

Ім'я користувача:
Олена Ткаченко

ID перевірки:
1016301229

Дата перевірки:
30.05.2024 22:45:21 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
31.05.2024 00:32:29 EEST

ID користувача:
100013746

Назва документа: Айдіна

Кількість сторінок: 62 Кількість слів: 12441 Кількість символів: 101854 Розмір файлу: 124.73 KB ID файлу: 1016096764

3.2% Схожість

Найбільша схожість: 1.04% з Інтернет-джерелом (https://studopedia.net/19_122022_organizatslyna-povedlnka-na-sucha...)

3.2% Джерела з Інтернету

426

Сторінка 64

0.28% Джерела з Бібліотеки

5

Сторінка 66

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРИВАТНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Загальний огляд системи та особливості управління приватними підприємствами

У сучасному світі, де глобалізація та конкуренція визначають умови бізнесу, ефективне управління приватним підприємством виявляється ключовим фактором успіху. Теоретичні аспекти управління надають основу для розуміння складнощів та визначення оптимальних стратегій управління, які сприяють стабільності та стійкості підприємства.

Одним із фундаментальних аспектів управління є стратегічне планування. Здатність адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та прогнозувати майбутні тенденції є вирішальною для виживання підприємства. Моделі стратегічного управління, такі як SWOT-аналіз, допомагають ідентифікувати внутрішні та зовнішні фактори, які можуть впливати на успішність бізнесу. SWOT-аналіз (SWOT-analysis) – це стратегічний інструмент для оцінки **внутрішніх сильних і слабких сторін організації**, а також **зовнішніх можливостей та загроз**. Аббревіатура «SWOT» визначає чотири основні аспекти аналізу [3]:

1. S – Strengths (Сильні сторони). Це позитивні аспекти та переваги, які є внутрішніми характеристиками організації. Це може бути сильний бренд, висока якість продукції, ефективність операцій тощо.
2. W – Weaknesses (Слабкі сторони). Це негативні аспекти та недоліки, які також є внутрішніми для організації. Це може включати неефективні процеси, низьку якість продукції, обмежені ресурси тощо.
3. – Opportunities (Можливості). Це зовнішні фактори та обставини, які можуть бути вигідними для організації. Можливості можуть включати нові ринки, зростання попиту на продукцію або послуги, технологічні інновації тощо.

4. T – Threats (Загрози). Це також зовнішні фактори, але ці елементи можуть становити потенційні небезпеки для організації. Загрози можуть включати конкуренцію, зміни в законодавстві, економічні труднощі та інші негативні чинники.

SWOT-аналіз допомагає організаціям краще розуміти свої внутрішні та зовнішні фактори, щоб розробляти стратегії, які використовують їхні сильні сторони, виправляють слабкі сторони, використовують можливості та вирішують загрози.

Інший важливий аспект – управління людськими ресурсами. Теорії мотивації, такі як теорія X та теорія Y Дугласа МакГрегора, наголошують на важливості розуміння та задоволення потреб працівників. Сучасне приватне підприємство повинно створювати стимули для продуктивної праці та розвитку персоналу. Теорія X та теорія Y є концепціями, запропонованими американським психологом та вченим в галузі управління Дугласом МакГрегором в 1960-х роках. Ці теорії описують два різних підходи до управління персоналом та переконань щодо природи людей на робочому місці.

1. Теорія X:

- Ця теорія передбачає, що багато людей ненавидять працю і намагаються уникати її, якщо це можливо.
- Люди самі по собі ліниві та не хочуть відповідальності, тому їх потрібно контролювати та стимулювати за допомогою системи покарань і винагород.
- МакГрегор вважав, що багато організацій базують своє управління на цих припущеннях.

2. Теорія Y:

- За відмінністю від Теорії X, Теорія Y передбачає, що працівники можуть відчувати задоволення від своєї роботи та відповідальності.
- Люди можуть бути творчими та інноваційними, якщо їх відзначають повага та довіра.

- МакГрегор вважав, що організації, які приймають ці припущення, зазвичай створюють сприятливіші умови для розвитку талантів та творчості свого персоналу [3; 4].

Ці теорії слугують рамками для розуміння ставлення керівників до своїх працівників і спробують визначити, як це впливає на ефективність управління та організаційний розвиток.

Управління фінансами визначає фінансовий успіх підприємства. Теорії фінансів, такі як модель CAPM чи теорія арбітражу, допомагають в прийнятті рішень щодо інвестицій та фінансового планування. Ефективне управління фінансами гарантує стабільність та можливість розвитку підприємства в умовах ринку, що змінюється. Модель CAPM (Capital Asset Pricing Model) – це фінансова модель, яка використовується для оцінки ризику та визначення очікуваного доходу від інвестицій в акції або інші фінансові інструменти. Ця модель базується на припущенні, що інвестори вимагають компенсації за ризик, який вони приймають, і що ризик може бути розкладений на дві складові: систематичний (ринковий) ризик і невизначеність (унікальний) ризик.

Основні компоненти CAPM включають:

- 1) Очікувана дохідність активу (r). Це те, що інвестор очікує отримати від інвестиції у певний актив.
- 2) Безризикова процентна ставка (R_f). Це дохідність безризикового активу, такого як державні облігації.
- 3) Бета (β). Це міра систематичного ризику або чутливість активу до ринкових коливань. Бета вказує, наскільки актив взаємодіє з ринковим ризиком.

Ринкова дохідність (R_m). Це середній дохід на ринку акцій [3].

Формула CAPM виглядає наступним чином:

$$r = R_f + \beta \times (R_m - R_f)$$

де:

- r - очікувана дохідність активу,

- $RfRf$ - безрисикова процентна ставка,
- $\beta\beta$ - бета активу,
- $RmRm$ - ринкова дохідність.

Модель CAPM допомагає інвесторам визначити адекватний рівень компенсації за ризик при визначенні портфеля активів та прийнятті інвестиційних рішень. Однак, слід зазначити, що CAPM базується на декількох припущеннях, таких як ефективність ринку та сталість параметрів моделі, які можуть не завжди відповідати реальним умовам ринку.

Етап виробництва і оптимізація бізнес-процесів також необхідні для досягнення конкурентних переваг. Теорії управління якістю, такі як ISO 9000, визначають стандарти ефективності та якості, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Стандарти серії ISO 9000 представляють собою систему стандартів, пов'язаних із управлінням якістю в організаціях. Зокрема, ISO 9001 є найбільш відомим стандартом цієї серії і встановлює вимоги до системи управління якістю в організації [6].

Теорія управління якістю за стандартами ISO 9000 базується на ряді принципів, таких як спрямованість на клієнта, лідерство, участь персоналу, процесний підхід, системний підхід до управління, постійне вдосконалення, фактичний підхід до прийняття рішень та взаємовигідні відносини з постачальниками.

Основна мета теорії управління якістю ISO 9000 – це забезпечення того, щоб організація могла ефективно керувати якістю своїх продуктів чи послуг. Це досягається через визначення, впровадження та підтримку системи управління якістю, яка відповідає вимогам стандарту ISO 9001. Система також підтримується аудитами та оцінками, щоб перевірити відповідність встановленим вимогам та постійно вдосконалювати процеси [6].

Теоретичні аспекти управління приватним підприємством є фундаментальними для стабільності та розвитку. Вони допомагають розуміти

складнощі сучасного бізнес-середовища та визначати оптимальні стратегії, що сприяють досягненню успіху в умовах постійних змін та викликів.

У сучасному світі, де економіка визначає рух суспільства, приватні підприємства є важливим рушієм інновацій, зайнятості та соціального прогресу. Система управління приватними підприємствами визначається комплексом стратегій, методів та принципів, спрямованих на досягнення цілей підприємства та забезпечення його стабільності та конкурентоспроможності.

Однією з ключових особливостей управління приватними підприємствами є акцент на ефективність та прибутковість. У приватному секторі, де головною метою є отримання прибутку, управління орієнтоване на оптимізацію виробничих процесів, зменшення витрат та максимізацію валового доходу. Конкуренція на ринку ставить перед керівництвом завдання постійного удосконалення стратегій та технологій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Акцент на ефективність та прибутковість є ключовою особливістю управління приватними підприємствами з кількох причин:

1. Максимізація прибутку. Приватні підприємства існують з метою отримання прибутку для власників чи акціонерів. Отже, найважливішим завданням управління є максимізація прибутку та забезпечення стійкого фінансового стану компанії.
2. Конкурентоспроможність. В умовах конкурентного ринку ефективність є ключовим фактором, щоб забезпечити конкурентоспроможність. Підприємства, які ефективно виробляють товари чи надають послуги, мають можливість привертати клієнтів, утримувати їх та вигравати в боротьбі за ринкові позиції.
3. Інвестиції та зростання. Ефективні підприємства здатні приваблювати інвестиції, що сприяє їхньому зростанню та розвитку. Інвестори вкладають свої кошти у компанії, які вони вважають ефективними та здатними досягати високих рівнів прибутку.

4. Стійкість в умовах ринкових коливань. Ефективне управління дозволяє підприємствам краще адаптуватися до змін в економічних умовах та ринкових коливань, зберігаючи стійкість та здатність виживання.
5. Залучення талановитого персоналу. Ефективні підприємства зазвичай мають репутацію надійного та успішного роботодавця. Це допомагає приваблювати та утримувати висококваліфікованих працівників, що, в свою чергу, впливає на загальну ефективність та інноваційність компанії [5].

Таким чином, акцент на ефективність та прибутковість є стратегічно важливим для приватних підприємств, оскільки це допомагає їм досягати своїх фінансових цілей, утримуватися на ринку та розвиватися в умовах конкурентної боротьби.

Ще однією важливою рисою є гнучкість управління. Приватні підприємства мають можливість швидко реагувати на зміни в економічному середовищі, адаптуватися до нових умов і впроваджувати інновації без значних бюрократичних обмежень. Гнучкість управління дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до змін та забезпечувати свою життєздатність у динамічному бізнес-середовищі. Гнучкість є важливою рисою управління з ряду причин:

1. Адаптивність до змін. Гнучкість дозволяє організації легше адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, таким як зміни в ринкових умовах, технологічні інновації, законодавчі зміни тощо. Компанії, які можуть швидко реагувати на нові умови, зазвичай мають конкурентну перевагу.
2. Ефективне управління ризиками. Гнучкість допомагає управляти ризиками, оскільки організації здатні швидко переглядати та змінювати свої стратегії відповідно до змін у середовищі. Це дозволяє уникнути негативних наслідків неочікуваних подій.
3. Підвищення інноваційності. Гнучкість стимулює інновації, оскільки організації, які спроможні ефективно адаптуватися до нових ідей і

технологій, зазвичай випереджають конкуренцію. Гнучкі структури та процеси сприяють розвитку новаторського середовища.

4. Підвищення задоволення працівників. Гнучкість управління може призвести до поліпшення робочого клімату та задоволення працівників. Працівники більше цінують можливість самовираження та участі в процесах прийняття рішень, що може поліпшити їхню мотивацію та залученість.
5. Підтримка стратегічного управління. Гнучкість управління є важливою для реалізації стратегічних цілей. Організації можуть більш ефективно взаємодіяти з ринком, розширювати свої можливості та здійснювати стратегічні зміни [7].

Узагальнюючи, гнучкість управління дозволяє організаціям бути більш конкурентоспроможними та успішними у динамічному бізнес-середовищі.

Ще одним важливим аспектом управління приватними підприємствами є підкреслення ролі лідерства. Успішне підприємство потребує ефективного керівництва, спроможного визначати стратегічні цілі, мотивувати персонал та реалізовувати інноваційні ідеї. Лідерство в приватному секторі вимагає вміння приймати рішення в умовах невизначеності, ефективно комунікувати та створювати команду співробітників, які ділять загальні цінності та мету. Розглянемо більш детально причини важливості лідерства в аспекті управління приватними підприємствами:

- Напрямок та вплив. Лідерство визначає стратегічний напрям і встановлює цілі для підприємства. Лідери володіють великим впливом на спрямування і розвиток організації.
- Мотивація персоналу. Ефективні лідери мають здатність мотивувати свою команду до досягнення високих результатів. Вони створюють відповідну корпоративну культуру, де працівники відчувають себе важливими та мають стимули для ефективної праці.
- Прийняття стратегічних рішень. Лідерство включає в себе прийняття стратегічних рішень, спрямованих на досягнення мети підприємства.

Лідер повинен бути стратегічно свідомим та готовим приймати важливі рішення для успіху компанії.

- **Управління змінами.** Сучасний бізнес стикається з постійними змінами. Лідерство грає ключову роль у впровадженні та управлінні змінами, сприяючи адаптації підприємства до нових умов та викликів ринку.
- **Керівництво командою.** Ефективний лідер не лише керує, але й надає лідерство своїй команді. Спроможність об'єднати та керувати командою є важливою для досягнення спільних цілей.
- **Розвиток талантів.** Лідерство сприяє розвитку талантів в організації. Ефективний лідер підтримує навчання та розвиток працівників, що допомагає збільшувати ефективність та конкурентоспроможність підприємства.
- **Побудова взаємовідносин.** Лідерство включає в себе розвиток позитивних взаємовідносин усередині та поза організацією. Ефективний лідер вміє будувати стосунки з клієнтами, партнерами та іншими стейкхолдерами [6].

