

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА ТУРИСТИЧНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ МАЛОГО БІЗНЕСУ: СУЧАСНІ
ПІДХОДИ ТА ПРИНЦИПИ (НА ПРИКЛАДІ ПП «ДУНАЙ ГРУП»)**

Кваліфікаційна робота здобувачки
освітнього ступеня бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньої програми: «Менеджмент:
бізнес-адміністрування»
Качанжі Дар'ї Іванівни
Керівник: к.е.н., доц. Метіль Т. К.
Рецензент: директор
ПП “Дунай-Групп” Краснобаєв О.М.

Робота допущена до захисту на засіданні кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю

протокол № 17 від «04» червня 2025р.

Завідувач кафедри

Мер
(підпис)

Бєтін Т. К.
(прізвище, ініціали)

Робота пройшла публічний захист
на відкритому засіданні ЕК

«23» червня 2025р.

Оцінка

76

(за стобальною шкалою)

добре

(за традиційною шкалою)

Голова ЕК

Мер
(підпис)

Мурашко Т. С.
(прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ БІЗНЕСОМ..	6
1.1. Поняття та сутність малого бізнесу.....	6
1.2. Особливості управління підприємством малого бізнесу.....	11
1.3. Принципи та методи управління малим бізнесом.....	18
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПП «ДУНАЙ-ГРУПП».....	25
2.1. Організаційна структура та напрями діяльності ПП «Дунай-груп»	25
2.2. Аналіз фінансових показників і ефективності діяльності підприємства.	30
2.3. Методи та використання інноваційних технологій у процесах управління персоналом на підприємстві.....	32
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ПРОБЛЕМ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ПП «ДУНАЙ-ГРУП».....	44
3.1. Основні проблеми управління на підприємстві.....	44
3.2. Перспективи вдосконалення управління та рекомендації для підвищення ефективності.....	47
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56
ДОДАТКИ.....	61

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність дослідження управління підприємствами малого бізнесу в сучасних економічних умовах України є беззаперечною. Малий бізнес відіграє ключову роль у забезпеченні зайнятості населення, стимулюванні інноваційної діяльності, наповненні місцевих бюджетів та загальному економічному зростанні країни. В умовах нестабільності, зростаючої конкуренції та швидких технологічних змін ефективне управління стає критично важливим фактором виживання та розвитку малих підприємств.

Незважаючи на значний потенціал, малі підприємства часто стикаються з численними проблемами в управлінні, включаючи обмеженість ресурсів, недостатній рівень управлінських знань та навичок, труднощі з адаптацією до нових ринкових вимог та впровадженням сучасних управлінських технологій.

Саме тому дослідження сучасних підходів та принципів управління, які можуть бути ефективно застосовані в контексті малого бізнесу, є надзвичайно актуальним. Вивчення передового досвіду, аналіз успішних стратегій та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управлінських процесів на малих підприємствах сприятимуть підвищенню їхньої конкурентоздатності, стійкості та внеску в економічний розвиток України.

Крім того, в умовах євроінтеграційних процесів та необхідності адаптації до міжнародних стандартів управління, дослідження сучасних підходів до управління малим бізнесом набуває особливої ваги. Результати даної роботи можуть бути корисними для власників та керівників малих підприємств, консультантів, органів державної влади, що займаються підтримкою підприємництва, а також для науковців, які досліджують проблематику управління малим бізнесом.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління підприємствами малого бізнесу на основі сучасних підходів та принципів на прикладі ПП «Дунай-груп».

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення наступних **завдань**:

- Проаналізувати сутність, особливості та роль малого бізнесу в сучасній економіці.
- Виявити основні проблеми та тенденції розвитку управління підприємствами малого бізнесу в Україні.
- Розглянути теоретичні засади сучасних підходів та принципів управління, їхню адаптивність до специфіки малого бізнесу.
- Дослідити та систематизувати існуючі моделі та інструменти управління, що застосовуються на ПП «Дунай-груп».
- Провести аналіз практичного досвіду управління на ПП «Дунай-груп»
- Визначити ключові фактори, що впливають на ефективність управління малими підприємствами в сучасних умовах.
- Розробити практичні рекомендації щодо впровадження сучасних підходів та принципів управління для підвищення ефективності діяльності малих підприємств.

Об'єктом дослідження є управління підприємством малого бізнесу.

Предметом дослідження є діагностика ефективності управління на ПП «Дунай-груп».

Методи дослідження. Для дослідження теоретичних засад управління підприємством малого бізнесу були використанні теоретичні методи, а саме, аналіз наукової літератури, узагальнення, порівняння та моделювання. Для розробки шляхів покращення управління на ПП «Дунай-груп» застосовувались

методи економічного аналізу, опису, узагальнення, спостереження та аргументації.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що результати аналізу сучасних підходів та принципів управління може надати керівництву ПП "Дунай-груп" нові інструменти та методи для обґрунтованого прийняття стратегічних та оперативних рішень, також дослідження допоможе підприємству краще розуміти сучасні тенденції в управлінні, швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та використовувати нові можливості для розвитку.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження доповідались та обговорювались на:

- IX Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Приоритетні напрями європейського наукового простору: пошук студента» (м. Ізмаїл, 16 травня 2025 року) на тему «Особливості розвитку малого бізнесу в умовах воєнного стану».

