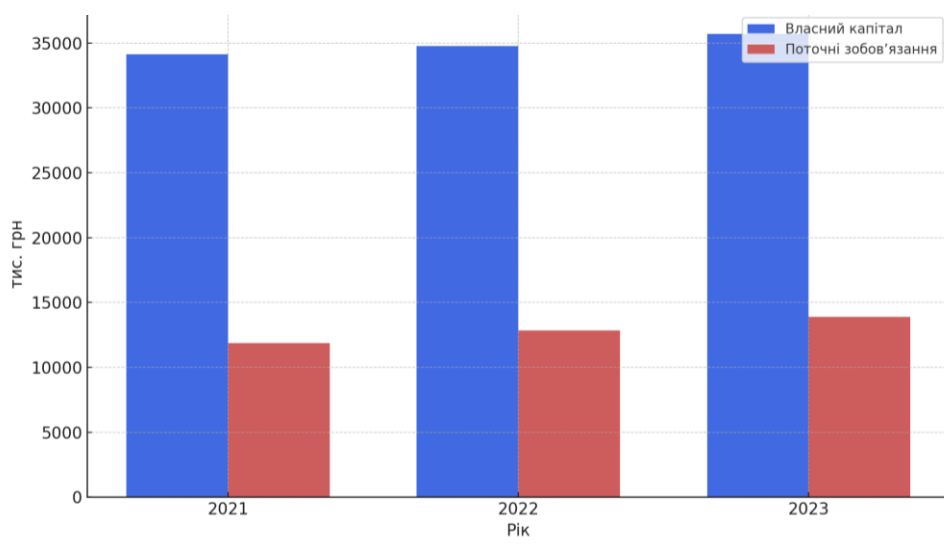


Рисунок 2.5. Співвідношення власного капіталу та зобов'язань ТОВ «ДЕЛЕНИ», тис. грн

Джерело: Створено автором

Як видно з графіка, власний капітал суттєво переважає обсяг поточних зобов'язань, що свідчить про достатній рівень фінансової стійкості підприємства. Протягом аналізованого періоду спостерігається як помірне зростання власного капіталу, так і збільшення обсягу короткострокових зобов'язань. Це зростання є природним у межах динамічного виробничого процесу, однак воно вимагає постійного моніторингу з метою недопущення надмірної залежності від кредиторів. В цілому структура пасивів ТОВ

«ДЕЛЕНИ» свідчить про позитивну динаміку результативності управління фінансовими ресурсами.

На рисунку 2.5 видно, що в структурі пасивів ТОВ «ДЕЛЕНИ» власний капітал стабільно переважає над поточними зобов'язаннями, що свідчить про високий рівень фінансової стійкості підприємства. У 2021 році власний капітал покривав 287% поточних зобов'язань, у 2022 році — 271%, а у 2023 році — 257%. Хоча у динаміці спостерігається поступове зменшення цього співвідношення, обсяги власного капіталу продовжують зростати, що є позитивним фактором.

Так, за період 2021–2023 років власний капітал зріс на 1574,6 тис. грн або 4,6%, тоді як поточні зобов'язання зросли на 2023,7 тис. грн або 17%. Така тенденція вказує на певне посилення навантаження з боку короткострокових зобов'язань, однак підприємство зберігає достатній рівень автономії й фінансової гнучкості.

Зростання поточних зобов'язань може бути пов'язане з активізацією операційної діяльності або розширенням масштабів виробництва, але водночас вимагає підвищеної уваги до контролю за кредиторською заборгованістю, щоб зберегти баланс фінансової безпеки.

Необхідно відзначити окремо питання результативності управління виробничим напрямком підприємства. Зокрема, урожайність основних культур у ТОВ «ДЕЛЕНИ» демонструє помірну позитивну динаміку протягом 2022–2024 років, що свідчить про загальне підвищення результативності агротехнологічного управління.

Урожайність соняшнику у 2024 році досягла 19,6 ц/га, що перевищує показник попереднього року (16,5 ц/га) і навіть показник 2022 року (18,2 ц/га). Це свідчить про вдосконалення технології обробітку ґрунту, оновлення насіннєвого матеріалу та покращення догляду за посівами.

Урожайність озимої пшениці підвищилася з 34,1 ц/га у 2023 році до 39,2 ц/га у 2024 році, що є досить позитивним сигналом. Така динаміка є наслідком

кращого забезпечення підприємства добривами, технікою або зміною підходів до планування агротехнічних заходів.

Щодо нуту, який є відносно новою та нішевою культурою, також спостерігається покращення: з 11,2 ц/га у 2023 році до 14,1 ц/га у 2024 році. Зростання врожайності цієї культури свідчить про її адаптацію до ґрунтово-кліматичних умов регіону та про зростаючу компетенцію управлінців у її вирощуванні.

Загалом, позитивна динаміка врожайності свідчить про ефективну реалізацію управлінських рішень у напрямі підвищення продуктивності сільськогосподарських культур (рис. 2.6).

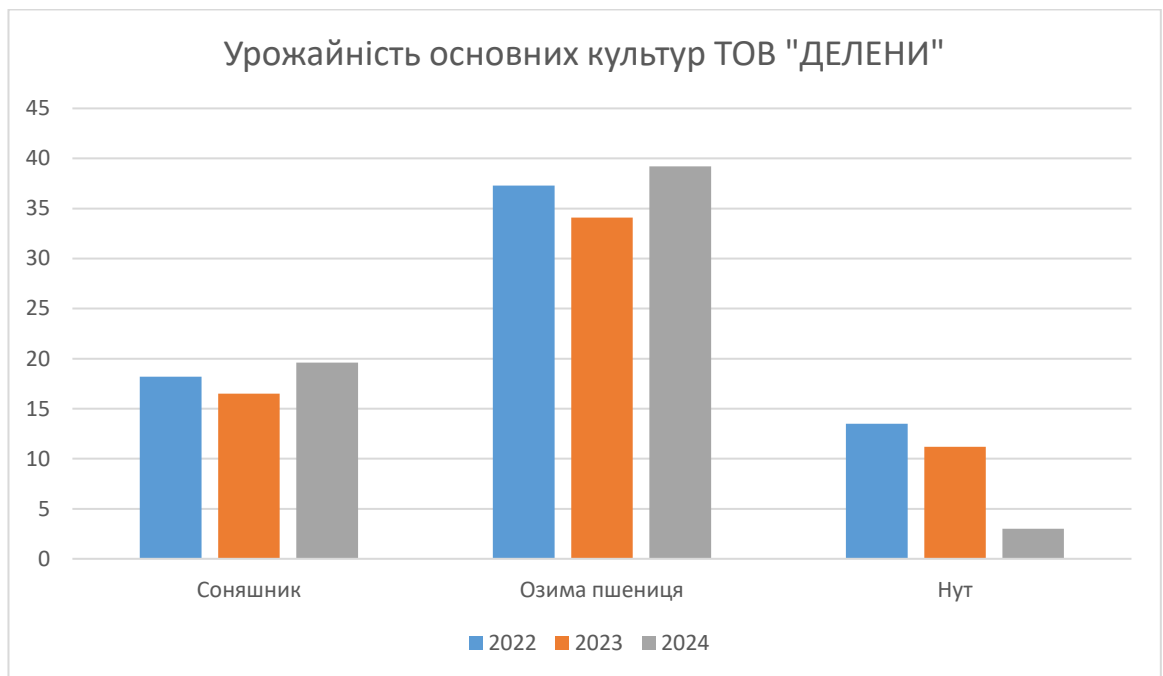


Рисунок 2.6. Урожайність основних культур ТОВ «ДЕЛЕНИ»

Джерело: Створено автором

Протягом 2022–2024 років ТОВ «ДЕЛЕНИ» здійснило стратегічну диверсифікацію структури посівних площ. Спостерігається зростання площ озимої пшениці (з 150 га до 170 га) та соняшнику (з 180 га до 220 га), що є ознакою орієнтації на стабільні ринкові культури з відносно передбачуваними збутовими каналами.

Водночас зменшення площ під ячменем та кукурудзою на зерно пов'язане з коливанням ринкової кон'юнктури, нестабільністю цін на фуражне зерно, а

також логістичними труднощами, зумовленими воєнним станом та обмеженнями в експорті продукції через морські порти.

Значущим стратегічним кроком є впровадження нової бобової культури — нуту, площа під якою у 2024 році склала 45 га. Це свідчить про адаптивність підприємства до змін кліматичних умов та спробу зайняти перспективну нішу на ринку білкової агропродукції. Нут має високу експортну привабливість, низьку вологозалежність і хорошу рентабельність, що дозволяє зменшити ризики, пов’язані з монокультурністю (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4. - Динаміка площі посівів основних культур у ТОВ «ДЕЛЕНИ» у 2022–2024 роках, га

Культура	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Динаміка 2022-2024, %
Озима пшениця	150	160	170	+13,3
Соняшник	180	200	220	+22,2
Ячмінь	60	55	50	-16,7
Кукурудза на зерно	70	65	60	-14,3
Нут	-	-	45	Вперше введено

Джерело: Створено автором

Таким чином, ТОВ «ДЕЛЕНИ» поступово переходить до більш гнучкої, адаптивної моделі управління агровиробництвом, в якій диверсифікація виступає як ключовий інструмент підвищення результативності управління та зміцнення економічної безпеки підприємства.

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ДЕЛЕНИ» за 2021–2023 роки дозволяє оцінити управлінські процеси підприємства як загалом результативні, але такими, що потребують модернізації та посилення окремих функціональних напрямів.