Однак, важливо врахувати, що приватні підприємства незахищені від ризиків. Зокрема, вони піддаються впливу економічних коливань, конкурентної боротьби та змін в споживчих уподобаннях. Управління ризиками та стратегічне планування важливі для забезпечення стійкості та витривалості підприємства в умовах невизначеності.

У підсумку, система управління приватними підприємствами визначається поєднанням ефективності, гнучкості та лідерства. Ці підприємства виступають як динамічні гравці на ринку, розвиваючи економіку та вносячи суттєвий вклад у соціальний прогрес. Управління такими підприємствами вимагає не лише технічних та економічних навичок, але й високої культури лідерства та здатності до стратегічного мислення.

1.2. Основні принципи та методи управління

Управління приватним підприємством визначається комплексом принципів та методів, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей, забезпечення ефективності та стійкості бізнесу. Успішне управління підприємством вимагає поєднання стратегічного бачення, ефективного прийняття рішень, розуміння ринкових та економічних тенденцій, а також врахування інтересів зацікавлених сторін.

Одним з основних принципів управління є прозорість. Серед них одним з найважливіших є прозорість, яка визначається як відкритість, доступність і зрозумілість інформації для всіх зацікавлених сторін. Прозорість в управлінні стає не просто етичним стандартом, але й стратегічною необхідністю, сприяючи стійкому розвитку компанії та її позитивній репутації.

Однією з ключових переваг прозорості є підвищення довіри. Клієнти, партнери, інвестори та інші зацікавлені сторони природно більше довіряють тим компаніям, які відкрито діляться інформацією про свою діяльність. Це створює позитивне сприйняття бренду, підвищує його привабливість на ринку та стимулює підтримку споживачів. У світі, де споживачі все більше роблять акцент на етиці та відповідальності підприємств, прозорість стає невід'ємною частиною корпоративного успіху [10].

Прозорість також є ключовою у внутрішньому управлінні. Відкритість в комунікації між керівництвом та персоналом сприяє створенню позитивної корпоративної культури, підвищує мотивацію співробітників і зменшує конфлікти. Працівники, які відчують, що їхні погляди та внесок цінуються, стають більш заангажованими та відданими своїй роботі. Це в свою чергу позитивно впливає на продуктивність та ефективність підприємства в цілому.

Крім того, прозорість є ефективним інструментом управління ризиками. Швидкий доступ до інформації дозволяє керівникам вчасно виявляти можливі проблеми та реагувати на них. Це допомагає уникнути кризових ситуацій та зберегти репутацію компанії. Водночас, прозорість в

фінансовій звітності сприяє вірогідності та привабливості для інвесторів, що є важливим для фінансового забезпечення подальшого розвитку підприємства [9].

Прозорість в управлінні приватним підприємством не є лише етичним ідеалом, але й стратегічним інструментом для досягнення стійкого успіху. Посилення довіри зацікавлених сторін, внутрішня гармонія та ефективне управління ризиками – це лише деякі з переваг, які прозорість може принести сучасному бізнесу. Таким чином, впровадження цього принципу є важливим етапом для будь-якої компанії, що прагне досягти високих стандартів управління та стати успішною у своєму галузі. Відкритість у діяльності підприємства дозволяє забезпечити довіру як серед співробітників, так і серед клієнтів та партнерів. Забезпечення доступу до інформації про фінансовий стан, стратегічні плани та процеси прийняття рішень дозволяє створити позитивне сприйняття підприємства в очах громадськості.

Інший важливий принцип – це гнучкість управлінської системи. Підприємство повинно бути готовим адаптуватися до змін в економічному середовищі та ринкових умовах. Гнучкість дозволяє швидко реагувати на нові можливості чи загрози, уникати застою та забезпечує конкурентоспроможність.

Ефективне управління також базується на впровадженні сучасних методів та технологій. Використання інформаційних систем, аналіз даних та автоматизація бізнес-процесів дозволяють оптимізувати роботу підприємства та забезпечити максимальну ефективність використання ресурсів [11].

Управління персоналом є ще однією ключовою складовою. Управління персоналом є ключовою складовою ефективного управління приватним підприємством. Сучасне бізнес-середовище вимагає від підприємств не лише високих технічних знань і технологічних рішень, але і вміння ефективно взаємодіяти з персоналом. Управління персоналом стає не тільки завданням кадрових служб, але й стратегічним інструментом досягнення цілей компанії.

Однією з ключових функцій управління персоналом є формування і утримання команди професіоналів. Здатність залучати, розвивати та утримувати кваліфікованих співробітників стає стратегічним конкурентним перевагою для бізнесу. Компанії, які інвестують у навчання та розвиток персоналу, стають більш конкурентоспроможними, оскільки мають висококваліфікований персонал, готовий до викликів ринку [11].

Управління персоналом також включає в себе створення ефективної системи мотивації працівників. Сучасні працівники цінують не лише фінансову компенсацію, але і можливість професійного зростання, визнання досягнень та створення комфортного робочого середовища. Успішне управління персоналом включає в себе розробку програм мотивації, що враховують індивідуальні потреби працівників та сприяють їхньому ефективному виконанню завдань.

Забезпечення ефективного комунікаційного процесу в організації – ще одна важлива складова управління персоналом. Комунікація впливає на робочий клімат, ступінь задоволення працівників та їхню відданість компанії. Відкритість, прозорість та взаєморозуміння в комунікації ведуть до зниження конфліктів та покращують загальний ефективний робочий процес [12, с. 407].

При розвитку підприємства не можна оминати аспект управління талантами. Управління персоналом має визначати ключові таланти внутрішньої команди та залучати їх до стратегічного планування. Створення системи розвитку талантів сприяє не лише збереженню ключових кадрів, але й створює резерв для подальшого лідерства в організації.

Управління персоналом є визначальним чинником для успіху приватного підприємства. Ефективна стратегія управління персоналом сприяє формуванню високопрофесійної та мотивованої команди, яка здатна адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та досягати стратегічних цілей компанії. Успішні компанії розуміють, що їхнім головним активом є людський капітал, і інвестують у його розвиток та утримання для досягнення стабільної та успішної діяльності. Важливо створити мотивуючу робочу

атмосферу, розвивати навички та компетенції співробітників, а також забезпечити справедливий та прозорий систему винагородження [13].

Необхідно також звертати увагу на стратегічне управління. Спрямованість на досягнення довгострокових цілей та врахування конкурентного середовища дозволяють створити стійку конкурентну перевагу. Стратегічне управління є невід'ємною частиною успішного функціонування будь-якого приватного підприємства. У сучасних умовах швидких змін в економічному середовищі та посиленої конкуренції, важливість стратегічного управління набуває особливого значення. Це підходить не лише для великих корпорацій, але й для малих та середніх підприємств, що мають амбіції розвиватися та залишатися конкурентоспроможними.

По-перше, стратегічне управління дозволяє підприємству чітко визначити свою місію, визначити основні цілі та визначити шляхи до їх досягнення. Розробка чіткої стратегії допомагає спрямовувати всі зусилля команди в одному напрямку, створюючи спільний вектор розвитку (табл.1.1). Це особливо важливо для приватних підприємств, які часто обмежені ресурсами і повинні максимально ефективно використовувати свої потенційні можливості [13].

Таблиця 1.1

Елемент стратегічного управління	Опис
Місія підприємства	Опис того, що робить підприємство, його основне призначення та цінності.
Основні цілі	Конкретні цілі, які підприємство прагне досягти в майбутньому. Можуть бути пов'язані з фінансовими показниками, ринковою часткою, інноваціями тощо.
Шляхи до досягнення цілей	Стратегічні напрямки або дії, які підприємство планує використовувати для досягнення своїх цілей. Це можуть бути різні стратегії розвитку, такі як розширення ринків, підвищення ефективності, інновації тощо.
Ресурси та обмеження	Визначення ресурсів (фінансових, людських, матеріальних тощо), якими підприємство розпоряджається для виконання своїх стратегічних цілей, а також ідентифікація обмежень, з якими воно

	може стикатися.
Моніторинг та оцінка	Система вимірювання та оцінки прогресу в досягненні стратегічних цілей. Це може включати ключові показники ефективності (KPI), регулярний аудит стратегічного процесу та інше.

Джерело: розроблено автором на основі [13; 14].

По-друге, стратегічне управління дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Своєчасна корекція стратегії дозволяє уникнути несприятливих ситуацій та використовувати нові можливості (табл. 1.2). Наприклад, в умовах швидкого технологічного розвитку важливо для приватного підприємства вчасно адаптувати свої бізнес-процеси та продукти до змін в ринкових умовах.

Таблиця 1.2

Аспекти стратегічного управління	Пояснення
Аналіз внутрішнього середовища	Визначення сильних та слабких сторін підприємства, його ресурсів, можливостей та загроз для ефективного функціонування.
Аналіз зовнішнього середовища	Оцінка можливих змін у ринкових та технологічних трендах, конкурентному середовищі, політиці та законодавстві.
Встановлення стратегії	Формулювання місії, цілей та стратегічних напрямків для досягнення конкурентної переваги та забезпечення стійкого розвитку.
Розробка стратегічних планів	Визначення конкретних кроків та завдань для реалізації стратегії, враховуючи поточні ресурси та обмеження.
Реалізація стратегії	Впровадження стратегічних ініціатив та моніторинг їх виконання для досягнення поставлених цілей та результатів.
Моніторинг та корекція	Систематичне відстеження виконання стратегії та аналіз результатів з метою своєчасної корекції для адаптації до змін.

Джерело: розроблено автором на основі [14; 15].

По-третє, стратегічне управління сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Ретельно розроблена стратегія дозволяє ефективно використовувати свої переваги перед конкурентами, а також уникати загроз та ризиків (табл. 1.3). Це дозволяє підприємству займати

стійке положення на ринку та забезпечує йому можливість розвитку в довгостроковій перспективі.

Таблиця 1.3

Компонент стратегічного управління	Опис
Визначення місії, цілей і цінностей	Встановлення мети і цілей підприємства, а також основних цінностей, які його визначають.
Аналіз зовнішнього середовища	Оцінка ринкових умов, конкурентної ситуації, технологічних тенденцій і законодавчого середовища.
Аналіз внутрішніх ресурсів і компетенцій	Оцінка внутрішніх міцних і слабких сторін, включаючи фінансові, людські та технічні ресурси.
Визначення стратегічних напрямків розвитку	Вибір курсу дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей, враховуючи зовнішнє та внутрішнє середовище.
Формулювання стратегічного плану	Розробка конкретних дій та заходів для втілення обраної стратегії в життя.
Впровадження стратегії в діяльність	Організація процесів, ресурсів і структур для забезпечення виконання стратегічного плану.
Моніторинг та коригування стратегії	Постійна оцінка результатів і внесення коректив у стратегію для досягнення найкращих результатів.

Джерело: розроблено автором на основі [13; 15].

Стратегічне управління є невід'ємною частиною успішного управління приватним підприємством. Визначення чіткої стратегії, її постійна адаптація та реалізація дозволяють підприємству ефективно використовувати свій потенціал, забезпечувати конкурентоспроможність та досягати успіху в умовах невпевненості та змін [16].

Управління приватним підприємством – це складний та багатогранний процес, який вимагає врахування різноманітних аспектів. Застосування сучасних методів, гнучкість управління та висока ефективність взаємодії з персоналом дозволяють підприємству не лише виживати в умовах конкуренції, а й розвиватися, досягати нових висот.

1.3. Сучасні тенденції у сфері управління підприємствами

У сучасному світі, де конкуренція та технологічні зміни є необхідними елементами економічного ландшафту, управління приватними підприємствами відіграє ключову роль у забезпеченні їхньої конкурентоспроможності та стійкості. Розвиток інноваційних стратегій, зміни в організаційних моделях та акцент на сталому розвитку є лише деякими з тих тенденцій, які визначають сучасне управління приватним сектором.

Однією з ключових тенденцій є перехід від традиційного управління до стратегічного. Така зміна парадигми відкриває нові можливості та вимагає від керівників глибокого розуміння стратегічного управління та готовності до інновацій.

Традиційне управління, яке зосереджене на ефективності та оптимізації процесів, поступово витісняється більш гнучким та цільовим стратегічним підходом. Сутність стратегічного управління полягає в здатності адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі та визначати напрямки розвитку компанії на довгостроковий період. Замість реакції на поточні проблеми, стратегічне управління передбачає активне визначення можливостей та розвитку конкурентних переваг [17].

Однією з основних причин переходу до стратегічного управління є зростання невизначеності та динаміки сучасного бізнес-середовища. Глобалізація, швидкі технологічні зміни та зростаюча конкуренція створюють необхідність висвітлення питань стратегії на передньому плані. Керівники підприємств повинні бути здатні прогнозувати та адаптуватися до змін, щоб успішно функціонувати в непередбачуваному середовищі.

Однак перехід до стратегічного управління не є простим завданням. Він вимагає від керівників великої гнучкості та відкритості до інновацій. Замість традиційного контролю за виконанням завдань, стратегічний керівник повинен стати візіонером, спроможним вирішувати завдання на основі

довгострокової перспективи. Однак при правильному впровадженні стратегічного управління, підприємство може отримати значні переваги в ефективності, конкурентоспроможності та інноваційності.

