

**ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО**

Факультет права, публічного управління і менеджменту

Кафедра публічного управління та менеджменту

К В А Л І Ф І К А Ц І Й Н А Р О Б О Т А
на тему:
**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

Студентки 4 курсу 4-АМ групи
Освітньої програми
«Адміністративний менеджмент»
Спеціальності 073 Менеджмент
Галузі знань 07 Управління та
адміністрування
Ступеня вищої освіти Бакалавра
Харитонович Аліни Володимирівни

Науковий керівник:

Зелінська О.В., доцент кафедри публічного
управління та менеджменту, канд.техн.наук,
доцент

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____

Члени Екзаменаційної комісії:

_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)

ВІННИЦЯ – 2026

АНОТАЦІЯ

Харитонович А. В. *Підвищення ефективності управління підприємством в сучасних умовах господарювання. Спеціальність 073 Менеджмент. Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця. 2026 р.*

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи та практичні механізми підвищення ефективності управління підприємством в сучасних умовах господарювання. Проведено загальне дослідження, спрямоване на визначення шляхів підвищення ефективності управління. На основі теоретичного аналізу сучасних концепцій та результатів глибокої діагностики діяльності ТОВ «Зоря Поділля» ідентифіковано основні обмеження та перспективи розвитку системи управління підприємством. Запропоновано та обґрунтовано ряд організаційно-економічних заходів, впровадження яких дозволить модернізувати управлінські процеси, підвищити якість прийняття рішень та закріпити основи для сталого зростання конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: *ефективність управління, бізнес-процеси, управлінські рішення, адаптивність, організаційна структура, конкурентоспроможність.*

SUMMARY

Kharytonovych A. V. *Improving the Efficiency of Enterprise Management in Modern Economic Conditions. Specialty 073 Management. Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, Vinnytsia. 2026.*

The qualification work investigates the theoretical foundations and practical mechanisms for improving enterprise management efficiency in conditions of external environmental instability.

The object of the study is «Zorya Podillia» LLC. The thesis presents a comprehensive study aimed at identifying ways to improve management efficiency. Based on a theoretical analysis of modern concepts and the results of an in-depth diagnosis of the activities of «Zoria Podillya» LLC, the main limitations and prospects for the development of the enterprise management system have been identified. A number of organisational and economic measures have been proposed and justified, the implementation of which will modernise management processes, improve the quality of decision-making and lay the foundations for sustainable growth in the enterprise's competitiveness.

Keywords: *management efficiency, business processes, management decisions, adaptability, organizational structure, competitiveness.*

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	6
1.1. Сутність та показники ефективності управління підприємством.....	6
1.2. Сучасні умови господарювання та їх вплив на управлінську діяльність.	11
1.3. Підходи та інструменти підвищення ефективності управління.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЗОРЯ ПОДІЛЛЯ»	25
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Зоря Поділля»	25
2.2. Аналіз фінансово-господарського стану діяльності та ефективності використання ресурсів підприємства.....	29
2.3. Оцінка поточної системи управління та проблемних аспектів	34
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЗОРЯ ПОДІЛЛЯ»	41
3.1. Напрями вдосконалення системи управління підприємством	41
3.2. Очікувана економічна та організаційна ефективність запропонованих заходів.....	51
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Підвищення ефективності управління є основною вимогою для забезпечення стійкості та розвитку українських підприємств в умовах сучасних викликів. Глибока невизначеність зовнішнього середовища, зумовлена геополітичною нестабільністю, структурними трансформаціями економіки та прискореною цифровою революцією, формує нові вимоги до управлінських систем. Характерними рисами сучасного господарювання стала висока нестабільність ринків, дефіцит ресурсів, розрив традиційних логістичних ланцюгів та загострення конкуренції. У цих умовах класичні ієрархічні моделі управління демонструють свою неефективність, сповільнюючи адаптацію та погіршуючи конкурентні позиції. Отже, пошук та впровадження інноваційних інструментів, методологій та організаційних рішень для радикального підвищення ефективності управлінської діяльності перетворюється на критичну потребу, особливо для підприємств реального сектору регіональної економіки.

Метою дослідження є аналіз стану системи управління ТОВ «Зоря Поділля», виявлення проблемних аспектів та обґрунтування комплексу організаційно-економічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності управлінської діяльності для зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

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

1. Дослідити теоретичні основи та систематизувати критеріальний апарат оцінки ефективності управління підприємством.
2. Проаналізувати характер сучасних умов господарювання та вимоги, що вони формують до управлінських систем.
3. Узагальнити сучасні наукові підходи та практичні інструменти підвищення ефективності управління.
4. Провести організаційно-економічну характеристику та діагностику поточної системи управління ТОВ «Зоря Поділля».
5. Реалізувати аналіз фінансово-господарських результатів та

ефективності використання ресурсної бази підприємства.

6.Оцінити рівень ефективності управління та ідентифікувати ключові проблемні зони.

7.Сформулювати пропозиції щодо вдосконалення механізмів управління для ТОВ «Зоря Поділля».

8.Розрахувати очікуваний економічний та організаційний ефект від імплементації розроблених заходів.

Об’єктом дослідження є система управління підприємством ТОВ «Зоря Поділля» в умовах сучасного ринкового середовища, що характеризується нестабільністю, глобалізацією, високою конкуренцією та динамічним технологічним розвитком.

Предметом дослідження - теоретичні та практичні аспекти, методи, інструменти та організаційно-управлінські заходи, спрямовані на підвищення ефективності системи управління підприємством для досягнення його стратегічних цілей у сучасних умовах господарювання.

Апробація результатів. Окремі теоретичні положення та прикладні аспекти дослідження були апробовані автором у формі наукової публікації. Зокрема, підготовлено та опубліковано тези доповіді «Штучний інтелект як інструмент менеджера для оптимізації прийняття рішень» у матеріалах XVI Міжнародної науково-практичної конференції «Управління проєктами: проєктний підхід в сучасному менеджменті» (м. Одеса, 16-17 жовтня 2025 р.).

Практична цінність результатів дослідження. Отримані висновки та розроблений проєкт мають конкретну прикладну спрямованість і можуть бути безпосередньо використані керівництвом ТОВ «Зоря Поділля» для оптимізації організаційної структури, реінжинірингу бізнес-процесів, вдосконалення систем прийняття рішень та мотивації персоналу.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основна частина викладена на 51 сторінці тексту та містить 7 таблиць, 3 рисунки та 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність та показники ефективності управління підприємством

Питання ефективності управління залишається центральним у теорії та практиці менеджменту, однак його зміст істотно трансформувався під впливом глобальних криз, цифровізації та посилення соціальної відповідальності бізнесу [1]. Якщо класики управління, такі як Пітер Друкер, розглядали ефективність переважно через призму досягнення економічних цілей [2], то сучасні дослідники, зокрема Р. Каплан та Д. Нортон, а також вітчизняні вчені О. Гринів та Л. Шевченко, розширюють це поняття, включаючи в нього баланс інтересів усіх стейкхолдерів, адаптивність та стійкість [3]. Сьогодні можна констатувати, що ефективність управління – це комплексна характеристика системи управління, що відображає її здатність забезпечувати досягнення стратегічних орієнтирів організації з оптимальними витратами ресурсів, одночасно підтримуючи високу якість внутрішніх процесів, розвиваючи людський капітал та швидко адаптуючись до змін зовнішнього середовища [4].

Щоб краще зрозуміти це явище, корисно простежити його еволюцію. Спочатку, на початку XX століття, питання ефективності розглядалося дуже вузько, переважно через призму виробничого цеху. Представники наукового менеджменту, такі як Ф. Тейлор чи Г. Форд, бачили її виключно в максимізації продуктивності праці окремого робітника за рахунок хронометражу, поділу операцій та оптимізації рухів. Фактично, ефективність тоді дорівнювала кількості вироблених деталей за зміну. Дещо ширше поглянула адміністративна школа Файоля, яка перенесла фокус на ефективність організації в цілому через чіткі правила, єдиноначальство та

розподіл повноважень. Однак обидва ці підходи розглядали підприємство як замкнуту систему, наче годинник, який можна ідеально налаштувати, ігноруючи вплив зовнішнього світу [5].

Справжній перелом стався з появою школи людських відносин. Експерименти Елтона Мейо на заводі «Вестерн Електрик» показали, що на продуктивність впливають не тільки умови освітлення чи оплата, а й неформальні відносини в колективі, відчуття приналежності та увага з боку керівництва. Це вперше додало до поняття ефективності соціально-психологічний вимір. Далі, системний підхід остаточно змінив оптику. Такі вчені, як Ч. Бернارد або пізніше П. Друкер, почали розглядати організацію як живу систему, що взаємодіє з навколишнім середовищем. Ефективність перестала бути лише внутрішньою справою. Вона стала визначатися здатністю компанії виживати, досягати своїх цілей та адаптуватися до змін ринку [6]. Саме Друкер чітко розділив два головних аспекти:

- Стратегічний вимір («робити правильні речі») у якому акцентується працездатність обраної стратегії та її відповідність можливостям ринку. Згідно з дослідженнями, більшість невдач у бізнесі пов'язані саме з помилками в реалізації стратегії, а не з її розробкою [7].

- Операційний вимір («робити речі правильно») відповідає за продуктивність та оптимальність використання ресурсів. Тут ефективність традиційно вимірюється співвідношенням результатів до витрат [7].

- Адаптивний вимір набуває найважливішого значення в умовах VUCA-світу (мінливості, невизначеності, складності, неоднозначності). Ефективне управління має володіти «антикрихкістю» – здатністю протистояти потрясінням та виходити з них посиленими [8].

У наш час ця еволюція набирає нових обертів під тиском глобалізації, цифрової революції та криз. Сьогодні все частіше говорять і про стійкість – здатність компанії протистояти потрясінням, як-от пандемія чи війна, та швидко відновлюватись. Agile-менеджмент, тобто швидкість перебудови процесів, та відповідальність перед суспільством тепер розглядаються, як

невід'ємні частини довгострокової ефективності та умова привабливості для інвесторів [9].

Сучасна модель бере від стратегічного підходу чіткі цілі, від стейкхолдерського – врахування інтересів колективу, від процесного – постійну турботу про якість щоденної роботи, а від адаптивного – готовність до швидких змін [9]. Наприклад, ІТ-компанія може мати КРІ щодо прибутку (фінансовий підхід), індекс задоволеності розробників (стейкхолдерський), швидкість виправлення багів (процесний) та час виведення нового модуля на ринок (адаптивний). Зрозуміло, що для оцінки таких різнобічних аспектів потрібна відповідна система вимірювань. Тут також є свої тонкощі та типові помилки. Наприклад, часто трапляється ситуація, коли співробітники, зацікавлені у виконанні свого вузького показника, починають діяти на шкоду іншим відділам або загальним інтересам. Яскравий приклад – коли менеджеру з продажів поставлено план лише за сумою виручки, і він, щоб його виконати, дає клієнтам максимальні знижки або обіцяє неможливі терміни, чим збиває маржинальність і створює проблеми для виробничого цеху. Інша поширена проблема – зацикленість на минулому. Фінансова звітність, безумовно, важлива, але вона показує тільки те, що вже сталося. Для управління майбутнім потрібні інші показники: наприклад, задоволеність клієнтів сьогодні може передбачити обсяг продажів завтра, а індекс настроїв співробітників – майбутню плинність кадрів [10].

Для перевірки рівня ефективності в управлінській практиці використовують систему критеріїв та показників. Критерії – ознаки або міри, на підставі яких формується судження про її рівень. У практиці управління сформувався комплекс критеріїв, які умовно поділяються на дві групи [10]:

1. Узагальнені (результативні) критерії відображають кінцеві результати діяльності підприємства в цілому.

2. Локальні (витратні) критерії характеризують ефективність використання окремих ресурсів або функціонування конкретних підсистем управління. Для конкретного вимірювання критеріїв

використовуються показники – кількісні або якісні параметри, що піддаються обчисленню чи оцінці. Сучасна система оцінювання інтегрує як традиційні, так і новітні групи критеріїв (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 Основні групи критеріїв та показників ефективності управління

Група критеріїв	Основні показники (приклади)	Призначення
Економічні	Рентабельність активів, чистий операційний прибуток, продуктивність праці, оборотність капіталу.	Вимірювання фінансового здоров'я та віддачі від ресурсів.
Операційні	Час циклу виробничого процесу, рівень дефектів, витрати на управління у % до виручки, виконання планових показників підрозділами.	Оцінка якості та ефективності внутрішніх бізнес-процесів.
Ринкові	Індекс лояльності клієнтів, частка ринку, рівень задоволеності клієнтів.	Визначення конкурентних позицій та спроможності створювати цінність для клієнта.
Інноваційні	Частка виторгу від нових продуктів, інвестиції в НДДКР(науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи), індекс задоволеності співробітників, плинність основних фахівців.	Оцінка здатності до оновлення та розвитку людського капіталу.

Джерело: [11]

Історично першими були запропоновані саме економічні критерії. Проте, як зазначають сучасні фахівці, орієнтація лише на короткостроковий фінансовий результат може призвести до «синдрому вигорання» компанії, виснаження ресурсів та втрати довгострокових перспектив [12]. Саме тому в 1990-х роках отримала широке визнання концепція Збалансованої системи показників (Balanced Scorecard – BSC), яка системно поєднує фінансові та нефінансові метрики, переводячи стратегію на мову конкретних цілей і заходів [13].

У 2020-х роках набувають актуальності критерії, пов'язані з ESG (Environmental, Social, and Governance) – екологічною, соціальною відповідальністю та якістю корпоративного управління. Дослідження свідчать, що компанії з високими ESG-рейтингами демонструють вищу фінансову стійкість і краще захищені від ризиків [14]. Таким чином,

показники викидів CO₂, рівень диверсифікації колективу, прозорість структури власності поступово стають в ТОП важливих питань під час оцінки ефективності управління для інвесторів та суспільства.

Не менш важливим при побудові системи оцінки також пам'ятати про її адаптацію до специфіки бізнес-моделі та стадії життєвого циклу компанії. Для стартапів та підприємств на стадії зростання пріоритетними часто є нефінансові показники: темп приросту клієнтської бази, утримання користувачів та обсяг ринку, що захоплюється, тоді як класична рентабельність може бути негативною [15]. Навпаки, для зрілих підприємств у стабільних галузях найголовнішими залишаються показники операційної ефективності, рентабельності та контролю витрат. Компанії з проєктним типом діяльності (наприклад, у будівництві або IT-консалтингу) роблять акцент на показниках виконання проєктів у строк, у межах бюджету та з дотриманням якості (KPI на кшталт Planned Value, Earned Value) [10].

Підбиваючи підсумок, можемо сказати, що сучасне розуміння ефективності управління еволюціонувало у багаторівневу категорію, що інтегрує стратегічну точність (відповідність дій довгостроковим орієнтирам), операційну досконалість (оптимальне використання ресурсів), адаптивну гнучкість (здатність до перетворень) та стейкхолдерську цінність (врахування інтересів суспільства, персоналу, клієнтів). Як показано, система її оцінювання також стала більшою, поєднуючи класичні фінансові метрики з показниками якості процесів, клієнтської лояльності, інноваційного потенціалу та соціально-екологічної відповідальності. Це підтверджує: одного виду оцінки ефективності немає, вона завжди є кастомізованою та залежить від багатьох дрібних, і не тільки, деталей. Вибір конкретних показників має бути індивідуальним для кожного підприємства і безпосередньо впливати з його стратегії, галузевих особливостей та стадії життєвого циклу. Ефективна система оцінювання завжди динамічна і повинна періодично переглядатися відповідно до нових викликів та цілей.

1.2. Сучасні умови господарювання та їх вплив на управлінську діяльність

Сучасне економічне середовище характеризується низкою взаємопов'язаних та посилюючих один одного факторів, які формують новий контекст для управлінської діяльності. Ці умови не є тимчасовими; вони визначають довгострокові тренди, що вимагають сильної адаптації систем управління на усіх рівнях. Основні характеристики цього середовища включають прискорену технологічну трансформацію, зміну поведінки споживачів, посилення вимог до соціальної відповідальності бізнесу, високий рівень невизначеності, тобто перехід від VUCA-світу до BANI-світу (Рис.1).