Позитивними ознаками результативного управління є: стабільне зростання власного капіталу та нерозподіленого прибутку, що свідчить про здатність підприємства генерувати фінансовий результат і накопичувати ресурси для самофінансування; перевага власного капіталу над поточними зобов’язаннями у структурі пасивів, що вказує на високий рівень фінансової стійкості та незалежності від зовнішніх джерел; наявність стабільного земельного банку та

виробничої спеціалізації, що забезпечують передбачуваність операційної діяльності; зростання первісної вартості основних засобів, що вказує на капіталовкладення в матеріально-технічну базу.

Водночас виявлено ряд проблемних моментів, що обмежують подальше підвищення ефективності: високий рівень зносу основних засобів (понад 60%) свідчить про потребу в оновленні технічного парку; зменшення питомої ваги оборотних активів може призводити до порушення ліквідності та ускладнення виконання поточних зобов'язань; централізована структура управління, що потребує делегування повноважень та цифровізації для підвищення оперативності рішень.

Виконання намічених заходів вимагає формування належної інформації щодо завдань підприємства та його підрозділів та фактичних даних про їх виконання, а також вивчення причин, що призвели до виникнення відхилень. При цьому має здійснюватися оперативний контроль за наслідками діяльності та розробка заходів щодо попередження негативних наслідків.

З огляду на виявлені фактори, напрямами підвищення результативності управління в ТОВ «ДЕЛЕНИ» мають стати:

- оновлення технічної бази за рахунок власних ресурсів або інструментів фінансового лізингу;
- впровадження ІТ-систем управління (ERP/CRM) для автоматизації процесів; оптимізація структури активів з акцентом на посилення ролі обігових коштів;
- удосконалення кадрової політики та розвиток системи мотивації персоналу.

Таким чином, ТОВ «ДЕЛЕНИ» має потенціал до зростання і підвищення ефективності, за умови реалізації цільових управлінських рішень, спрямованих на збалансований розвиток усіх елементів ресурсного та організаційного забезпечення.

2.3 Методика оцінювання управління ефективністю (якості управління)

Як вбачається з аналізу проведеного в попередніх частинах цієї роботи, підприємство ТОВ «ДЕЛЕНИ» зберігає відносну фінансову стійкість за рахунок позитивного власного капіталу і прибутковості, однак високі поточні зобов'язання у 2022–2023 роках потребують перегляду політики управління короткостроковими ресурсами (рис. 2.7). Для підвищення результативності управління ТОВ «ДЕЛЕНИ» доцільно зосередитись на зменшенні боргового навантаження, оптимізації витрат і підвищенні рентабельності.

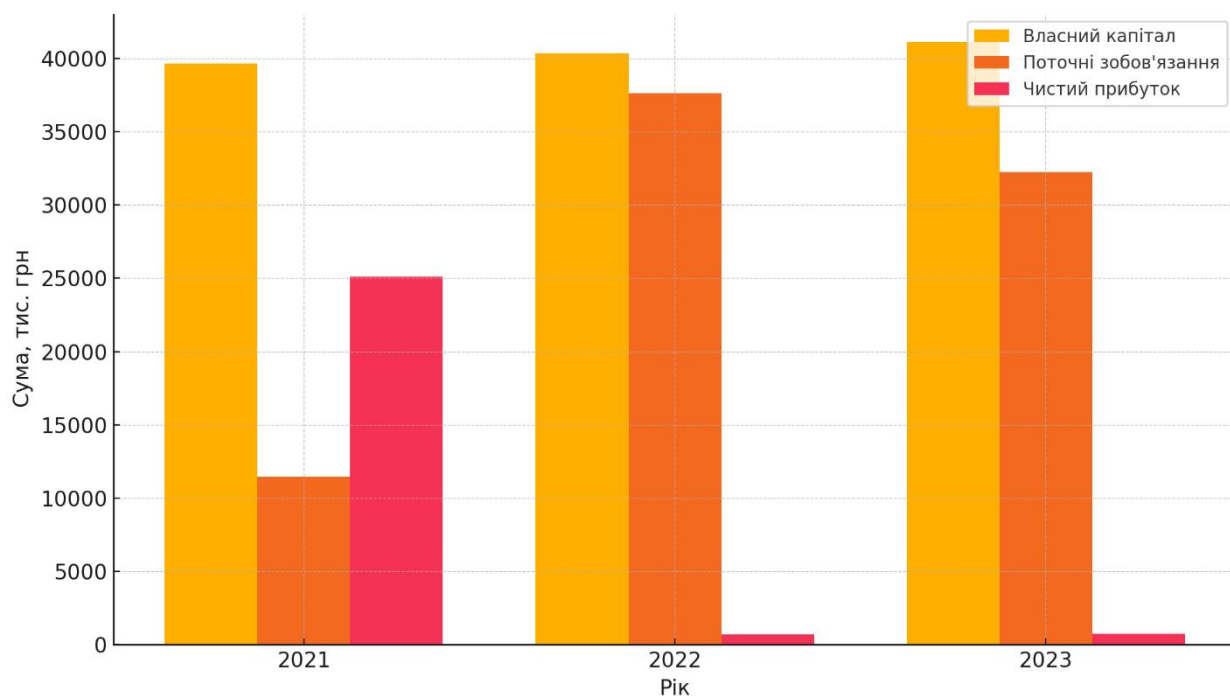


Рисунок 2.7. Показники результативності управління ТОВ «ДЕЛЕНИ»

Джерело: Створено автором

Власний капітал підприємства демонструє стійке зростання протягом аналізованого періоду: з 39,6 млн грн у 2021 році до 41,1 млн грн у 2023 році. Це свідчить про стабільність фінансування за рахунок власних ресурсів.

Поточні зобов'язання різко зросли у 2022 році, досягнувши 37,6 млн грн, що перевищувало рівень власного капіталу, однак у 2023 році частково скоротилися до 32,3 млн грн. Така динаміка свідчить про певне навантаження на короткострокову платоспроможність.

Чистий прибуток у 2021 році був надзвичайно високим (25 млн грн), що пов'язано з перехідним ефектом після тривалого збиткового періоду. У 2022–

2023 рр. прибуток зменшився майже в 35 разів, але залишався позитивним, що є індикатором збереження ефективності операційного управління в умовах високих поточних витрат.

Що стосується витрат (рис. 2.8), то необхідно зазначити те, що у 2022 році витрати становили майже 20 млн грн, з них: собівартість реалізації — понад 13,7 млн грн,; інші витрати — понад 6 млн грн,; адміністративні витрати — лише 235 тис. грн (менше 1,2% від загальної суми).

У 2023 році витрати зросли до майже 34,4 млн грн, з них: собівартість реалізації суттєво зросла — до 29,3 млн грн (майже +113%),; інші витрати знизились до 4,9 млн грн,; адміністративні витрати залишаються стабільно низькими.

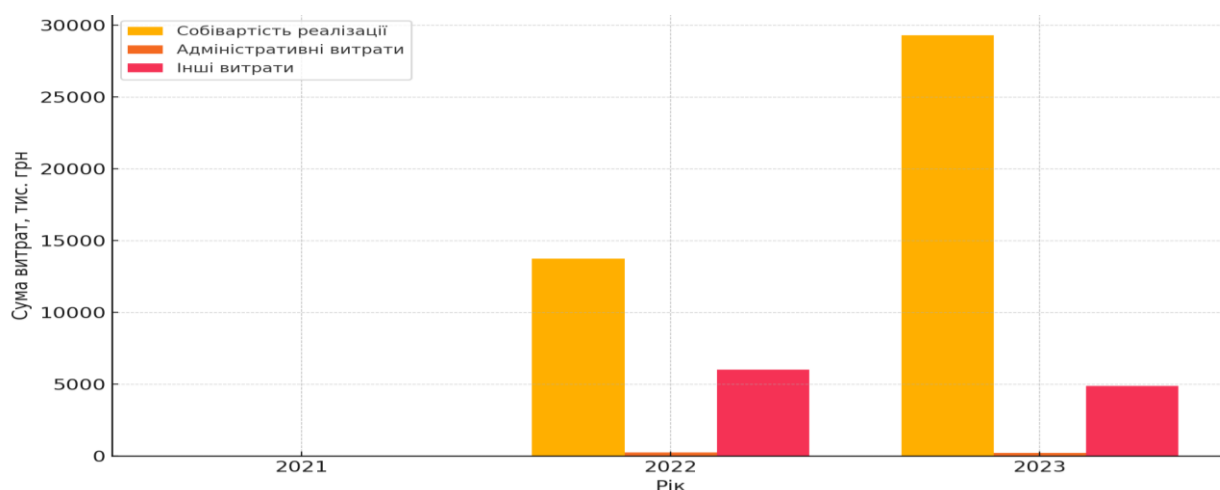


Рисунок 2.8. Динаміка витрат у ТОВ «ДЕЛЕНИ»

Джерело: Створено автором

Загальна тенденція вказує на активізацію виробничої діяльності ТОВ «ДЕЛЕНИ», оскільки основну частку витрат складає собівартість реалізованої продукції. Водночас, адміністративні витрати залишаються стабільно низькими, що свідчить або про ефективне управління офісними витратами, або про можливу недооцінку управлінських функцій у системі обліку. Зниження «інших витрат» у 2023 році позитивно впливає на фінансову стабільність.

Висока частка собівартості – нормально для агросектору У 2023 році собівартість реалізації становила близько 85% усіх витрат, що типово для

аграрного бізнесу, де значну частку займають: посівний матеріал, добрива, ПММ; орендна плата за землю; сезонна техніка й амортизація.