Важливо враховувати, що стратегічне управління – це не статичний процес, а постійно еволюційний шлях розвитку компанії. Керівники повинні відзначати та коригувати стратегії відповідно до змін в середовищі та внутрішніх умов. Взаємодія з командою та постійне навчання стають ключовими елементами успішного стратегічного управління [17].

Перехід від традиційного до стратегічного управління є необхідною відповіддю на виклики сучасного бізнес-середовища. Керівники, що розуміють важливість стратегічного мислення та готові до інновацій, можуть вести свої підприємства до успіху в умовах нестабільності та змін.

В умовах швидких змін у глобальному середовищі підприємства повинні бути готові адаптуватися та реагувати на нові виклики. Стратегічне управління передбачає довгострокове планування, аналіз ризиків та гнучкість у прийнятті рішень для досягнення конкретних цілей.

Ще однією важливою тенденцією є акцент на інноваціях та технологічному розвитку. Акцент на інноваціях та технологічному розвитку в сфері управління підприємством визначається кількома факторами, які важливі для сучасних тенденцій у бізнес-середовищі:

1. Конкурентоспроможність. Ринки постійно змінюються, і підприємства, які вміють швидко адаптуватися та впроваджувати нові технології, мають конкурентну перевагу. Інновації дозволяють підприємствам створювати унікальні пропозиції і відповідати на змінні потреби ринку (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Конкурентоспроможність

Зміни на ринку	Вплив на підприємства	Реакція підприємств
Зміна попиту	Підвищення/зниження попиту на	Зміна стратегії маркетингу,

	продукцію або послуги	розширення або скорочення асортименту
Впровадження нових технологій	Підвищення ефективності виробництва, якості продукції, зниження витрат	Інвестування в дослідження та розробку, модернізація обладнання
Зміна регуляцій	Зміни в правовому середовищі, обмеження або стимули для підприємств	Дотримання нових нормативів, лобіювання влади, пошук альтернативних ринків
Зміни у споживачьких уподобаннях	Зміна вимог до продуктів/послуг, збільшення попиту на екологічно чисті товари	Розробка нових продуктів, реорганізація ланцюга постачання
Зростання конкуренції	Зменшення ринкової частки, падіння цін	Посилення маркетингових зусиль, зниження витрат, пошук нових сегментів ринку
Виникнення нових ринків	Нові можливості для розширення бізнесу, розвиток нових сегментів	Дослідження ринкових можливостей, адаптація продукції до нових потреб

Джерело: розроблено автором на основі [17; 18].

2. Ефективність виробництва. Впровадження новітніх технологій дозволяє оптимізувати процеси виробництва, підвищувати продуктивність та знижувати витрати. Автоматизація та використання інформаційних систем можуть сприяти оптимальному використанню ресурсів (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Ефективність виробництва

Перевага впровадження технології	Вплив на процеси виробництва	Вплив на продуктивність	Вплив на витрати
Автоматизація виробничих процесів	Оптимізація та прискорення робочих операцій, зменшення ймовірності помилок	Підвищення ефективності праці, збільшення обсягу виробництва	Зменшення витрат на ручну працю, скорочення часу виробництва
Використання інформаційних систем для управління виробництвом	Збільшення точності прогнозування попиту, оптимізація запасів, планування виробничих	Підвищення швидкості реагування на зміни на ринку, зменшення часу на планування	Ефективне використання ресурсів, зменшення витрат на надмірні запаси та

	потужностей		невикористану потужність
--	-------------	--	-----------------------------

Джерело: розроблено автором на основі [18; 19, с. 7].

3. Інноваційний облік та аналіз даних. Сучасні технології дозволяють збирати, обробляти та аналізувати великі обсяги даних, що надає можливість приймати більш обґрунтовані рішення. Інновації в області аналітики допомагають підприємствам легше розуміти свої операції та взаємодіяти з клієнтами.

4. Гнучкість та адаптивність. Інновації допомагають підприємствам стати більш гнучкими та швидше реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Це особливо важливо в умовах швидкого темпу змін та нестабільності (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Гнучкість та адаптивність

Переваги інновацій для підприємств	Пояснення
Збільшення гнучкості	Інновації дозволяють підприємствам швидше адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі, включаючи зміну вимог клієнтів та конкурентну динаміку.
Прискорення реакції на зміни	Шляхом впровадження нових інновацій підприємства можуть швидше реагувати на ринкові тенденції, технологічні зміни та інші фактори, що впливають на їхню діяльність.
Підвищення конкурентоспроможності	Підприємства, які активно впроваджують інновації, зазвичай можуть пропонувати нові та удосконалені продукти або послуги, що дозволяє їм займати сильнішу позицію на ринку.
Зменшення ризиків	Інновації дозволяють підприємствам диверсифікувати свою діяльність та зменшити залежність від конкретних ринків або продуктів, що може знизити ризики в разі зміни ситуації на ринку або внутрішніх проблем.
Підвищення ефективності	Інновації часто спрямовані на оптимізацію процесів та використання новітніх технологій, що може підвищити продуктивність та знизити витрати для підприємства.

Джерело: розроблено автором на основі [20; 21].

5. Розвиток талантів. Багато сучасних технологій вимагають спеціалізованих навичок. Зосередження на інноваціях сприяє розвитку

талантів інноваційних команд, що є ключовим елементом успішного управління підприємством (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Розвиток талантів

Спеціалізовані навички	Інновації	Успішне управління підприємством
Вміння працювати зі штучним інтелектом	Розробка AI-технологій	Впровадження AI для оптимізації процесів та підвищення ефективності
Навички програмування та розробки ПЗ	Розробка нових програмних продуктів	Створення інноваційних програмних рішень для підтримки бізнес-процесів
Експертиза в області віртуальної реальності	Впровадження VR-технологій у різні сфери	Використання VR для покращення взаємодії з клієнтами та збільшення залучення
Знання блокчейн-техно-логій	Впровадження блокчейну у фінансові послуги та логістику	Забезпечення безпеки та прозорості в фінансових операціях та ланцюгу постачання

Джерело: розроблено автором на основі [21; 22, с. 148].

6. Створення нових ринків. Інновації можуть відкривати нові ринки та можливості для росту. Підприємства, які активно впроваджують нові ідеї та технології, можуть стати лідерами в нових галузях або вдосконалити існуючі продукти та послуги [21].

В цілому, акцент на інноваціях і технологічному розвитку є стратегічно важливим для того, щоб підприємство було конкурентоспроможним, ефективним та готовим до змін у сучасному бізнес-середовищі.

Сталість та відповідальність – інші важливі напрямки сучасного управління. Бізнеси все більше розуміють важливість врахування соціальних та екологічних питань у своїх стратегіях. Концепція корпоративної соціальної відповідальності (CSR) набуває все більшого значення, адже споживачі стають більш вимогливими та уважними до впливу компаній на суспільство та навколишнє середовище. Сталість та відповідальність є ключовими аспектами сучасного управління приватним підприємством з кількох причин:

1. Довіра та репутація:

- Сталість в управлінських рішеннях та діях сприяє встановленню довіри як серед працівників, так і серед клієнтів та інших зацікавлених сторін.
- Відповідальність за свої вчинки підвищує репутацію підприємства, що може мати величезний вплив на конкурентоспроможність та успіх на ринку.

2. Ефективне управління ризиками:

- Сталість у вирішенні проблем та відповідальність за результати дозволяють ефективно управляти ризиками, що може запобігти потенційним фінансовим та репутаційним втратам.

3. Залучення та утримання талановитого персоналу:

- Сталість в управлінні допомагає створити позитивний робочий середовище, що важливо для приваблення та утримання висококваліфікованих працівників.
- Відповідальність перед співробітниками стимулює їхню здатність до саморозвитку та відданість компанії.

4. Клієнтоорієнтованість:

- Сталість та відповідальність у відносинах з клієнтами створюють позитивне враження та сприяють лояльності клієнтів.
- Ретельне виконання обіцянок та відповідальне ставлення до якості продуктів або послуг підвищують задоволеність клієнтів.

5. Соціальна відповідальність:

- Підприємства повинні брати на себе відповідальність перед суспільством та дотримуватися етичних норм.
- Здійснення соціально відповідальних ініціатив може позитивно вплинути на імідж компанії та сприяти підтримці споживачів [23].

В цілому, сталість та відповідальність в управлінні приватним підприємством є основою для створення стійкої та успішної компанії, яка має позитивний вплив на різні аспекти її функціонування.

Гнучкість у робочому середовищі – ще одна тенденція, яка тісно пов'язана з сучасним управлінням. Сучасна бізнес-середа вимагає від підприємств адаптивності та швидкісного реагування на зміни в економічному, технологічному та соціокультурному середовищі. Гнучкість у робочому середовищі стає важливим фактором для досягнення успіху і конкурентоспроможності [23].

Однією з ключових рис гнучкості у робочому середовищі є здатність підприємства ефективно адаптуватися до змінних обставин. Замість традиційного статичного підходу до управління, де усе зорієнтоване на жорсткі структури та процедури, гнучкість сприяє створенню динамічного середовища, де співробітники можуть швидко реагувати на нові виклики та можливості.

Однією з переваг гнучкості у робочому середовищі є здатність пристосовуватися до індивідуальних потреб співробітників. Сучасне управління розуміє, що працівники мають різні стилі роботи, підходи до творчості та особисті цілі. Гнучкість дозволяє створити умови, в яких кожен співробітник може розвивати свій потенціал та досягати високих результатів.

Крім того, гнучкість у робочому середовищі сприяє створенню команд, здатних ефективно співпрацювати та вирішувати завдання в умовах постійної зміни. Комунікація та обмін ідеями стають ключовими компонентами успішної роботи, а гнучкість забезпечує відкрите та довірче середовище, де інновації та творчість процвітають.

Застосування гнучкості в управлінні приватним підприємством може включати в себе розвиток гнучких графіків роботи, стимулювання саморозвитку співробітників, впровадження технологій, що дозволяють працювати з будь-якого місця, та активну участь персоналу у процесах прийняття рішень [24].

У заключенні, гнучкість у робочому середовищі є необхідною складовою успішного управління приватними підприємствами в епоху стрімких змін. Спроможність адаптуватися до нових реалій, створення умов

для індивідуального та командного розвитку співробітників робить гнучкість ключовим елементом конкурентоспроможності та стійкості бізнесу. Зростання ролі віддаленої роботи, гнучкі графіки та стимулювання творчості сприяють високій мотивації працівників та полегшують пристосування до змін.

Сучасні тенденції у сфері управління приватними підприємствами покликані забезпечити їхню адаптацію до змін в навколишньому середовищі та збереження конкурентоспроможності. Стратегічне планування, інновації, сталість та гнучкість у роботі стають ключовими складовими ефективного управління, а врахування соціальних та екологічних аспектів підкреслює важливість відповідального підходу до бізнесу.

Висновки до розділу 1

Теоретичні аспекти управління приватним підприємством є ключовими для розуміння принципів та стратегій, які визначають ефективність бізнесу. Теоретичні аспекти управління приватним підприємством визначають стратегічний напрямок діяльності компанії. Розробка чіткої стратегії дозволяє підприємству адаптуватися до змін в середовищі та досягати своїх цілей.

Лідерство та управління персоналом: Теоретичні концепції управління підприємством наголошують на важливості лідерства та ефективного управління персоналом. Керівництво повинно мати здатність мотивувати, розвивати та утримувати талановитий персонал.

Фінансовий управління: Управління фінансами є ключовим елементом для забезпечення стійкості та прибутковості приватного підприємства. Теоретичні підходи до фінансового управління допомагають визначити оптимальні стратегії фінансового планування, інвестування та ризик-менеджменту.

Ефективний маркетинг та стратегії продажів грають важливу роль у конкурентоспроможності підприємства. Теоретичні знання у цих областях

сприяють розробці ефективних маркетингових кампаній та побудові довгострокових відносин з клієнтами.

Теоретичні аспекти управління підприємством включають в себе питання інновацій та здатності підприємства адаптуватися до змін в економічному та технологічному середовищі. Важливо розуміти, як інновації можуть бути інтегровані в стратегічний план розвитку.

Сучасні теорії управління підприємствами акцентують на важливості корпоративної соціальної відповідальності. Підприємства повинні урахувати вплив своєї діяльності на соціум, дотримуватися етичних стандартів та приймати відповідальність за свої дії.

Отже, теоретичні аспекти управління приватним підприємством становлять основу для розробки стратегій та тактик, які сприяють стійкому розвитку бізнесу в конкурентному середовищі.

Розділ 2. Аналіз системи управління приватним підприємством ПП «Провесінь»

2.1. Загальна характеристика та організаційна структура ПП «Провесінь»

Приватне агропромислове підприємство «Провесінь» є сучасним агропромисловим комплексом, що займається вирощуванням різноманітних сільськогосподарських культур та тваринництвом. Підприємство активно використовує новітні технології та інновації для підвищення ефективності та якості своєї продукції.

ПАП «Провесінь» має різнопланову галузеву спеціалізацію, що включає рослинництво, тваринництво, переробку сільськогосподарської продукції та впровадження інноваційних технологій. Така диверсифікація дозволяє підприємству бути стійким до ринкових коливань, підвищувати продуктивність та якість продукції, а також задовольняти потреби ринку у різних видах сільськогосподарської продукції.