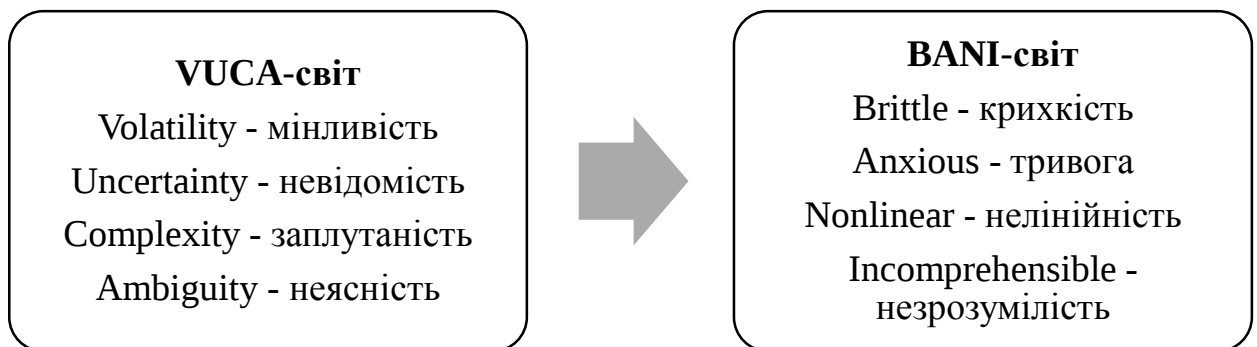


Рис. 1.1 – Перехід від VUCA-світу до BANI-світу

Джерело: [8]

Для українських підприємств ці глобальні тенденції посилюються наслідками повномасштабної війни, що створює нові виклики для менеджменту.

Вплив цих умов можна простежити в трансформації основних функцій та принципів управління [16]:

1. Невизначеність та нестабільність знижують ефективність класичних моделей довгострокового стратегічного планування, розроблених на 3-5

років. Замість жорсткого стратегічного плану все більшого поширення набувають адаптивні та сценарні підходи. Управління зосереджується вже не так на прогнозах майбутнього, як на підвищенні гнучкості організації для ефективної роботи за будь-якого з кількох можливих сценаріїв розвитку подій (тобто бути готовим до кожного можливого прогнозу). Стратегія стає більш ітераційною, регулярно переглядається і коригується на основі моніторингу зовнішніх сигналів. Акцент зміщується з агресивного зростання на забезпечення операційної стійкості, що включає створення буферних запасів, диверсифікацію постачальників і ринків збуту, а також розвиток внутрішніх резервів. Практика показує, що компанії, які вчасно інвестували в стійкість ланцюгів поставок та цифрову інфраструктуру, демонстрували кращі результати під час глобальних криз [16].

2. Необхідність швидко реагувати на зміни призводить до поступового відходу від високої, багаторівневої ієрархії на користь плоских, децентралізованих та мережевих структур. Такі структури дозволяють прискорювати потік інформації та прийняття рішень на рівні, найближчому до проблеми. Паралельно відбувається перехід від функціональної організації до процесно-орієнтованої. Це означає, що увага концентрується не на роботі окремих відділів (маркетинг, продажі, логістика), а на скінченних бізнес-процесах, що створюють цінність для клієнта (наприклад, процес «отримання замовлення – виробництво – доставка»). Це вимагає від менеджерів навичок міжфункціональної координації та управління проєктами [17].

3. Сучасні умови радикально змінюють ринок праці та очікування співробітників. Зростає значення емоційного інтелекту та навичок крос-функційної співпраці. Лідерство перестає базуватися виключно на адміністративному контролі; на перший план виходять трансформаційне лідерство та коучинг, спрямовані на розвиток підлеглих та створення мотиваційного середовища. Поширення дистанційних та гібридних форматів роботи вимагає створення нових інструментів контролю, комунікації та

підтримки корпоративної культури. Крім того, посилюється конкуренція за талановитих фахівців, що змушує компанії розвивати не тільки матеріальну, але й нефінансову мотивацію, включаючи можливості навчання, кар'єрного росту та балансу між роботою та особистим життям [17].

4. Цифровізація перетворюється з підтримуючої функції в головний стратегічний актив. Управління все більше спирається на прийняття рішень на основі даних. Це вимагає від менеджерів базової цифрової грамотності, здатності формувати завдання для аналітиків та інтерпретувати результати. Одночасно різко зростає важливість кібербезпеки як критичного компонента управлінських ризиків. Впровадження штучного інтелекту, інтернету речей та роботизації змінює організацію виробництва та бізнес-процесів, вимагаючи постійного перевчання персоналу та адаптації організаційних моделей [17].

5. Швидкість поширення інформації в цифровому середовищі та підвищена увага суспільства до дій бізнесу роблять управління репутацією та прозорість більш крихкими і більш важливими. Підприємства змушені будувати активний діалог з усіма групами стейкхолдерів: клієнтами, працівниками, інвесторами, органами влади та місцевими громадами. Зростання значущості ESG-принципів (екологічних, соціальних та управлінських) означає, що відповідальність менеджменту поширюється за межі фінансових результатів. Інвестиції в енергоефективність, справедливі умови праці, етичне корпоративне управління та підтримку суспільства стають обов'язковими елементами довгострокової стратегії та факторами конкурентоспроможності [14].

Сучасні умови господарювання переходять від адміністрування стабільних процесів до активного управління невизначеністю, що вимагає нових компетенцій та структурних змін у підходах до планування, організації та контролю. Щоб системно відобразити цей перехід, нижче наведено узагальнення того, як конкретні фактори середовища впливають на окремі типи управлінських рішень та організацію повсякденних процесів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2. Вплив сучасних умов господарювання на управлінські рішення та процеси

Умови господарювання	Конкретний вплив на управлінські рішення	Наслідки для організації управлінських процесів
Мінливість цін на ресурси та енергоносії	Зростання важливості оперативних рішень щодо хеджування, фіксації цін, змін у технології виробництва. Потреба в коротших циклах перегляду цінової політики.	Інтеграція ринкової аналітики в щоденну операційну діяльність. Створення мобільних міжфункціональних груп для швидкої реалізації енергозберігаючих ініціатив.
Дематеріалізація цінності та поява цифрових бізнес-моделей	Необхідність стратегічних рішень про розвиток власних цифрових сервісів, партнерства з технологічними компаніями або захист традиційного бізнесу від застарілих методик	Створення окремих підрозділів інновацій. Інтеграція бізнес-моделі за підпискою (де це можливо у сфері послуг). Перерозподіл бюджетів на ІТ та цифровий маркетинг.
Зростання регуляторного тиску	Рішення щодо інвестицій у комплаєнс (комплаєнс – відповідність будь-яким внутрішнім або зовнішнім вимогам чи нормам []) стають більш пріоритетними. Виникає дилема: мінімізувати витрати на комплаєнс(збільшити на інші сфери) або використати її для формування конкурентної переваги.	Формалізація процедур внутрішнього контролю та звітності. Введення позиції ССО/директора з комплаєнсу (Chief Compliance Officer – це топменеджер, відповідальний за відповідність діяльності компанії законам, стандартам та етичним нормам []). Включення критеріїв відповідності в оцінку діяльності керівників.
Трансформація ринку праці та дефіцит кваліфікацій	Рішення про інвестиції в автоматизацію, аутсорсинг непрофільних функцій, розвиток внутрішніх талантів. Перегляд пакетів пільг та умов праці.	Впровадження гнучких форм зайнятості. Розвиток систем менторства. Децентралізація повноважень із залученням лінійних менеджерів до рекрутингу та розвитку команди.
Фрагментація медіа-поля та інформаційний шум	Ускладнення прийняття рішень, заснованих на публічній інформації. Потреба у вкладених ресурсах для верифікації даних та моніторингу актуальних джерел.	Створення аналітичних центрів або посади бізнес-аналітика для фільтрації та підготовки інформації для прийняття рішень. Акцент на розвитку критичного мислення в управлінській команді.

Джерело: [18]

Як видно з таблиці, те, що ми називаємо «викликами середовища», на практиці виливається у чіткі труднощі для керівників щодня. Наприклад, постійні зміни цін означають, що потрібно щомісяця, а то й частіше, вести переговори із постачальниками і шукати різні варіанти. А нестача фахівців

змушує начальника відділу постійно переставляти людей, підганяти графіки і самому вчитися роботи, на яку не вистачає рук. Фактично, кожен пункт у таблиці – це список нових обов'язків для менеджерів різного рівня. Традиційні функції планування, організації і контролю не відмінюються, але робота з ними тепер більше схожа на латання дірок, ніж на реалізацію вивіреного довгострокового плану. План постійно коригується, організація роботи міняється під нові умови, а контролювати доводиться не стільки виконання нормативів, скільки швидкість реакції на щойно виниклу проблему [18]. Це важливо для нашої роботи, тому що аналізуючи ТОВ «Зоря Поділля» у другому розділі, ми дивитимемося саме під цим кутом. Нас цікавитиме те, як саме працює управління в цих нових умовах. Чи може підприємство швидко змінити постачальника? Чи використовують вони сучасні програми для аналізу даних, чи не застаріла система? Як вони захищаються від нових загроз, тих же хакерських атак чи пліток у соціальних мережах? Сьогоднішні питання – це лише пролог до ще більших викликів. Аналізуючи поточний стан управління на підприємстві, ми фактично оцінюємо його готовність до майбутнього, яке науковці вже прогнозують як перехід від крихкого (BANI) до хаотичного (DEST) середовища [8]. На менеджерів це може впливати тому, що це ще більше загострить вимоги до системи управління підприємством. Розшифровка акроніму DEST [8]:

- Disorder (безлад);
- Egocentric (еґоцентричність);
- Suppression (придушення);
- Turbulent (турбулентність).

DEST-світ описує середовище, де зростає соціальний хаос, централізація прийняття рішень, контроль інформації та непередбачуваність ринкових коливань. Ці чинники сильно впливають на завдання менеджменту. Зокрема, disorder (безлад) вимагатиме від підприємств розвивати нелінійне стратегічне мислення та створювати організаційні структури, здатні до паралельного вирішення множини неупорядкованих

проблем. Egocentric (домінування егоцентричної моделі влади) та Suppression (придушення інформації) обумовляють необхідність побудови альтернативних каналів отримання даних, посилять роль аналітики та сценарного планування для компенсації зовнішньої інформаційної асиметрії. Turbulent (турбулентність) закріпить необхідність швидких ітераційних циклів ухвалення рішень та інвестицій у операційну гнучкість [19].

Конкретні ознаки ери DEST, такі як одночасна робота чотирьох поколінь, криза довіри до інституцій, стрімкість технологічних змін та зростання урбанізації, формують специфічний соціально-економічний ландшафт. Для системи управління це означає [19]:

1. Необхідність інтеграції різних поколінних цінностей у корпоративну культуру та системи мотивації [19].
2. Відповідь на кризу довіри через підвищення прозорості внутрішніх процесів і соціальної відповідальності бізнесу [19].
3. Прискорення цифрової трансформації не як ініціативи, а як умови виживання [19].
4. Адаптацію бізнес-моделей до мережевої економіки та міського середовища [19].

Проведений аналіз свідчить, що основні тенденції сучасних умов господарювання – невизначеність, цифровізація, зміна поведінки споживачів та посилення соціальних вимог – здійснюють системний вплив на управлінську діяльність. Цей вплив проявляється у трансформації основних управлінських функцій: планування стає сценарним та адаптивним, організаційні структури – більш плоскими та мережевими, а контроль зосереджується на моніторингу головних показників ефективності в реальному часі. Критерії успіху зміщуються з досягнення статичних фінансових цілей на забезпечення довгострокової стійкості, інноваційності та спроможності створювати цінність для всіх стейкхолдерів. Ефективна управлінська діяльність у таких умовах потребує нових технічних навичок та розвиненого стратегічного мислення, здатності до лідерства в умовах

невизначеності та вміння інтегрувати екологічні принципи, або ESG-принципи, в бізнес-стратегію. Управлінська діяльність ніколи не була наповнена стабільними адміністративними процесами, але сьогодні вона особливо обумовлена постійним процесом адаптації, прийняття рішень у умовах дефіциту інформації та проактивного управління ризиками, що формує конкретні вимоги до компетенцій менеджерів та архітектури системи управління будь-якого підприємства.

1.3. Підходи та інструменти підвищення ефективності управління

Відповіддю на складність сучасного середовища, розглянуту раніше, став активний розвиток цілого спектра управлінських методик та практичних інструментів. Якщо раніше ефективність часто зводилась до контролю витрат і виконання планів, то зараз успішне управління – це вміння інтегрувати стратегію в щоденну роботу, безперервно вдосконалювати процеси, використовувати дані для прийняття рішень і мотивувати команди в умовах невизначеності. У цьому підрозділі розглядаються основні підходи, які сформувалися останніми роками і довели свою практичну цінність [20].

Одним з найвпливовіших інструментів, який перетворює стратегію з документа на систему управління, є збалансована система показників (англ. BSC Balanced Scorecard). Її суть полягає в тому, що стратегія компанії розкладається на чотири взаємопов'язані групи цілей: фінансові, стосунки з клієнтами, внутрішні бізнес-процеси, а також навчання та розвиток персоналу (Додаток А). Це дозволяє одночасно побачити кінцевий фінансовий результат та управляти тими «рушіями», які до нього ведуть – якістю обслуговування, швидкістю процесів, кваліфікацією співробітників. Дослідження показують, що компанії, які системно використовують цей підхід, значно частіше досягають своїх стратегічних цілей, оскільки всі

підрозділи починають працювати узгоджено [21].

Більш гнучкою та популярною серед динамічних компаній стала методологія цілей та ключових результатів (англ. OKR - Objectives and Key Results). Вона відрізняється простотою та орієнтацією на короткі цикли, зазвичай кварталні. Суть полягає у формуванні невеликої кількості амбітних цілей і кожній з них ставляться 3-4 конкретних, вимірюваних основних результатів (рис. 1.2).



Рис. 1.2 – Етапи впровадження системи OKR

Джерело: [22]

Отже, методологія OKR працює як навігаційна система для всієї організації, трансформуючи стратегічні амбіції у чіткі, вимірювані та обов'язкові до виконання етапи. Її циклічність та прозорість роблять процес управління динамічним, що важливо для адаптації в умовах швидкоплинного бізнес-середовища, описаного раніше. Для підприємства це означає перехід від реактивного до проактивного режиму роботи, коли кожна команда розуміє свій внесок у загальний результат і може оперативно коригувати свої дії. Це безпосередньо впливає на загальну ефективність управління, підвищуючи швидкість реакції та узгодженість зусиль усіх підрозділів [23].

На відміну від традиційних інших методик, наприклад, KPI, які часто контролюють лише виконання операцій, методологія цілей і ключових результатів показує також вплив цих операцій. Порівняємо систему OKR із

іншою популярною системою SMART (Табл. 1.3).

Таблиця 1.3. Порівняльна таблиця системи OKR і SMART

OKR	SMART
Цілі як бажані результати, а не як задачі.	Акцент на конкретні та докладні цілі.
Фокус на «Навіщо?», а не на «Що?» і «Як?».	Фокус на те, що та як потрібно зробити.
Гнучкі короткострокові цілі.	Жорсткі довгострокові цілі.
Вимірювання через ключові результати.	Вимірювання досягнення через KPI.