Такий розподіл не є негативним, але потребує контролю: якщо частка перевищує 90% – це ознака низької рентабельності.

Низькі адміністративні витрати – ознака спрощеного управління. Для малого/середнього агробізнесу з простою організаційною структурою (як у ТОВ «ДЕЛЕНИ») низькі адмінвитрати (208–235 тис. грн на рік) є нормою. Але це може свідчити і про відсутність інвестицій у стратегічний менеджмент, ІТ, аудит тощо, що стримує довгострокову результативність.

У 2022 році інші витрати склали 6 млн грн (~30% усіх витрат), а в 2023 – 4,9 млн грн. В агросекторі «інші витрати» можуть включати: штрафи, недостачі; витрати на переробку, транспортування; курсові різниці.

Якщо частка «інших витрат» перевищує 10–15%, потрібно детально розшифровувати їх зміст — це потенційна зона втрат або неефективності.

Витратна структура ТОВ «ДЕЛЕНИ» відповідає типовим трендам агросектора, але потребує покращення в частині контролю «інших витрат» і аналізу ефективності виробничих витрат (собівартості).

Отже, за результатами проведеного аналізу можливо виділити такі проблеми, що стримують результативність управління в ТОВ «ДЕЛЕНИ».

1) Високий рівень зносу основних засобів.

За результатами аналізу, знос основних засобів перевищує 60%, що вважається критичним порогом. У 2023 році при зростанні первісної вартості основних засобів залишкова вартість майже не змінилася, що свідчить про відсутність оновлення технічної бази. В умовах сільського господарства така ситуація загрожує зниженням якості робіт, затримками в сезонних циклах та підвищеними ризиками аварійності обладнання.

2) Низька частка оборотних активів.

Питома вага обігових коштів у загальній структурі активів підприємства залишається менш ніж 1%, що є аномально низьким показником. Така ситуація свідчить про недостатній обсяг ліквідних ресурсів, що обмежує здатність підприємства оперативно реагувати на зміни ринку, покривати поточні зобов'язання та інвестувати в розвиток.

3) Централізована система управління.

Структура управління ТОВ «ДЕЛЕНИ», за даними витягу, є вузько централізованою, що створює залежність від однієї управлінської ланки. Відсутність делегування управлінських повноважень та автономії на нижчих рівнях стримує розвиток ініціативності персоналу, сповільнює процес прийняття рішень і ускладнює реалізацію стратегічних змін.

4) Відсутність цифровізації управлінських процесів.

Підприємство практично не використовує сучасні ІТ-рішення в управлінні та обліку. Усі процеси здійснюються вручну, що знижує точність даних, ефективність планування та створює передумови для управлінських помилок. Відсутність цифрових платформ гальмує оперативний обмін інформацією, облік ресурсів та контроль витрат.

5) Зниження чисельності персоналу.

Попри зростання продуктивності праці, тривала тенденція до скорочення чисельності персоналу може призвести до кадрового виснаження. Особливо це небезпечно у сільському господарстві, де велике значення мають сезонні цикли та наявність кваліфікованих працівників. Втрата кадрового потенціалу підвищує ризики збоїв у польових роботах, зменшує гнучкість управління виробничими процесами.

ризика збоїв у польових роботах, зменшує гнучкість управління виробничими процесами.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ В ТОВ «ДЕЛЕНИ»

3.1. Пропозиції щодо удосконалення управління в ТОВ «ДЕЛЕНИ» на основі вітчизняного та міжнародного досвіду

Аналіз особливостей управління на підприємствах різних галузей свідчить про наявність як загальних, так і специфічних проблем. Так, для сільськогосподарських підприємств, зокрема ТОВ «ДЕЛЕНИ», характерною є комбінація внутрішніх управлінських недоліків із впливом зовнішніх економічних умов. Значна частина проблем виникає через галузеву специфіку (сезонність, залежність від клімату, необхідність технічного оновлення), однак не менш важливими є загальноекономічні фактори, що формують умови функціонування підприємств.

В умовах переходу до ринкових механізмів господарювання ключового значення набуває результативність управління, яка вимірюється не державними планами, а фактичними фінансовими показниками. Для ТОВ «ДЕЛЕНИ», як і для багатьох українських аграрних підприємств, викликом є необхідність адаптації до ринкових змін, впровадження сучасних управлінських моделей та технологій, а також розвиток власного потенціалу в умовах обмежених ресурсів.

Загальновідомим є факт, що механічне запозичення зарубіжного досвіду без адаптації до місцевих умов не приносить очікуваних результатів. Як відзначають провідні економісти, зокрема Л.М. Гатовський, спроби перенесення моделей управління з розвинених країн часто супроводжуються ігноруванням національних особливостей та призводять до низької ефективності реформ [6]. Тому при впровадженні нових підходів до управління в ТОВ «ДЕЛЕНИ» важливо орієнтуватися не лише на зарубіжні приклади, а й на перевірені практики, адаптовані до українських реалій.

Крім того, за умов нестабільного зовнішнього середовища важливо, щоб система управління підприємством була гнучкою, цифрово підкріпленою, здатною до швидкої адаптації. Для ТОВ «ДЕЛЕНИ» це означає необхідність модернізації інформаційних систем, впровадження цифрового документообігу, посилення аналітичної функції управління та підвищення ролі стратегічного планування.

Успішні приклади застосування таких підходів демонструють підприємства, які активно впроваджують концепції Індустрії 4.0, застосовують гнучкі управлінські моделі та розвивають людський капітал. В аграрній сфері доцільно адаптувати елементи точного землеробства, автоматизованого обліку та контролю, електронних систем управління виробництвом.

В умовах трансформаційної економіки України проблематика ефективного управління підприємствами, зокрема у сфері сільського господарства, набула особливої актуальності. У процесі організації управління вітчизняними господарськими структурами, включаючи ТОВ «ДЕЛЕНИ», постає чимало проблем, які класифікуються як загальноекономічні, галузеві, а також індивідуальні — притаманні саме конкретному суб'єкту господарювання.

Для системного вирішення управлінських труднощів доцільно формувати комплекс управлінських рішень на основі типізації проблем:

- універсальні проблеми, притаманні галузі загалом;
- характерні труднощі, що відображають специфіку окремих підприємств;
- унікальні виклики, що не мають прецеденту та потребують нетипових рішень;
- уявно-унікальні проблеми, які насправді є ознакою ширших системних збоїв.

На сучасному етапі одним із ключових викликів, що стоїть перед ТОВ «ДЕЛЕНИ», є неузгодженість між організаційною структурою та функціональними завданнями управління. Це проявляється у слабкій горизонтальній координації, недостатній децентралізації, високій залежності

прийняття рішень від централізованого керівництва. Як наслідок — зниження адаптивності до ринкових змін, сповільнення впровадження інновацій та обмеження внутрішнього резерву ефективності.

Водночас загальні тенденції розвитку управлінської науки вказують на необхідність переходу до цифрової моделі управління (digital management), що передбачає використання автоматизованих інформаційних систем, цифрових інструментів моніторингу та аналітики. У цьому контексті важливим напрямом удосконалення управління в ТОВ «ДЕЛЕНИ» є запровадження програмно-аналітичних рішень, що забезпечують прозорість даних, своєчасність управлінських рішень та координацію між підрозділами підприємства.

Ще одним суттєвим чинником, що стримує результативність управлінських рішень у досліджуваному товаристві, є кадрова проблема. Дефіцит кваліфікованих менеджерів, недостатня мотивація працівників, наявність елементів непотизму та упередженого підбору персоналу — усе це знижує здатність підприємства ефективно розв'язувати поточні та стратегічні завдання. Переорієнтація на професійно орієнтований підхід до управління персоналом, запровадження систематичного навчання та розвиток кадрового резерву можуть стати однією з базових умов стабільного управління.

Досвід розвинених країн доводить, що впровадження сучасних методів корпоративного управління, адаптованих до національного контексту, сприяє не лише підвищенню операційної ефективності, а й формуванню сталої системи стратегічного розвитку. Водночас механічне копіювання іноземних практик без урахування місцевих умов не дає очікуваного результату. Успішні приклади реформ у аграрному секторі свідчать про доцільність гнучкого застосування міжнародного досвіду лише за умови його адаптації до структурно-функціональної специфіки підприємства.

У контексті посилення результативності управління ТОВ «ДЕЛЕНИ» доцільно звернутися до перевірених міжнародних практик, які успішно впроваджуються у розвинених країнах.

1. Впровадження концепції «точного землеробства» (Precision Agriculture). Серед лідерів впровадження можна відзначити такі країни як США, Канада, Німеччина. На сьогодні доведено, що використання супутникового моніторингу, GPS-навігації, дронів і сенсорів для управління процесами посіву, поливу, удобрення та збирання врожаю є надзвичайно ефективними інструментами підвищення результативності управління сільськогосподарським підприємством.

Наслідком впровадження концепції «точного землеробства» може бути підвищення врожайності на 10–20%, оптимізація витрат на 15–30% [10].

Впровадження базових елементів цифрового моніторингу у виробничі процеси ТОВ «ДЕЛЕНИ» – наприклад, GPS для обробки полів, онлайн-картування продуктивності ділянок, дозволить значно підвищити результати господарської діяльності.

2. Застосування ERP-системи для агробізнесу, які активно впроваджуються та застосовуються із високою результативністю у Франції, Нідерландах, США [13].

Зміст зазначеної концепції полягає у впровадженні комплексних систем планування ресурсів підприємства (ERP) – наприклад, SAP Agriculture Management або AgriERP. Основними перевагами впровадження таких систем є централізація інформації, контроль витрат, облік продукції, зв'язок із ринками збуту.