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел, який налічує 49 найменувань, додатків. Зміст кваліфікаційної роботи викладений на 65 сторінках друкованого тексту, який включає 4 рисунки і 11 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ БІЗНЕСОМ

1.1. Поняття та сутність малого бізнесу

Поняття "малий бізнес" є багатограним та залежить від законодавства конкретної країни, галузевої специфіки та використовуваних критеріїв. Однак, у загальному розумінні, малий бізнес являє собою сектор економіки, представлений невеликими за розміром підприємствами, що характеризуються певними особливостями в організації, управлінні та масштабах діяльності.

Малий бізнес – це не просто сукупність невеликих підприємств, а життєво важливий елемент економічної тканини будь-якої країни. Його визначення часто обмежується кількісними критеріями, такими як чисельність працівників або обсяг річного доходу, проте сутність його сягає значно глибше. Це сфера самостійності та ініціативи, де власник часто є і керівником, де гнучкість та швидкість реакції на ринкові зміни стають ключовими перевагами.

На відміну від великих корпорацій, малі підприємства вирізняються більш персоналізованими відносинами з клієнтами, постачальниками та навіть власними працівниками. Ця близькість дозволяє краще розуміти потреби ринку та оперативно адаптувати свою діяльність. Обмеженість ресурсів, що часто є характерною рисою малого бізнесу, парадоксальним чином може стимулювати креативність та пошук нестандартних рішень. Саме в цьому середовищі народжуються інноваційні ідеї та нішеві продукти, які згодом можуть значно вплинути на розвиток цілих галузей.

Сутність малого бізнесу полягає також у його значному соціально-економічному впливі. Він є потужним генератором нових робочих місць, особливо на місцевому рівні, сприяє зниженню рівня безробіття та підвищенню добробуту населення. Конкуренція, яку створює велика кількість малих

підприємств, стимулює підвищення якості товарів та послуг, роблячи їх більш доступними для споживачів. Крім того, малий бізнес відіграє важливу роль у підтримці великого бізнесу, виступаючи в якості постачальників або споживачів.

Незважаючи на свою важливість, малий бізнес часто стикається з численними викликами, такими як нестабільність економічного середовища, складнощі з доступом до фінансування, високий рівень конкуренції та необхідність постійного вдосконалення управлінських навичок. Проте саме його динамізм, здатність до адаптації та підприємницький дух роблять його невід'ємною складовою сучасної економіки, рушійною силою інновацій та важливим фактором соціальної стабільності. Розуміння поняття та сутності малого бізнесу є ключем до розробки ефективних стратегій його підтримки та розвитку, що є важливим завданням для будь-якої держави, яка прагне до сталого економічного зростання.

Саме тому підтримка малого бізнесу на державному рівні є не інвестицією в окремі підприємства, а стратегічним кроком у зміцненні національної економіки в цілому. Створення сприятливого бізнес-клімату, спрощення регуляторних процедур, забезпечення доступу до фінансових ресурсів та освітніх програм – це ті напрямки, які дозволяють малому бізнесу розкрити свій потенціал повною мірою.

В українському контексті, де економіка переживає складний період трансформації, роль малого бізнесу набуває особливого значення [23, 46]. Він може стати локомотивом відновлення, забезпечуючи нові можливості для самозайнятості, сприяючи розвитку регіонів та зменшуючи залежність від великих, часто менш гнучких, підприємств. Підтримка підприємницької ініціативи на рівні малих форм господарювання є запорукою стійкого та збалансованого економічного зростання, а також важливим фактором підвищення соціальної активності та самореалізації громадян.

Таким чином, поняття малого бізнесу охоплює не лише його кількісні характеристики, але й відображає його глибоку сутність як динамічного, адаптивного та соціально відповідального сектору економіки. Його підтримка та розвиток є стратегічно важливим завданням для забезпечення стабільного та інноваційного майбутнього країни.

Класифікація малого бізнесу є важливим інструментом для розуміння його різноманітності, визначення потреб у підтримці та розробки відповідних державних програм. Існує кілька підходів до класифікації, залежно від критеріїв, що беруться за основу, вони представлені в таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Класифікація малого бізнесу	
Критерій класифікації	Види
За кількісними критеріями (розміром)	- середня кількість працівників: до 50 осіб; - річний дохід від будь-якої діяльності: до 8 мільйонів євро в гривневому еквіваленті за середнім курсом НБУ; - балансова вартість активів: до 4 мільйонів євро в гривневому еквіваленті за середнім курсом НБУ.
За видами економічної діяльності	- виробничі (займаються виробництвом товарів); - сфера послуг (надають різноманітні послуги); - торгівельні (займаються оптовою або роздрібною торгівлею); - сільськогосподарські (фермерські господарства та інші невеликі сільськогосподарські виробники); - іноваційні (стартапи та малі підприємства, що займаються розробкою та впровадженням нових технологій).
За організаційно-правовими формами	- фізична особа-підприємець (ФОП): найпростіша форма, власник відповідає за зобов'язаннями всім своїм майном; - приватне підприємство (ПП): підприємство, засноване однією або кількома фізичними чи юридичними особами, які несуть відповідальність за зобов'язаннями підприємства в межах свого внеску; - товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ): найпоширеніша форма, учасники несуть відповідальність за зобов'язаннями підприємства лише в межах своїх вкладів;

Продовження табл. 1.1

	повне товариство: усі учасники несуть солідарну повну відповідальність за зобов'язаннями товариства; - командитне товариство: поряд з одним або кількома учасниками, які несуть повну відповідальність, є один або кілька вкладників, відповідальність яких обмежується сумою їхніх вкладів.
За цілями діяльності	- комерційні: основною метою є отримання прибутку; - соціальні: поряд з отриманням прибутку, мають на меті вирішення певних соціальних проблем.
За стадією життєвого циклу	- стартапи: новостворені підприємства на початковій стадії розвитку; - зрілі малі підприємства: підприємства, що стабільно функціонують на ринку; - підприємства, що зростають: малі підприємства, які демонструють значні темпи розвитку.