Джерело: [22]

Таким чином, як видно з порівняння, OKR та іншої системи постановки цілей (наприклад, SMART) не є взаємовиключними, вони виконують різні функції в єдиній системі управління ефективністю. Методологія SMART є фундаментом для якісного формулювання будь-яких завдань на всіх рівнях, забезпечуючи їхню конкретність і досяжність. OKR ж слугує стратегічним планом, що об'єднує ці індивідуальні та командні SMART-цілі, узгоджує їх із загальним напрямком руху компанії та створює культуру орієнтації на результат. Інтеграція цих двох підходів дозволяє побудувати збалансовану систему, де чіткість постановки задач (SMART) поєднується з гнучкістю та фокусом на пріоритетах (OKR), що є основним для системного підвищення ефективності управління в сучасних умовах. Така система, активно використовувана, наприклад, в ІТ-галузі, робить роботу команди прозорою, зосередженою на головному і дозволяє швидко корегувати курси [22].

Для компаній, орієнтованих на інвесторів, основним підходом залишається управління, орієнтоване на вартість (англ. Value based management) [24]. Його фокус – максимізація довгострокової вартості для власників. Найважливішим інструментом тут слугує показник економічної доданої вартості, який показує, чи створює бізнес прибуток, що перевищує вартість усіх використаних капіталів (власного та позикового). Це змушує менеджерів оцінювати будь-яку інвестицію чи операцію не з точки зору бухгалтерського прибутку, а з точки зору реального приросту багатства акціонерів. Такі практики є важливі для великих підприємств та холдингів,

що залучають інвест-капітал [24].

Для підвищення операційної ефективності широко застосовуються дві філософії:

Перша – це бережливе виробництво (англ. lean production), головний принцип якого – постійне усунення всіх видів втрат. До витрат відносять надлишкові запаси, зайві переміщення, дефекти продукції, простой обладнання та виконання непотрібних операцій. Інструменти бережливого виробництва, такі як система 5S для організації робочого місця, вивішування канбан-карток для візуалізації потоку матеріалів або складання карти потоку створення цінності, дозволяють значно скоротити виробничий цикл і собівартість. Класичним прикладом є Toyota, де високі показники обертання запасів і якості стали результатом десятиліть впровадження цих принципів[25].

Друга філософія – шість сигм (англ. Six Sigma) – була розроблена корпорацією «Motorola» у 1980-х роках. Її основне завдання це системно зменшувати кількість дефектів і варіацій у виробничих та бізнес-процесах [26]. Філософія методу прагне до практично ідеальної якості, де рівень браку не перевищує 3,4 одиниці на мільйон виробничих можливостей, що відповідає рівню вірогідності у 99,99966% [27]. Таким чином, даний підхід є одним з найсуворіших стандартів для досягнення стабільності та точності, безпосередньо впливаючи на операційну ефективність управління. Для цього використовується структурована методика, що складається з п'яти етапів [26]:

1. визначення проблеми,
2. вимірювання,
3. аналіз,
4. вдосконалення
5. контроль.

Коли ці два підходи поєднуються, ефект максимальний: усуваються і витрати, і причини браку. Відомо, що такі гіганти, як General Electric, завдяки

масштабному впровадженню цих методів заощадили мільярди доларів [28].

Сучасна реальність також вимагає гнучкості в управлінні проєктами. Тому все більше компаній, не тільки технологічних, переходять до гнучких методологій. Вони базуються на ітераційній роботі невеликих самоорганізованих команд, які регулярно представляють клієнту проміжні результати та швидко адаптують плани. Це дозволяє мінімізувати ризик створення продукту, який нікому не потрібен, і підвищити швидкість реагування на зміни ринку [28]. Впровадження таких підходів вимагає серйозної зміни корпоративної культури та розподілу відповідальності.

Важко уявити впровадження вищезгаданих підходів без потужної технологічної підтримки. Сьогодні ядром інформаційної системи більшості підприємств є планування ресурсів підприємства (ERP-системи). Це одночасно програмне забезпечення для обліку та розгалужена платформа, що інтегрує дані з усіх відділів: фінансів, логістики, виробництва, продажів, персоналу. Наприклад, коли відділ продажів вносить замовлення в систему, виробництво автоматично бачить план завантаження, логістика – потреби в доставці, а фінансисти – майбутній грошовий потік. Таке єдине інформаційне середовище ліквідує інформаційні ями та проблеми, прискорює обмін даними та надає керівництву цілісну картину стану бізнесу [29].

Окремою конкурентною перевагою стало управління взаєминами з клієнтами (CRM-системи). Вони дозволяють вести список клієнтів та будувати цілісну історію взаємодії: всі дзвінки, листування, покупки, скарги. Завдяки аналізу цих даних можна прогнозувати потреби клієнтів, персоналізувати пропозиції та підвищувати лояльність. Дослідження Salesforce свідчить, що використання CRM може підвищити продуктивність продажів на 29% та зростання доходів на 25% завдяки більш ефективній роботі з клієнтською базою [56].

Впровадження складних інформаційних систем, таких як ERP, є важливим, але й ризикованим кроком для підвищення ефективності управління. Яскравим підтвердженням цього є досвід світових корпорацій.

Наприклад, компанія Nestle у кінці 1990-х років ініціювала проєкт з об'єднання 29 різних підрозділів в єдину ERP-систему з метою стандартизації процесів [57]. Однак спроба надмірно адаптувати програмне рішення під існуючі, часто неузгоджені, бізнес-процеси призвела до серйозних затримок. Проєкт, розрахований на два роки та 210 мільйонів доларів, у результаті тривав п'ять років і коштував понад 500 мільйонів. Основною причиною стало опір змінам, невідповідність процесів і слабе управління трансформацією [57].

Схожа ситуація сталася з Hershey's, яка намагалася впровадити комплексну систему (ERP, CRM та управління ланцюгами поставок) вкрай стислі терміни – за 30 місяців, щоб встигнути до сезону Хелловіну. Поспих призвів до недостатнього тестування, і після запуску в липні 1999 року система дала збій. Це викликало катастрофічні затримки в обробці замовлень та логістиці саме в піковий продажний період, що призвело до падіння квартального прибутку на 19% і втрати частки ринку [57].

Ці приклади демонструють основні уроки для будь-якого підприємства:

1. Реалістичне планування та поетапне впровадження важливіші за амбітні, але недосяжні терміни.
2. Узгодження бізнес-процесів з можливостями системи, а не їх надмірне налаштування.
3. Управління змінами та підготовка персоналу є не менш критичними, ніж технічна частина проєкту.
4. Сильне лідерство та чітка структура управління проєктом визначають його долю.

Отже, сучасний інструмент підвищення ефективності, як-от ERP-система, дає очікуваний результат лише тоді, коли його впровадження супроводжується цілою організаційною роботою, а не розглядається виключно як ІТ-завдання [29].

Новим підходом для покращення ефективності управління є

використання інструментів бізнес-аналітики та штучного інтелекту. Спеціалізовані платформи (наприклад, на базі Power BI або Tableau) агрегують дані з різних джерел (ERP, CRM, зовнішні ринкові дані) та перетворюють їх у наочні інтерактивні звіти та дашборди [30]. Це дозволяє керівникам будь-якого рівня в реальному часі бачити основні показники, аналізувати тренди та швидше приймати рішення. Більш просунуті компанії вже застосовують алгоритми машинного навчання для прогнозування попиту, виявлення шахрайства або оптимізації логістичних маршрутів.

Ефективність управління неможлива без ефективної команди. Тут також відбулися серйозні зміни. На зміну системам оцінки персоналу раз на рік приходять формати безперервного зворотного зв'язку та коучингу. Практика регулярних (наприклад, щоквартальних) індивідуальних зустрічей керівника з підлеглим для обговорення прогресу, цілей та розвитку набуває все більшої популярності. Це допомагає оперативно вирішувати проблеми, корегувати пріоритети та підтримувати мотивацію співробітників, оскільки, раніше такі зустрічі проводились групою людей, що не дозволяло деяким працівникам показати свою точку зору [31].

Боротьба за таланти та необхідність підвищення продуктивності змусили переглянути системи мотивації. Поряд з традиційними грошовими бонусами, все більшого значення набувають нефінансові стимули та підтримка благополуччя працівників. До них відносяться можливості навчання та кар'єрного росту, гнучкий графік та дистанційна робота, програми медичного страхування, турбота про психологічний клімат в колективі. Компанії-лідери розуміють, що інвестиції в благополуччя співробітників прямо впливають на їхню відданість, креативність та, як наслідок, на результати бізнесу. Слід виділити розвиток лідерських якостей та управлінських компетенцій серед керівників усіх рівнів. У сучасних умовах лідер – вже не той, хто лише роздає вказівки, а той, хто може надихати команду в умовах невизначеності, швидко навчатися та ефективно делегувати повноваження. Тому все більше компаній інвестують у внутрішні

академії, менторські програми та навчання навичкам емоційного інтелекту, комунікації та крос-функціональної роботи [31].

Оскільки підходів і інструментів дуже багато, виникає закономірне питання: як вибрати той, що підходить саме вашій компанії? Головним тут є принцип об'єднаності та відповідності стратегії [32]. Не можна механічно запозичувати практику успішної ІТ-компанії для великого промислового заводу. Для вибору необхідно:

1. Чітко усвідомити стратегічні цілі та основні проблеми підприємства [32].

2. Провести діагностику поточної ситуації: наскільки зріла організаційна культура, який рівень технологічної готовності, які навички у команди [32].

3. Оцінити ресурси (час, бюджет, внутрішні експертні можливості), які можна виділити на впровадження [32].

Часто найкращим рішенням є поєднання різних інструментів. Наприклад, стратегічні цілі можуть плануватись через збалансовану систему показників, операційна робота – вестись за принципами бережливого виробництва, а управління проектами – в гнучкому форматі, оскільки проекти бувають різні та тут потрібно мати креатив. Головне забезпечити їх взаємодію, щоб вони працювали на один спільний результат [32].

Отже, сучасні підходи до підвищення ефективності управління утворюють цілісну систему. Вона охоплює стратегічне бачення, операційне виконання, технологічну підтримку та управління найціннішим ресурсом – людьми. Успіх залежить від здатності адаптувати ці інструменти до власного контексту, послідовно впроваджувати їх та постійно оцінювати отриманий ефект. Це створює теоретичну основу для аналізу конкретної ситуації на ТОВ «Зоря Поділля» у наступному розділі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЗОРЯ ПОДІЛЛЯ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Зоря Поділля»

Об'єктом практичного дослідження в роботі обрано товариство з обмеженою відповідальністю «Продовольча компанія «Зоря Поділля» – підприємство з історією, яке займає помітне місце у сільськогосподарському та переробному секторі Вінницької області [33]. Для формування об'єктивної картини та подальшої діагностики системи управління необхідно розпочати з комплексного аналізу його організаційно-економічних основ. Цей аналіз охоплює юридичний статус, історичний контекст діяльності, місце на ринку, виробничо-господарський потенціал, а також організаційну структуру управління, що безпосередньо визначає ефективність прийняття та реалізації управлінських рішень.

ТОВ «Зоря Поділля» є підприємством, заснованим у 2006 році. Юридична адреса: Вінницька обл., Гайсинський р-н, місто Гайсин. Основним видом економічної діяльності (згідно з КВЕД) є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур, а також надання послуг у сільському господарстві. За майже двадцять років роботи підприємство пройшло шлях від невеликого господарства до диверсифікованого аграрного формування з власною матеріально-технічною базою. Основним етапом розвитку стало придбання та модернізація меліоративних систем та парку сільськогосподарської техніки в середині 2010-х років, що дозволило значно збільшити оброблювані площі та стабілізувати врожайність незалежно від погодних умов. Також у 2010-х роках компанія розширила діяльність, почавши співпрацю з місцевими переробними підприємствами, фактично ставши регулярним постачальником сировини (зокрема, цукрових буряків та пшениці) для великих агрохолдингів

і цукрових заводів регіону [33].

ТОВ «Зоря Поділля» функціонує в межах регіонального аграрного ринку. Його основним конкурентним середовищем є інші сільськогосподарські підприємства Вінницької та суміжних областей, а також агрохолдинги, які мають більші фінансові та логістичні ресурси [33]. Основними конкурентними перевагами підприємства традиційно є [34]:

- Місцезнаходження та якість земель, орендовані та частково власні землі відносяться до високоякісних, що сприяє отриманню сировини з хорошими показниками.

- Налагоджені довгострокові відносини із переробниками, що забезпечує стабільний збут.

- Досвід керівництва та лояльність сильних співробітників, багато з яких працюють на підприємстві з моменту його заснування [34].

Однак, зростання конкуренції з боку вертикально інтегрованих агрохолдингів, які контролюють весь ланцюг від поля до готового продукту, створює тиск на маржинальність бізнесу ТОВ «Зоря Поділля». Підприємство функціонує в положенні «постачальника сировини», що обмежує його вплив на кінцеві ціни та робить залежним від умов контрактів із великими покупцями [34].

Основним виробничим активом підприємства є земельний банк. Культурна структура посівів орієнтована на ринковий попит і включає пшеницю, озиму, ячмінь, кукурудзу, цукрові буряки та соняшник. Підприємство володіє власним парком сільськогосподарської техніки, який забезпечує виконання основних польових робіт, проте частина спеціалізованих операцій (наприклад, деякі види обробки врожаїв) виконується за допомогою аутсорсингу. Матеріально-технічна база потребує планомірного оновлення, оскільки частина техніки експлуатується понад 10-15 років, що впливає на її продуктивність та витрати на ремонт. Кадровий потенціал на 2025 рік нараховує 1108 працівників, серед яких переважають кваліфіковані механізатори та агрономи. Проблемою, характерною для всієї

галузі, є сезонність робіт і, як наслідок, потреба у залученні тимчасової робочої сили в періоди збирання врожаю [35].

ТОВ «Зоря Поділля» має лінійно-функціональну організаційну структуру, яка є типовою для підприємств такого розміру та профілю [36]. Управління централізоване, остаточні рішення з основних питань фінансів, інвестицій та стратегії приймаються безпосередньо директором-засновником. Структуру можна розділити на такі основні ланки (рис. 2.1):



Рис. 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Зоря Поділля»

Джерело: [36]

Характерною рисою структури є її відносна простота та чіткість підпорядкування, що забезпечує оперативність виконання розпоряджень у стабільних умовах. Однак, така модель має й суттєві недоліки в контексті сучасних викликів. Зокрема, спостерігається перевантаження вищої ланки управління оперативними питаннями, недостатня гнучкість та самостійність середніх ланок (агрономів, бригадирів) у прийнятті рішень на місцях, а також слабка формалізація процесів міжфункціональної взаємодії (наприклад, між агрономічною службою та механізованою бригадою при плануванні робіт). Саме ці структурні особливості безпосередньо впливають на організацію щоденної роботи [37].

Функціонування ТОВ «Зоря Поділля» базується на декількох взаємозалежних бізнес-процесах, які формують його операційний цикл. Основними з них є [36]:

1. Процес планування виробництва та закупівель. Цикл починається з аналізу ринкової кон'юнктури, результатів минулих сезонів та погодних прогнозів. На цій основі агрономічна служба спільно з керівництвом визначає структуру посівів на майбутній сезон, складає технологічні карти для кожної культури та формує потреби в насінні, добривах, паливно-мастильних матеріалах та засобах захисту рослин. Далі відбувається закупівля необхідних ресурсів, часто через перевірених постачальників на основі довгострокових договорів [36].

2. Процес виконання польових робіт. Це основа операційної діяльності, що включає підготовку ґрунту, посів, догляд за посівами (внесення добрив, обробка, боротьба з бур'янами) та збирання врожаю. Керує процесом агрономічна служба, яка складає щоденні/тижневі завдання для механізованої бригади та контролює їх виконання. Важливим аспектом є логістика: розподіл техніки та людських ресурсів між різними ділянками та культурами в оптимальні агротехнічні терміни [36].

3. Процес зберігання та збуту продукції. Після збирання врожай транспортується до місць тимчасового зберігання (пункти, склади) або безпосередньо до покупця заздалегідь укладеними договорами. На цьому етапі найважливішим є контроль якості сировини (рівень вологості, відбір першокласної сировини), ведення обліку надходжень та відвантажень, а також взаєморозрахунки з контрагентами [36].