Впровадження автоматизації обліку врожаю, логістики, персоналу і фінансів через прості ERP-рішення, адаптовані під малий/середній агробізнес дозволить ТОВ «ДЕЛЕНИ» відчутно підвищити результативність виробництва.

3. Досвід окремих країн підтверджує ефективність застосування підходів Lean Management та Kaizen у сільському господарстві. Серед лідерів у застосуванні зазначених підходів можливо відзначити Японію та Бразилію [2].

Основу вказаних підходів складають: мінімізація втрат, оптимізація трудових і матеріальних ресурсів, постійне вдосконалення процесів.

У разі впровадження в роботі ТОВ «ДЕЛЕНИ» підходів Lean Management та Kaizen вдасться підвищити результативність без великих капіталовкладень. У цьому зв'язку доцільно визначити найбільш витратні процеси (паливо, ремонт техніки, логістика) і впровадити щотижневі наради щодо зниження втрат.

4. В сучасних умовах все більше звертають на себе увагу такі форми господарювання в сільському господарстві як агрокластери та кооперативні моделі [24]. Серед країн-лідерів по впровадженню та ефективній реалізації можливо відзначити Нідерланди, Італію, Данію.

Об'єднання фермерів або підприємств у кластери з єдиною логістикою, збутом, інвестиціями дає можливість досягнути зниження витрат, зменшити витрати за рахунок спільного використання техніки, спростити доступ до інновацій.

Враховуючи переваги зазначених форм ведення господарства, з огляду на обмеженість ресурсів ТОВ «ДЕЛЕНИ» доцільно приймати участь у регіональних аграрних кластерних ініціативах Болградського району або об'єднуватися з сусідніми підприємствами для спільного використання техніки чи зберігання врожаю.

5. В ході дослідження діяльності ТОВ «ДЕЛЕНИ» було встановлено, що однією із перепон розвитку результативного управління є питання персоналу. У зв'язку з цим, необхідно звернути увагу на розвиток інклюзивного управління персоналом і формування корпоративної культури [43].

Зазначені підходи до побудови результативної системи менеджменту застосовуються у Німеччині та Швеції. Основу вказаного підходу складає побудова системи управління з делегуванням відповідальності, підвищенням мотивації, навчанням кадрів. Як наслідок, підприємство отримує підвищення продуктивності праці до 30%, зниження плинності кадрів. Тому, під час управління персоналом ТОВ «ДЕЛЕНИ» доцільно запровадити проведення щорічного навчання, КРІ та бонусної системи для польових працівників і спеціалістів.

Упровадження міжнародного досвіду управління в ТОВ «ДЕЛЕНИ» повинно відбуватись із врахуванням локальних умов: рівня цифровізації, кадрового потенціалу, розміру господарства та фінансових можливостей. Вибірково впроваджуючи найбільш дієві практики – насамперед у напрямках цифровізації, ресурсної оптимізації й кадрового розвитку – підприємство може істотно підвищити результативність управління та посилити свої конкурентні позиції на ринку

Отже, з метою підвищення результативності управління в ТОВ «ДЕЛЕНИ» доцільно:

- забезпечити гнучкість управлінської структури шляхом делегування повноважень;
- впровадити цифрові інструменти моніторингу витрат, контролю за активами та управління виробничими циклами;
- використовувати адаптовані методики планування та прогнозування на основі реального досвіду українських підприємств;
- розширити використання аграрного аутсорсингу та ІТ-рішень для зменшення витрат і підвищення операційної ефективності.

Таким чином, поєднання адаптованого міжнародного досвіду з вітчизняною практикою дозволить ТОВ «ДЕЛЕНИ» не лише підвищити результативність управління, а й забезпечити стійкий розвиток в умовах ринкової невизначеності.

3.2. Напрями трансформації системи управління як основа підвищення результативності діяльності ТОВ «ДЕЛЕНИ»

Необхідність підвищення результативності управлінських процесів усе частіше стає предметом уваги з боку керівництва підприємств, зокрема у сфері сільського господарства. Така потреба виходить за межі суто економічного контексту — мова йде про комплексну трансформацію управління, що охоплює організаційні, кадрові, технологічні та стратегічні компоненти. У випадку ТОВ

«ДЕЛЕНИ», як і для більшості підприємств аграрного сектору, якісне оновлення підходів до управління постає не як вибір, а як об'єктивна необхідність в умовах зростаючої конкуренції, зношеної матеріально-технічної бази та обмежених фінансових ресурсів.

Запуск будь-якого підприємства зазвичай пов'язаний із прагненням власників досягти максимальної фінансової віддачі при мінімальних витратах ресурсів. Проте з часом, унаслідок змін ринкових умов, внутрішньої неузгодженості процесів або виснаження кадрового потенціалу, ефективність діяльності може суттєво знижуватись. Щоб вчасно реагувати на ці виклики, управлінцям необхідно не лише ідентифікувати першопричини спаду, але й сформулювати чітке бачення шляхів їх подолання.

Підвищення результативності управління в ТОВ «ДЕЛЕНИ» вимагає розробки та реалізації послідовного плану організаційних змін. У цьому плані має бути закладено як бажаний результат, так і реалістичні кроки до його досягнення. Важливо, щоб запропоновані дії враховували не лише внутрішні виробничі та кадрові умови, а й вплив зовнішніх чинників — таких як погодні ризики, ціни на ресурси, державне регулювання, доступ до фінансування. Синергія між внутрішніми особливостями діяльності ТОВ «ДЕЛЕНИ» та динамікою зовнішнього середовища дозволить створити ефективну модель управління, здатну забезпечити стабільність і зростання підприємства в коротко- та середньостроковій перспективі.

Сучасні економічні реалії, що постійно змінюються під впливом цифрових інновацій та нестабільності ринку, значно впливають на організацію та принципи функціонування підприємств, зокрема аграрного сектору. Керівництву ТОВ «ДЕЛЕНИ» доводиться дедалі частіше адаптуватися до нових управлінських викликів, що виникають в умовах трансформаційного середовища. Серед них — потреба у підвищенні гнучкості управлінських рішень, забезпеченні оперативного реагування на зовнішні зміни, покращенні якості виробленої продукції та послуг, а також створенні системи прозорого контролю за ключовими бізнес-процесами [18].

До актуальних запитів, які постають перед керівництвом, належать: адаптація внутрішніх процесів до нових вимог ринку та забезпечення їх гнучкості; формування довіри та довгострокових взаємин із клієнтами; забезпечення високих стандартів якості в аграрній продукції; налагодження системи контролю за результативністю діяльності на всіх рівнях управління.

Одним із ефективних напрямів модернізації управлінської системи на підприємстві, що прагне до стійкого розвитку, є впровадження принципів креативного менеджменту. Цей підхід дозволяє не лише оновити корпоративну культуру, а й створити середовище, що сприяє інноваціям, внутрішній мотивації та залученості персоналу до досягнення стратегічних цілей.

Креативне управління включає такі ключові орієнтири:

1. інформування працівників про стратегічні цілі компанії, місію та актуальні завдання, що сприяє підвищенню їх залученості;
2. стимулювання нестандартного мислення, ініціативності та новаторського підходу до вирішення виробничих і управлінських завдань;
3. захист інтелектуальної власності працівників і визнання цінності їхніх ідей;
4. створення умов для самореалізації персоналу у межах підприємства та забезпечення ефективної взаємодії між підрозділами [22].

Для ТОВ «ДЕЛЕНИ», що функціонує в умовах нестабільного економічного середовища, впровадження креативного підходу в управлінні може стати важливим кроком до покращення результативності діяльності та досягнення сталого зростання.

Досягнення високого рівня результативності управління є непростю задачею для керівного складу, зокрема у специфічних умовах аграрного виробництва. Водночас, при правильному підході — з урахуванням галузевих особливостей та внутрішнього стану підприємства — таке завдання цілком можливо реалізувати. Ключовим фактором є вибір управлінської стратегії, яка найбільш адекватно відповідає потребам саме того чи іншого підприємства, зокрема ТОВ «ДЕЛЕНИ».

Варто підкреслити, що успіх у цьому напрямі значною мірою залежить від готовності керівництва об'єктивно оцінити проблеми, які стримують розвиток, та своєчасно реагувати на них. У багатьох випадках внутрішній погляд може бути недостатньо неупередженим, тож доцільним стає залучення незалежних експертів. Зовнішній консультант дозволяє виявити як структурні суперечності в організації управління, так і приховані конфлікти в колективі, що мають суттєвий вплив на ефективність діяльності.

Нерідко управлінські недоліки виявляються глибшими та масштабнішими, ніж очікувалося. Саме в таких випадках виникає потреба у системному підході до вдосконалення менеджменту. Ефективним інструментом у цьому контексті виступає Теорія обмежень (Theory of Constraints, TOC), яка фокусується на виявленні та усуненні «вузьких місць» у ланцюгу процесів. Її застосування дозволяє не лише локалізувати критичні точки, що уповільнюють загальний розвиток, а й використати наявні суперечності як рушійні сили для змін [25].

Впровадження принципів цієї теорії в управлінську практику ТОВ «ДЕЛЕНИ» може сприяти кращому розумінню причин неефективності, оптимізації рішень і, як наслідок, — зростанню продуктивності та прибутковості. Основна ідея полягає в тому, що підвищення результативності управління потребує не загального реформування, а точкового, але влучного впливу на найслабші ланки системи управління.