Рослинництво, вирощування таких зернових культур, як пшениця, кукурудза, ячмінь. Ці культури є основними джерелами доходу підприємства та важливими для забезпечення продовольчої безпеки. Вирощування соняшнику, сої, ріпаку. Ці культури використовуються як сировина для виробництва олії, біопалива та інших промислових продуктів. Так само фруктових дерев і ягідних культур, овочів (картопля, морква, буряк) для продажу на внутрішньому ринку та експорту. Це основна галузь підприємства, яка зосереджує свої основні зусилля на вирощуванні різноманітних сільськогосподарських культур, які забезпечують основну частину його доходу.

Таблиця 2.1

Основні культур, які вирощуються на ПАП "Провесінь"

Культура	Площа (Га)	Середня врожайність (ц/га)	Очікуваний врожай (тонн)
----------	------------	----------------------------	--------------------------

Пшениця	500	30	15000
Кукурудза	700	50	35000
Ячмінь	300	35	10500
Соняшник	400	25	10000
Соя	200	20	4000
Ріпак	150	28	4200
Картопля	250	200	50000
Морква	100	150	15000
Буряк	180	40	7200
Фруктові дерева	50	-	-

Джерело: розроблено автором на основі [25; 28; 32].

З таблиці видно, що підприємство має значну площу землі, яка використовується для вирощування різних культур. Найбільша площа припадає на кукурудзу (700 га), а також на пшеницю (500 га) і соняшник (400 га).

У таблиці наведені середні врожайності для кожної культури. Найвища середня врожайність спостерігається у картоплі (200 ц/га), що свідчить про високий рівень продуктивності цієї культури на підприємстві. У той же час, середня врожайність пшениці, ячменю та сої також досить висока, що свідчить про ефективне використання земельних ресурсів. З врахуванням площі під кожною культурою та її середньої врожайності можна розрахувати очікуваний врожай. Найбільший очікуваний врожай у картоплі (50 000 тонн) і кукурудзі (35 000 тонн), що підтверджує важливість цих культур для підприємства з точки зору обсягів виробництва.

Важливим аспектом є різноманітність культур, які вирощуються на підприємстві. Це дозволяє зменшити ризики виробництва, різко реагувати на зміни на ринку та погодні умови, а також максимізувати використання ресурсів землі та праці.

Розведення корів для виробництва молока та м'яса. Використання сучасних технологій утримання та годівлі забезпечує високу продуктивність і якість продукції. Для молочного скотарства обираються високопродуктивні

породи корів, такі як голштинська, джерсейська та інші породи, відомі високою молочною продуктивністю. Вирощування свиней для виробництва свинини. Це галузь є важливою частиною тваринництва підприємства. Для виробництва м'яса використовуються породи, відомі високою м'ясною продуктивністю, такі як ангус, герефорд та інші. Розведення птахів (кури, індики) для виробництва яєць та м'яса. Використання інтенсивних методів виробництва забезпечує високу продуктивність.

Використання автоматизованих систем управління фермою, які включають моніторинг здоров'я тварин, контроль за годівлею, оптимізацію процесів доїння та ін. Постійна робота над покращенням генетичного потенціалу стада шляхом селекції та використання сучасних методів репродукції. Впровадження екологічно безпечних методів утримання та годівлі тварин, використання органічних кормів та мінімізація впливу на навколишнє середовище.

Організаційна структура підприємства є ключовим елементом, який забезпечує ефективне управління та координацію всіх його підрозділів. В ПАП «Провесінь» організаційна структура побудована таким чином, щоб максимально оптимізувати виробничі процеси та забезпечити високий рівень продуктивності.

Приватне агропромислове підприємство «Провесінь» має розгалужену структуру управління, яка забезпечує ефективне функціонування всіх підрозділів та виконання стратегічних цілей підприємства. В цій структурі враховані специфічні потреби агропромислового комплексу, зокрема розведення великої рогатої худоби та виробництво зернових культур.

Структура управління підприємства «Провесінь» представлена на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Структура управління ПАП «Провесін»

Джерело: розроблено автором на основі [31]

Директор Відповідає за загальне управління підприємством, прийняття стратегічних рішень, забезпечення виконання бізнес-планів та розвиток підприємства.

Заступник директора з виробництва. Координує виробничі процеси, контролює виконання виробничих планів, відповідає за технічне забезпечення та інновації у виробництві.

Головний агроном. Відповідає за планування та організацію рослинництва, вибір сортів насіння, застосування агротехнологій, контроль якості продукції.

Завідувач тваринницької ферми. Керує всіма аспектами тваринництва, включаючи розведення, ветеринарний контроль, годівлю та утримання худоби.

Головний інженер. Відповідає за технічне обслуговування та ремонт обладнання, контроль за роботою техніки, впровадження нових технологій.

Начальник відділу збуту та маркетингу. Займається питаннями реалізації продукції, вивченням ринку, розробкою маркетингових стратегій та підтримкою зв'язків із замовниками.

Начальник фінансового відділу. Відповідає за фінансове планування, бухгалтерський облік, управління фінансовими потоками, підготовку фінансової звітності.

Начальник відділу кадрів. Займається питаннями управління персоналом, набором та навчанням працівників, підтримкою трудової дисципліни та мотивації.

Юрист. Відповідає за правове забезпечення діяльності підприємства, підготовку та супровід договорів, правову консультацію керівництва та працівників.

Відділ логістики. Координує транспортні та складські операції, забезпечує своєчасну доставку продукції замовникам.

Структура управління ПП «Провесінь» розроблена з урахуванням специфіки агропромислової діяльності та спрямована на забезпечення ефективного управління всіма аспектами діяльності підприємства. Чітка координація між підрозділами та їх взаємодія дозволяє підприємству досягати високих результатів у виробництві та реалізації продукції.

Функціонування ПрАТ «Провесінь» здійснюється завдяки ефективному поєднанню зовнішніх і внутрішніх елементів корпоративного середовища. Основними елементами внутрішнього середовища є людські ресурси, технологія, цілі, завдання та структури. Всі ці елементи формують систему управління підприємством. Відповідно до існуючої системи управління, основні функції управління ПАТ «Провесінь» здійснюються відповідно до

його статусу, на основі поєднання прав власників і принципу самостійності трудового колективу. Власники здійснюють права управління безпосередньо або через уповноважені органи. Повноваження з управління делеговані директорам. Власники майна є вищим органом управління підприємством, а також виконують виконавчі функції [28].

Підприємство самостійно визначає структуру управління та формує штати функціональних, виробничих та інших підрозділів. Власники безпосередньо наймають (призначають та обирають) керівника підприємства. З керівником укладається контракт (угода), в якому визначаються умови найму, права, обов'язки та відповідальність, фінансове забезпечення та порядок звільнення. Керівництво призначає та звільняє заступників керівника, менеджерів та спеціалістів структурних підрозділів.

Ступінь задоволення потреб населення в продуктах харчування і товарах народного споживання, вироблених із сільськогосподарської сировини, визначається кінцевими результатами виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств. Залежно від економічного змісту та призначення цих результатів розрізняють такі види результатів: валова, товарна, кінцева, чиста продукція та прибуток [32].

Собівартість є одним з найважливіших показників господарської діяльності сільськогосподарських підприємств, що показує, у що обходиться виробництво того чи іншого виду продукції і який економічний прибуток можна отримати за певних природних та економічних умов.

В умовах ринкової економіки, що розвивається, підприємствам недоцільно існувати як ізольованим одиницям економічної системи. Тому тісна взаємодія із зовнішнім середовищем є необхідною умовою виживання підприємств. Суть цієї взаємодії полягає в отриманні із зовнішнього середовища ресурсів, енергії та вимог споживачів, а також у випуску в зовнішнє середовище готової продукції, інформації та заробітної плати.

Таблиця 2.2.

**Структура собівартості виробництва продукції у ПАП «Провесінь»,
тис. грн.**

Статті витрат	Витрати на виробництво продукції 2022р.		Витрати на виробництво продукції 2023р.	
	Рослинництво (тис.грн)	Тваринництво(тис.грн)	Рослинництво(тис.грн)	Тваринництво(тис.грн)
Затрати на оплату праці	42	15	45	16
Відрахування на соціальні заходи	5	2	6	3
Матеріальні витрати	350	39	350	39
В т. ч. насіння	45	0	50	0
Корми	0	12	0	18
Мінеральні добрива	88		90	0
Нафтопродукти	95	20	100	21
Електроенергія	45	6	47	7
Запасні частини	43	1	44	3
Інші затрати	101	1	110	2
У тому числі орендна плата за земельні паї	71	0	75	0
Всього витрат	464	57	474	61

Джерело: розроблено автором на основі [25; 28; 32].

Загальна структура витрат підприємства «Провесінь» за період 2022-2023 років демонструє деякі суттєві зміни.

Збільшення витрат на оплату праці у рослинництві з 42 тис. грн у 2022 році до 45 тис. грн у 2023 році свідчить про зростання витрат на персонал. Аналогічна тенденція спостерігається і в тваринництві, де витрати зросли з 15 тис. грн до 22 тис. грн за той же період.

Найбільша частка витрат припадає на матеріальні витрати. Вони залишаються стабільними в обох галузях, незначно зростаючи у 2023 році (350 тис. грн).

Витрати на корми у тваринництві зростають з 12 тис. грн у 2022 році до 18 тис. грн у 2023 році, що вказує на збільшення витрат на утримання худоби.

Витрати на мінеральні добрива і нафтопродукти стабільно зростають, відображаючи підвищення цін на ці ресурси.

Витрати на електроенергію та інші затрати також зростають, хоча їх частка залишається стабільною.

Орендна плата за земельні паї демонструє незначне зростання, але її частка у загальних витратах залишається стабільною.

Загалом, структура витрат підприємства «Провесінь» свідчить про зростання витрат у всіх категоріях, що може бути пов'язане зі збільшенням масштабів виробництва та підвищенням цін на ресурси. Важливо проводити детальний аналіз витрат для оптимізації виробничих процесів та підвищення ефективності підприємства. Зовнішнє середовище будь-якого підприємства характеризується певними особливостями і може бути розділене на два основних типи: макросередовище та мікросередовище.

Макросередовище включає матеріальні, технологічні та економічні умови, соціальні відносини та інші фактори, які опосередковано впливають на діяльність підприємств.

До них відносяться:

- Демографічні (складові: чисельність населення, вікові межі, рівень платоспроможності населення, активне населення).
- Природні (наявність різних видів природних ресурсів).
- Науково-технічні (державна науково-технічна політика).
- Економічні (ступінь державного регулювання економіки, система оподаткування, мінімальна заробітна плата та пенсії).
- Екологічні (екологічна безпека, екологізація виробництва).
- Політичне (політична стабільність суспільства, взаємодія між виконавчою та законодавчою гілками влади, міжнародне науково-технічне співробітництво, обсяги імпорту та експорту) [30].

Мікросередовище – це середовище, яке безпосередньо впливає на підприємства. Фактори мікросередовища можна розділити на дві групи. До першої групи належать ті, що діють у безпосередньому оточенні, а до другої – ті, що діють всередині організації.

Фактори безпосереднього оточення включають:

- Клімат (компоненти: природні умови, напрямок вітру, переважаючий атмосферний тиск, середньодобова температура і вологість).
- Постачальники (сировина, тип матеріалу, кількість поставок, ціни поставок, відстань поставок).
- Споживачі (асортимент продукції, що споживається, кількість продукції, що постачається, ціна поставки, рівень платоспроможності).
- Конкуренти (рівень проникнення на ринок, якість продуктів харчування, цільові сегменти ринку, асортимент продукції).
- Фінансово-кредитні установи (спектр пропонованих послуг, банківські відсотки за операціями, комфорт, простота оформлення документів, можливості отримання інвестицій та кредитів).
- Державні органи (управління дотриманням законів та нормативних актів: структура управління, відносини з місцевою адміністрацією) [30].

Фактори, що діють всередині організації (підприємства), включають середній рівень заробітної плати, забезпеченість трудовими ресурсами, кваліфікацію працівників, забезпеченість матеріальними ресурсами та організаційну структуру підприємства.

Основними елементами зовнішнього середовища сільськогосподарських підприємств є споживачі, постачальники та органи державної влади.

Особливістю сільськогосподарських підприємств є те, що вони рідко працюють на ринку продукції, призначеної для кінцевого споживання, і здебільшого реалізують свою продукцію на ринку сировини. Як наслідок, споживачами продукції ПАТ «Провесінь» є суб'єкти ринку, які купують сільськогосподарську продукцію у сільськогосподарських підприємств для особистого споживання, подальшої переробки та перепродажу; основними споживачами продукції ПАТ «Провесінь» є хлібопекарні, спиртзаводи, підприємства борошномельно-круп'яної промисловості, комерційні організації, що спеціалізуються на агроторгівлі [32].

Відносини з цими учасниками ринку будуються на основі договору купівлі-продажу, в якому обумовлюються розмір партії, вартість, умови поставки та відповідальність сторін. У разі виникнення розбіжностей між сторонами, спори вирішуються в судовому порядку.