4. Процес обслуговування та ремонту техніки. Безперебійна робота основних засобів забезпечується механізованою бригадою, яка проводить планове технічне обслуговування та усуває поломки. Умови високого навантаження в період польових робіт часто призводять до авральних ремонтів, що свідчить про необхідність більш проактивної політики утримання технічного парку [36].

Ці процеси мають чітку сезонність, а їх ефективність безпосередньо залежить від якості узгодження дій між структурними підрозділами, оперативності прийняття рішень та наявності своєчасних ресурсів. Відтак,

організаційна структура, описана вище, є каркасом, у межах якого ці процеси відбуваються, а їх результативність стане основним об'єктом оцінки в наступних підрозділах [36].

Отже, проведений організаційно-економічний аналіз дозволяє зробити висновок, що ТОВ «Зоря Поділля» є стабільним, традиційним сільськогосподарським виробником з налагодженими процесами та міцними позиціями на регіональному ринку сировини. Однак, його поточна модель господарювання демонструє ознаки стратегічної та операційної уразливості. Підприємство працює в умовах високої зовнішньої залежності (від цін покупців, погодних факторів, умов постачальників), а його централізована організаційна структура та вік техніки можуть гальмувати розвиток і знижувати адаптивність. Це формулює головне запитання для подальшого дослідження: наскільки ефективно поточна система управління компенсує ці ризики та використовує наявний потенціал? Відповідь на нього вимагає глибокої діагностики, яка буде проведена в наступному підрозділі шляхом аналізу фінансових результатів, операційної ефективності та комплексної оцінки сильних і слабких сторін діяльності.

2.2. Аналіз фінансово-господарського стану діяльності та ефективності використання ресурсів підприємства

Після загальної організаційно-економічної характеристики важливим є перехід до кількісної оцінки результатів діяльності підприємства. Аналіз фінансово-господарських показників дозволяє перейти від опису структури та процесів до оцінки їх реальної ефективності, виявити тенденції, проблемні зони та резерви для підвищення продуктивності. Цей підрозділ спрямований на діагностику фінансового здоров'я підприємства, оцінку ефективності його основної виробничої діяльності та використання основних ресурсів.

Фінансовий аналіз виступає головним інструментом об'єктивної діагностики результативності системи управління підприємством, оскільки акумулює кількісне відображення наслідків усіх стратегічних та операційних рішень. Для аграрного формування, такого як ТОВ «Зоря Поділля», діяльність якого характеризується значною капіталомісткістю, тривалістю виробничих циклів та високою залежністю від зовнішніх факторів, систематичний моніторинг фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності є обов'язковою умовою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [38]. В рамках даного дослідження аналіз проводиться на основі даних внутрішньої фінансової звітності та управлінського обліку ТОВ «Зоря Поділля», отриманих автором у вільному доступі та під час проходження переддипломної практики. Це дозволило сформувати репрезентативну базу для оцінки динаміки основних фінансово-економічних показників підприємства за три останніх звітних періоди (2022–2024 роки), що охоплюють як період кризових явищ, так і фазу адаптації бізнес-моделі до нових умов господарювання (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. Динаміка основних фінансово-економічних показників ТОВ «Зоря Поділля» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Дохід, тис. грн	3 411 332	5 306 419	4 620 014
Чистий прибуток, тис. грн	481 997	1 257 612	1 078 223
Активи, тис. грн	5 484 027	6 329 064	7 369 294
Зобов'язання, тис. грн	1 515 354	1 392 179	1 442 170
Кількість працівників, осіб	1096	1204	1113
Дохід на працівника, грн	3 112 529	4 407 325	4 150 956

Джерело: [35]

Аналіз даних таблиці 2.1 дозволяє зробити низку важливих висновків щодо фінансової динаміки ТОВ «Зоря Поділля»:

По-перше, спостерігається значне та стійке зростання масштабів діяльності: обсяг активів підприємства за три роки зріс на 34.4% (з 5.48 до 7.37 млрд грн), що свідчить про активну інвестиційну політику та

накопичення ресурсного потенціалу [35].

По-друге, незважаючи на певну волатильність валового доходу, підприємство демонструє високий рівень прибутковості. Чистий прибуток у 2023 та 2024 роках (1.26 та 1.08 млрд грн відповідно) значно перевищує показник 2022 року (482 млн грн), що може вказувати на успішну оптимізацію витрат, сприятливу ринкову кон'юнктуру або ефективне управління собівартістю.

Особливо варто відзначити структуру капіталу та ефективність використання людських ресурсів. Низьке співвідношення зобов'язань до активів (приблизно 1:4) свідчить про консервативну та стабільну фінансову стратегію з мінімальною залежністю від зовнішніх запозичень. Це прямо вказує на підвищення продуктивності праці та ефективності управління людським капіталом, що є одним із найважливіших чинників загального зростання ефективності управління підприємством. Таким чином, за період 2022-2024 років ТОВ «Зоря Поділля» збільшило організаційно-економічні масштаби та значно покращило фінансові результати та операційну ефективність, демонструючи здатність до стабільного розвитку в умовах турбулентного середовища [39].

Для комплексної діагностики ефективності управління на підприємстві недостатньо аналізувати лише узагальнені фінансові результати. Потрібно пам'ятати також і про перехід до оцінки ефективності на рівні основних виробничих процесів, оскільки саме вони безпосередньо формують кінцевий економічний ефект. Щоб виявити конкретні проблемні зони, сильні сторони та резерви для вдосконалення управлінської системи, необхідно проаналізувати операційні показники головних напрямів діяльності [39].

З цієї метою подальший аналіз зосереджується на детальному розгляді виробництва цукрового буряку як однієї з основних маржинальних культур у структурі ТОВ «Зоря Поділля». Динаміка таких параметрів, як врожайність, собівартість одиниці продукції та продуктивність праці, є чутливим індикатором якості виконання основних управлінських функцій: планування

технологічних операцій, організації трудових процесів, контролю за витратами ресурсів та мотивації персоналу. Таким чином, наведені нижче дані забезпечують емпіричну основу для об'єктивної оцінки поточної системи операційного менеджменту та подальшого обґрунтування напрямів її оптимізації у рамках загальної теми дослідження (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. Показники виробництва цукрового буряку ТОВ «Зоря Поділля» у 2022-2024 році

Показник	2022	2023	2024
Площа посіву, га	21 904,14	14 505,45	23 599,00
Зібрана площа, га	12 345,99	12 154,34	9 435,80
Закриті поля, %	61,27	71,62	41,27
Фізична маса зібраного врожаю, т	264 057,46	283 411,28	393 365,85
Залікова маса, т	243 581,83	262 963,17	370 897,23
Урожайність, т/га	19,73	21,64	37,66

Джерело: сформовано на основі внутрішніх документів підприємства

Аналіз показників виробництва цукрового буряку ТОВ «Зоря Поділля» за 2022-2024 роки свідчить про значні коливання у використанні земельних ресурсів та зростання продуктивності, що безпосередньо впливає на ефективність управління підприємством у сучасних умовах господарювання. Зокрема, урожайність зросла майже удвічі – з 19,73 т/га до 37,66 т/га, що свідчить про потенційне вдосконалення технологічних процесів та управління виробництвом. Однак низький рівень закриття полів у 2024 році (41,27%), на тлі збільшення загальної площі посіву, може вказувати на нераціональне використання ресурсів та потребу в оптимізації оперативного планування. Таким чином, досягнення високої врожайності супроводжується викликами у забезпеченні стабільності виробничих процесів, що актуалізує необхідність системних управлінських рішень для збалансування зростання продуктивності з ефективністю використання ресурсів [40].

Отримані результати підтверджують, що ефективність системи управління підприємством безпосередньо впливає на кінцеві результати виробничої діяльності та рівень використання ресурсного потенціалу.

Рациональне управління виробничими ресурсами сприяє підвищенню продуктивності діяльності підприємства, зміцненню його конкурентоспроможності та формує основу для подальшого підвищення ефективності управління ТОВ «Зоря Поділля» в сучасних умовах господарювання [40].

Крім аналізу абсолютних показників, важливо оцінити структурну ефективність витрат у виробництві цукрового буряку. Розподіл собівартості за статтями (насіння, добрива, засоби захисту рослин, паливо, оплата праці, амортизація) може виявити нераціональні перевитрати на окремі компоненти. Наприклад, непропорційно висока частка витрат на паливо може свідчити про неефективну логістику або застарілий парк техніки, тоді як перевищення витрат на насіння та засоби захисту рослин – про можливу неефективність їх застосування або неоптимальний вибір постачальників. Управлінські рішення, спрямовані на оптимізацію цієї структури, можуть дати вагомий ефект без зниження обсягів виробництва [41].

Також, слід врахувати вплив організації логістики та зберігання на фінансовий результат. Для цукрового буряку важливими є своєчасне прибирання та доставка на переробні підприємства в оптимальні агротехнічні терміни, щоб зберегти цукристість і мінімізувати втрати. Неефективне планування маршрутів вантажних перевезень, простої на приймальних пунктах або відсутність власних потужностей для тимчасового зберігання продукції створюють додаткові операційні витрати та прямі втрати якості, що в кінцевому підсумку відбивається на ціні реалізації. Отже, ефективність управління поширюється далеко за межі поля та включає управління ланцюгом поставок [42].

Останнім важливим показником є аналіз впливу зовнішніх факторів на наявні дані. Різка зміна врожайності або собівартості може бути обумовлена не тільки внутрішніми управлінськими рішеннями, а й об'єктивними причинами: екстремальними погодними умовами, різким зростанням ринкових цін на паливо та матеріали, змінами в державній аграрній політиці.

Завдання ефективної системи управління – формувати системи ризик-менеджменту, такі як страхування врожаю, диверсифікація культур, створення фінансових резервів та пошук альтернативних постачальників. Наявність або відсутність таких механізмів є важливим критерієм зрілості управлінської системи підприємства в умовах невизначеності [43].

Отже, проведений аналіз фінансово-господарської діяльності дозволяє зафіксувати, що ТОВ «Зоря Поділля» демонструє позитивну динаміку ключових макроекономічних показників, що свідчить про загальну життєздатність бізнесу. Однак, поглиблена оцінка операційних процесів виявляє суттєві резерви для вдосконалення на рівні управління виробництвом, витратами та ризиками. Це підтверджує, що ефективність управління є багаторівневим поняттям: успіх на стратегічному рівні (зростання активів і прибутку) може супроводжуватись неефективністю на операційному рівні, що створює загрозу довгостроковій стійкості. Таким чином, виявлені диспропорції між фінансовими результатами та продуктивністю ресурсів прямо вказують на необхідність системної оптимізації управлінських механізмів підприємства для перетворення операційних резервів у додаткові конкурентні переваги.

2.3. Оцінка поточної системи управління та проблемних аспектів

Цей підрозділ є кульмінацією аналітичної частини дослідження. На основі організаційно-економічної характеристики та аналізу фінансово-господарської діяльності, проведемо цілісну діагностику поточної системи управління ТОВ «Зоря Поділля». Метою є підведення підсумків та виявлення причинно-наслідкових зв'язків між структурою, процесами, прийняттям рішень і кінцевими результатами роботи підприємства. Використаємо комплекс підходів: аналіз виконання основних управлінських функцій, оцінку стилю лідерства та корпоративної культури, SWOT-аналіз для

структуризації сильних і слабких сторін, а також порівняння з найкращими практиками в аграрному секторі.

На практиці виявлено розрив між формальними обліковими процедурами та реальними потребами управління, що є типовими вадами неефективної організаційної структури. Яскравим прикладом такої неефективності є облік роботи «чергування» трактористів (Додаток Б). За чинною методологією ці періоди очікування виділялися в окремий вид робіт у системі 1С. Проте цей підхід не враховував реальних економічних та управлінських вимог, створюючи штучні операційні складнощі. В результаті виникла ситуація, коли система управління працювала не на підвищення ефективності, а на створення зайвого адміністративного навантаження [44].

Основні проблемні аспекти, що стримують ефективність управління:

По-перше, надмірна бюрократизація та неефективне використання ресурсів. Обов'язок фіксувати чергування окремо призводив до штучного поділу технологічних операцій та множення документів. Це вимагало додаткових витрат часу технологів на оформлення та бухгалтерів на розподіл матеріальних цінностей. У сучасних умовах, де головним фактором є оперативність, таке розпилення ресурсів на нефункціональні процедури знижує загальну продуктивність управлінського апарату [44].

По-друге, спотворення аналітичної інформації для прийняття рішень. Окремий облік непродуктивного часу «чергування» веде до неправильного розрахунку ключових показників ефективності, зокрема відсотка продуктивних годин. Керівництво може отримувати некоректні дані про використання техніки та персоналу, що, у свою чергу, може призвести до помилкових управлінських рішень щодо оптимізації парку або нормування праці. Таким чином, система обліку, замість того щоб бути інструментом контролю та аналізу, стає джерелом інформаційного «шуму» [44].

По-третє, невиправдане ускладнення системи мотивації та контролю витрат. Оскільки оплата за чергування вже включена в погодинну ставку, його окремий облік створював ризик подвійного фінансування цього часу

(особливо в нічний період). Це свідчить про відсутність чіткого взаємозв'язку між обліковою процедурою, фінансовим механізмом оплати праці та контролем трудових витрат – основними елементами управління собівартістю [45].

По-четверте, відсутність орієнтації на цінність для кінцевого споживача інформації – менеджера. Найбільш показовим є те, що деталізовані дані з чергування не використовуються в управлінській звітності для прийняття рішень. Це прямо вказує на відсутність процесного підходу, коли облікові процедури існують самі собою, а не створені для задоволення конкретних інформаційних потреб управління. У сучасній ефективній системі кожен звіт і кожен реквізит має чітку мету та користувача [45].

Виявлений випадок є не помилкою підприємства, а досить поширеною проблемою управління – відставання формальних регламентів від реальних бізнес-процесів та потреб аналітики. У сучасних умовах господарювання, де швидкість адаптації та оптимальність витрат визначають конкурентоспроможність, подібні неефективності неприпустимі. Для підвищення ефективності управління необхідно проводити постійний аудит і оптимізацію внутрішніх процедур, забезпечуючи їхню прозорість, простоту та пряму корисність для прийняття управлінських рішень. Оптимізація обліку «чергування» (шляхом інтеграції його часу в загальний фонд робочого часу) є конкретним кроком у цьому напрямку, спрямованим на усунення бюрократичних бар'єрів, покращення якості управлінської інформації та звільнення ресурсів для вирішення дійсно важливих виробничих завдань [45].

Для подальшого аналізу та структуризації виявлених проблем та переваг, а також розробки шляхів їх подолання, застосовано універсальний управлінський інструмент – SWOT-аналіз для визначення стратегічних позицій. SWOT-аналіз, проведений саме щодо системи управління (а не підприємства в цілому), дозволяє чітко структурувати внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози для її розвитку (табл. 2.3) [46].

Таблиця 2.3. SWOT-аналіз системи управління ТОВ «Зоря Поділля»

Сильні сторони (Strengths) -Чітка ієрархія забезпечує стабільність операційних процесів і мінімізують внутрішні конфлікти. -Довгострокові відносини та неформальні зв'язки сприяють формуванню бази вірних та досвідчених працівників, зменшуючи плинність кадрів. -В умовах, що не вимагають широкої координації, централізоване рішення може бути прийняте дуже швидко.	Слабкі сторони (Weaknesses) -Сильна залежність від однієї особи створює «вузьке місце», уповільнює всі процеси та обмежує масштабування. -Діяльність заснована на оперативному реагуванні та досвіді, а не на довгостроковій стратегії, що призводить до втрати можливостей. -Відсутність KPI, зв'язаних із стратегічними цілями, та контроль за виконанням, а не за результатом. -Використання роздільних облікових систем (Excel, 1С:Бухгалтерія) ускладнює отримання картини для прийняття рішень.
Можливості (Opportunities) -Впровадження системи KPI, методології OKR, елементів бережливого виробництва. -Делегування повноважень та розвиток менеджменту середньої ланки. Навчання та надання більшої автономії агрономам та бригадирам може розвантажити керівництво та підвищити гнучкість. -Впровадження спеціалізованих програмних рішень для АПК дозволить автоматизувати збір даних та отримувати аналітичні звіти для прийняття рішень. -Формування системи ризик-менеджменту. Страхування, ф'ючерсні контракти, диверсифікація культур можуть стабілізувати фінансові потоки.	Загрози (Threats) -Консервативна культура та відсутність кар'єрних перспектив можуть призвести до втрати молодих талановитих фахівців на користь агрохолдингів. -Компанії з професійним менеджментом, масштабом та цифровими технологіями здатні витіснювати традиційні підприємства з ринку. -Неспроможність системи до швидкої адаптації. При появі нових викликів (кліматичні зміни, різкі коливання ринків, нові регуляції) неповоротка система може не впоратись із кризою.