Джерело: складено автором на основі джерел [1, 3, 13].

Також варто розглянути структуру управління малим бізнесом (табл. 1.2.), структура управління відіграє критично важливу роль у успіху малого бізнесу [15, 32]. Часто на початкових етапах власники малого бізнесу зосереджуються на продукті, продажах та операційній діяльності, і структура управління може здаватися чимось другорядним. Однак, її відсутність або неефективність може призвести до серйозних проблем у майбутньому.

Таблиця 1.2

Структура управління малим бізнесом

Тип	Опис	Переваги	Недоліки
Лінійна (або проста) структура	Це найпростіша форма управління, де власник або генеральний директор безпосередньо контролює всі аспекти бізнесу та працівників. Існує пряма лінія підпорядкування від керівника до кожного співробітника.	- просте прийняття рішень; - чітка відповідальність; - гнучкість; - низькі адміністративні витрати.	- може стати нефективною зі зростанням бізнесу; - власник може бути перевантажений; - обмежені можливості для спеціалізації; - залежність від знань та навичок власника.

Продовження табл. 1.2

Функціональна структура	Бізнес поділяється на функціональні відділи або підрозділи, такі як виробництво, маркетинг, фінанси, продажі, кожен з яких очолює менеджер з відповідною експертизою.	- спеціалізація та ефективність у кожній функції; - покращена координація всередині відділу; - можливості для професійного зростання співробітників.	- може призвести до проблем з координацією між відділами; - рішення можуть прийматися повільніше через необхідність узгодження; - можливе виникнення «відомчого мислення», коли кожен відділ зосереджується лише на своїх цілях.
Дивізійна структура	Бізнес організовано за окремими бізнес-одинацями або дивізіонами, які можуть бути географічними, продуктовими або орієнтованими на клієнтів. Кожен дивізіон має свою власну функціональну структуру та відповідає за свої результати.	- більша гнучкість та адаптивність до ринкових змін; - чітка відповідальність за результати кожного дивізіону - можливість для зростання та диверсифікації.	- може призвести до дублювання функцій та збільшення витрат; - потенційні конфлікти між дивізіонами за ресурси; - складніша координація на рівні всієї компанії.
Матрична структура	Співробітники підпорядковуються двом або більше керівникам – функціональному менеджеру та менеджеру проекту або продукту.	- гнучкість у використанні ресурсів та навичок; - покращена комунікація та співпраця між різними функціями; - можливість вирішувати складні проекти.	- може призвести до плутанини та конфліктів через подвійне підпорядкування; - потребує високого рівня комунікації та співпраці; - складніше управління та контроль.

Джерело: складено автором на основі джерел [10, 27, 32]

1.2. Особливості управління підприємством малого бізнесу

Управління підприємством малого бізнесу являє собою унікальний симбіоз стратегічного бачення та операційної гнучкості, що суттєво відрізняє його від

менеджменту великих корпорацій. Тут рішення приймаються швидше, комунікація є прямишою, а власник часто виконує безліч ролей одночасно, від стратега до виконавця. Ця багатогранність управління в малому бізнесі визначає його специфічні особливості.

Однією з ключових рис є безпосередня участь власника в управлінні. Його особистість, цінності та бачення напряму впливають на культуру підприємства, прийняття рішень та відносини з клієнтами і працівниками. Ця тісна взаємодія може бути як сильною стороною, забезпечуючи гнучкість та швидку адаптацію до змін, так і слабкою, якщо управлінські компетенції власника є недостатніми або він схильний до мікроменеджменту.

Обмеженість ресурсів є ще однією визначальною особливістю управління малим бізнесом. Фінансові, людські, матеріальні та технологічні ресурси часто є дефіцитними, що вимагає від керівництва особливої винахідливості та ефективності у їхньому використанні. Бюджетування стає надзвичайно важливим, а кожен інвестиційний крок ретельно зважується. Залучення кваліфікованих кадрів може бути складним завданням через обмеженість фонду оплати праці, тому власникам часто доводиться шукати талановитих універсалів, здатних виконувати широкий спектр завдань.

Гнучкість та адаптивність є водночас і необхідністю, і перевагою малого бізнесу. Швидкі зміни ринкової кон'юнктури, поява нових технологій та зміна споживчих переваг вимагають від малих підприємств здатності оперативно реагувати та коригувати свою стратегію. Відсутність складних бюрократичних процедур полегшує цей процес, дозволяючи швидко приймати та впроваджувати нові рішення.

Управління ризиками в малому бізнесі набуває особливої гостроти. Незначні фінансові коливання або помилкові управлінські рішення можуть мати значно більший вплив на стабільність малого підприємства, ніж на велику

корпорацію з її диверсифікованими активами. Тому ретельний аналіз ризиків та розробка стратегій їхнього мінімізації є критично важливими.

Маркетинг та збут у малому бізнесі часто будуються на особистих контактах, репутації та нестандартних підходах. Обмеженість бюджетів на рекламу змушує власників шукати креативні та ефективні способи залучення клієнтів, використовуючи соціальні мережі, рекомендації та особистий бренд.