Одним із критичних напрямів покращення результативності управлінських процесів у ТОВ «ДЕЛЕНИ» є впровадження дієвої системи управління змінами. У сучасних умовах господарювання зміни стали постійною необхідністю, однак їх реалізація часто наштовхується на опір із боку персоналу, зумовлений страхом перед новизною або небажанням залишати звичні рамки. Найефективнішим інструментом подолання цього бар'єру є своєчасне інформування працівників, ведення роз'яснювальної роботи та активне залучення до обговорення змін.

Важливе значення в цьому контексті має застосування положень Теорії обмежень, зокрема концепції «шести рівнів опору». Керівнику варто послідовно долати ці психологічні бар'єри, надаючи чесні, аргументовані відповіді на

ключові питання, що виникають у співробітників. Таким чином, основу успішного впровадження змін становить конструктивний діалог із управлінською ланкою середнього рівня та безпосередніми виконавцями, які першими стикаються з нововведеннями на практиці [36].

Окремо слід відзначити управління проєктами як інструмент досягнення високих результатів у діяльності аграрного підприємства. Умовою ефективності цього управлінського напрямку є створення сприятливих організаційних передумов — надання відповідним менеджерам необхідних повноважень, ресурсного забезпечення та інформаційної підтримки. Для формування повноцінної системи управління проєктами слід враховувати як внутрішні економічні особливості підприємства, так і зовнішні виклики аграрного ринку [37].

Ефективність проектного менеджменту значною мірою залежить від рівня підготовки кадрів, їхньої здатності до стратегічного планування, адаптації до змін і прийняття відповідальності за результати. Успішне впровадження проектного управління в ТОВ «ДЕЛЕНИ» може бути досягнуте через залучення зовнішніх експертів із відповідними знаннями та досвідом, що дозволить оптимізувати виробничі процеси, зменшити втрати та реалізувати нові можливості для зростання.

Для кожного підприємства, зокрема й для ТОВ «ДЕЛЕНИ», ключовим завданням є вибір оптимального напрямку стратегічного розвитку, який би враховував індивідуальні особливості його функціонування. У цьому процесі важливо спиратися на перевірені принципи, що можуть бути ефективно реалізовані в різних організаційно-економічних умовах [33].

Перш за все, слід приділяти увагу скороченню витрат, не погіршуючи при цьому якість продукції або послуг. Практика доводить, що спроби зменшити витрати через звільнення працівників чи закупівлю менш якісної сировини часто призводять до зниження обсягів виробництва і, як наслідок, — до втрати прибутковості підприємства.

Також важливою складовою трансформації управлінського процесу є впровадження технологічних оновлень. Автоматизація та модернізація бізнес-процесів, зокрема у виробничій сфері, дозволяє підвищити ефективність операційної діяльності. Але такі зміни мають базуватися на ретельному аналізі продуктивності та потреб підприємства, щоб уникнути необґрунтованих витрат.

Ще одним напрямом покращення управління в ТОВ «ДЕЛЕНИ» є вдосконалення організаційної структури управління. Залучення нових управлінських кадрів або оновлення управлінського складу здатне стимулювати появу інноваційних рішень та забезпечити реалізацію перспективних ініціатив [14].

Окрему роль у підвищенні результативності відіграє ефективна маркетингова політика. Системне просування продукції підприємства, розробка стратегії залучення нових споживачів та підтримка лояльності вже наявних клієнтів сприяють зростанню доходів при відносно невеликих витратах. В умовах високої конкуренції на ринку агропродукції ТОВ «ДЕЛЕНИ» варто інвестувати у сучасні інструменти цифрового маркетингу, що дозволить значно розширити клієнтську базу.

Глибоке опрацювання кожного з окреслених напрямів удосконалення управління в межах діяльності ТОВ «ДЕЛЕНИ» здатне забезпечити досягнення очікуваних результатів. Водночас особливо важливо постійно підтримувати ініціативність як з боку керівництва, так і з боку звичайних працівників. Заохочення за проявлену активність і практичні пропозиції стимулює формування згуртованого трудового колективу, орієнтованого на досягнення цілей підприємства як у короткостроковій, так і в довготривалій перспективі.

Перед тим як вносити зміни до системи управління, керівництву ТОВ «ДЕЛЕНИ» варто провести критичний аналіз наявної моделі менеджменту. Це дозволить визначити ефективність нинішнього стилю управління й сформулювати бачення подальших кроків. Сучасне сільськогосподарське підприємство функціонує в умовах швидких змін, тому його розвиток потребує гнучкого

підходу, постійного оновлення практик та високої адаптивності до нових викликів.

Нерідко результати комплексної оцінки управлінської системи засвідчують потребу починати зміни саме з вищої управлінської ланки. У такому разі актуальним стає перегляд наявних управлінських підходів та впровадження якісно нових методів керівництва. На початковому етапі найефективніше зосередитися на розвитку лідерських і управлінських якостей керівника підприємства, що передбачає готовність до самовдосконалення та професійного зростання.

У процесі підвищення ефективності управління важливо комплексно охоплювати як внутрішні аспекти – організаційну структуру, мотивацію персоналу, систему комунікацій, – так і зовнішні чинники, зокрема, економічне середовище, ринкові коливання, нормативно-правові обмеження. Саме поєднання внутрішнього удосконалення із чітким реагуванням на зовнішні виклики сприятиме зміцненню управлінської спроможності ТОВ «ДЕЛЕНИ» та забезпеченню його стабільного розвитку [19].

У процесі реалізації заходів щодо покращення ефективності управлінської діяльності на підприємстві, зокрема в умовах функціонування сільськогосподарського виробника, доцільно зосередити увагу на низці ключових факторів.

Одним із важливих напрямів є формування дієвої системи мотивації працівників. Окрім фінансового стимулювання, необхідно впроваджувати програми підвищення професійної кваліфікації. Рациональний підбір освітніх курсів сприятиме зростанню фахового рівня персоналу, що є більш ефективним рішенням, ніж пошук нових працівників із вищими компетенціями.

Ще один аспект — делегування повноважень. У разі, коли підприємство має розгалужену структуру або філії, централізоване управління може сповільнювати оперативність рішень. У цьому контексті доцільним є передання більшої частини управлінських функцій на рівень місцевих керівників або

керівників окремих підрозділів, що забезпечить гнучкість і адаптивність у прийнятті рішень.

Не менш важливо активно впроваджувати інновації та новітні технології. Керівникам варто регулярно знайомитися з новими рішеннями, представленими на виставках та галузевих форумах, щоб забезпечити вчасне оновлення технічної бази та підвищення продуктивності за стабільного рівня витрат.

Розширення інвестиційного потенціалу також відіграє ключову роль. Залучення додаткових фінансових ресурсів дозволить ТОВ «ДЕЛЕНИ» реалізовувати масштабні проєкти модернізації та підвищувати рентабельність операційної діяльності.

Окрему увагу варто приділяти формуванню здорового психологічного клімату в колективі. Роботодавець повинен забезпечити працівникам можливість якісного відпочинку — від організації корпоративних заходів до часткового фінансування оздоровлення. Такі кроки не лише підвищують моральний дух команди, але й знижують рівень захворюваності, що позитивно впливає на загальну результативність [35].

Таким чином, досягнення стабільного підвищення результативності управління на підприємстві можливе лише за умови одночасної реалізації змін у низці напрямів: технічної модернізації, маркетингового просування, кадрового розвитку, стимулювання ініціативності та зміцнення комунікації всередині колективу. Для ТОВ «ДЕЛЕНИ» та подібних сільськогосподарських підприємств такий комплексний підхід може стати основою для стійкого зростання.

3.3. Формування системи економічної безпеки як інструмент підвищення результативності управління

За результатами проведеного дослідження встановлено, що у ТОВ «ДЕЛЕНИ» є низка проблемних питань щодо інформаційної прозорості, обмеженості фінансування, зниження прибутку та зношеність основних фондів.

Це свідчить про відсутність або недосконалість системи економічної безпеки, яка могла б забезпечити:

- своєчасне виявлення внутрішніх і зовнішніх загроз;
- контроль за ефективністю використання ресурсів;
- запобігання фінансовим махінаціям;
- забезпечення стабільності діяльності підприємства в умовах турбулентного середовища.

У контексті підвищення результативності управління підприємством, важливим аспектом виступає достовірна діагностика стану його економічної безпеки. Як зазначають дослідники Єфімова Г. та Марущак С., саме така діагностика слугує базою для стратегічного планування сталого і захищеного розвитку господарської структури. Вони виокремлюють вісім ключових компонентів економічної безпеки, кожен з яких характеризується відповідною системою індикаторів. Варто також звернути увагу на їхню обґрунтовану позицію щодо застосування методу нечіткого логічного висновку в процесі оцінювання економічної безпеки. Цей підхід вважається доцільним у зв'язку з тим, що глибокий аналіз обстановки підприємства часто супроводжується появою нових чинників невизначеності, які складно врахувати за допомогою традиційних методів аналізу [14].

Оцінювання рівня економічної безпеки підприємства є складовим елементом загальної ефективності його управління. У науковій літературі представлено низку підходів до такої оцінки, серед яких вирізняються ресурсно-функціональний, індикаторний (пороговий), інтегрований та підхід, заснований на ймовірності настання банкрутства. Ресурсно-функціональний підхід трактує загальний рівень безпеки як середньозважене значення окремих її складових, дозволяючи ідентифікувати потенційні загрози на рівні кожної функціональної сфери діяльності підприємства.