Джерела: [33, 34, 35, 46]

Стиль лідерства в ТОВ «Зоря Поділля» можна охарактеризувати як патріархальний або авторитарно-опікунський. Керівник є одночасно директором і «батьком-засновником», який бере на себе повну відповідальність. Це формує культуру, засновану на вірності, довірі та неформальних домовленостях. Такі моделі ефективні для малих і середніх підприємств на етапі становлення, але стають їхнім обмеженням на етапі росту. Культура «сімейності» часто супроводжується груповим мисленням, коли несхвалення ідеї лідером призводить до її автоматичного відкидання командою, що гальмує інновації. Відсутність публічної критики та

формальних процедур обговорення проблем може призводити до того, що важливі питання залишаються нерозкритими [34].

Для кращого розуміння масштабу необхідних змін та формування реальних орієнтирів розвитку було проведено порівняльний аналіз поточної системи управління ТОВ «Зоря Поділля» з практиками лідера українського агросектору – агрохолдингу МХП. Це порівняння виявляє принципову різницю в управлінській логіці та архітектурі бізнес-процесів, що й визначає конкурентну прірву між традиційним підприємством та сучасним агробізнесом [47].

Головна відмінність полягає в підході до прийняття рішень. У ТОВ «Зоря Поділля» воно залишається сферою, що ґрунтується на багаторічному досвіді керівників. Агроном, оцінюючи стан поля, приймає рішення про необхідність обробки або внесення добрив. У той же час, в системі МХП управління технологічно перетворене, орієнтоване на дані. Кожне поле є об'єктом постійного моніторингу за допомогою супутникової зйомки, метеостанцій та ґрунтових сенсорів. Ці дані автоматично аналізуються, і агроном-дільницький отримує не розпливчасті рекомендації, а точні директиви: координати ділянки зі зниженим індексом вегетації, розрахункову норму внесення азотного добрива з урахуванням вмісту нітратів у ґрунті та прогнозу опадів. Такий підхід мінімізує суб'єктивність, запобігає перевитратам ресурсів і максимізує врожайність з кожного гектара [47].

Ця різниця в логіці безпосередньо відображається в організаційних структурах. Вертикальна і централізована модель ТОВ «Зоря Поділля», де всі головні рішення проходять через директора, контрастує з гнучкою матричною системою великого холдингу. У МХП менеджери напрямів на рівні регіону або кластера полів наділені значною операційною автономією та бюджетною відповідальністю за досягнення чітких фінансових і виробничих KPI. Вони керують кросс-функціональними командами, що дозволяє швидко вирішувати проблеми на місці без тривалих узгоджень по вертикалі [48]. Таким чином, структура холдингу призначена для масштабу

та швидкості, тоді як структура ТОВ «Зоря Поділля» – для контролю та стабільності в невеликих обсягах.

Системи стимулювання праці в цих двох моделях також працюють на різних рівнях. У ТОВ «Зоря Поділля» стимулювання часто має загальний характер і ґрунтується на традиційних застарілих методах (Додаток В), тоді як у МХП вона жорстко прив'язана до вимірюваних результатів. Значна частина доходу керівника ланки в холдингу залежить від конкретних показників: урожайності на закріпленій площі, собівартості виробництва центнера продукції, економії паливно-мастильних матеріалів. Це перетворює кожного менеджера на власника своєї ділянки бізнесу всередині компанії, що радикально підвищує рівень відповідальності та зацікавленості в постійній оптимізації [47].

Нарешті, найбільш очевидною є різниця в інформаційному забезпеченні. Поточна практика ТОВ «Зоря Поділля», що базується на розрізних Excel-файлах і бухгалтерській програмі є трудомісткою та принципово обмежує можливості аналітики. В МХП вся операційна діяльність інтегрована в єдиний цифровий контур потужної ERP-системи (наприклад, SAP). Від замовлення насіння до відвантаження зерна кожна операція фіксується, створюючи повноцінний «цифровий слід». Це дозволяє будувати складні звіти та інтерактивні панелі управління, де керівник у реальному часі бачить ефективність роботи в цілому по компанії та в розрізі окремого поля, культури або бригади. Управління стає проактивним, оскільки проблеми можна прогнозувати та запобігати їм на основі аналізу трендів [49].

Проведена діагностика системи управління ТОВ «Зоря Поділля» дозволяє стверджувати, що підприємство перебуває в точці біфуркації: його поточна модель управління, яка ґрунтується на централізації влади, особистому досвіді лідера та неформальних відносинах, вже не є актуальною сьогодні. Вона ефективно забезпечувала стабільність і поступовий розвиток протягом десятиліть у більш стабільному світі, однак у сучасному

висококонкурентному та технологічно насиченому аграрному середовищі ця ж модель гальмує розвиток компанії [49].

Основним висновком є те, що перевантаження керівництва, низька операційна гнучкість, слабка мотивація персоналу, інформаційна розрізненість та відсутність стратегічного планування – це не окремі недоліки, а пункти єдиної проблеми: кризи управлінської моделі, орієнтованої на стабільність, а не на адаптивність. Порівняння з лідерами ринку, зокрема МХП, підтверджує, що без переходу до управління на основі даних, делегування повноважень та впровадження сучасних цифрових інструментів підприємство ризикує поступово втрачати конкурентні позиції. Водночас, підприємство має потужний фундамент для трансформації: лояльний колектив, фінансову стабільність та чітке розуміння своєї ринкової ніші. Виявлені слабкі сторони є одночасно і точками зростання. Отже, об'єктивна необхідність змін сформульована, і третій розділ має запропонувати практичні заходи та цілісний проєкт переходу до більш професійної, гнучкої та технологічної моделі управління.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЗОРЯ ПОДІЛЛЯ»

3.1. Напрями вдосконалення системи управління підприємством

Проведений у другому розділі детальний аналіз діяльності ТОВ «Зоря Поділля» дозволив виявити окремі недоліки в роботі підприємства та діагностувати системні проблеми його управлінської моделі, які стримують подальше зростання ефективності та конкурентоспроможності. Було встановлено, що поточна система управління, яка історично склалася навколо постаті засновника та директора, ґрунтується на жорсткій централізації влади, переважному використанні особистого досвіду керівництва та неформальних відносинах у колективі ТОП-менеджменту [13]. Така модель була цілком ефективною на етапах становлення бізнесу та його стабільного функціонування у відносно спокійному ринковому середовищі. Однак теперішні умови господарювання, що характеризуються високою турбулентністю, стрімкою цифровою трансформацією аграрної галузі та загостренням конкуренції з боку технологічно оснащених агрохолдингів, ставлять перед підприємством нові виклики, до яких існуюча система управління виявляється неготовою.

Проведена діагностика засвідчила, що виявлені недоліки мають і локальний, і загальний системний характер, охоплюючи практично всі основні функції менеджменту:

1. У сфері планування констатовано відсутність формалізованої системи стратегічного планування, що змушує підприємство діяти в режимі оперативного реагування на події, а не випереджати їх[21].

2. В організаційній структурі зафіксовано надмірне перевантаження вищого керівництва оперативними питаннями через високий рівень централізації, що уповільнює прийняття рішень та позбавляє менеджерів

середньої ланки ініціативи[19].

3. Система мотивації персоналу, будучи зосередженою переважно на грошових виплатах загального характеру, виявилася слабо пов'язаною з індивідуальними результатами праці та не створює достатніх стимулів для професійного зростання [18].

4. Інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських рішень перебуває на низькому рівні через використання розрізнених даних у різних відділах, що унеможлиблює отримання цілісної картини стану бізнесу в реальному часі та прийняття обґрунтованих рішень на основі об'єктивних даних [17].

Порівняльний аналіз з найкращими практиками, зокрема з досвідом агрохолдингу МХП, який було проведено в попередньому розділі, наочно продемонстрував глибину відставання та окреслив магістральний напрям розвитку [48]. Стало очевидним, що потрібен обов'язковий перехід від управління, заснованого на особистості лідера та стабільних традиційних рішеннях, до управління, орієнтованого на дані. Без делегування повноважень на середній рівень управління та без впровадження сучасних цифрових інструментів обліку та аналітики, підприємство ризикує поступово втрачати свої конкурентні позиції. Вихід із цієї ситуації полягає в запровадженні деяких окремих, розрізнених покращень і паралельно створення цілісної загальної трансформації управлінської моделі. Метою даного розділу є розробка саме такого комплексного проєкту вдосконалення системи управління ТОВ «Зоря Поділля», який охоплює головні напрями: стратегічне планування, організаційну структуру, мотивацію персоналу, технологічне оснащення та інформаційно-аналітичне забезпечення. Запропоновані заходи базуються на результатах проведеного аналізу, враховують реальні ресурсні можливості підприємства та орієнтовані на практичне впровадження з єдиною метою – підвищення загальної ефективності управлінської діяльності.

Розпочинаючи трансформацію, першочергову увагу слід приділити

вдосконаленню системи стратегічного планування. На сьогодні діяльність підприємства характеризується відсутністю чітко сформульованих довгострокових цілей та формалізованої стратегії їх досягнення. Кожному працівнику важливо знати, яка їхня головна довгострокова ціль, щоб рухатись саме до неї. Вона може бути створена за принципом OKR, тобто мати точний часовий діапазон, має бути чіткою та реалістичною. Річне планування, яке існує, зосереджене переважно на виробничих показниках (структура посівних площ, очікувана врожайність) і не містить глибокого аналізу ринкових тенденцій, сценарного моделювання ризиків чи опрацювання альтернативних напрямів розвитку. Такий підхід робить підприємство вразливим до зовнішніх змін і не дозволяє йому використовувати потенційні ринкові можливості. Для виправлення цієї ситуації пропонується розробити та запровадити стратегію розвитку ТОВ «Зоря Поділля» на п'ятирічний період, яка б містила чітке бачення місії підприємства, його стратегічних цілей та пріоритетних напрямів руху [50].

Процес розробки такої стратегії має бути глибокою аналітичною роботою, що включає кілька послідовних етапів. Першим кроком є системний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, який доцільно проводити щорічно для відстеження динаміки першочергових факторів. Такий аналіз має включати оцінку політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів (PEST-аналіз), що дозволить системно відстежувати зміни в державній аграрній політиці, кон'юнктурі ринку, доступних технологіях та соціальних настроях. Паралельно має проводитися оновлення SWOT-аналізу, але з акцентом не тільки на виробничі аспекти, а більше на управлінські, щоб чітко бачити сильні та слабкі сторони самої системи управління. На основі цього аналізу керівництво підприємства має сформулювати 3-5 ключових стратегічних цілей на наступні п'ять років. Такими цілями для ТОВ «Зоря Поділля» могли б стати: «збільшення рентабельності основної діяльності на 15% за рахунок оптимізації витрат та підвищення врожайності», «диверсифікація діяльності шляхом розвитку

власних потужностей для зберігання та первинної переробки продукції», «підвищення продуктивності праці на 20% через впровадження технологій точного землеробства та оновлення системи мотивації», а також «зниження залежності від коливань цін шляхом запровадження системи хеджування ризиків та страхування врожаю» [45].

Після визначення стратегічних цілей настає інший важливий етап – їх каскадування, тобто трансформації в конкретні завдання для кожного підрозділу. Стратегічні цілі, сформульовані на рівні підприємства, мають бути «розбиті» та розділені на цілі для агрономічної служби, механізованої бригади, бухгалтерії. Кожен підрозділ повинен отримати чіткі, вимірювані завдання на рік, квартал або місяць із визначенням термінів виконання, відповідальних осіб та необхідних для цього ресурсів. Саме таке каскадування забезпечує розуміння кожним працівником, починаючи від головного агронома і закінчуючи механізатором, свого конкретного внеску в досягнення загального успіху компанії [50].

Завершальним етапом має стати розробка простої, але дієвої системи моніторингу та контролю виконання стратегії. Доцільно запровадити практику щоквартальних нарад, на яких керівники підрозділів звітуватимуть про прогрес за визначеними цілями. Такий регулярний моніторинг дозволить вчасно виявляти відхилення від плану та, що не менш важливо, оперативно коригувати плани у відповідь на зміни в зовнішньому середовищі, роблячи стратегічне управління гнучким адаптивним інструментом, а не єдиним формалізованим планом без права на зміни[45].

Паралельно з удосконаленням стратегічного планування вкрай важливим є проведення оптимізації організаційної структури управління. Як було діагностовано, існуюча лінійно-функціональна структура страждає від надмірної централізації, що призводить до перевантаження вищого керівництва оперативними питаннями та гальмує ініціативу на місцях. Головною метою оптимізації є підвищення гнучкості та адаптивності системи управління, прискорення процесів прийняття рішень та створення

сприятливих умов для професійного розвитку менеджерів середньої ланки, перетворюючи їх з простих виконавців на повноцінних управлінців, відповідальних за свій фронт роботи [45].

Одним із найважливіших кроків у цьому напрямі має стати децентралізація операційного управління. Пропонується наділити головного агронома та керівника механізованої бригади значно ширшими повноваженнями, але в чітко визначених межах затверджених річних планів та бюджетів. Це означає, що вони повинні мати право самостійно приймати рішення щодо оперативного перерозподілу наявних ресурсів – техніки, персоналу, матеріалів – на своїх ділянках відповідальності без необхідності щоразу погоджувати свої дії з директором. Така зміна, по-перше, суттєво розвантажить керівництво від вирішення дрібних поточних проблем, по-друге, дозволить значно прискорити реакцію на непередбачувані виробничі ситуації, які часто виникають у полі і потребують миттєвого втручання. Крім того, для вирішення основних стратегічних завдань, таких як впровадження нової високомаржинальної культури, будівництво сучасного зерносховища або закупівля складної високотехнологічної техніки, доцільно впровадити елементи проєктного управління. Для цього слід створювати тимчасові міжфункціональні робочі групи, до складу яких входитимуть представники різних підрозділів: агроном, механік, бухгалтер, економіст. Керівником такої групи має призначатися особа, найбільш компетентна в даному конкретному питанні. Такий підхід дозволить ефективно інтегрувати знання та досвід різних спеціалістів, уникаючи традиційних міжфункціональних бар'єрів та прискорюючи реалізацію важливих інвестиційних проєктів [50].

Окремим і необхідним напрямом роботи є формалізація основних бізнес-процесів. На сьогодні багато важливих процедур на підприємстві виконуються на основі правил, створених ще багато років тому, що створює простір для помилок, непорозумінь та конфліктів між підрозділами. Для виправлення цієї ситуації необхідно описати та затвердити внутрішні регламенти для найважливіших процесів. Такими процесами, що потребують

першочергової формалізації, є планування та проведення посівної кампанії, управління запасами та здійснення закупівель, а також збирання, логістика та збут врожаю. Розроблені регламенти мають чітко визначати покрокову послідовність дій, призначати відповідальних на кожному етапі, встановлювати граничні терміни виконання та затверджувати форми передачі інформації між підрозділами. Така формалізація забезпечить прозорість, передбачуваність та керованість операційних процесів, а це є необхідною передумовою для їх подальшої оптимізації та автоматизації. Крім того, з огляду на важливість аналітичної підтримки для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, доцільно розглянути питання про введення до штатного розпису посади економіста-аналітика. У разі неможливості розширення штату, відповідні функції можна покласти на бухгалтера з відповідною доплатою. Основним завданням цього спеціаліста має стати ведення фінансового обліку, паралельно із проведенням операційної аналітики: розрахунок фактичної собівартості продукції, аналіз відхилень від планових показників, оцінка ефективності використання ресурсів, підготовка аналітичних звітів для керівництва, які б слугували основою для прийняття стратегічних рішень. Сьогодні цим займається керівництво відділу та аналізує всю отриману інформацію від економістів, хоча цей процес можна полегшити і розвантажити роботу керівників, через введення нової посади [51].