Управління персоналом у малому бізнесі може характеризуватися меншою формалізацією процесів, але більшою увагою до особистих якостей співробітників та створенню сприятливої робочої атмосфери. Залучення та утримання кваліфікованих кадрів часто залежить від особистої мотивації та можливостей для професійного зростання [27].

Враховуючи місцезнаходження в Ізмаїлі, Одеській області, варто також згадати про потенційний вплив регіональних особливостей на управління малим бізнесом. Це може включати специфіку місцевого ринку, наявність певних галузей, доступність місцевих ресурсів та особливості взаємодії з місцевою владою. Особливості Одеського регіону у контексті малого бізнесу представлені у таблиці 1.3

Таблиця 1.3

Особливості малого бізнесу в Одеській області

Критерій	Характеристика
Географічне розташування та транспортна інфраструктура	Ізмаїл є важливим портовим містом на Дунаї, що відкриває значні можливості для логістики та міжнародної торгівлі, особливо з країнами Дунайського басейну. Це може бути важливим фактором для малого бізнесу, орієнтованого на експорт або імпорт товарів. Розвинена транспортна інфраструктура, включаючи річковий порт та автомобільні шляхи, сприяє веденню бізнесу.

Продовження табл. 1.3

Економічна спеціалізація регіону	Одеська область, і зокрема Ізмаїл, має певну економічну спеціалізацію, яка може впливати на розвиток малого бізнесу. Традиційно це сільське господарство (виноградарство, зернові), харчова промисловість, транспорт та логістика. Малий бізнес може
----------------------------------	--

	успішно розвиватися, доповнюючи або обслуговуючи ці великі галузі.
Культурні та туристичні особливості	Ізмаїл має багату історію та культурну спадщину, що може створювати можливості для розвитку малого бізнесу у сфері туризму та гостинності (готелі, ресторани, сувенірна продукція, екскурсійні послуги). Близькість до Дунаю та природні ландшафти також можуть бути привабливими для туристів.
Підтримка підприємництва на місцевому рівні	Варто дізнатися про існуючі програми підтримки малого бізнесу на рівні міста та області. Це можуть бути гранти, пільгові кредити, консультаційні послуги або допомога в оформленні документів. Місцева влада часто зацікавлена у розвитку малого підприємництва як джерела нових робочих місць та наповнення місцевого бюджету.
Конкурентне середовище	Аналіз місцевого ринку є важливим для започаткування або розвитку малого бізнесу. Розуміння того, які види малого бізнесу вже представлені в Ізмаїлі, рівень конкуренції та незадоволені потреби споживачів допоможе визначити перспективні ніші.
Людські ресурси	Важливо враховувати наявність кваліфікованих кадрів у регіоні. Специфіка місцевої економіки може визначати основні професійні навички, які є на ринку праці

Джерело: складено автором на основі джерел [23,28]

Таким чином, управління підприємством малого бізнесу – це динамічний та складний процес, що вимагає від власника не лише підприємницької сміливості, але й різнобічних управлінських навичок, здатності до швидкого прийняття рішень, ефективного використання обмежених ресурсів та побудови міцних відносин з усіма зацікавленими сторонами. Успіх малого бізнесу часто залежить від здатності керівника поєднувати стратегічне мислення з оперативною гнучкістю та особистою залученістю.

Теоретичні засади менеджменту беруть свій початок у наукових розробках управління виробництвом на всіх етапах його розвитку: на етапі, коли підприємством управляє сам власник, а регулятором виступає стихійний механізм ринку, а також на етапі великомасштабного виробництва, коли управління ним відокремлюється від капіталу і управління починають здійснювати наймані працівники. Менеджмент як наукова система організації виробництва є однією з найважливіших умов ефективної і прибуткової діяльності

малих підприємств. Життєздатними виявляються ті малі підприємства, які застосовують форми і методи управління, засновані на стратегії підприємництва. Так, у США 98% малих підприємств банкрутують через неефективне управління і тільки 2% пояснюють причини банкрутства не пов'язані з управлінням підприємством. Не винятком є і Україна, оскільки на малих підприємствах управління є також однією з слабких ланок. Так, дослідження довели, що тільки на кожному п'ятому підприємстві проводиться аналіз фінансових результатів з точки зору менеджменту, третина з них – щотижня, 42% - раз на місяць. Тому формування та впровадження такого управління є провідною задачею для розвитку малого підприємництва.

На практиці існує реальна необхідність використання основних надбань сучасного менеджменту. Оскільки, це дає можливість оптимально побудувати структуру організації, зменшити трудомісткість управлінської діяльності, оптимізувати апарат управління, посилити управлінській вплив на результативність діяльності підприємства. Малі підприємства відрізняються від великих цілями і завданнями, які здатні вирішувати. Оскільки, вони виступають відображенням підприємницької ініціативи, інтересу власника, який в собі відображає і керівника, і генератора ідей, і фінансового керуючого. Тому рішення, які пов'язані з управлінням підприємством ґрунтуються на авторитетній думці власника. Виділяють три найбільш поширені форми участі суб'єктів власності в управлінні господарської діяльності малих підприємств: мале підприємство, що було створене на основі власності окремого громадянина з правом найму робочої сили; мале підприємство колективної форми власності; мале підприємство у вигляді товариства з обмеженою відповідальністю. Організація управлінського процесу на малих підприємствах повинна враховувати гнучкість і динамічність останнього, об'єднувати права і обов'язки власника з функціями управління. Мале підприємництво, як і будь-який інший

вид діяльності потребує високого рівня професіоналізму. Для підприємців, які хочуть займатися прибутковою діяльністю мають отримувати повну і вчасну інформацію, що стосується як попиту та пропозиції на продукцію їх виробництва. В основному це пов'язано з мінімізацією можливих ризиків на підприємстві. Керівник виконує більшість функцій на підприємстві, що спричиняє дефіцит часу на управлінську діяльність, що негативно позначається на результатах діяльності підприємства.