Результати діяльності ПрАТ «Провесінь» значною мірою залежать від якості та своєчасності постачання сировини та матеріалів. Основними постачальниками матеріально-технічних ресурсів на підприємство є: ТОВ «Агротехсервіс» та ТОВ «Агрон»; ПП Колодійчук є постачальником насіння; ПП «Володар» та ТОВ «Украгропродукт» є основними постачальниками [25].

Фінансово-кредитні установи, що формують зовнішнє середовище компанії, включають банки, страхові компанії, кредитні компанії та інші установи, з якими сільськогосподарські підприємства мають ділові відносини при зберіганні грошових коштів, проведенні безготівкових розрахунків, страхуванні від різних ризиків, отриманні та погашенні кредитів.

Основні фінансові операції компанія здійснює через філію «Райфайзенбанк-Аваль». Банк надає компанії кредитні послуги. Компанія ще не користується послугами страхової організації [32].

Сільськогосподарський ринок характеризується дуже великою кількістю конкурентів через специфіку сільського господарства та невеликі розміри господарств сільськогосподарських підприємств.

Тому ПрАТ «Провесінь» працює в насиченому зовнішньому середовищі і регулюється законами ринку та органами державної влади шляхом використання економічних важелів та видання нормативно-правових актів.

Отже, структура та організація управління на підприємствах є важливим елементом для досягнення успіху та стійкого розвитку. Ефективна система управління дозволяє розподіляти владу та відповідальність, забезпечуючи оптимальну координацію та співпрацю всередині організації.

2.2 Аналіз фінансово-економічного стану підприємства

Всі процеси, що здійснюються на підприємстві, передбачають постановку цілей, планування роботи, організацію структури управління, мотивацію працівників до праці, забезпечення ефективного контролю за досягненням цілей, інформаційне забезпечення підприємства, визначення сукупності методів впливу на працівників і виробничо-господарські процеси, підготовку, обґрунтування та реалізацію управлінських рішень. Існує єдина система, яка займається питаннями, що стосуються Таку систему прийнято називати системою менеджменту.

Система менеджменту на кожному підприємстві реалізується завдяки наявності управлінської потреби. Причинами виникнення потреби в управлінні є:

- Наявність ресурсів, які необхідно розподілити та використати.
- Горизонтальний та вертикальний розподіл праці.
- Існування підрозділів.
- Наявність цілей [26].

Системи управління окремими підприємствами зазвичай включають організаційну структуру управління; принципи управління; методи управління; процеси і цикли управління; системи інформаційного забезпечення; системи розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень.

Господарство розташоване в регіоні, що характеризується агрокліматичними умовами, придатними для ведення сільського господарства та вирощування основних сільськогосподарських культур; найпоширенішими ґрунтами на території ПАТ «Провесінь» є чорноземи опідзолені, чорноземи глибокі малогумусні та темно-сірі опідзолені ґрунти. Глибина залягання ґрунтових вод у рівнинних водотоках становить 3-5 метрів. Для підвищення родючості та забезпечення високих врожаїв сільськогосподарських культур необхідно дотримуватися відповідних сільськогосподарських практик, приділяючи особливу увагу внесенню добрив та обробітку ґрунту.

Господарська діяльність компанії включає виробництво сільськогосподарської та тваринницької продукції, її заготівлю та переробку, торговельну діяльність в оптовому та роздрібному секторі, заготівлю та переробку вторинних ресурсів, будівництво та ремонт об'єктів цивільного та промислового призначення, здачу в оренду нерухомого майна, надання інших послуг та виконання робіт за господарськими договорами.

Підприємство має самостійний баланс, розрахунковий рахунок у банку, печатку із своїм найменуванням. Воно не може мати учасниками інші юридичні особи. Відносини з власником земельних або майнових паїв встановлюються на підставі договору оренди.

Майновий фонд приватного підприємства формується за рахунок вартості майна, переданого власником на баланс підприємства. Майно підприємства складають основні фонди та оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі підприємства. Таке майно переважно є часткою активів, отриманих при виході підприємства зі складу КСП. Закон не встановлює мінімального розміру статутного капіталу приватного підприємства. Підприємство володіє, користується і розпоряджається своїм майном відповідно до мети своєї діяльності та чинного законодавства.

Джерелами формування майна підприємства є наступні:

- Фінансові та матеріальні внески засновника.
- Доходи від реалізації продукції, послуг та іншої господарської діяльності.
 - Доходи від цінних паперів.
 - Кредити банків та інших кредиторів.
 - Капітальні вкладення та дотації з бюджету.
 - Майно, придбане в інших підприємств, організацій та фізичних осіб у встановленому законодавством порядку.
 - Інші джерела, не заборонені законодавством України [25; 28].

Цілісний майновий комплекс підприємства визнається нерухомим майном і може бути об'єктом купівлі-продажу та інших угод на умовах і в порядку, передбачених чинним законодавством.

Підприємства володіють і користуються природними ресурсами в порядку, встановленому законодавством, за плату, а у випадках, передбачених законодавством, на пільгових умовах. Розглянемо основні показники діяльності «Провесінь» в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка фінансових та економічних показників підприємства
"Провесінь" за період 2020-2022 років.**

Показник	рок			Змін и (+;-)
	2020	2021	2022	
Дохід	3410	1715	606	- 2804
Чистий прибуток (збиток)	-10 714	-9 416	-2 799	-7 915
Активи	27 270	20 592	18 846	-8 424
Зобов'язання	56 623	50 345	51 398	-5 225
Кількість працівників, чол	66	22	15	-41

Джерело: розроблено автором на основі [25].

За період 2020-2022 років дохід підприємства зменшився на 2804 тис. грн., що свідчить про зменшення обсягів реалізації продукції або зниження цін на неї. Це може бути результатом різних факторів, таких як зміни в ринкових умовах, конкуренції або внутрішніх проблем управління.

Підприємство зазнало збитку в усі три роки, проте збиток зменшився з 10 714 тис. грн. в 2020 році до 2 799 тис. грн. в 2022 році. Це може свідчити про проведені заходи щодо оптимізації витрат або покращення ефективності управління, однак збитки продовжують впливати на фінансове становище підприємства.

За аналізований період активи підприємства зменшилися на 8 424 тис. грн., а зобов'язання скоротилися на 5 225 тис. грн. Це може свідчити про

проведення стратегій реорганізації активів та зобов'язань з метою зменшення ризиків та покращення фінансової стійкості.

Кількість працівників на підприємстві значно зменшилася протягом трьох років, з 66 працівників у 2020 році до 15 у 2022 році. Це може бути результатом процесу реструктуризації чи автоматизації виробництва, що може призвести до зменшення витрат на оплату праці та підвищення продуктивності праці.

Аналіз фінансово-економічного стану підприємства "Провесінь" показує, що підприємство стикається з фінансовими труднощами, але вживає заходів для покращення своєї ситуації. Зменшення збитків та зобов'язань свідчить про позитивні зрушення, проте зниження доходів та активів вказує на необхідність подальших зусиль для досягнення стабільності та зростання.

Важливо зазначити, що цей аналіз є поверхневим. Більш детальний аналіз повинен враховувати всі фактори, що впливають на діяльність компанії, щоб отримати більш точне розуміння ситуації і приймати обґрунтовані рішення.

Особливість управління приватним підприємством полягає в його організаційно-правовій формі господарювання, яка передбачає одноосібне володіння та управління цим типом підприємства. Приватні підприємства зазвичай визначаються як підприємства, засновані на праві власності окремих громадян, і відрізняються від приватних підприємств лише правом найму працівників. Однією з переваг таких приватних підприємств є те, що вони більш схильні до співпраці з банками-кредиторами та різними інвесторами, ніж інші недержавні сільськогосподарські підприємства. Сьогодні приватні підприємства, пов'язані з орендою, виступають перехідним етапом до більш досконалих форм господарювання. Фінансова відповідальність за розвиток приватних підприємств лежить виключно на їхніх засновниках. Орендодавці не несуть відповідальності за результати управління підприємством. У разі економічних невдач засновник підприємства не має права пред'являти будь-які претензії або накладати будь-які санкції [28].

Існує єдина система вирішення питань, пов'язаних з постановкою цілей, плануванням роботи, організацією структури управління та мотивацією працівників до праці в усіх процесах підприємства, ефективного управління досягненням цілей, інформаційного забезпечення діяльності підприємства, визначення комплексу методів впливу на працівників і виробничо-операційні процеси, підготовки, обґрунтування та реалізації управлінських рішень. Такі системи прийнято називати системами управління.

Управління підприємством здійснюється його власниками, які наймають працівників на основі трудових договорів або інших форм зайнятості, що регулюють відносини між працівниками та підприємством як суб'єктом господарювання.

Організаційна структура управління є функціональною і відображає виробничу спеціалізацію наявних на підприємстві підрозділів. Така структура управління дозволяє створювати конкурентні переваги за рахунок зниження виробничих витрат, чому сприяє вузька виробнича спеціалізація [25].

Орендарі та контрактні працівники не мають права втручатися у виробничу діяльність підприємства, виконувати накази власників або приймати рішення щодо господарського використання майна та землі.

Підприємство надає соціальні пільги та інші гарантії своїм працівникам, здійснює від їх імені соціальні платежі до бюджету та гарантує умови праці та відпочинку, передбачені чинним законодавством України.

Як видно з посадових інструкцій головних спеціалістів в опитаних компаніях, вони відповідають за ключові функції закупівель. Наприклад, згідно з посадовою інструкцією головного агронома, до його обов'язків входить забезпечення господарства насінням найбільш придатних районуваних сортів, організація закупівлі мінеральних та органічних добрив, забезпечення та контроль за своєчасним виконанням технічних робіт тощо.

Технічний директор організовує та керує діяльністю технічної служби. Зокрема, це включає забезпечення якісного технічного обслуговування

виробництва та операцій господарства, відповідальність за технічний стан машин і тракторів, а також забезпечення запасними частинами, нафтопродуктами та іншими матеріалами.

Основними обов'язками головного зоотехніка в цьому аспекті є забезпечення своєчасної доставки кормів на ферми та забезпечення тваринників кормами в повному обсязі.

Таким чином, система управління ПАТ «Провесінь» є типовою для більшості господарств району. Її функціональний тип дозволяє їм знижувати виробничі витрати та досягати поставлених результатів.

На тлі постійних змін у світовій економіці та впровадження нових технологій, управління приватними підприємствами набуває все більшої важливості для їхнього успішного функціонування. Одним з таких підприємств є ПАП «Провесінь», яке опинилося в центрі уваги через свою значущість та вплив на ринок. Аналіз сучасного стану управління цим підприємством може вказати на ключові аспекти, які визначають його ефективність та конкурентоспроможність [25].

Однією з найважливіших складових успішного управління є стратегічне планування. ПАП «Провесінь» повинна уважно аналізувати ринок та свої конкурентні переваги, щоб визначити оптимальну стратегію розвитку. Також, потрібно враховувати зміни у споживчих уподобаннях та технологічному середовищі, щоб адаптуватися до нових умов і залишатися конкурентоспроможним.

Ще однією важливою складовою є ефективне фінансове управління. ПАП «Провесінь» повинна уважно вивчати свої фінансові показники, забезпечуючи стабільність та прибутковість. Важливо вести баланс між власними та позиковими коштами, контролювати витрати та ефективно використовувати ресурси для досягнення стратегічних цілей [28].

Управління персоналом також має величезне значення для успіху підприємства. Ретельний відбір та розвиток кваліфікованих кадрів, створення

мотиваційної системи та підтримка командної роботи сприяють підвищенню продуктивності та задоволеності працівників.

Також, в сучасному світі неможливо уникнути цифровізації та використання новітніх технологій у бізнесі. ПАП «Провесінь» повинна стежити за інноваціями та впроваджувати їх, щоб оптимізувати внутрішні процеси, покращувати якість продукції та надавати нові послуги для залучення клієнтів [32].

Урядова політика та етичні питання також впливають на управління підприємством. ПАП «Провесінь» повинна дотримуватися законів та стандартів, а також розвивати етичні стандарти, щоб підтримувати добре ім'я компанії та забезпечити стійкі відносини з клієнтами та партнерами.

Аналіз сучасного стану управління ПАП «Провесінь» вказує на необхідність **глибокого розуміння внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на його діяльність**. Завдяки цьому аналізу можна розробити та впровадити ефективні стратегії, спрямовані на досягнення стабільного розвитку, конкурентоспроможності та позитивного впливу на ринок [32].

Економічний аналіз приватних підприємств є ключовою складовою сучасної економічної науки, оскільки він дозволяє розуміти, оцінювати та прогнозувати функціонування та розвиток підприємств у ринкових умовах. Приватні підприємства відіграють важливу роль у створенні робочих місць, забезпеченні інновацій та загальному економічному зростанні.

Однією з ключових складових економічного аналізу є фінансовий аспект. Аналіз фінансового стану підприємства дозволяє визначити його платоспроможність, ліквідність, рентабельність та інші фінансові показники. Важливо враховувати як кількісні, так і якісні аспекти фінансових показників, оскільки це дозволяє отримати повний обсяг інформації про фінансовий стан підприємства.

Ще однією важливою складовою економічного аналізу є виробничий аспект. Аналіз виробничої діяльності підприємства включає в себе вивчення ефективності виробничих процесів, використання ресурсів, якість виробленої

продукції та інші параметри, що визначають ефективність виробничої діяльності.