С. Ілляшенко запропонував доповнення цього підходу ринковою та інтерфейсною складовими: перша відображає узгодженість внутрішніх резервів підприємства з ринковими викликами, друга — ступінь надійності відносин з

партнерами та контрагентами. Водночас окремі науковці вважають недостатньо обґрунтованим включення до економічної безпеки таких аспектів, як правова та силова компоненти, оскільки їх забезпечення радше належить до відповідальності держави як гаранта правопорядку та інституційної стабільності [32].

Альтернативний підхід запропонував Сак Т., який акцентує увагу на ринковій, політико-правовій та інтерфейсній складових. Методика цього автора передбачає побудову діагностичних матриць і використання анкетного аналізу, що дозволяє виявити внутрішні слабкості навіть за умов обмеженості у статистичних даних. Однак суб'єктивність результатів, пов'язана з інтерпретацією анкет, залишається слабкою стороною цього методу [40].

Фролова Л.В. представила системний підхід, у межах якого економічна безпека розглядається через призму п'яти груп показників (обсяги, динаміка, структура, співвідношення та ефективність), які застосовуються до семи основних блоків: людських ресурсів, фінансів, матеріальних і нематеріальних активів, управлінських функцій, маркетингу та виробництва. Незважаючи на високу аналітичну точність, запропонований підхід є досить складним для практичного впровадження. Деякі з використаних показників, зокрема інтерпретація ефективності активів чи трактування ринкової позиції лише частку на ринку, викликають певні наукові дискусії [47].

Застосування вказаних підходів до аналізу економічної безпеки ТОВ «ДЕЛЕНИ» дозволить більш точно визначити вразливі зони управлінської системи та розробити релевантні управлінські рішення для підвищення результативності функціонування підприємства.

Управління системою економічної безпеки підприємства сільськогосподарського сектору, зокрема ТОВ «ДЕЛЕНИ», стає необхідною передумовою стабільного функціонування в умовах зростаючих викликів і ризиків, що формуються як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Оскільки підприємство функціонує як відкрита система, воно постійно взаємодіє з економічними, правовими, політичними та природними факторами, які можуть

спричинити деструктивні наслідки, якщо не виявити їх своєчасно та не впровадити заходи з нейтралізації.

Особливу увагу необхідно приділяти виявленню та усуненню слабких ланок у діяльності ТОВ «ДЕЛЕНИ», адже саме ці зони є джерелом потенційних загроз для загальної результативності управління. Система економічної безпеки в такому контексті розглядається як ключовий механізм оптимізації управлінських процесів і підвищення загальної стійкості підприємства до зовнішніх впливів.

В умовах постійних змін аграрного ринку, зростання конкуренції, коливань цін на ресурси та продукцію, забезпечення належного рівня економічної безпеки набуває стратегічного значення. Вона виступає не лише як інструмент захисту, а й як один із чинників формування конкурентних переваг та довготривалої життєздатності підприємства.

Основним завданням системи управління економічною безпекою ТОВ «ДЕЛЕНИ» є створення передумов для результативного функціонування підприємства, посилення його адаптивності до нестабільних умов ринку, а також забезпечення стійкого розвитку та нарощування потенціалу. Для цього необхідно враховувати низку факторів: специфіку виробничої діяльності, рівень розвитку інфраструктури, географічне розташування, доступність ресурсів, стадію життєвого циклу підприємства, а також ступінь конкуренції у галузі.

Запровадження ефективної системи управління економічною безпекою, яка базується на моніторингу змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, виявленні потенційних загроз і своєчасному реагуванні на них, дозволяє ТОВ «ДЕЛЕНИ» зміцнити свої ринкові позиції, підвищити результативність управління та забезпечити стабільне зростання в довгостроковій перспективі.

У зв'язку із зазначеним, вважаємо за потрібне провести оцінку складових економічної безпеки ТОВ «ДЕЛЕНИ» (Таблиця 3.1).

Таблиця 3.1. Оцінка складових економічної безпеки ТОВ «ДЕЛЕНИ»

	Складова безпеки	Оцінка (0-10)	Основні проблеми	Рекомендації
1.	Фінансова	6	Високий рівень дебіторської заборгованості	Оптимізувати політику розрахунків з клієнтами
2.	Кадрова	7	Плинність кадрів у виробничому підрозділі	Запровадити нематеріальні стимули для працівників
3.	Виробнича	5	Знос основних фондів понад 60%	Розробити програму технічної модернізації
4.	Маркетингова	6	Нерівномірна структура збуту	Диверсифікувати ринки збуту
5.	Інформаційна	4	Недостатній рівень кіберзахисту	Інвестувати в ІТ захист і навчання персоналу
6.	Юридична	5	Нерегулярне оновлення нормативної документації	Розробити систему юридичного моніторингу
7.	Інвестиційна	3	Відсутність системної роботи з інвесторами	Розробити інвестиційний план та піар-стратегію
8.	Ресурсна	6	Залежність від незмінних постачальників	Налагодити співпрацю з альтернативними постачальниками

Джерело: Створено автором

Отже, застосувавши ресурсно-функціональний підхід було здійснено оцінювання основних складових економічної безпеки підприємства. У таблиці подано результати внутрішньої експертної оцінки, що дозволила виявити «слабкі місця» та сформулювати пропозиції щодо їх усунення.

Найнижчу оцінку отримала інвестиційна складова (3 бали з 10 можливих), що свідчить про відсутність системної роботи із залученням зовнішніх джерел фінансування. Інформаційна (4 бали) та юридична (5 балів) безпека також потребують посилення, зокрема через низький рівень захисту інформаційних систем та відсутність постійного юридичного супроводу господарських операцій.

Значно кращою є ситуація з кадровою (7 балів) і фінансовою (6 балів) складовими. Це дає змогу говорити про відносну стабільність у трудовому колективі та допустимий рівень платоспроможності. Проте високий рівень зносу основних засобів і залежність від окремих постачальників вказують на критичні проблеми у виробничій та ресурсній підсистемах.

У візуальному представленні (рис. 3.1) чітко прослідковується потреба у комплексному підході до покращення показників безпеки. Варто акцентувати увагу на модернізації технічного парку, диверсифікації постачальників і удосконаленні інструментів правового захисту. Крім того, належна робота з інвесторами може посилити позиції підприємства на ринку.

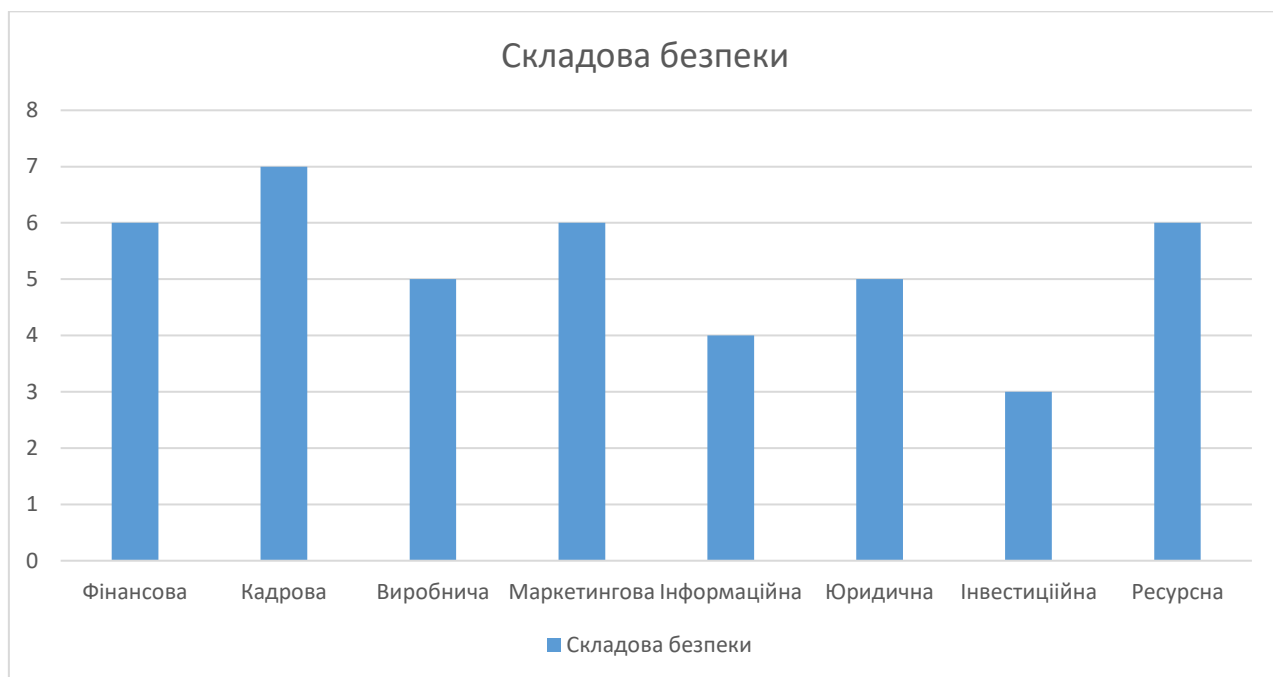


Рисунок 3.1. Аналіз складових економічної безпеки ТОВ «ДЕЛЕНИ»

Джерело: Створено автором

У сучасних умовах господарювання економічна безпека підприємства постає як стратегічна складова системи управління, що забезпечує стійкість суб'єкта господарювання до внутрішніх і зовнішніх викликів. Вона охоплює здатність ТОВ «ДЕЛЕНИ» зберігати свою цілісність, ресурсну самодостатність, конкурентоспроможність і потенціал розвитку, незважаючи на наявність загроз із боку ринкового середовища або внутрішніх дисбалансів.