Отже, можна зробити наступні висновки:

1) при формуванні системи управління малими підприємствами потрібно здійснювати їх класифікацію за такими ознаками: тип економічного зростання, сектор економіки, характер ринку, галузева належність, ступінь самостійності функціонування на ринку, форма власності, ступінь підпорядкованості великим підприємствам;

2) характерною ознакою системи управління малими підприємствами є її здатність до швидкої адаптації відповідно до вимог зовнішнього середовища;

3) малі підприємства відносяться до такого класу моделей організації, якому характерний підприємницький стиль діяльності, в основу якого покладено концепцію підприємницького управління;

4) основні фактори, які впливають на становлення системи управління малими підприємствами в сучасних умовах господарювання є: тип підприємства, сфера діяльності, цілі бізнесу, внутрішній потенціал підприємства, стан ринкової кон'юнктури, забезпеченість управлінським персоналом;

5) для більш глибокого розуміння специфічних особливостей системи управління малим підприємством слід використовувати поняття «підприємницький потенціал керівника»;

6) раціональна структура управління малими підприємствами повинна передбачати чіткий розподіл всіх функцій управління між відповідними ланками;

мінімальну кількість ланок управління; дотримання норм керованості; мінімальну кількість джерел кожної ланки управління;

7) мале підприємство зосереджене на випуску вузькоспеціалізованої продукції, використовуючи стратегію фокусування, може зосередити свою діяльність на певному регіональному ринку, на поставці продукції великим підприємствам, на пропозиції унікального товару.

Для реалізації механізму стратегічного розвитку малих підприємств необхідними є виважена державна політика підтримки сектору малого підприємництва, розвиток інфраструктури щодо надання консультаційних та інформаційних послуг, співпраця та кооперація малих підприємств з великими.

Для малого підприємництва створення раціональної структури управління є складним завданням, оскільки управління повинно здійснюватися з урахуванням організаційних, економічних, психологічних і соціальних факторів. Структура управління може змінюватися під впливом багатьох чинників, а саме: технічними, економічними, соціальними та іншими факторами.

Підсумовуючи, специфіка управління малими підприємствами повністю відповідає їхнім особливостям (необхідністю швидко адаптуватися до змін, наявністю гнучкої організаційної структури, високо мотивованих кадрів, власника-керівника). Очевидно, що й моделі та методи їхнього управління не є тривіальними, а також мають свої визначальні риси, від яких залежить ефективність такого управління.

Слід констатувати, що малі суб'єкти підприємницької діяльності є доволі специфічним об'єктом управління. Безумовно, що для ефективного функціонування малим підприємствам необхідно використання основних надбань сучасного менеджменту.

Підсумовуючи, малі підприємства мають великий потенціал до розвитку в Україні. Розвинене мале підприємництво призведе до значного покращення економічних показників країни в цілому. Неправильне управління малими підприємствами призводить до того, що цей сегмент не може набрати обертів. Малі підприємства мають свою специфіку, що відрізняє управління ними від управління середніми та великими підприємствами. Це здатність до швидкої адаптації відповідно до вимог зовнішнього середовища; гнучка організаційна структура; зосередженість на випуску вузькоспеціалізованої продукції; об'єднання функцій керівника і власника; свобода дій керівника; перевага усного (вербального) спілкування; відсутність необхідності дотримання процедур; відсутність плану й стратегії розвитку. Існують декілька моделей управління малим підприємством. Оптимальне залежить від розміру, асортименту, сформованості клієнтської бази, специфіки продукції. Дуже важливим є вчасно реорганізовувати управлінську структуру з ціллю оптимальної адаптації до зовнішніх та внутрішніх змін.

1.3. Принципи та методи управління малим бізнесом

Сьогодні в умовах глобальної нестабільності та ризикуванню, формування принципів управління малого бізнесу в умовах війни стає ще важливішим. Воєнні конфлікти та політична нестабільність дуже впливає на економіку країни, змінює попит і пропозицію на ринку, тим самим змінюючи ціни на товари та послуги, а також створюючи інші чинники ризику [35, 36].

У цих умовах малий бізнес стикається з багатьма викликами, як - от зменшення продажів, втрата клієнтів, зменшення прибутку, труднощі з фінансуванням та доступом до ресурсів. Формування принципів управління малим бізнесом в умовах війни допоможе керівникам забезпечити стійкість та

ефективність діяльності підприємства, зменшити ризики та забезпечити успіх у непевних умовах.