Також не можна упускати з уваги ринковий аспект. Аналіз ринкової діяльності дозволяє визначити позицію підприємства на ринку, визначити конкурентні переваги та недоліки, а також прогнозувати тенденції розвитку ринку.

При вивченні приватних підприємств важливо також звертати увагу на соціальний аспект їхньої діяльності. Забезпечення працівникам гідних умов праці, соціальні пакети та взаємодія з громадськістю можуть суттєво впливати на репутацію та довгостроковий успіх підприємства. Розглянемо детальніше вищеперераховані аспекти етапів економічного аналізу:

- Фінансовий аналіз: Оцінка рівня активів, пасивів та власного капіталу. Аналіз змін у доходах, витратах та прибутках протягом періоду.
- Виробничий аналіз: Оцінка продуктивності та якості виробництва. Аналіз складових витрат та їх оптимізація.
- Маркетинговий аналіз: Аналіз потреб споживачів, конкурентів та тенденцій ринку. Розробка та оцінка стратегій продажу та реклами.
- Кадровий аналіз: Оцінка кваліфікації, мотивації та розвитку персоналу. Аналіз стабільності та продуктивності робочої сили.
- Юридичний аналіз: Перевірка відповідності діяльності підприємства чинному законодавству. Оцінка дотримання правових норм та вимог регулювальних органів. [28].

Загалом, економічний аналіз приватних підприємств – це комплексна задача, яка вимагає врахування різноманітних факторів. Він дозволяє забезпечити не лише стабільність фінансової діяльності підприємства, але й розробляти стратегії розвитку, вдосконалювати виробничі процеси, підвищувати конкурентоспроможність та вносити вагому соціальну ініціативу у суспільство.

2.3 Фактори, що впливають на ефективність управління

Ефективне управління приватним підприємством є важливим елементом для його стабільності та успіху. У сучасному глобалізованому світі, де конкуренція надто велика, підприємствам доводиться стежити за численними факторами, які можуть впливати на їхню ефективність. Серед цих факторів можна виділити такі, як лідерство, стратегічне планування, людський капітал, технологічні інновації та зовнішні економічні умови.

По-перше, лідерство відіграє ключову роль у формуванні ефективного управління. Керівники повинні мати візію, бути інноваційними та вести команду до досягнення спільних цілей. Лідер, здатний впливати на розвиток підприємства, розуміє значення мотивації персоналу та створення сприятливого робочого середовища. Лідерство грає ключову роль у формуванні ефективного управління приватним підприємством з численних причин:

1. **Визначення візії і стратегії.** Лідер визначає напрямок розвитку підприємства, встановлює візію і стратегію, які стають орієнтирами для всієї команди. Його здатність формулювати мету і місію створює єдиний фреймворк для дій всієї організації.
2. **Мотивація персоналу.** Лідер відіграє важливу роль у мотивації персоналу. Здатність надихати інших до досягнення великих цілей, підтримка співробітників та створення позитивної корпоративної культури сприяють підвищенню ефективності роботи.
3. **Прийняття рішень.** Лідерство включає в себе прийняття стратегічних рішень, які визначають успіх або невдачу підприємства. Лідер повинен бути здатним аналізувати інформацію, оцінювати ризики та приймати обдумані рішення, спрямовані на досягнення цілей.
4. **Керування змінами.** Сучасне бізнес-середовище постійно змінюється, і підприємство повинно бути гнучким. Лідер виступає в ролі керівника змін,

здатного ефективно адаптувати підприємство до нових умов, технологій та вимог ринку.

5. Розвиток та управління талантами. Лідерство сприяє створенню системи розвитку та управління талантами[31]. Здатність виявляти, розвивати та утримувати талановитий персонал важлива для успіху будь-якого підприємства.

Загалом, лідерство виступає як динамічний керівник, що реагує на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, спрямовуючи підприємство до досягнення поставлених цілей і забезпечуючи його стійкість і конкурентоспроможність.

По-друге, стратегічне планування є необхідним елементом ефективного управління. Підприємство повинно мати чітку стратегію, яка відображає його цілі, конкурентні переваги та шляхи до досягнення успіху. Необхідно регулярно оцінювати і коригувати стратегічний план відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Стратегічне планування є ключовим елементом ефективного управління приватним підприємством з кількох причин:

1. Стратегічне планування допомагає підприємству визначити свою місію, цілі та значущі цінності. Це дозволяє зосередити увагу на головних завданнях і уникнути розсіювання зусиль.

2. Зміни в економіці, технологіях, законодавстві та інших сферах можуть впливати на діяльність підприємства. Стратегічне планування дозволяє підприємствам адаптуватися до нових умов і змінювати свою стратегію відповідно.

3. Стратегічне планування допомагає ефективно розподіляти ресурси, включаючи фінанси, людські ресурси та час. Це сприяє уникненню зайвого витрат та максимізації результативності.

4. Підприємства повинні розробляти унікальні конкурентні переваги для того, щоб виділитися серед конкурентів. Стратегічне планування допомагає визначити ці переваги та розробити стратегію їх збереження.

5. В процесі стратегічного планування враховується думка та інтереси різних стейкхолдерів, таких як клієнти, акціонери, працівники і суспільство в цілому. Це дозволяє створювати стратегії, які задовольняють різні очікування та потреби.

6. Стратегічне планування включає в себе механізми вимірювання та оцінки результатів. Це дозволяє підприємству ретельно вивчати свою діяльність та вносити корективи в стратегію для досягнення кращих результатів [34].

По-третє, людський капітал є визначальним фактором успішного управління. Ретельний вибір, навчання та розвиток персоналу стають запорукою високої ефективності. Також важливо підтримувати високий рівень комунікації та співпраці між різними відділами підприємства. Людський капітал є важливим та визначальним фактором успішного управління приватним підприємством з кількох причин:

1. Людський капітал включає в себе знання, навички та досвід працівників. Ці аспекти грають ключову роль у вирішенні завдань, виробництві якісної продукції та наданні ефективних послуг.

2. Компанії з високим рівнем людського капіталу можуть активно сприяти розвитку інновацій та творчості. Проактивні та креативні співробітники можуть знаходити нові рішення, що сприяють конкурентоспроможності підприємства.

3. Здатність менеджерів взаємодіяти з персоналом, розвивати їхні потенційні можливості та ефективно вирішувати конфлікти є ключовою для успішного управління підприємством.

4. Компанії з високим рівнем людського капіталу зазвичай здатні залучати та утримувати висококваліфікованих працівників. Це дозволяє підприємствам будувати стабільну та компетентну робочу силу.

5. Ефективне управління людським капіталом також включає в себе правильну мотивацію працівників, розвиток їхньої відданості та залучення до досягнення спільних цілей підприємства [33].

Узагальнено, людський капітал є динамічним ресурсом, який дозволяє підприємствам адаптуватися, зростати та конкурувати на ринку, забезпечуючи тим самим стабільність та успіх у довгостроковій перспективі.

По-четверте, технологічні інновації в сучасному бізнесі стають ключовим фактором конкурентоспроможності. Використання сучасних технологій дозволяє підприємствам оптимізувати виробничі процеси, підвищувати якість продукції та швидше реагувати на зміни у ринкових умовах. Технологічні інновації в сучасному бізнесі відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності з кількох причин:

1. Технологічні інновації дозволяють автоматизувати багато **бізнес-процесів, що призводить до підвищення продуктивності та ефективності виробництва**. Використання нових технологій дозволяє зменшити час і зусилля, необхідні для виконання завдань.

2. Компанії, які впроваджують технологічні інновації, можуть випускати нові, покращені продукти та послуги, що відповідають потребам споживачів, що змінюються. Це дозволяє підтримувати високий рівень конкурентоспроможності на ринку.

3. Впровадження нових технологій дозволяє оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, зменшуючи витрати та підвищуючи ефективність управління ресурсами.

4. Компанії, які першими впроваджують нові технології, можуть здобути конкурентну перевагу. Це дозволяє їм вигравати на ринку, привертаючи клієнтів та вибиваючись серед конкурентів.

5. Технології дозволяють компаніям працювати в глобальному масштабі, збільшуючи доступ до ринків та ресурсів. Мобільність та віртуалізація дозволяють працівникам працювати в будь-якому місці, що полегшує комунікацію та співпрацю.

6. Використання аналітики та штучного інтелекту дозволяє компаніям збирати та аналізувати великі обсяги даних для прийняття більш обґрунтованих стратегічних рішень.

Узагальнюючи, технологічні інновації допомагають компаніям залишатися гнучкими, конкурентоспроможними та здатними адаптуватися до умов, що постійно змінюються в сучасному бізнес-середовищі.

Загалом, ефективне управління приватним підприємством – це комплексний процес, що вимагає уваги до багатьох аспектів. Лідерство, стратегічне планування, людський капітал, технологічні інновації та зовнішні економічні умови взаємодіють, створюючи основу для стійкого розвитку підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

Управління фінансовим потенціалом компанії є ключовим елементом успішного функціонування компанії в умовах ринкової економіки, максимізації використання фінансових ресурсів для досягнення стратегічних цілей і підвищення конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 2

Аналіз сучасного стану управління приватним підприємством визначає ключові аспекти ефективності та конкурентоспроможності підприємства в сучасному бізнес-середовищі. Сучасне управління приватним підприємством неможливо уявити без використання новітніх технологій та інновацій. Компанії, які успішно впроваджують технологічні рішення та стежать за інноваціями, мають величезні переваги в плані ефективності та адаптивності до змін у ринковому середовищі.

Ефективне управління персоналом залишається ключовим аспектом успішності підприємства. Розвинені системи мотивації, навчання та розвитку працівників сприяють підвищенню задоволеності та продуктивності.

Сучасне підприємство повинно бути готове до викликів глобального ринку. Важливо вивчати та адаптуватися до міжнародних стандартів, впроваджувати міжнародні стратегії та підтримувати конкурентоспроможність на світовому рівні.

Управління фінансами та ризиками вимагає постійного моніторингу та вчасних коригувань стратегій. Підприємства повинні бути готові до фінансових труднощів та мати чіткий план управління ризиками.

Важливою складовою успішного управління є увага до соціальної відповідальності. Підприємства, які враховують вплив своєї діяльності на суспільство та навколишнє середовище, здатні здобувати підтримку як серед споживачів, так і серед інвесторів.

Отже, аналіз сучасного стану управління приватним підприємством вказує на необхідність постійного вдосконалення та адаптації до змін. Підприємства, які успішно впроваджують нові підходи та стратегії, забезпечують собі конкурентні переваги у динамічному світі бізнесу.

Розділ 3. Шляхи вдосконалення системи та практичні рекомендації щодо розвитку системи управління ПП «Провесінь»

3.1. Виявлення проблем у сучасній системі управління ПП «Провесінь»

У сучасному світі, де конкуренція на ринку постійно зростає, ефективне управління приватним підприємством визначає його успіх та стійкість. Однією з компаній, що стикається з рядом проблем та водночас має потенціал для розвитку, є «Провесінь».

Однією з ключових проблем є неефективність внутрішнього управління. Система управління компанією «Провесінь» може потребувати поліпшень в аспектах, таких як планування, координація та контроль. Недостатнє планування може призводити до неефективного розподілу ресурсів, тим самим гальмувати розвиток компанії. Крім того, відсутність ефективної системи контролю може спричинити втрати та низьку продуктивність працівників.

Ще однією проблемою може бути неадекватна стратегія маркетингу та продажів. Якщо компанія «Провесінь» не може адаптуватися до змін у ринкових умовах та не вивчає потреби своїх клієнтів, це може призвести до втрати конкурентоспроможності. Важливо впроваджувати інноваційні методи маркетингу та відстежувати тенденції ринку для збільшення обсягів продажів [36, с. 187].

Також, слід звернути увагу на персонал та його розвиток. Брак кваліфікованих кадрів може стати серйозним обмеженням для розвитку компанії. «Провесінь» повинен інвестувати в професійний розвиток свого персоналу, створюючи програми навчання та стимулюючи працівників до саморозвитку.

Проте, разом із виявленими проблемами, існують і перспективи для подальшого розвитку. Зокрема, важливо впроваджувати інформаційні технології для поліпшення ефективності управління. Використання сучасних

інструментів для аналізу даних та взаємодії з клієнтами може значно полегшити процеси в компанії.

Також, «Провесінь» може розглядати можливість розширення ринків або диверсифікації продукції, щоб збільшити свою конкурентоспроможність. Співпраця з іншими компаніями або впровадження нових технологій може допомогти зростити прибутковість та розширити клієнтську базу [25].

Проблеми управління приватним підприємством «Провесінь» вимагають уваги та негайних дій. Однак із правильним підходом та впровадженням необхідних заходів, ця компанія може знайти перспективи для стійкого та успішного розвитку в сучасних умовах глобального бізнесу.

Управління приватним підприємством є складним завданням, особливо в умовах постійних змін в економічному середовищі та швидкого технологічного розвитку. Сучасна система управління часто стикається з рядом проблем, які необхідно виявити та вирішити для забезпечення ефективного функціонування підприємства.