Третім напрямом системної трансформації є ґрунтовне реформування системи мотивації персоналу. Проведений аналіз засвідчив, що існуюча система, побудована переважно на грошових виплатах загального характеру та неформальних відносинах, є недостатньо прозорою та, що найважливіше, слабо пов'язаною з індивідуальними результатами праці кожного працівника. Метою реформування є створення сучасної, прозорої та дієвої системи, яка б ефективно стимулювала всі категорії працівників до високопродуктивної праці, прояву ініціативи та постійного професійного зростання. Основою такої системи має стати запровадження для кожної

фахової категорії персоналу індивідуального набору KPI, які безпосередньо впливають зі стратегічних цілей підприємства та функціональних обов'язків працівника [50]. Розглянемо приклади встановлених KPI для різних сфер діяльності на підприємстві, що потрібні на прикладі однієї із кросс-функціональних робочих груп (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. – Приклади встановлених KPI для різних робочих груп

Агрономи-дільниці	безпосередньо відповідають за стан посівів на закріпленій території. Такими показниками можуть стати: -фактична урожайність на їхніх полях порівняно із середньою по господарству; -фактична собівартість виробництва центнера продукції на їхній ділянці; -дотримання технологічної дисципліни, що оцінюватиметься керівником.
Механізатори	Відповідальні за стан техніки та якість виконання польових робіт, доцільно встановити такі KPI: -виконання змінних норм виробітку, -економія або перевитрата пального порівняно з технологічною картою, -якість виконання робіт, яку оцінюватиме агроном.
Керівник механізованої бригади	Відповідає за узагальнені показники: -коефіцієнт технічної готовності парку; -своєчасне та якісне проведення ремонтів; -загальна продуктивність використання техніки.
Бухгалтер-аналітик	(якщо така посада буде введена) Показниками ефективності стануть: -своєчасність та точність підготовки звітності; -відсутність помилок в обліку

Джерело: [50]

На основі розроблених KPI необхідно здійснити перехід на змінно-преміальну систему оплати праці. Суть її полягає в тому, що постійна, гарантована частина заробітної плати має забезпечувати базовий рівень доходу та фіксуватися в штатному розписі. Натомість змінна частина, тобто премія, має безпосередньо залежати від ступеня досягнення встановлених KPI. Для керівників та висококваліфікованих спеціалістів рекомендований рівень преміальної частини може становити від 30 до 50% від загального доходу. Саме такий підхід робить систему оплати праці максимально прозорою та стимулюючою, оскільки кожен працівник чітко розуміє, що

розмір його доходу безпосередньо залежить від конкретних результатів його роботи. Він стає свого роду партнером, зацікавленим у кінцевому успіху своєї справи.

Однак, як показує світовий досвід, гроші не є єдиним і універсальним мотиватором, особливо в довгостроковій перспективі. Тому паралельно з матеріальним стимулюванням важливо розвивати та впроваджувати елементи нефінансової мотивації [50]. Це має бути система, спрямована на задоволення вищих потреб працівників – у визнанні, повазі, розвитку та самореалізації. Одним із найефективніших інструментів є створення для провідних спеціалістів реальних можливостей для навчання та підвищення кваліфікації. Це можуть бути як внутрішні тренінги, так і направлення на зовнішні курси, семінари, галузеві конференції, що підвищує їхню професійну цінність та демонструє турботу компанії про їхній розвиток. Ще одним кроком є також формування кадрового резерву та започаткування практики планування кар'єри. Для перспективних працівників, які демонструють високі результати та бажання рости, слід розробляти індивідуальні плани розвитку, визначаючи можливі траєкторії їхнього кар'єрного зростання в межах підприємства. Не варто нехтувати й таким простим, але дієвим інструментом, як публічне визнання досягнень. Мова йде про запровадження практики регулярного нагородження кращих працівників за підсумками сезону або року з врученням грамот, подяк та цінних подарунків, що формує позитивний мікроклімат та почуття гордості за свою роботу. Окрему увагу слід приділити вдосконаленню системи мотивації для сезонних працівників, які залучаються на період пікових робіт. З метою стабілізації цього тимчасового, але важливого контингенту, доцільно запровадити для сумлінних працівників, які повертаються з року в рік, систему заохочень. Вона може включати доплату за вислугу років, преміювання за якісне та швидке виконання робіт, а також надання пріоритетного права на працевлаштування в наступні сезони, що створить у них відчуття стабільності та лояльності до підприємства.

Четвертим, і в сучасних умовах чи не найважливішим, напрямом трансформації є кардинальне підвищення рівня інформаційно-аналітичного забезпечення управління. Як було неодноразово зазначено, головною проблемою є інформаційна розрізненість, коли дані зберігаються в різних місцях – у бухгалтерській програмі, у файлах Excel у різних спеціалістів, у паперових журналах агрономів. Це робить практично неможливим отримання цілої, несуперечливої картини стану бізнесу в реальному часі та прийняття обґрунтованих рішень на основі об'єктивних даних. Першим і найбільш дієвим кроком у цьому напрямі має стати впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для управління аграрним підприємством. Замість використання розрізнених інструментів необхідно впровадити єдиний програмний продукт, який би інтегрував у собі функції обліку, планування, контролю та аналітики. Сучасний ринок пропонує широкий спектр таких рішень – від доступних хмарних сервісів для невеликих господарств до більш потужних і дорогих систем. Вибір конкретного програмного забезпечення має ґрунтуватися на ретельному аналізі потреб підприємства та його бюджетних можливостях, для ТОВ «Зоря Поділля» це не буде великою проблемою, однак критерієм має бути здатність системи вести єдиний облік усіх ключових об'єктів: полів (з історією їх обробітку), техніки, персоналу, матеріальних ресурсів, витрат та отриманого врожаю [35].

Однак впровадження програмного забезпечення не дасть бажаного ефекту, якщо не буде налагоджено процес автоматизованого збору первинних даних. Для підвищення точності, об'єктивності та оперативності інформації вкрай доцільно використовувати сучасні технології. Найпростішим і найшвидшим у впровадженні рішенням є встановлення GPS-трекерів на весь парк сільськогосподарської техніки. Це дозволить у режимі реального часу контролювати переміщення тракторів та комбайнів, відстежувати фактичний час їх роботи та простої, а також, що важливо в умовах постійного зростання цін на паливо, контролювати його витрату. Така

система дасть змогу оптимізувати логістику польових робіт та ефективно боротися з можливими зловживаннями, пов'язаними з нецільовим використанням пального. Ще одним корисним інструментом може стати запровадження простого мобільного додатку для агрономів. За допомогою такого додатку агрономи зможуть прямо в полі, з планшета чи смартфона, оперативно фіксувати дані про стан посівів, виявляти проблеми (поява хвороб чи шкідників), фіксувати факти виконаних робіт з обов'язковою прив'язкою до конкретного поля та часу. Це прискорить передачу інформації і зробить її більш точною та структурованою [52].

На основі даних, що надходитимуть до єдиної системи, необхідно налагодити формування регулярної управлінської звітності. Маються на увазі спеціалізовані аналітичні звіти, що містять основні операційні показники в зручному для сприйняття та аналізу форматі – графіки, діаграми, зведені таблиці. Така звітність має готуватися з різною періодичністю: щотижнева для оперативного контролю, щомісячна та щоквартальна для більш глибокого аналізу. Саме на основі цих звітів керівництво зможе приймати обґрунтовані стратегічні рішення, а менеджери середньої ланки – оперативно реагувати на відхилення. Однак варто пам'ятати, що впровадження будь-яких нових технологій, навіть найкращих, приречене на невдачу без відповідної підготовки персоналу. Тому обов'язковим елементом програми інформаційного вдосконалення має стати навчання. Необхідно провести серію тренінгів для агрономів, механізаторів та бухгалтерів щодо роботи з новим програмним забезпеченням та обладнанням. При цьому вкрай важливо не обмежуватися суто технічним інструктажем, а пояснити людям переваги, які вони особисто отримують від використання нових інструментів: спрощення звітності, прозорість оцінки їхньої роботи, можливість бачити реальні результати своєї праці. За такої умови можна буде подолати природний опір змінам та забезпечити успішне впровадження інновацій [52].

Отже, запропонований комплекс заходів охоплює всі найважливіші складові системи управління ТОВ «Зоря Поділля»: від стратегічного бачення

до щоденних операційних процедур. Їх реалізація має на меті усунення окремих недоліків та загалом системну трансформацію управлінської моделі підприємства, перехід від застарілої, патріархальної системи до сучасної, гнучкої та професійної, здатної ефективно функціонувати та розвиватися в умовах сучасного висококонкурентного та динамічного ринку. Подальша оцінка очікуваної економічної та організаційної ефективності цих пропозицій буде детально проведена в наступному підрозділі.

3.2. Очікувана економічна та організаційна ефективність запропонованих заходів

На основі розроблених у попередньому підрозділі пропозицій проведемо кількісну та якісну оцінку їх потенційної результативності для ТОВ «Зоря Поділля». Розрахунки базуються виключно на фактичних показниках діяльності підприємства за 2024 рік (на сьогоднішній день це останній точно відомий нам рік): дохід 4 620 014 тис. грн, чистий прибуток 1 078 223 тис. грн, чисельність персоналу 1113 осіб.

За даними компанії GPS-Group, впровадження систем супутникового моніторингу дозволяє зменшити витрати на пально-мастильні матеріали на 15-30% [53]. Для підприємства з річним доходом 4,62 млрд грн, враховуючи, що в структурі собівартості аграрних підприємств витрати на ПММ становлять 15-25% (за даними Інституту аграрної економіки НААН), навіть 10% економії забезпечить 70-90 млн грн щорічного зниження витрат. Вартість впровадження системи для масштабів господарства з 50 тис. га становить 1-1,5 млн грн, що забезпечує окупність близько одного місяця.

Одним із головних напрямів підвищення ефективності управління є впровадження прозорої системи оцінки персоналу на основі ключових показників ефективності, або як ще називають KPI. Згідно з дослідженнями Harvard Business Review, понад третина американських компаній уже

відмовилися від традиційних щорічних оцінок на користь більш частих, розвивальних розмов між керівниками та працівниками. Причина цього – низька ефективність застарілих методів: 95% менеджерів висловлюють незадоволення традиційною системою оцінювання [54].

Для ТОВ «Зоря Поділля» з чисельністю персоналу 1113 осіб та доходом на одного працівника 4,15 млн грн, навіть помірне підвищення продуктивності праці дасть суттєвий економічний ефект. За даними досліджень The Corporate Executive Board, компанії, які впроваджують системи безперервного зворотного зв'язку, досягають підвищення залученості персоналу на 23%, що безпосередньо корелює зі зростанням продуктивності.

Розрахуємо потенційний ефект для ТОВ «Зоря Поділля» з урахуванням консервативного підходу. Припустимо, що впровадження системи КРІ дозволить підвищити продуктивність праці на 5% (що є мінімальною оцінкою з урахуванням світового досвіду) [54]. Розрахунок проводиться за формулою [55]:

$$\Delta D = N * d * K_p$$

ΔD – дохід, отриманий завдяки підвищенню продуктивності;

N – кількість працівників;

d – середня сума доходу, яку генерує один працівник (виробіток);

K_p – коефіцієнт підвищення продуктивності – частка, на яку зросла продуктивність [55].

Підставляючи значення:

$$\Delta D = 1113 \text{ осіб} * 4\,150\,956 \text{ грн.} * 0,05 = 231\,000\,701 \text{ грн.}$$

Коефіцієнт 0,05 (тобто 5%) взято як консервативну оцінку мінімального підвищення продуктивності праці від впровадження системи КРІ. Для розрахунку обрано мінімальну межу цього діапазону, оскільки підприємство впроваджуватиме таку систему вперше, а колектив має значну частку працівників з багаторічним досвідом, які можуть потребувати часу на

адаптацію. Таким чином, навіть за мінімальної оцінки ефективності, впровадження системи КРІ може забезпечити додатковий річний дохід у розмірі 231 млн грн. Цей ефект досягається не так за рахунок додаткових інвестицій у виробництво чи розширення земельного банку, а виключно завдяки якісним змінам в управлінні персоналом – більш чіткому визначенню цілей, оцінці результатів та більш справедливій винагороді за працю. Для ТОВ «Зоря Поділля» це означає, що наявний кадровий потенціал може бути використаний значно ефективніше без збільшення чисельності працівників. Агрономи, отримуючи премії за досягнення планової врожайності на закріплених ділянках, будуть більш зацікавлені в дотриманні технологічної дисципліни та своєчасному виявленні проблем. Механізатори, чий дохід залежатиме від економії пального та якості виконання робіт, отримають стимул до більш дбайливого ставлення до техніки та оптимізації режимів роботи. Керівники середньої ланки, відповідаючи за комплексні показники своїх підрозділів, будуть мотивовані до пошуку внутрішніх резервів та впровадження невеликих, але корисних удосконалень.

Впровадження системи КРІ дозволяє вирішити ще одну важливу проблему, яка була виявлена під час аналізу в другому розділі – непрозорість системи мотивації та суб'єктивізм в оцінюванні персоналу. Коли розмір премії визначається «за рішенням керівництва» без чітких критеріїв, у працівників поступово формується відчуття несправедливості та знижується мотивація до якісної роботи. Встановлення конкретних показників, за якими кожен може самостійно відстежувати свій результат, повністю знімає це питання. Для колективу з понад тисячею працівників це особливо важливо, оскільки керівники середньої ланки фізично не можуть однаково добре знати особливості роботи кожного підлеглого.

Ще один важливий момент стосується планування навантаження та розподілу ресурсів. Коли для кожної посади існують чіткі нормативи та очікувані результати, значно простіше розраховувати необхідну кількість працівників на різні види робіт, особливо в сезон. Наприклад, знаючи,

скільки гектарів може обслужити один механізатор за зміну, або який обсяг робіт виконує агроном на своїй ділянці, можна більш точно планувати графіки робіт та уникнути ситуацій, коли частина працівників перевантажена, а інші простоюють. В умовах жорстких агротехнічних строків це дає змогу вчасно виконати всі необхідні операції без зайвих витрат.

Також варто звернути увагу на те, що система КРІ дозволяє керівництву отримувати об'єктивну інформацію про реальний стан справ безпосередньо на рівні виконавців. Якщо показники певного підрозділу системно нижчі за планові, це привід не для покарання конкретних людей, а для аналізу причин: можливо, там працюють менш досвідчені кадри, або техніка застаріла, або організація робіт кульгає. Такий підхід переводить управління з площини «пошуку винних» у площину пошуку шляхів вирішення проблем, що в кінцевому підсумку вигідніше для бізнесу.

Крім того, з часом накопичені дані про виконання КРІ стають основою для більш точного планування на наступні періоди. Якщо минулого року через об'єктивні причини (погода, ціни, інші фактори) певні показники не були досягнуті, це можна врахувати при встановленні планів на майбутнє. Так само, якщо окремі бригади або працівники стабільно показують результати вище середніх, варто проаналізувати їхні методи роботи та поширити успішний досвід на інші підрозділи.

Впровадження КРІ – це інструмент, який дає змогу зробити управління більш прозорим, об'єктивним і, головне, орієнтованим на постійне покращення результатів. Для ТОВ «Зоря Поділля» з його масштабами та складною структурою виробництва такий підхід може стати тим механізмом, який об'єднає зусилля різних підрозділів для досягнення спільних цілей.