Основними пропонованими принципами, які можуть допомогти керівникам малого бізнесу в таких умовах є гнучкість та адаптивність керівники малого бізнесу повинні бути готові до швидких змін та пристосування до нових умов, що виникають в умовах воєнного стану. Вони повинні бути гнучкими та швидко реагувати на зміни в попиті, умовах виробництва, політичному та економічному середовищі); орієнтованість на клієнта (керівники малого бізнесу повинні забезпечити задоволення потреб своїх клієнтів. В умовах воєнного стану клієнти можуть бути менш активними, але зберігається їхня потреба в товарах та послугах. Керівники малого бізнесу повинні бути уважні до потреб своїх клієнтів та забезпечувати якість своїх товарів і послуг); ефективне фінансове планування та контроль в умовах воєнного стану можуть бути непередбачувані, тому керівники малого бізнесу повинні мати ефективну фінансову стратегію та контроль за фінансовою діяльністю своєї компанії. Вони повинні розробити бюджет та стратегію фінансових інвестицій, які допоможуть їм вижити в умовах воєнного стану); керівництво та мотивація команди умови війни можуть бути важкими для співробітників малого бізнесу. Керівники повинні забезпечити належний рівень мотивації своєї команди та співробітників, щоб вони продовжували працювати в умовах війни. Для цього можна використовувати різноманітні мотиваційні методи, такі як бонусні системи, навчальні програми, збори з командою тощо збереження довіри та відкритості (умови воєнного стану можуть бути сприятливими для шахрайства та обману. Керівники малого бізнесу повинні забезпечити довіру своїх клієнтів, співробітників та інших партнерів. Для цього вони повинні дотримуватися відкритості та прозорості у своїй діяльності, не приховувати важливу інформацію та дотримуватися етичних стандартів); використання технологій та інновацій (в умовах воєнного стану

технології та інновації можуть стати важливими засобами збільшення продуктивності та зменшення витрат. Керівники малого бізнесу повинні бути відкритими до використання нових технологій та інновацій, які можуть поліпшити їхню діяльність); співпраця та партнерство в умовах воєнного стану, співпраця та партнерство можуть стати важливими засобами збільшення шансів на успіх. Керівники малого бізнесу повинні співпрацювати з іншими підприємствами, громадськими організаціями та державними установами, щоб забезпечити взаємну підтримку та розвиток своєї діяльності.

Ці принципи можуть допомогти керівникам малого бізнесу в умовах воєнного стану забезпечити успішну діяльність та виживання свого підприємства. Проте важливо зазначити, що кожна війна є унікальною, тому керівники малого бізнесу повинні бути готові до того, що можуть знадобитися додаткові пристосувальні та адаптаційні механізми відповідно до конкретної ситуації. (Додаток А)

Застосування цих принципів у повсякденній діяльності малого бізнесу не є одноразовим завданням, а постійним процесом. Регулярний перегляд стратегій, адаптація до змін та фокус на головних пріоритетах допоможуть малому бізнесу не лише вижити, але й процвітати в конкурентному середовищі.

До методів управління малим бізнесом відносять:

- 1) Стратегічне планування (адаптоване для малого бізнесу);
- 2) Операційний менеджмент;
- 3) Маркетинг та продажі;
- 4) Фінансовий менеджмент;
- 5) Управління персоналом;
- 6) Управління часом та пріоритетами;
- 7) Управління якістю;
- 8) Управління ризиками;

9) Використання технологій.

Детальніше про кожний з методів наведено на таблиці 1.5

Таблиця 1.5

Методи управління малим бізнесом

Стратегічне планування (адаптоване для малого бізнесу)	- SWOT-аналіз: визначення сильних та слабких сторін бізнесу, можливостей та загроз зовнішнього середовища. Допомогає сфокусуватися на конкурентних перевагах та мінімізувати ризики; - визначення ключових цілей (SMART): формулювання конкретних (Specific), вимірюваних (Measurable), досяжних (Achievable), релевантних (Relevant) та обмежених у часі (Time-bound) цілей; - розробка короткострокових планів дій: розбиття довгострокових цілей на конкретні кроки з визначенням відповідальних та термінів виконання; - сценарне планування: розгляд різних можливих сценаріїв розвитку подій та розробка відповідних планів дій.
Операційний менеджмент	- управління якістю (TQM, Lean, Six Sigma в адаптованому вигляді): впровадження процесів контролю якості на всіх етапах, мінімізація втрат та підвищення ефективності; - управління запасами (Just-in-Time, FIFO): оптимізація рівня запасів для мінімізації витрат на зберігання та запобігання дефіциту; - управління ланцюгом поставок: побудова ефективних відносин з постачальниками для забезпечення своєчасних поставок та вигідних умов; - оптимізація бізнес-процесів: Аналіз та вдосконалення існуючих процесів для підвищення продуктивності та зниження витрат.
Маркетинг та продажі	- сегментація ринку та визначення цільової аудиторії: фокусування маркетингових зусиль на найбільш перспективних групах клієнтів; - розробка унікальної торгової пропозиції (УТП): визначення того, що робить ваш бізнес особливим та цінним для клієнтів; - використання різних каналів маркетингу (онлайн та офлайн): соціальні мережі, контент-маркетинг, email-маркетинг, SEO, реклама, особисті продажі, PR; - побудова відносин з клієнтами (CRM-системи): відстеження взаємодії з клієнтами, персоналізація комунікації, програми лояльності; - аналіз ефективності маркетингових кампаній (KPI): вимірювання результатів маркетингових зусиль для оптимізації витрат та підвищення ROI.