Однією з ключових проблем є недостатня адаптивність до змін. Сучасне бізнес-середовище характеризується великою нестабільністю, і підприємства повинні бути готові швидко реагувати на нові виклики. Однак багато систем управління залишаються надто жорсткими та неадаптованими до нових умов, що може впливати на їхню успішність та конкурентоспроможність [15, с. 64].

Ще однією важливою проблемою є недостатня інтеграція технологій. Багато підприємств мають різноманітні інформаційні системи, але часто вони не взаємодіють ефективно між собою. Це може призводити до дублювання роботи, невірної обробки даних та затримок у прийнятті управлінських рішень.

Також, недостатня увага до управління персоналом. Люди є ключовим ресурсом будь-якого підприємства, і їхнє ефективне управління важливо для досягнення успіху. Недостатня мотивація, неякісне керівництво та відсутність

можливостей для професійного зростання можуть призводити до втрати талановитих працівників та загрози стійкості підприємства [37].

Проблемою є недостатня увага до сталого розвитку та відповідального бізнесу. Сучасні покоління споживачів все більше враховують етичні та екологічні аспекти у своїх виборах. Підприємства, які не враховують ці аспекти в своїй стратегії, ризикують втратити популярність та підтримку споживачів.

Важливим нюансом приватного підприємства «Провесінь» є деякі недоліки лінійно-функціональної структури управління. Зокрема, ця структура може призвести до дублювання функцій, а також до затягування прийняття рішень.

Для вирішення цих проблем, підприємства повинні активно працювати над модернізацією своєї системи управління. Це включає в себе впровадження гнучких методів управління, інтеграцію технологій, покращення управління персоналом та зосередження на сталому розвитку. Тільки шляхом постійного вдосконалення та адаптації підприємства зможуть забезпечити свою стійкість та успішність у динамічному сучасному бізнес-середовищі.

3.2. Впровадження сучасних управлінських технологій

Аналіз фінансових показників дозволяє оцінити ефективність діяльності підприємства та його фінансову стабільність. Розрахунок ключових показників, таких як оборотність активів, коефіцієнт ліквідності, коефіцієнт автономії та рентабельність власного капіталу (ROE), дає змогу зробити висновки щодо управління ресурсами та фінансового стану підприємства "Провесінь" за 2022 та 2023 роки.

- Ефективність використання ресурсів:

Оборотність активів = $\frac{\text{Виручка}}{\text{Загальна вартість активів}}$

Оборотність активів 2022р. = $159786100 / 330100 \approx 0.00206$

Оборотність активів 2023р. = $152082600 / 412600 = 0.00271$

За результатами обчислень видно, що оборотність активів підприємства "Провесінь" зросла з 2022 року до 2023 року. Це може свідчити про покращення ефективності використання ресурсів підприємства в звітному періоді. Збільшення оборотності активів вказує на те, що підприємство здатне ефективно використовувати свої активи для генерації виручки. Це може бути результатом оптимізації бізнес-процесів, удосконалення управління або впровадження нових стратегій.

- Фінансова стійкість:

Коефіцієнт ліквідності = $\text{Оборотні активи} / \text{Короткострокові зобов'язання}$

Коефіцієнт ліквідності 2022р. = $159,786,100 / 142,939,100 \approx 0.8955$

Коефіцієнт ліквідності 2023р. = $142,942,400 / 152,082,600 = 1.061$

Коефіцієнт автономії = $\text{Власний капітал} / \text{Загальна вартість активів}$

Коефіцієнт автономії 2022р. = $(159786100 - 142939100) / 159786100 \approx 0.1055$

Коефіцієнт автономії 2023р. = $(152082600 - 142942400) / 152082600 = 0.0608$

За результатами розрахунків видно, що коефіцієнт ліквідності підприємства "Провесінь" збільшився з 2022 року до 2023 року, що свідчить про покращення його здатності виконати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів.

Проте коефіцієнт автономії за той же період зменшився, що може вказувати на зменшення відносної частки власних коштів у загальній вартості активів. Це може бути результатом збільшення зобов'язань або зменшення вартості активів, що може вплинути на фінансову стійкість підприємства.

- Рентабельність:

Рентабельність власного капіталу (ROE) = Чистий прибуток\Власний капітал×100%

$$ROE_{2022} = (207900 \setminus 159786100) \times 100\% \approx 0.1301\%$$

$$ROE_{2023} = (295300 \setminus 152082600) \times 100\% \approx 0.1941\%$$

За розрахунками, рентабельність власного капіталу (ROE) підприємства "Провесінь" зросла з 2022 року до 2023 року. Це свідчить про покращення ефективності використання власних коштів та збільшення прибутковості інвестованих в підприємство коштів. За таких обставин можна зробити висновок про позитивні зміни в фінансовій діяльності підприємства за вказаний період.

Підприємство "Провесінь" продемонструвало позитивні тенденції в покращенні використання ресурсів, збільшенні фінансової стійкості та підвищенні рентабельності власного капіталу, що свідчить про ефективне управління та розвиток у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Впровадження сучасних управлінських технологій на підприємстві може значно поліпшити ефективність його діяльності та конкурентоспроможність на ринку

На підприємстві "Провесінь" впровадження хмарних технологій може мати значний позитивний вплив на різні аспекти діяльності. Використання хмарних сховищ даних дозволить підприємству зберігати великі обсяги даних в безпечному та доступному місці. Це сприятиме зручному доступу до інформації для всіх працівників, що може покращити комунікацію та спільну роботу. Замість власного обладнання та програмного забезпечення, підприємство може скористатися послугами хмарних постачальників, що дозволить значно зменшити витрати на закупівлю та підтримку ІТ-інфраструктури. Завдяки хмарним рішенням, дані підприємства можуть регулярно резервуватися в безпечних хмарних сховищах, що забезпечить їх захищеність та доступність у випадку аварійних ситуацій.

Застосування хмарних платформ для спільної роботи дозволить працівникам "Провесін" працювати над проектами разом, незалежно від місця перебування, а також легко обмінюватися даними та документами.

Хмарні технології зазвичай дозволяють легко інтегруватися з іншими корпоративними системами, що використовуються на підприємстві, такими як системи управління виробництвом, бухгалтерські програми тощо. Хмарні технології забезпечують гнучкість та масштабованість, що дозволяє підприємству з легкістю збільшувати чи зменшувати обсяги використовуваних ресурсів відповідно до потреб бізнесу.

Використання хмарних рішень для зберігання та обробки даних дозволяє підприємствам зменшити витрати на ІТ-інфраструктуру, покращити доступність даних та підвищити швидкість прийняття рішень.

Використання аналітичних інструментів та систем штучного інтелекту для аналізу великих обсягів даних дозволяє отримувати цінні інсайти, прогнозувати тенденції та приймати більш обґрунтовані рішення.

Впровадження машинного навчання та штучного інтелекту на підприємстві "Провесін" може принести ряд переваг і покращень у різних аспектах діяльності. Ось деякі з можливих застосувань цих технологій:

Застосування алгоритмів машинного навчання дозволить підприємству прогнозувати попит на продукцію та планувати виробничі обсяги більш точно, що сприятиме зниженню витрат та оптимізації запасів.

Таблиця 3.1

Таблиця економічного аналізу

Показник	Поточні значення	Значення після впровадження	Зміна (тис. грн)	Відсоткова зміна (%)
Витрати на персонал	2000	1800	-200	-10%
Витрати на персонал	1500	1350	-150	-10%

матеріали				
Продуктивність	10000	12000	+2000	+20%
(одиниць продукції)				
Дохід	5000	6000	+1000	+20%
Рентабельність (%)	20	25	+5	+25%
Витрати на	-	500	-500	-
впровадження				
(разові)				

Джерело: розроблено автором на основі [41].

Завдяки автоматизації рутинних процесів витрати на персонал зменшилися на 10%, що становить 200 тис. грн. Оптимізація використання ресурсів дозволила знизити витрати на матеріали на 10%, що еквівалентно 150 тис. грн. Використання машинного навчання дозволило підвищити продуктивність на 20%, що привело до збільшення обсягів виробництва на 2000 одиниць продукції. Збільшення продуктивності та покращення якості продукції сприяли зростанню доходів на 20%, або на 1000 тис. грн. Завдяки зниженню витрат та зростанню доходів рентабельність підприємства збільшилася з 20% до 25%.

Впровадження машинного навчання на підприємстві "Провесінь" сприяє значному підвищенню ефективності виробничих процесів, зниженню витрат та зростанню доходів. Попри початкові інвестиції у впровадження та навчання, результати свідчать про суттєве покращення фінансових показників та рентабельності підприємства. Це підтверджує доцільність подальшого розвитку та використання сучасних технологій у аграрному секторі.

Використання аналізу даних та машинного навчання дозволить підприємству виявляти ефективніші методи виробництва, управління запасами та розподілу ресурсів, що призведе до збільшення продуктивності та зниження витрат [38].

Застосування аналітичних моделей штучного інтелекту допоможе підприємству аналізувати дані про ринок, визначати тенденції та прогнозувати попит на продукцію, що дозволить планувати виробництво та

маркетингові стратегії. Використання штучного інтелекту для автоматизації обробки великих обсягів даних дозволить підприємству швидше аналізувати інформацію та приймати обґрунтовані рішення.

Використання алгоритмів машинного навчання для прогнозування потреб в матеріалах та оптимізації маршрутів доставки допоможе зменшити витрати на транспортування та скоротити час поставок.

Впровадження систем машинного навчання може допомогти виявити та виправити проблеми якості продукції шляхом аналізу виробничих процесів та визначення факторів, що впливають на якість.

Загальний підхід до впровадження технологій та перетворення бізнес-процесів для забезпечення більшої гнучкості, інноваційності та реагування на зміни в середовищі. Розглянемо фінансові показники підприємства "Провесінь" до та після впровадження технологій. Для оцінки управлінського економічного ефекту в підприємстві «Провесінь» необхідно провести аналіз результатів управлінських рішень і їхнього впливу на фінансово-економічні показники підприємства.

Таблиця 3.2

Фінансові показники до та після впровадження

Показник	До впровадження	Після впровадження	Зміна	Відсоткова зміна (%)
Дохід, тис. грн	5000	6500	+1500	+30%
Витрати на енергію, тис. грн	500	400	-100	-20%
Витрати на технології, тис. грн	0	600	+600	-
Продуктивність, од. продукції	10000	13000	+3000	+30%
Рентабельність,	20	30	+10	+50%

%				
Загальні витрати, тис. грн	4000	4150	+150	+3.75%
Чистий прибуток, тис. грн	1000	2350	+1350	+135%

Джерело: розроблено автором на основі [25].

1. Додатковий дохід=Дохід після впровадження–Дохід до впровадження=
 $6500-5000=1500$ тис. грн
2. Додаткові витрати=Витрати після впровадження–Витрати до впровадження+Затрати на нові технології+Затрати на навчання= $500-400+600+200=900$ тис. Грн
3. Економічний ефект:
Економічний ефект=Додатковий дохід–Додаткові витрати= $2000-1000=1000$ тис. грн

Впровадження нових технологій призвело до зростання доходів на 30%, завдяки підвищенню продуктивності та якості продукції. Хоча загальні витрати трохи зросли через початкові інвестиції в нові технології, ефективніше використання ресурсів та зниження витрат на персонал та матеріали призвели до значної економії. Автоматизація та оптимізація процесів дозволили збільшити обсяги виробництва на 30%, одиниць продукції. Рентабельність підприємства зросла з 20% до 30%, що означає підвищення ефективності виробництва та прибутковості підприємства. Чистий прибуток зріс на 135%, що є результатом підвищення доходів та оптимізації витрат.

Впровадження сучасних технологій та перетворення бізнес-процесів на підприємстві "Провесінь" показало значне покращення фінансових показників та ефективності. Незважаючи на початкові інвестиції, результати свідчать про зростання доходів, зниження витрат, підвищення продуктивності

та рентабельності. Це підтверджує доцільність подальшого впровадження інновацій та технологій для сталого розвитку підприємства.

Використання роботів-процесів та автоматизація рутинних операцій може зменшити витрати на робочу силу та збільшити продуктивність. Використання мобільних додатків та платформ для управління бізнесом дозволяє забезпечити доступ до даних та інструментів управління з будь-якої точки світу.

Впровадження цих технологій на підприємстві може покращити ефективність управління, забезпечити більшу конкурентоспроможність та сприяти зростанню бізнесу.

3.3. Підвищення кваліфікації персоналу та розвиток кадрового потенціалу

Основним способом оптимізації управління є підвищення кваліфікації персоналу та розвиток кадрового потенціалу. В приватному аграрному підприємстві "Провесінь" є важливою стратегічною ініціативою, спрямованою на підтримку конкурентоспроможності та сталого розвитку компанії в сучасних умовах господарювання. Ось кілька ключових напрямків та заходів, які можна врахувати в умовах сучасного господарювання.

Оцінка потреб у навчанні, перше, що необхідно зробити, це провести оцінку потреб персоналу у навчанні. Це може включати аналіз наявних навичок та знань, визначення пріоритетних областей для розвитку та врахування стратегічних цілей підприємства.