Зміст економічної безпеки підприємства тлумачиться як система механізмів, ресурсів і управлінських рішень, які спрямовані на захист ключових елементів діяльності підприємства, підтримку його економічної стабільності та забезпечення передумов для сталого розвитку. Зокрема, це стосується збереження кадрового потенціалу, забезпечення інформаційного захисту,

фінансової стійкості, ефективності виробничої структури та технологічної модернізації [41].

Основною метою функціонування системи економічної безпеки ТОВ «ДЕЛЕНИ» є створення умов для безперебійної роботи підприємства у короткостроковому періоді та формування передумов для його зростання в стратегічній перспективі.

До ключових завдань системи економічної безпеки у межах управлінської діяльності підприємства належать:

- забезпечення надійності фінансових операцій та інвестиційної привабливості;
- збереження й оновлення технічного ресурсу підприємства;
- підтримка високого рівня професійної підготовки персоналу;
- впровадження механізмів ризик-менеджменту;
- захист конфіденційної інформації та управління знаннями;
- гарантування екологічної відповідальності та правового захисту діяльності підприємства.

Рівень економічної безпеки ТОВ «ДЕЛЕНИ» визначається за сукупністю кількісних і якісних показників, серед яких важливе місце займають індикатори фінансової стійкості, надійності постачання, стабільності збуту, рівня оновлення основних фондів, кваліфікаційної структури працівників і гнучкості управлінських процесів.

Для ТОВ «ДЕЛЕНИ» особливої актуальності набуває формування багаторівневої системи оцінки загроз, прогнозування їх наслідків і розробка заходів превентивного впливу. Такий підхід дозволяє не лише мінімізувати поточні ризики, але й забезпечити гнучке реагування на трансформації зовнішнього середовища, зберігаючи фінансову та виробничу стійкість підприємства.

У ході дослідження були виявлені ключові внутрішні та зовнішні виклики, що стримують економічну безпеку підприємства ТОВ «ДЕЛЕНИ» (Таблиця 3.2).

Таблиця 3.2. Виклики економічній безпеці ТОВ «ДЕЛЕНИ»

	Категорія	Назва виклику	Характер впливу
1.	Внутрішні виклики	Нестача кваліфікованого персоналу	Знижує якість управлінських рішень та продуктивність
2.	Внутрішні виклики	Відсутність формалізованої системи risk-management	Підвищує ймовірність збитків при непередбачуваних подіях
3.	Внутрішні виклики	Високий рівень зносу матеріально-технічної бази	Знижує ефективність виробництва, збільшує витрати
4.	Внутрішні виклики	Відсутність резервних фінансових джерел	Обмежує гнучкість підприємства в умовах кризи
5.	Зовнішні виклики	Зміна державного регулювання та аграрної політики	Потребує адаптації до змін нормативного середовища
6.	Зовнішні виклики	Коливання валютних курсів і нестабільність фінансових ринків	Створює фінансові труднощі та нестабільність
7.	Зовнішні виклики	Конкуренція з боку великих агрохолдингів	Скорочує частку ринку та ускладнює залучення клієнтів
8.	Зовнішні виклики	Кліматичні та сезонні ризики	Може зірвати плани виробництва та поставок

Джерело: Створено автором на основі [5]

Таким чином, ефективне управління економічною безпекою ТОВ «ДЕЛЕНИ» потребує інтеграції системного аналізу, ресурсного прогнозування, інституційного зміцнення функцій контролю і стратегічного планування у межах загальної управлінської політики підприємства.

На основі проведеного аналізу можливо сформулювати узагальнену модель забезпечення економічної безпеки ТОВ «ДЕЛЕНИ» (рис. 3.2), яка є комплексною структурою та охоплює ключові елементи внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства і дозволяє ефективно реагувати на виклики, що виникають у процесі його функціонування. Актуальність побудови такої системи зумовлена постійним впливом зовнішніх загроз, економічною нестабільністю, зростанням конкуренції, високим рівнем зношеності основних засобів, обмеженістю резервів та нестачею кадрового потенціалу.



Рисунок 3.2. Модель забезпечення економічної безпеки ТОВ «ДЕЛЕНИ»

Джерело: Створено автором

У сучасних умовах господарювання економічна безпека перестає бути другорядною функцією підприємства, натомість перетворюється на стратегічний фактор забезпечення його життєздатності та конкурентоспроможності. Застосування системного підходу до побудови моделі безпеки дозволяє сформувати цілісну, керовану та адаптивну систему, орієнтовану на захист ресурсного потенціалу, стабільність операційної діяльності та підтримку довгострокового розвитку підприємства.

Ключові блоки моделі включають кадрову, фінансову, техніко-технологічну, інформаційну, юридичну, ринкову та управлінську безпеку. Кожна з цих складових відіграє важливу роль: кадрова — забезпечує наявність кваліфікованого персоналу; фінансова — гарантує стійкість грошових потоків; техніко-технологічна — дозволяє підтримувати виробничу спроможність; інформаційна — забезпечує прозорість та своєчасність управлінських рішень; юридична — мінімізує правові ризики; ринкова — підвищує адаптивність до змін попиту та конкуренції. Інтеграційна ланка — управлінська безпека, — координує дії в усіх сферах і забезпечує стратегічне бачення розвитку підприємства.

Важливе місце у цій моделі відведено risk-management — системі управління ризиками, яка дає змогу своєчасно виявляти, оцінювати та нейтралізовувати потенційні загрози до того, як вони переростуть у кризові явища. Саме ця складова забезпечує гнучкість і стійкість ТОВ «ДЕЛЕНИ» в умовах невизначеності, що є особливо цінним у сучасній економічній ситуації.

Упровадження цієї моделі дозволить підприємству систематизувати підходи до управління ризиками, зміцнити слабкі місця (зокрема кадрові, фінансові та технічні), оптимізувати процеси прийняття рішень, підвищити інвестиційну привабливість, гарантувати збереження та примноження ресурсів. У стратегічній перспективі це сприятиме досягненню головної мети економічної безпеки — стабільного функціонування та сталого розвитку ТОВ «ДЕЛЕНИ» як повноцінного учасника ринкових відносин.

ВИСНОВКИ

1. Основною метою дослідження було оцінити результативність управлінської діяльності ТОВ «ДЕЛЕНИ» та визначити шляхи її підвищення. У процесі аналізу було виявлено, що ефективність управління безпосередньо впливає на фінансову стійкість, ринкову позицію та стратегічний потенціал підприємства.
2. Дослідження організаційної структури підприємства засвідчило надмірну централізацію функцій та недостатню гнучкість внутрішньої управлінської системи. Така структура гальмує швидке прийняття рішень і ускладнює реалізацію ініціатив на рівні середньої управлінської ланки.
3. У сфері кадрового забезпечення спостерігається дефіцит кваліфікованих спеціалістів, що поєднується з відсутністю механізмів стимулювання та зниженим рівнем мотивації персоналу. Це знижує продуктивність праці, ускладнює кадрове оновлення і послаблює інноваційний потенціал підприємства.
4. Фінансовий аналіз підтвердив негативну динаміку прибутковості, зокрема скорочення чистого прибутку та зменшення рентабельності продажів. Така тенденція свідчить про нераціональне використання ресурсів та необхідність удосконалення управлінських рішень у фінансовій сфері.
5. Серед зовнішніх чинників, що суттєво обмежують результативність управління в умовах сьогодення, ключовими є наслідки повномасштабної війни, запровадження воєнного стану, порушення логістичних ланцюгів та нестабільність ринків збуту. Обмеження щодо експорту агропродукції, постійні ризики форс-мажорів, зміни в державному регулюванні та зростання витрат на забезпечення безперервності виробничого процесу формують середовище високої турбулентності, що знижує передбачуваність управлінських рішень і ускладнює реалізацію довгострокових стратегій.
6. Внутрішні загрози економічній безпеці ТОВ «ДЕЛЕНИ» включають значне зношення основних засобів, нестачу резервних джерел фінансування, відсутність системи risk-management і низький рівень інвестиційної активності.

Вони знижують стійкість підприємства до кризових впливів і підвищують його вразливість.

7. У рамках дослідження було сформовано модель системи забезпечення економічної безпеки ТОВ «ДЕЛЕНИ», яка охоплює кадрову, фінансову, технічну, інформаційну та правову складові. Її реалізація дозволяє забезпечити прогнозованість розвитку, мінімізацію ризиків та зростання конкурентоспроможності.

8. Напрацьовані напрямки підвищення результативності управління передбачають оновлення техніко-економічної бази, розвиток людського капіталу, підвищення якості управлінських рішень і впровадження ризик-орієнтованого підходу. Особлива увага приділяється модернізації управлінських процесів через впровадження сучасних цифрових інструментів.

9. Для забезпечення сталої результативності управлінської діяльності в ТОВ «ДЕЛЕНИ» необхідно впроваджувати комплекс сучасних інструментів підвищення результативності, серед яких особливе значення мають цифровізація бізнес-процесів, запровадження систем внутрішнього контролю, гнучке планування, адаптивне управління персоналом та інтеграція принципів risk-management. Успішна реалізація таких змін дасть змогу своєчасно реагувати на зовнішні загрози, раціонально використовувати корпоративні ресурси та досягати стратегічних цілей у мінливому економічному середовищі.