Продовження табл. 1.5

Фінансовий менеджмент	- бюджетування: складання та контроль виконання фінансових планів; - управління грошовими потоками: контроль надходження та вибуття коштів для забезпечення платоспроможності; - аналіз фінансової звітності (баланс, звіт про прибутки та збитки, звіт про рух грошових коштів): оцінка фінансового стану та результатів діяльності бізнесу;
-----------------------	---

	- управління дебіторською та кредиторською заборгованістю: контроль за своєчасністю оплат від клієнтів та розрахунків з постачальниками; - залучення фінансування (кредити, гранти, інвестиції): пошук та залучення необхідних фінансових ресурсів для розвитку бізнесу.
Управління персоналом	- ретельний процес найму та відбору: залучення кваліфікованих кандидатів, які відповідають вимогам та культурі компанії; - розробка посадових інструкцій та KPI: чітке визначення обов'язків та критеріїв оцінки ефективності працівників; - системи мотивації та заохочення: визнання досягнень, премії, бонуси, нематеріальні заохочення; - навчання та розвиток персоналу: організація тренінгів, семінарів, менторство; - оцінка ефективності роботи (performance review): регулярне надання зворотного зв'язку працівникам щодо їхньої роботи; - створення позитивної корпоративної культури: формування цінностей, норм поведінки та сприятливої атмосфери в колективі.
Управління часом та пріоритетами	- матриця Ейзенхауера (терміново/важливо): розподіл завдань на чотири квадранти для визначення пріоритетів; - метод Pomodoro: розбиття роботи на короткі інтервали з перервами для підвищення концентрації; - планування дня/тижня: складання списків завдань та розкладів; - делегування: Передача виконання певних завдань іншим працівникам; - уникнення прокрастинації: боротьба з відкладанням важливих завдань.
Управління якістю	- встановлення стандартів якості: визначення критеріїв, яким повинні відповідати продукти або послуги; - контроль якості на різних етапах: перевірка відповідності стандартам на всіх стадіях виробництва або надання послуг; - збір та аналіз відгуків клієнтів щодо якості: Використання зворотного зв'язку для виявлення проблем та покращення; - постійне вдосконалення процесів (Continuous Improvement): Регулярний аналіз та оптимізація процесів для підвищення якості.
Управління ризиками	- ідентифікація ризиків: визначення можливих загроз для бізнесу (фінансові, операційні, ринкові, юридичні); - оцінка ймовірності та наслідків ризиків: визначення ступеня впливу кожного ризику; - розробка планів реагування на ризики: визначення дій для запобігання, зменшення або передачі ризиків; - страхування: передача фінансових наслідків певних ризиків страховим компаніям.

Продовження табл. 1.5

Використання технологій	- використання CRM-систем: для управління відносинами з клієнтами, автоматизації маркетингу та продажів; - впровадження ERP-систем (в адаптованому вигляді): для інтеграції різних бізнес-процесів (бухгалтерія, склад, продажі); - використання хмарних сервісів: для зберігання даних, спільної роботи та доступу до програмного забезпечення;
-------------------------	--

	- інструменти для онлайн-маркетингу та аналітики: для просування в інтернеті та відстеження результатів; - програми для управління проектами та завданнями: Для організації роботи команди та контролю виконання завдань.
--	--

Джерело: складено автором на основі джерел [3, 7, 30]

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження теоретичних засад управління малим бізнесом дозволило систематизувати ключові аспекти функціонування та розвитку цього важливого сегменту економіки. Аналіз наукової літератури та існуючих підходів до управління малими підприємствами засвідчив їхню специфічну природу, що вимагає особливих управлінських стратегій та інструментів.

У підрозділі "Поняття та сутність малого бізнесу" було визначено ключові критерії віднесення суб'єктів господарювання до категорії малого бізнесу, зокрема кількісні показники (чисельність персоналу, обсяг доходу), якісні характеристики (організаційна структура, рівень спеціалізації, гнучкість). Розкрито сутність малого бізнесу як важливої складової економічної системи, що забезпечує зайнятість населення, сприяє інноваційній діяльності та насиченню ринку різноманітними товарами та послугами. Підкреслено його важливу роль у підтримці конкуренції та економічному зростанні, особливо в умовах нестабільності.

У підрозділі "Особливості управління підприємством малого бізнесу" було ідентифіковано специфічні характеристики, що визначають управлінські процеси на малих підприємствах. До них віднесено централізоване прийняття рішень, значний вплив особистості власника-керівника, обмеженість ресурсів (фінансових, кадрових, матеріально-технічних), високий рівень операційної гнучкості та швидка реакція на зміни ринкового середовища. Виявлено, що ефективне управління малим бізнесом значною мірою залежить від

підприємницьких якостей керівника, його здатності до ризику, інноваційності та вміння швидко адаптуватися до зовнішніх викликів.

У підрозділі "Принципи та методи управління малим бізнесом" було розглянуто основні принципи, що лежать в основі успішного управління малими підприємствами, серед яких: орієнтація на клієнта, ефективне використання обмежених ресурсів, гнучкість та оперативність, мотивація персоналу, налагодження ефективних комунікацій. Проаналізовано специфічні методи управління, адаптовані до умов малого бізнесу, такі як персоналізований маркетинг, неформальні системи контролю, використання цифрових інструментів для оптимізації бізнес-процесів.