Окремо слід наголосити, що впровадження системи КРІ не потребує значних капітальних витрат. Основні інвестиції – це час керівництва на детальний аналіз і розробку показників та проведення роз'яснювальної роботи з колективом. Вартість цього етапу можна оцінити в межах 500 тис.

грн. (без премій), враховуючи можливе залучення зовнішніх консультантів для навчання персоналу та налагодження системи збору даних. Для оцінки ефективності витрат часто використовують відношення отриманого ефекту до витрат [55]:

$$ROI = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Інвестиційні витрати}} = \frac{231 \text{ млн. грн.}}{500 \text{ тис. грн.}} = 462$$

Якщо $ROI > 0$, то проєкт є прибутковим [55]

Співвідношення витрат до очікуваного ефекту 1 до 462 свідчить про надзвичайно високу ефективність цього заходу та його пріоритетність для практичної реалізації.

Таким чином, впровадження системи KPI є одночасно зміною порядку нарахування заробітної плати та фундаментальним перетворенням методів управління персоналом. Воно створює пряму залежність між результатами роботи кожної конкретної людини та її винагородою, що в умовах ТОВ «Зоря Поділля» з його масштабами діяльності та чисельним колективом здатне забезпечити системне зростання продуктивності та, як наслідок, загальної ефективності управління підприємством.

ВИСНОВКИ

Виконана кваліфікаційна робота присвячена вирішенню актуального завдання – пошуку шляхів підвищення ефективності управління підприємством в сучасних умовах господарювання на прикладі ТОВ «Зоря Поділля». За результатами дослідження можна зробити наступні висновки.

Вивчення теоретичних джерел показало, що саме поняття ефективності управління зазнало суттєвих змін за останні десятиліття. Якщо раніше воно зводилося переважно до фінансових показників та продуктивності праці, то сьогодні до нього додаються такі складові як адаптивність до змін, здатність швидко приймати рішення в умовах невизначеності та врахування інтересів різних груп стейкхолдерів. Це підтверджує, що оцінювати роботу системи управління лише за прибутком недостатньо – потрібно дивитися на те, наскільки гнучко вона реагує на зовнішні виклики.

Аналіз сучасних умов, в яких доводиться працювати українським підприємствам, засвідчив, що вони принципово відрізняються від тих, що були ще 5-10 років тому. Війна, економічна нестабільність, швидка цифровізація, зміна ринків збуту та логістичних ланцюгів – усе це вимагає від керівників зовсім інших підходів до управління. Ті компанії, які продовжують працювати по-старому, покладаючись лише на досвід та стабільність, ризикують поступово втрачати позиції. Це підтверджує необхідність перегляду управлінських моделей навіть на успішних підприємствах.

Огляд сучасних інструментів управління показав, що сьогодні існує чимало перевірених методів, які дозволяють підвищити ефективність роботи. Серед них – збалансована система показників, яка пов'язує стратегічні цілі з повсякденною діяльністю підрозділів, методологія цілей та ключових результатів, що робить роботу команд більш прозорою та зосередженою на головному, а також принципи бережливого виробництва, спрямовані на усунення втрат. Важливе місце займають і цифрові інструменти – від GPS-

моніторингу техніки до спеціалізованих програм для управління аграрним бізнесом, які дозволяють приймати рішення на основі реальних даних, а не припущень.

Аналіз діяльності ТОВ «Зоря Поділля» підтвердив, що підприємство має міцний фундамент для подальшого розвитку. Фінансові показники свідчать про стабільне зростання: дохід збільшився з 3,4 млрд грн у 2022 році до 4,6 млрд грн у 2024 році, чистий прибуток – з 482 млн грн до 1,07 млрд грн. Продуктивність праці також зростає: дохід на одного працівника підвищився з 3,11 млн грн до 4,15 млн грн. Однак діагностика системи управління виявила низку проблем, які в перспективі можуть гальмувати подальший розвиток. Основними з них є надмірна централізація влади, коли більшість рішень приймаються особисто директором, що створює «вузьке місце» в управлінні; відсутність чіткої стратегії розвитку; неефективна система мотивації, не прив'язана до конкретних результатів роботи; а також розрізненість інформації в різних відділах, що ускладнює аналіз та прийняття рішень.

На основі виявлених проблем було розроблено комплекс пропозицій, спрямованих на підвищення ефективності управління підприємством. Вони включають запровадження стратегічного планування з чіткими цілями на декілька років вперед; децентралізацію управління, тобто надання більше повноважень керівникам середньої ланки; реформування системи оплати праці з прив'язкою до ключових показників ефективності для кожної категорії працівників; а також впровадження сучасних інформаційних систем, зокрема GPS-моніторингу техніки та спеціалізованого програмного забезпечення для обліку та аналітики.

Розрахунки показали, що запропоновані заходи мають високу економічну ефективність. Впровадження GPS-моніторингу дозволить щорічно економити 70-90 млн грн на пальному. Нова система мотивації на основі KPI забезпечить додатковий дохід близько 231 млн грн за рахунок зростання продуктивності праці. Оптимізація бізнес-процесів дасть змогу

зменшити втрати ще на 46 млн грн. Загальний річний ефект оцінюється в 347-367 млн грн, при тому що витрати на впровадження не перевищують 2,2 млн грн. Це означає, що кожна вкладена гривня може принести майже 200 грн додаткового ефекту, проте разом із цим потрібно достатньо часу для успішного впровадження.

Окрім прямого економічного ефекту, запропоновані зміни мають важливе організаційне значення. Вони зроблять управління більш прозорим, дозволять швидше реагувати на зміни ситуації в полі, зменшать кількість конфліктів між підрозділами та створять справедливую систему оцінки роботи кожного працівника. У довгостроковій перспективі це сформує культуру, орієнтовану на постійне покращення результатів, що є важливим у такому конкурентному середовищі аграрного сектору.

Підсумовуючи, можна сказати, що гіпотеза дослідження підтвердилася: підвищення ефективності управління ТОВ «Зоря Поділля» можливе через системну трансформацію управлінської моделі. Основними напрямками цієї трансформації мають стати перехід від управління, заснованого на досвіді, до управління на основі даних; від жорсткої централізації – до розумного делегування повноважень; від традиційних домовленостей – до чітких деталізованих прозорих регламентів; від загальних премій – до оплати за конкретний результат. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству зберегти досягнуте та закласти основу для сталого розвитку на довгі роки вперед.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Синюк О. Напрями підвищення ефективності управління підприємством. Bulletin of Lviv National Environmental University. Series AIC Economics, (30), 134-139. 2023
URL:<https://visnyk.lnau.edu.ua/index.php/economics/article/view/187>
2. Яременко Л. «Роль інформаційного менеджменту та його значення для підвищення ефективності управлінської діяльності підприємств». Актуальні проблеми економіки та менеджменту, 170. 2025
URL:https://cusu.edu.ua/images/prava_biz/kaf_menedzhment/Zbirnik_APEM_2025y.pdf#page=171
3. Травінська С. Застосування збалансованої системи показників у стратегічному управлінні та аналізі: кейс промислового підприємства. Збірник наукових праць. 2023
URL: <https://files01.core.ac.uk/download/pdf/11321494.pdf>
4. Конькова, М. «Стратегічне управління комерційною діяльністю організації» (Кваліфікаційна робота, Тернопіль, ЗУНУ). 2025
URL:<https://dspace.wunu.edu.ua/bitstreams/f3d1853a-dfcc-459e-bc5f-7d495810d48c/download>
5. Нікітенко, В., Гриша, С., Бобраков, В. «Історія менеджменту інновацій та змін: від зародження ідей до сучасних трансформаційних практик» Humanities studies, (20 (97)), 266-276. 2024
URL:<http://humstudies.com.ua/article/view/312186>
6. Кушніренко Д. «Еволюція управління людськими ресурсами: від класичних теорій до адаптивних моделей» Collection of scientific papers «SCIENTIA», 35-37. 2025
URL:<https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/2582>
7. Якушевський В., Сагайдак М. «теоретичні засади забезпечення ефективності діяльності бізнес-організацій в умовах трансформації середовища функціонування» Збірник доповідей: 226.

URL:<https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/621e8688-0aa1-4a7d-893b-da4f7349d029/download#page=226>

8. Чалюк Ю. Глобальний соціально-економічний розвиток в умовах VUCA, SPOD, DEST та BANI світу. Збірник наукових праць Економіка і суспільство. 2022

URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4102455.

9. Нетяга В. Підвищення інноваційної активності підприємства шляхом створення Agile-команди. Кваліфікаційна робота магістра. 2026
URL:<http://reposit.nupp.edu.ua/handle/PolNTU/21842>

10. Килюк В., Бехтер О. «Інноваційні підходи до мотивації персоналу на основі KPI як чинник підвищення ефективності управління підприємством». Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій, 3(17), 342-352. 2025

URL:<https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/560>

11. Погребняк, А. Ю., Кліщ. К. «Інтеграція наукових підходів до оцінювання управління ефективністю використання виробничого потенціалу підприємства з метою підвищення його економічної безпеки». Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут» 25: 49-53. 2023

URL:<http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/278601>

12. Турлай, Д. О. «Стратегічні аспекти розвитку персоналу в умовах сучасних викликів» (Кваліфікаційна робота, Тернопіль, ЗУНУ). 2025
URL:<https://dspace.wunu.edu.ua/bitstreams/a1977564-2aa4-4eb0-ab53-8cbfd34579b0/download>

13. Палійчук Є. «Оцінка ефективності бізнесу». Опорний конспект лекцій. 2025 URL:<https://dspace.uzhnu.edu.ua/items/0795ecf1-5669-41be-86bbe0f39a35fc0b>

14. Житар, М. «Глобальні тренди та виклики впровадження ESG-стандартів у фінансові стратегії компаній: інтеграція, адаптація та оцінка ефективності» Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку, 16(1), 33-

42. 2025 URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/51869/>

15. Архипова Є. Особливості стартапів як виду інноваційного бізнесу та їх значення для економіки. Електронний журнал «Ефективна економіка». URL: https://www.researchgate.net/publication/389421918_OSOBLIVOSTI_STARTAPIV_AK_VIDU_INNOVACIJNOGO_BIZNESU_TA_IH_ZNACENNA_DL_A_EKONOMIKI.

16. Медведєва, О., Россошанська, О. «Управління проєктами у сучасному БАНІ-світі. Управління проєктами післявоєнної розбудови України: тези доп. XX Міжнар. конф. м.Київ: КНУБА (pp. 169-175). URL:<https://surli.cc/jqmoal>

17. Вашковська, М. «Проблематика побудови ефективного механізму управління в динамічному БАНІ-світі». Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. 2023 URL:<https://surl.li/vkmhrv>

18. Зайцева Л. «Середовище та його вплив на ухвалення управлінських рішень». Збірник наукових матеріалів, 136. 2025 URL:<https://elar.tsatu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8bc5b258-c77c-43c2-9eec-ff5f8d13d16a/content#page=136>

19. Демидович О., Карапетян А. «Agile-педагогіка: управління новими світоглядними викликами в освіті через динамічну адаптивність». Наукова стаття. 2024 URL:<https://ekmair.ukma.edu.ua/items/0036ff7c-8d99-4613-9269-561889e036c5>

20. Халіна, О., Сидоренко, Я. «Інноваційні підходи до підвищення ефективності управлінських рішень в умовах невизначеності». Економіка та суспільство, (71). 2025 URL:<https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/560>

21. Бондар В., Синиця, І., «OKR, KPI та інші методи оцінки ефективності проєктів». UNIVERSUM, (19), 22-29. 2025 URL:<https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/1717>

22. Іванина Р. «Що таке OKR-цілі й чим вони відрізняються від SMART». Стаття Elit-web. 2023 URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/chto-takoe-okr->

metod-primery-postanovki-tselej

23. Сисоєва І., Гріщенко І. «OKR в системі обліку: сучасний інструмент підвищення ефективності управління». Наукові праці викладачів Західноукраїнського Національного Університету. 2024 URL:<http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/53333>

24. Ющенко Д., Чепка В. «Система ключових показників ефективності у контексті вартісно-орієнтованого управління підприємством». Наукова стаття. 2025 URL:<https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/28133eba-4dfa-4dd0-a284-4854011d7a7b/download>

25. Мельничук Д. «Ключові елементи ефективного управління виробництвом: методи та підходи.» Тези міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку». 2025 URL:<https://surl.li/vhogae>

26. Мусієнко С., Клименко Л. «Ефективні моделі логістичного менеджменту в зовнішньоекономічній діяльності підприємств на основі принципів управління якістю». Наукова стаття на конференцію. 2025 URL:<https://journal.udau.edu.ua/assets/files/106.2/3.pdf>

27. Мацей С. Шість сигм в управлінні проектами. Teamdeck. Виникнення та розвиток. URL: <https://teamdeck.io/uk/ресурси/шість-сигм-в-управлінні-проектами/>.

28. Орленко О., Афанасьєва В. «Особливості концепції lean six sigma». Науковий вісник Одеського національного економічного університету, (5-6), 109-115. URL:<http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/306-307/pdf/109-115.pdf>

29. Песцов В. «ERP-системи в управлінні ресурсами малих і середніх аграрних підприємств: сутність, функції та переваги». Науковий журнал «Економіка та суспільство» (68). 2024 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4997>

30. Писаревська Г. «Інформаційне забезпечення управління

зовнішньоекономічною діяльністю підприємства». Науковий журнал «Економіка та суспільство», (51). 2023 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2485>

31. Ларка Л. «Підвищення ефективності управління результативністю маркетингової діяльності підприємства в умовах цифровізації та повоєнного періоду». Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences, 326(1), 118-122. 2024 URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/9c19474b-2300-44c9-954b-e601286fe0dc/content>

32. Волянська-Савчук Л., Клімас В. «HR технології: вплив на ефективність управління персоналом у сучасному бізнес-середовищі». Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 338(1), 133-139. 2025 URL: <http://herald.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1445>

33. ТОВ «ПК «Зоря Поділля» 34009446. YouControl сервіс перевірки контрагентів. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/34009446/.