10. Перспективним напрямом розвитку управлінської функції підприємства є посилення економічної безпеки через створення власного антикризового плану дій, диверсифікацію джерел постачання та збуту, а також розвиток внутрішніх резервів підприємства. В умовах воєнного стану важливо сформувати систему оперативного реагування на загрози, що базується на глибокому моніторингу ситуації, стратегічному аналізі та сценарному плануванні, що дозволить зміцнити позиції ТОВ «ДЕЛЕНИ» на регіональному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Cokins G. (2004) Performance management: finding the missing pieces (to close the intelligence gap). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. no. 6, pp. 74–86.
2. LEAN-Кайдзен або Як оптимізувати витрати у сільському господарстві? URL: <https://kurkul.com/spetsproekty/286-lean-kaydzen-abo-yak-optimizuvati-vitrati-u-silskomu-gospodarstvi> (дата звернення: 15.05.2025).
3. Nasonov M. Theoretical aspects of determination of efficiency performance management and now //Danish Scientific Journal. 2017, № 7. P. 21-25. URL: <http://www.danish-journal.com/> (дата звернення: 15.05.2025).
4. Weske M. (2019) Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures. Springer. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-59432-2>
5. Актуальні виклики та загрози економічній безпеці України в умовах воєнного стану. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-05/executive-1.pdf> (дата звернення: 15.05.2025).
6. Ареф'єва О. В., Побережна З. М. Стратегічне управління інноваційністю бізнес-процесів підприємства на конкурентних ринках. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2019. № 11. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-11_0-pages-108_116.pdf (дата звернення: 15.05.2025).
7. Базилінська О.Я Фінансовий аналіз: теорія та практика : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2009. 328 с.
8. Барабан О.А., Ільїнський В.В. Методи оцінки ефективності управління підприємством. URL: http://www.confcontact.com/2014-alyans-nauk/ek1_baraban.htm (дата звернення: 15.05.2025).
9. Георгіаді Н.Г., Князь С.В., Вільгуцька Р.Б. Фактори, які впливають на формування і використання організаційних структур управління підприємствами. URL:

<https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/dce65042-a38f-45df-b2f5-c44c07f115d5/content> (дата звернення: 15.05.2025).

10. ГІС-Технології В Сільському Господарстві Та Їх Переваги. URL: <https://eos.com/uk/blog/his-tekhnologiii-v-silskomu-hospodarstvi/> (дата звернення: 15.05.2025).

11. Дарміць Р.З., Вацик Н.О. Взаємозв'язок результативності та економічної ефективності в системі менеджменту підприємства. *НЛТУ України*. 2010. Вип.20.12. С. 153–160.

12. Дончак Л.Г., Добіжа В.В. Удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві. *Економіка і суспільство*. №17, 2018 URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/34.pdf (дата звернення: 15.05.2025).

13. Ефективність ERP систем для агробізнесу. Спрощення ведення бізнесу через цифрові інновації. URL: <https://elevator.com.ua/blog/efektyvnist-erp-system-dlya-ahrobiznesu-sproshchennya-vedennya-biznesu-cherez-tsyfrovi> (дата звернення: 15.05.2025).

14. Єфімова Г.В. Планування безпечного розвитку підприємства на основі результатів діагностики рівня його економічної безпеки. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 3(8). С. 43-49. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/No3/43-49.pdf> (дата звернення: 15.05.2025).

15. Ковтуненко Ю. В., Олексійчук А. Г., Васалатій Т. М. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії виробничого підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 11. С. 55–58

16. Ковтуненко В.М. Ідентифікація сутності понять «результативність» і «ефективність» діяльності підприємства та методологія їх оцінки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 10. С. 93–96.

17. Кокінз Г. Керування результативністю: Як подолати розрив між оголошеною стратегією і реальними процесами. Пер. з англ. Київ : Альвасар. 2021. 318 с. С. 26.

18. Ключові виклики для аграрного сектору та основні завдання державної аграрної політики на 2025 рік. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/klyuchovi-vyklyky-dlya-ahrarnoho-sektoru-ta-osnovni-zavdannya> (дата звернення: 15.05.2025).
19. Кравчик Ю.В., Польова Н.М., Каткова Т.І. Діагностика ефективності системи управління організацією. *Innovation and Sustainability* № 3, 2022 DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.87.94> (дата звернення: 15.05.2025).
20. Кравченко О.А., Ільницький В.В., Ульяновська О.І. Забезпечення результативності і ефективності виробничої діяльності підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 3(8). С. 29–35.
21. Кулинич М., Ляшко Л. Методичний інструментарій в аналітичній оцінці результативності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2017. № 4. С. 122–130.
22. Левицький, В. (2024). Моделі організації креативного менеджменту на підприємстві у контексті управління його стратегічними змінами та розвитком. *Економіка та суспільство*. 2024. (62). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-18> (дата звернення: 15.05.2025).
23. Лизанець А.Г., Проскура В.Ф., Скуба А.М. Управління результативністю діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2024. №190. С.66-71
24. Мазний, О., & Ковбаса, О. (2024). Аспекти формування та розвитку кластерів в галузі сільського господарства України. *Київський економічний науковий журнал*, (4), 150-156. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-21> (дата звернення: 15.05.2025).
25. Макарова В.В. Аналіз положень теорії обмежень у контексті організації системи сталого землекористування. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/57.pdf (дата звернення: 15.05.2025).
26. Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності в економіці України: монографія / Л. В. Проданова, О. В. Котляревський;

Черкаський державний технологічний університет. Черкаси : Видавець Пономаренко Р. В., 2019. 240 с. С. 83.

27. Насонов М.І. Методика оцінювання управління ефективністю підприємства: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/206.pdf (дата звернення: 15.05.2025).

28. Олексюк О.І. Технологія оцінки результативності діяльності підприємства. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія Економічні науки*. 2009. Випуск 22. С. 169–173.

29. Омеко А.В. Зовнішні та внутрішні фактори впливу на рівень ефективності управління підприємством. *Економіка та суспільство*. №68. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5057/5002> (дата звернення: 15.05.2025).

30. Петрів І., Старчиков А., Сігунов О. Стратегічне управління та сталий розвиток українського аграрного сектору в умовах глобалізації *Економічний вісник Причорномор'я*. 2024. № 6 URL: <https://www.ebbsl.com.ua/index.php/visnuk/article/view/91/109> (дата звернення: 15.05.2025).

31. Петрів І., Корнєєв Ю., Солдатова А. Стратегії державного управління в умовах воєнного стану: особливості для сільського господарства *Економічний вісник Причорномор'я*. 2024. № 5 URL: <https://www.ebbsl.com.ua/index.php/visnuk/article/view/76> (дата звернення: 15.05.2025).

32. Пилипенко Н.М. Розвиток методичних підходів до оцінки економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. №12. 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5953> (дата звернення: 15.05.2025).

33. Писаренко В.В., Дем'яненко Н.В., Назаренко Є.О. Формування стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. *Економіка і суспільство*. №18, 2018 URL:

https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/72.pdf (дата звернення: 15.05.2025).

34. Пілецька С.Т. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 5. С. 100- 106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print (дата звернення: 15.05.2025).

35. Пілявський В.І., Ознаки, фактори та умови формування і нарощування потенціалу стійкого розвитку підприємств АПК. *Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 6 (111) URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/6_2019/18.pdf (дата звернення: 15.05.2025).

36. Порудєєва Т.В., Кишковська О.Л., Скрипник К.М. Теоретичні основи управління змінами на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2018. №19. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/88.pdf (дата звернення: 15.05.2025).

37. Радько, В., & Білик, В. Концептуальні положення управління проєктами на сільськогосподарських підприємствах *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2024. №2. 305–311. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-42> (дата звернення: 15.05.2025).

38. Савіна Г. Г., Скібіна Т. І. Фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на рівень ефективності управління підприємством комплексу комунальних послуг. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5300> (дата звернення: 15.05.2025).

39. Синіговець О.М. Сучасні підходи до оцінки ефективності підприємств. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/162887641.pdf> (дата звернення: 15.05.2025).

40. Сак Т.В. Діагностування рівня економічної безпеки підприємства в умовах обмеженості інформації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Випуск 3. С. 404-408. URL: <http://global-national.in.ua/vipusk-3-2015/402->

sak-t-v-diagnostuvannya-rivnya-ekonomichnoji-bezpeki-pidpriemstva-v-umovakh-obmezhenosti-informatsiji (дата звернення: 15.05.2025).

41. Сосновська І.М. Поняття та значення економічної безпеки виробничо-господарської діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4303> (дата звернення: 15.05.2025).

42. Сочівець О.П. До проблеми оцінювання ефективності управління підприємством. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. Економіка й управління підприємствами та національним господарством*. 2009. №27 (2) С. 25-28.

43. Степаненко С.В., Власенко Т.А. Інклюзивні моделі управління ресурсним потенціалом аграрних бізнес-суб'єктів. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Том 33 (72). № 3, 2022. С. 25-32.

44. Сучасні концепції менеджменту: навч. посіб. / за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Федулової. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – С. 384–409.

45. Ткачук М., Далюк Н. Ключові аспекти оцінювання ефективності управління господарюючим суб'єктом в умовах змін. *Підприємництво, торгівля та біржова діяльність*. 2022, №10-11 (256-257). С.30-42.

46. Тульчинська С. О., Дергалюк М. О., Радкевич Д. О. Стратегія підвищення конкурентоспроможності українських товаровиробників на світовому ринку в умовах макроекономічної нестабільності. *Ефективна економіка*. 2021. Вип. 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8493> (дата звернення: 15.05.2025).

47. Фролова Л.В. Методичні підходи до оцінювання економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №3(177). С.199-209.

48. Янголь Г.В. Методичні підходи до вимірювання результативності діяльності підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2013. № 32. С. 225–231.