Планування навчальних заходів, на основі оцінки потреб у навчанні слід розробити план навчальних заходів. Це можуть бути як внутрішні тренінги, так і залучення зовнішніх експертів та тренерів для проведення навчальних програм. Нижче подано кроки, які можна включити до процесу планування навчальних заходів:

Почніть з аналізу потреб персоналу в навчанні. Врахуйте нові технології, зміни в законодавстві, вимоги безпеки, вимоги до якості тощо.

Встановіть конкретні цілі та завдання для навчання, які повинні відповідати потребам підприємства та індивідуальним потребам співробітників.

Оберіть відповідні методи навчання, які найбільш ефективно допоможуть досягти поставлених цілей. Це можуть бути тренінги, семінари, вебінари, курси, індивідуальні консультації, онлайн-навчання тощо.

На основі визначених цілей та методів навчання розробіть конкретні навчальні програми. Вони повинні включати теоретичну та практичну складові, приклади з реального життя та завдання для закріплення знань.

Переконайтеся, що у вас є необхідні ресурси для проведення навчання, такі як фінансові кошти, час, матеріали, приміщення, обладнання тощо.

Складіть розклад проведення навчальних заходів, враховуючи графіки роботи співробітників та інші обставини.

Організуйте проведення навчальних заходів, забезпечте доступ до необхідних ресурсів та засобів навчання.

Після завершення навчання проведіть оцінку результатів, щоб переконатися, що цілі були досягнуті та знання закріплені. Використовуйте різні методи оцінки, такі як тестування, анкетування, практичні завдання тощо [36].

На основі отриманих результатів скоригуйте стратегію навчання для подальшого підвищення ефективності.

Планування навчальних заходів на підприємстві "Провесінь" допоможе забезпечити ефект. Розглянемо фінансові показники підприємства "Провесінь" до та після впровадження навчальних програм.

Таблиця 3.3

Фінансові показники до та після навчання

Показник	До впровадження (2022)	Після впровадження (2023)	Змін	Відсоткова зміна (%)
Витрати на навчання, тис. грн	0	300	+300	-
Дохід, тис. грн	5000	5500	+500	+10%
Витрати на персонал, тис. грн	2000	1900	-100	-5%
Виробничі помилки, од.	100	70	-30	-30%
Продуктивність, од. продукції	10000	11500	+150	+15%
Загальні витрати, тис. грн	4000	3900	-100	-2.5%
Чистий прибуток, тис. грн	1000	1600	+600	+60%
Рентабельність, %	20	29	+9	+45%

Джерело: розроблено автором на основі [41].

Навчання персоналу сприяло зростанню доходів на 10%, або на 500 тис. грн, завдяки підвищенню продуктивності та якості продукції. Навчання дозволило зменшити витрати на персонал на 5%, або на 100 тис. грн, через підвищення ефективності працівників. Кількість виробничих помилок знизилася на 30%, що сприяє зменшенню втрат і підвищенню якості продукції. Підвищення кваліфікації працівників дозволило збільшити обсяги виробництва на 15%, або на 1500 одиниць продукції. Рентабельність підприємства зросла з 20% до 29%, що свідчить про підвищення ефективності виробництва та прибутковості підприємства. Чистий прибуток збільшився на 60%, або на 600 тис. грн, що є результатом зростання доходів та оптимізації витрат.

Впровадження навчальних програм на підприємстві "Провесін" показало значні покращення в фінансових показниках та ефективності

роботи. Незважаючи на початкові інвестиції у навчання, результати свідчать про зростання доходів, зниження витрат, підвищення продуктивності та рентабельності. Це підтверджує важливість систематичного навчання та підвищення кваліфікації персоналу для сталого розвитку підприємства.

Технічна підготовка, враховуючи специфіку аграрного сектору, пріоритетом може бути навчання персоналу використанню сучасних сільськогосподарських технологій, включаючи використання сільськогосподарських машин, систем автоматизації та моніторингу.

Управлінські навички, розвиток управлінських навичок серед керівництва та менеджерів може включати такі аспекти, як стратегічне планування, управління людськими ресурсами, фінансовий та операційний менеджмент.

Екологічна освіта, з огляду на екологічні вимоги та вплив сільськогосподарської діяльності на довкілля, важливо також розвивати у персоналу знання та навички з питань екологічного виробництва та сталих практик.

Підтримка самонавчання крім офіційних навчальних заходів, можна стимулювати самостійне навчання персоналу шляхом доступу до навчальних ресурсів, вебінарів та онлайн-курсів.

Оцінка результатів та вдосконалення, важливим етапом є оцінка ефективності навчання та розвитку персоналу, щоб визначити його вплив на діяльність підприємства та вчасно вносити коригування у навчальні програми.

Підвищення кваліфікації персоналу та розвиток кадрового потенціалу в приватному аграрному підприємстві "Провесінь" сприяє підвищенню ефективності виробництва, покращенню конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку компанії.

Висновки до розділу 3

В процесі дослідження було виявлено, що система управління ПП "Провесін" має свої переваги, такі як наявність чіткої організаційної структури та відповідних процедур. Однак, були виявлені деякі недоліки, зокрема, нестача автоматизованих систем та необхідність удосконалення механізмів контролю.

Для подальшого розвитку системи управління рекомендується впровадження сучасних інформаційних технологій, таких як хмарні технології, машинне навчання та штучний інтелект. Це допоможе оптимізувати процеси прийняття рішень, підвищити ефективність та зменшити ризики.

Практичні рекомендації щодо розвитку системи управління:

- Впровадження інтегрованих інформаційних систем для автоматизації бізнес-процесів.
- Здійснення системного аналізу та оптимізація організаційних процесів.
- Проведення навчання персоналу з використання сучасних технологій та методів управління.
- Запровадження системи моніторингу та контролю за виконанням завдань та цілей підприємства.
- Розробка стратегії цифрової трансформації підприємства з акцентом на інновації та сталість.

В цілому, розвиток системи управління ПП "Провесін" потребує комплексного підходу та впровадження новаторських практик та технологій. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить підприємству підвищити конкурентоспроможність, ефективність та адаптивність до змін в господарському середовищі.

Схожість

Джерела з Інтернету

426

1	https://studopedia.net/19_122022_organizatsiyna-povedinka-na-suchasnomu-etapi-rozvitku-l-tendentsiyi-yiyi-rozvitku.html	1.04%
2	http://cons.parus.ua/map/doc/059VBBB211/Gospodarskii-kodeks-Ukrayini.html	30 джерел 0.35%
4	https://library.kre.dp.ua/Books/2-4%20kurs/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%...	13 джерел 0.18%
5	https://sorada.gov.ua/dokumenty-oblrady/6-sklykannja/category/75-rishennja-15-sesiji.html?download=1637%3A15-s...	46 джерел 0.17%
6	http://nbuviap.gov.ua/images/bezpeka/2011/03.pdf	29 джерел 0.15%
7	https://e-book.ust.edu.ua/catalog/download/328/499/1972?inline=1	0.14%
8	https://bibl.com.ua/fizika/4498/index.html?page=6	12 джерел 0.14%
9	https://nadoest.com/dodatok-1-do-rishennya-37-sesiyi-rajonnoyi-radi-5-sklikannya-v	0.14%
10	https://ronl.org/shpargalki/gosudarstvo-i-pravo/725134	30 джерел 0.14%
11	http://www.mil.gov.ua/content/other/MOU910_2012.pdf	17 джерел 0.14%
12	https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/7949/1/%d0%9d%d1%83%d1%80%d1%83%d0%bb%d0%b0%d1%94%...	4 джерела 0.1%
13	https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/94097/1/Sorokoumov_Mag_rob.pdf	6 джерел 0.1%
14	https://vdocuments.net/-2019-05-08.html	32 джерела 0.1%
15	http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/13313/1/%d0%97%d0%b1%d1%96%d1%80%d0%ba%d0%b0_2023.pdf	7 джерел 0.1%
16	https://docplayer.net/68217757-Torgivlya-komerciya-pidpriemnictvo.html	4 джерела 0.09%
17	http://vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc36/part_1/juspradenc36-1.pdf	64 джерела 0.09%
18	http://uadoc.zavantag.com/text/38027/index-1.html?page=3	29 джерел 0.08%
19	https://ela.kpi.ua/handle/123456789/25092	0.08%
20	https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/92515	0.08%
21	http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/5518/1/%d0%95%d0%ba%d0%be%d0%bd%d0%be%d0%bc%d1%96%d0%ba%...	0.08%

22	https://pdatu.edu.ua/images/news/2023/December/05/zmk.pdf	0.08%
24	https://science.btsau.edu.ua/sites/default/files/tezy/tezy_stud_econ_14.04.23.pdf	0.07%
25	http://academy.gov.ua/%5CNMKD%5Clibrary_nadu%5CNavch_Posybniky%5C8bb30059-f384-4db2-b5bf-624312b3103d	18 джерел 0.07%
26	https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/61891/1/%d0%9c%d0%b0%d0%bd%d1%82%d0%b0%d1%87%20%20%d0%90.%	2 джерела 0.07%
27	http://www.customs-admin.umsf.in.ua/archive/2023/3/3_2023.pdf	2 джерела 0.07%
28	https://protocol.ua/ru/postanova_kks_vp_vid_18_10_2018_roku_u_spravi_752_18344_16_k	6 джерел 0.07%
29	http://biblio.umsf.dp.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/6410/071_EO_22_1mz_Kliuchynska_Iryna_Yuriivna.pdf?is	2 джерела 0.07%
30	https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/04/EUROPEAN-CONGRESS-OF-SCIENTIFIC-ACHIEVEMENTS-22-24.04.24.pdf	0.07%
31	http://ipv.org.ua/data/30_12_2013/Machusku.pdf	2 джерела 0.07%
32	https://reyestr.court.gov.ua/Review/8531697	8 джерел 0.07%
34	http://www.eu-shc.com.ua/catalogs/4/13/22/412/_6ENovichkovaUkr.pdf	2 джерела 0.07%
35	https://vdocuments.site/1-f-1-16-.html	6 джерел 0.07%
36	http://www.versialux.com.ua/ukr/news	19 джерел 0.07%
37	https://www.lvduvs.edu.ua/en/karta-dokumentiv/category/374-kvalifikatsiini-roboty-2022-2023-nr.html?download=3	3 джерела 0.06%
38	https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/94531/1/Management_paradigms_2023.pdf	0.06%
39	https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/statja_bondarenko_%205.Pdf	2 джерела 0.06%
40	https://tapr.nure.ua/wp-content/uploads/2023/11/zbirnik-aded2023_2.pdf	0.06%
41	https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/62471/1/%d0%9e%d1%81%d0%b0%d0%b4%d1%87%d0%b0%20%d0%9a.%d0%9e_202...	0.06%
42	https://archer.chnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8632/1/%d0%97%d0%b1%d1%96%d1%80%d0%bd%d0%b8%d	2 джерела 0.06%
43	https://feu.kubg.edu.ua/images/FEU/KU/3/12/11/1.pdf	0.06%
44	http://studentpro.ru/metodika	3 джерела 0.06%
45	https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/93776/1/Bahmet_mag_rob.pdf	3 джерела 0.06%

46	http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/14427/1/%d0%91%d0%94%d0%a0_%d0%9f%d0%be%d0%b3%d0%be...	0.06%
47	https://economics.net.ua/ejopu/2023/No4/22.pdf	4 джерела 0.06%
48	http://ekhsuir.kspu.edu/bitstream/handle/123456789/9972/%d0%a7%d1%85%d0%b0%d1%96%d0%b4%d0%b7%d0%b8%d0%b9%d0%ba%d0%bb%d0%bc%d0%bd%d0%be%d0%bf%d0%c0%d0%c1%d0%c2%d0%c3%d0%c4%d0%c5%d0%c6%d0%c7%d0%c8%d0%c9%d0%ca%d0%cb%d0%cc%d0%cd%d0%ce%d0%cf%d0%d0%e0%e1%e2%e3%e4%e5%e6%e7%e8%e9%ea%eb%ec%ed%ee%ef%f0%f1%f2%f3%f4%f5%f6%f7%f8%f9%fa%fb%fc%fd%fe%ff%g0%g1%g2%g3%g4%g5%g6%g7%g8%g9%ga%gb%gc%gd%ge%gf%gg%gh%gi%gj%gk%gl%gm%gn%go%gp%gq%gr%gs%gt%gu%gv%gw%gx%gy%gz%h0%h1%h2%h3%h4%h5%h6%h7%h8%h9%ha%hb%hc%hd%he%hf%hg%hh%hi%hj%hk%hl%hm%hn%ho%hp%hq%hr%hs%ht%hu%hv%hw%kx%ky%kz%l0%l1%l2%l3%l4%l5%l6%l7%l8%l9%la%lb%lc%ld%le%lf%lg%lh%li%lj%lk%ll%lm%ln%lo%lp%lq%lr%ls%lt%lu%lv%lw%lx%ly%lz%...	3 джерела 0.06%
49	https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42890/2/book.pdf	0.06%
50	https://ua-referat.com/?red=68160	0.06%

Джерела з Бібліотеки 5

3	Студентська робота	ID файлу: 6050488	Навчальний заклад: Mariupol State University	0.19%
23	Студентська робота	ID файлу: 1000806020	Навчальний заклад: Mariupol State University	3 Джерело 0.08%
33	Студентська робота	ID файлу: 1015729682	Навчальний заклад: Mariupol State University	0.07%