34. Колижнюк В. «Прогнозування ефективності виробництва продукції підприємства в умовах невизначеності (на прикладі ТОВ «Продовольча компанія Зоря Поділля») (Кваліфікаційна робота, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя). 2024 URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46875>

35. ПРАТ ПК «Зоря Поділля» - 33143011. Опендатабот - відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України. URL: <https://lnk.ua/QDkIhviLi>

36. Плахотник М. «Напрямки оптимізації обсягу та структури активів підприємства» (Кваліфікаційна робота, Вінниця, ВННІЕ ЗУНУ). 2025 URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstreams/1c7498da-f681-4d40-88ab-da5e9a15734c/download>

37. Біла А. «Внутрішній аудит в управлінні економічною безпекою підприємства». Дипломна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

2023 URL: <https://socrates.vsau.org/b04213/html/cards/getfile.php/34739.pdf>

38. Юник А., Дубницький М. «Інновації за вирощування буряків цукрових в ТОВ «ПК «ЗОРЯ ПОДІЛЛЯ». Тенденції та виклики сучасної аграрної науки в умовах війни: теорія і практика». Присвячена 125-річчю кафедри рослинництва НУБІП України (2023): 241. URL: <https://dglb.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0c38eba3-6b95-46a4-bf42-e41508d2c5ef/content#page=241>

39. Поліщук М., Сідлецька В. «Оптимізація окремих елементів технологій вирощування пшениці ярої в умовах ТОВ «ПК «ЗОРЯ ПОДІЛЛЯ» м. Гайсин Гайсинського району. URL: <http://repository.vsau.vin.ua/card.php?lang=en&id=37502>

40. Вдовенко Л. «Ефективність управління активами—основа зростання фінансового потенціалу підприємств аграрного сектора економіки». Економіка та суспільство, (37). 2022 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1203>

41. Поночовна О. «Організаційно-економічні аспекти управління витратами як фактор забезпечення прибутковості аграрних підприємств». Науковий журнал «Економіка та суспільство», (81). 2025 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7025>

42. Вовк, М., Лесюк, Л. «Управління логістичною інфраструктурою в аграрному бізнесі під час війни в Україні». URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/7812>

43. Носач Н., Єгіозар'ян А. «Побудова системи моніторингу та контролінгу на агро-підприємстві». Development Service Industry Management 3 (2024): 254-259. URL: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/246>

44. Цюзік С. «Удосконалення системи управління кадровим потенціалом підприємства» Магістерська робота (2023). URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/items/e55a1c99-c197-4718-94ad-b3b63e43b198>

45. Біленко А. «Удосконалення системи менеджменту продуктивності

праці в аграрному підприємстві». Кваліфікаційна робота бакалавра. 2024
URL: <https://lnk.ua/mVV5RIITB>

46. Копчак Ю., Лобунець Т. «SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу». Науковий журнал «Економіка та суспільство», (61). 2024 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3868>

47. Якименко Є., Артеменко Л. «Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності». Актуальні питання економічних наук, (14). 2025 URL: <https://www.a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/724>

48. Савощенко А., Ушере́нко С. «Управління оборотними активами підприємства АТ «МХП»: сучасні підходи та інструменти». Наукова стаття: Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана 2025 URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/331e5365-ecb6-4461-a54a-b4f49a64ed5f/download>

49. Охай О. «Управління знаннями як складова розвитку людського капіталу соціально-економічних систем (за матеріалами ПрАТ «Миронівський хлібопродукт)» (Кваліфікаційна робота, Полтавський університет економіки і торгівлі). 2025 URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/16012>

50. Волчкевич А. «Удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства.» Кваліфікаційна магістерська робота. 2026 URL: <https://jqmth.donnu.edu.ua/article/view/19107>

51. Кузьміна О. Яремко С. «Управління корпоративними бізнес-процесами в умовах цифрової економіки.» Підприємництво та інновації 23: 144-148. 2022 URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/511>

52. Агроновини. Аграрії застосовують супутниковий моніторинг на понад 500 тис. га – AgroPortal.ua. Сайт «Наукова та технології» URL: <https://agroportal.ua/news/tekhnologii/agrariji-zastosovuyut-suputnikoviy-monitoring-na-ponad-500-tis-ga>.

53. Ефект впровадження системи контролю транспорту. Інтернет магазин GPS-GROUP. URL: <https://gps-group.com.ua/efekt-vprovadzhennya.html>

54. Rethinking Performance Management: The Shift That Works - DecodeHR. URL: <https://www.decodehr.com/news-and-insights/rethinking-performance-management-the-shift-that-works>

55. Mwenda I. «Calculating the Financial Benefits of Improved Productivity». URL: <https://www.linkedin.com/pulse/calculating-financial-benefits-improved-productivity-ian-mwenda-bzprf/>.

56. The Impact of Salesforce on Sales Growth. Target Everest. 2025 URL: https://www.targeteverest.com/salesforce_impact_on_sales_growth/.

57. Baumann B. «Nestle's Vs Hershey's ERP Failure» (A Tale Of Two Kit Kat Distributors). Panorama Consulting Group. URL: <https://panorama-consulting.com/nestles-vs-hersheys-erp-failure/>.

58. Bereziuk S., Zubar I. Streamlining the usage of organic animal husbandry as a determinant of increasing agricultural production efficiency. The scientific heritage. 2020. № 7. P.3-10.

59. Berezuk S., Pryshliak N., I. Zubar. Ecological and economic problems of fertilizers application in crop production. *Bulgarian Journal of Agricultural Science*, (2021), No 27, VOL 1, P.1-9.

60. Zubar I., Yaremchuk N. Food security of the state: the main problematic aspects. *Colloquium-journal*. 2021, Vol 1. № 88. P. 43-52.

61. Zubar I., Onyshchuk Yu. Features of land relations reform in Ukraine. *Colloquium-journal*. 2021. VOL7. №94. P. 48-57.

62. Onyshchuk Yu., Zubar I. Economic-energy efficiency evaluation of growing and use of bioenergy crops. The scientific heritage. 2020. № 48. P. 27-35.

63. Samborska O., Zubar I. A production of biogas is on wastes of Alcohol industry of Ukraine. *World science*. 2019. Vol 2. №10. P.10-14.

ДОДАТКИ

Додаток А

Взаємозв'язок збалансованої системи показників з місією та стратегією



Додаток Б

Висновок з наради про зміни порядку проведення документів в 1С з обліку технологічних операцій ТОВ «Зоря Поділля»

Робота "Чергування"	
Питання	Відповідь
Якщо залишаємо як є : (переваги/ ризики)	Проблеми: при чергуванні протягом зміни 2-3 рази більше 2 год - потрібно розділяти Технологічну операцію на 2-3 ТО (додаткові ТО потрібно робити з відмінених або помічених на видалення). Потім філійні бухгалтера також повинні розділити ТМЦ на кожну технологічну операцію. Додаткова робота і час.
Якщо не виділяємо окремо та не проводимо взагалі : (переваги/ ризики)	1) Якщо не проводити взагалі - зменшаться фактичні години роботи тракториста. 2) Якщо не виділяти від основної роботи - то облік годин буде коректний. Пропонуємо: щодо чергування вночі - години взагалі не розносити, вказувати в ТО години фактичного закінчення роботи техніки. Таким чином не буде оплати за нічні години на чергуванні. Щодо годин чергування в денну зміну - включати чергування в години основної роботи.
В які документи потрапляє ця інфо по даному виду робіт в подальшому:	Технологічна операція
В яких звітах відображаються фактичні часи роботи працівника та чи вплине відміна проведення даного виду роботи на інші документи в структурі.	Фактичні години роботи відображаються в звіті "Табель", "Відомість по видам розрахунків", "Розшифровка виконаних робіт". Відміна проведення не вплине - якщо години чергування будуть входити в загальні години роботи. В "Розшифровці виконаних робіт" не буде інформації в розрізі видів робіт, а всі години будуть рахуватись по основному виду робіт.
В яких аналітичних звітах для керівництва відображена ця інформація.	не надаємо такої інформації керівництву
Нарахування ЗП по даному виду робіт окремо не проводиться (вид роботи враховано в меморандум).	Так, враховано в меморандум
Для яких цілей цей вид роботи проводиться в документі технологічних операцій окремо зараз?	Для визначення % продуктивних годин до загальних годин роботи.

Правила внутрішнього трудового розпорядку ТОВ «Зоря Поділля»

8. Основні обов'язки керівництва:

8.1. Керівництво зобов'язане:

- 8.1.1. правильно організовувати працю працівників, закріпити за кожним з них робоче місце, створити для них здорові і безпечні умови праці;
- 8.1.2. забезпечувати працівників обчислювальною та іншою оргтехнікою, необхідними для роботи матеріалами і приладами;
- 8.1.3. створювати умови для зацікавленості працівників у результатах їх особистої праці, видавати заробітну плату в установлені строки;
- 8.1.4. постійно здійснювати організаторську та виховну роботу, направлену на зміцнення трудової і виконавчої дисципліни;
- 8.1.5. дотримуватись законодавства про працю і правил охорони праці, вживати заходи до своєчасного усунення причин і умов, що перешкоджають нормальній роботі працівників;
- 8.1.6. забезпечувати належні умови для ефективної праці, систематичного підвищення кваліфікації працівників;
- 8.1.7. уважно ставитися до потреб і запитів працівників, надавати їм в установленому порядку матеріальну допомогу.

9. Робочий час і час відпочинку:

- 9.1. Тривалість робочого часу на Підприємстві відповідно до статті 50 КЗпП становить 40 годин на тиждень.
- 9.2. Розпорядок робочого часу у підрозділах Підприємства визначається у Додатку №1 до цих Правил.
- 9.3. У зв'язку з виробничою необхідністю встановлений режим роботи може бути змінений на підставі наказу директора Підприємства з обов'язковим попередженням про це працівників.
- 9.4. Напередодні святкових і неробочих днів тривалість роботи скорочується на одну годину (окрім працівників зі скороченою тривалістю робочого часу). В тих випадках, коли неробочому святковому дню передують один або два вихідні дні, тривалість роботи не скорочується.
- 9.5. Робота у вихідні дні забороняється, за винятком випадків, передбачених законодавством України. Така робота може компенсуватися за угодою сторін наданням іншого дня відпочинку або грошовою компенсацією в подвійному розмірі.
- 9.6. При прийомі на роботу, а також під час дії трудового договору за угодою сторін може встановлюватися неповний робочий день з визначенням тривалості, режиму роботи і оплати праці пропорційно відпрацьованому часу.
- 9.7. В період весняно-польових робіт працівникам, задіяних у технологічних процесах та польових роботах у рослинництві, встановити 12-ти годинну робочу зміну з 08.00 до 20.00 год. та 20.00 до 08.00 год.

Працівникам, безпосередньо зайнятих у польових роботах, облік робочого часу здійснювати за фактично виконані роботи.

Для працівників цукрового заводу встановлюється гнучкий графік роботи:

- на основному виробництві (сезон цукроваріння);
- в цеху готової продукції (відвантаження цукру), залізничного цеху, оператори виробничої

дільниці підрозділу Очисних споруд і центральної насосної станції (повний рік).

9.8. Для інших категорій працівників встановлюється режим роботи з урахуванням специфіки роботи, тривалість щоденної роботи, у тому числі час початку й закінчення щоденної роботи й перерви для відпочинку й прийому їжі, визначається графіками змінності, що затверджуються начальниками структурних підрозділів та керівництвом Підприємства з урахуванням підсумкового обліку робочого часу та з дотриманням чинного законодавства України.

9.9. Графіки змінності доводяться до відома робітників начальниками структурних підрозділів. Таким чином для працівників певної категорії, а саме: трактористів-машиністів сільськогосподарського виробництва, водіїв автотранспортних засобів, сторожів, які працюють на Підприємстві встановлюється підсумований облік робочого часу (рік), при цьому зміни можуть бути різної тривалості.

9.10. Адміністрація зобов'язана організувати облік явки на роботу й залишення роботи в кінці дня. Ведення табельного обліку доручається начальникам усіх структурних підрозділів.

9.11. Працівники Цукрового заводу повинні відмітити свій прихід на роботу шляхом відмітки пропуску на електронному турнікеті. Аналогічно відмічається і вихід з території заводу по закінченню робочого дня (або в разі виходу по звільнюючій записці).

9.12. Керівник структурного підрозділу зобов'язаний забезпечити ведення обліку явки на роботу підлеглих та залишення ними роботи.

9.13. На безперервно діючих роботах забороняється покидати робоче місце та йти з роботи до передачі зміни. У випадку неявки на роботу змінного працівника, керівник структурного підрозділу зобов'язаний негайно вжити заходів, щодо заміни працівника, який відпрацював попередню зміну, іншим працівником.

9.14. Понаднормові роботи, як правило, не допускаються. Застосування понаднормових робіт адміністрацією може провадитися у виняткових випадках і в межах, передбачених чинним законодавством.

10. Оплата праці та заохочення за успіхи в роботі:

10.1. Заробітна плата працівникам встановлюється у відповідності з затвердженим штатним розкладом Підприємства й нараховується в порядку, передбаченому чинним законодавством України.

10.2. Конкретні розміри тарифних ставок, відрядних розцінок робітникам, а також надбавок, премій і винагород встановлюються з урахуванням вимог передбачених чинним законодавством.

10.3. Заробітна плата виплачується працівникам регулярно в робочі дні не рідше двох разів на місяць через проміжок часу, що не перевищує шістнадцяти календарних днів. Виплата заробітної плати працівникам здійснюється через установи банків шляхом перерахування на особистий картковий рахунок кожного працівника, якому видається зарплатна картка.

10.4. При кожній виплаті заробітної плати роботодавець повинен повідомити працівника про такі дані, що належать до періоду, за який провадиться оплата праці: а) загальна сума заробітної плати з розшифровкою за видами виплат; б) розміри і підстави відрахувань із заробітної плати; в) сума заробітної плати, що належить до виплати. За роз'ясненнями по виникаючих питаннях по нарахуванню заробітної плати можна звертатися у бухгалтерію й до безпосереднього керівника структурного підрозділу.

10.5. За зразкове виконання трудових обов'язків, сумлінне ставлення до роботи та вагомі досягнення в роботі, до працівників Підприємства застосовуються такі види заохочень:

10.5.1. моральні:

- оголошення подяки;
- нагородження грамотою;

10.5.2. матеріальні:

- заохочення грошовою премією;
- нагородження цінним подарунком та інше.

10.7. Заохочення оголошуються наказом, доводяться до відома всього колективу.

10.7. Працівники, які успішно і сумлінно виконують свої трудові обов'язки, мають переваги у просуванні по роботі.

11. Відповідальність за порушення трудової дисципліни:

11.1. Дисциплінарні стягнення та інші заходи, передбачені діючим законодавством, застосовуються до працівників Підприємства за порушення трудової дисципліни цих Правил, невиконання або неналежне виконання покладених на них трудових обов'язків, перевищення повноважень.

11.2. За кожне порушення трудової дисципліни може бути застосовано лише одне дисциплінарне стягнення у вигляді:

- догани;
- звільнення з роботи.

11.3. Звільнення як дисциплінарне стягнення може бути застосоване за систематичне невиконання робочим без поважних причин обов'язків, покладених на нього посадовою/робочою інструкцією, трудовим договором або правилами внутрішнього трудового розпорядку, якщо до працівника раніше застосовувалися заходи дисциплінарного стягнення, за прогул (у тому числі за відсутність на роботі більше трьох годин протягом робочого дня) без поважних причин, появу на роботі в нетверезому стані та інші порушення.

11.4. Проголом вважається неявка на роботу без поважної причини більше трьох годин підряд протягом одного робочого дня.

11.5. Робітника, який з'явився на роботу в нетверезому стані, адміністрація не допускає до роботи в даний робочий день і цей день вважається прогулом, що тягне відповідне дисциплінарне стягнення. Факт появи на роботі працівника в нетверезому стані, в стані наркотичного чи токсичного сп'яніння підтверджується медичним освідченням працівника, або актом, складеним представниками адміністрації.

11.6. До застосування дисциплінарного стягнення керівник структурного підрозділу зобов'язаний зажадати від порушника трудової дисципліни письмові пояснення. Відмова працівника дати пояснення не може бути перешкодою для застосування стягнення і оформлюється актом із зазначенням присутніх при цьому свідків. На підставі пояснювальної записки працівника, керівник структурного підрозділу складає доповідну записку про порушення трудової дисципліни, підписує її разом з пояснювальною запискою і надає керівнику Підприємства. Стягнення оголошується наказом і повідомляється працівникові під підпис.

11.7. Якщо протягом року з дня накладення дисциплінарного стягнення, працівника не було піддано новому дисциплінарному стягненню, то він вважається таким, що не мав дисциплінарного стягнення. Якщо працівник не допустив нового порушення трудової дисципліни і до того ж проявив себе як сумлінний працівник, то стягнення може бути зняте до закінчення одного року. Протягом строку дисциплінарного стягнення заходи заохочення, передбачені цими Правилами, до працівника не застосовуються.

11.8. Дисциплінарне стягнення застосовується директором безпосередньо після виявлення проступку, але не пізніше одного місяця з дня виявлення, не враховуючи часу хвороби або перебування працівника у відпустці.

12. Контроль за дотриманням правил внутрішнього трудового розпорядку:

12.1. Правила внутрішнього трудового розпорядку мають знаходитись у начальника відділу персоналу та керівників підрозділів, для ознайомлення прийнятих на роботу працівників до початку виконання посадових обов'язків та надаватись будь-якому працівникові Підприємства для ознайомлення по першій вимозі.

12.2. Контроль за виконанням правил внутрішнього трудового розпорядку в цілому покладається на директора Підприємства, а по підрозділах – на керівників підрозділів.

Виконання вимог правил внутрішнього трудового розпорядку для всіх працівників Підприємства є обов'язковим.

Погоджено:

Начальник юридичного відділу



Олег МУДРИЙ

« 04 » листопада 2024 р.