Таким чином, проведений теоретичний аналіз підтвердив, що управління малим бізнесом має свої специфічні особливості, зумовлені його природою та умовами функціонування. Успішне управління вимагає від керівників не лише знання загальних управлінських принципів, але й розуміння специфіки малого підприємництва, здатності до гнучкого реагування на зміни та ефективного використання обмежених ресурсів. Отримані теоретичні положення стануть основою для подальшого емпіричного дослідження особливостей розвитку та управління малими підприємствами в обраній галузі.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПП «ДУНАЙ ГРУП»

2.1. Організаційна структура та напрями діяльності ПП «Дунай-груп»

Організація ПП "Дунай-груп" зареєстрована 23.07.2008 за юридичною адресою Україна, 68600, Одеська обл., місто Ізмаїл, вулиця Комсомольська, будинок 40. Керівником організації є Краснобаєв Олександр Макарович. Розмір статутного капіталу складає 100,00 грн [22].

Приватним підприємством згідно зі статтею 113 Кодексу визнається підприємство, що діє на основі приватної власності одного або кількох громадян, іноземців, осіб без громадянства та його (їх) праці чи з використанням найманої праці. Приватним є також підприємство, що діє на основі приватної власності суб'єкта господарювання - юридичної особи. Порядок організації та діяльності приватних підприємств визначається цим Кодексом та іншими законами.

Тобто, приватне підприємство створюється виключно на основі приватної власності однієї або кількох фізичних осіб чи юридичної особи.

Виходячи з того, що на сьогодні закон, який регулює порядок створення та діяльності приватних підприємств, відсутній, такі підприємства діють на загальних підставах відповідно до Цивільного та Господарського кодексів України.

Так, приватні підприємства можуть бути утворені за рішенням власника (власників) майна або уповноваженого ним (ними) органу, а у випадках, спеціально передбачених законодавством, також за рішенням інших органів, організацій і громадян шляхом заснування нового, реорганізації (злиття, приєднання, виділення, поділу, перетворення) діючого (діючих) суб'єкта

господарювання з додержанням вимог законодавства, зокрема антимонопольно-конкурентного законодавства.

Приватні підприємства можуть створюватись як для здійснення підприємництва, так і для некомерційної господарської діяльності.

Для створення приватного підприємства його учасники (засновники) розробляють установчі документи, які викладаються письмово і підписуються всіма учасниками (засновниками).

В установчих документах повинні бути зазначені найменування підприємства, мета і предмет господарської діяльності, склад і компетенція його органів управління, порядок прийняття ними рішень, порядок формування майна, розподілу прибутків та збитків, умови його реорганізації та ліквідації.

Установчими документами приватного підприємства є рішення про його утворення або засновницький договір, а також статут (положення) підприємства.

У засновницькому договорі засновники зобов'язуються утворити приватне підприємство, визначають порядок спільної діяльності щодо його утворення, умови передачі йому свого майна, порядок розподілу прибутків і збитків, управління діяльністю підприємства та участі в ньому засновників, порядок вибуття та входження нових засновників, інші умови діяльності підприємства, а також порядок його реорганізації та ліквідації відповідно до закону.

Статут приватного підприємства повинен містити відомості про його найменування, мету і предмет діяльності, розмір і порядок утворення статутного та інших фондів, порядок розподілу прибутків і збитків, про органи управління і контролю, їх компетенцію, про умови реорганізації та ліквідації підприємства, інші відомості, що не суперечать законодавству. Статут (положення) затверджується власником майна (засновником) підприємства чи його представниками, органами або іншими суб'єктами відповідно до закону.

Відповідно до Класифікації видів економічної діяльності (КВЕД) ДК 009:2010, основним видом діяльності досліджуваного підприємства є 50.20 «Вантажний морський транспорт».

Інші види діяльності:

- 50.40 «Вантажний річковий транспорт»,
- 52.10 «Складське господарство»,
- 52.24 «Транспортне оброблення вантажів»,
- 33.15 «Ремонт і технічне обслуговування суден і човнів»,
- 52.29 «Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту».

Управління ПП «Дунай-груп» визначається його організаційно-правовою формою і визначається у його Статуті. Вищим органом управління у ПП «Дунай-груп», відповідно до Статуту, є його засновник. Виконавчим органом – призначений засновником генеральний директор. Краснобаєв Олександр Макарович є засновником і генеральним директором цього підприємства [22].

Організаційна структура ПП «Дунай-груп» є сукупністю відділів і служб, організованих по лінійно-функціональному (змішаному) типу. Такий принцип організації дуже зручний, тому що поєднує в собі два взаємодоповнюючих способи: лінійний і функціональний. Лінійний спосіб забезпечує зв'язок підлеглого з безпосереднім начальником. До його переваг можна віднести те, що в кожного підлеглого є тільки один безпосередній начальник, лінійні зв'язки найбільш короткі й тому тут відсутні великі втрати інформації при передачі з одного на інший рівень. Функціональні зв'язки доповнюють лінійні зв'язки.

Для структури ПП «Дунай-груп» характерний підвищений контроль, централізація й координація дій у вищій ланці управління. Ефективність управління підвищується за рахунок спеціалізації персоналу, централізованого контролю за стратегічними рішеннями, диференціації й делегування поточних управлінських рішень. У системі кожен елемент виконує свої функції.

ПП «Дунай-групп» очолює генеральний директор на підставі Статуту. Відносини між працівниками підприємства регулюються колективним договором. Посадові обов'язки працівників визначені в посадових інструкціях.

Організаційна структура управління ПП «Дунай-групп» має 4 ієрархічні рівні управління (табл. 2.1). Кількість працюючих становить 62 особи, з них 20 керівників 1-4 рівнів управління, 16 службовців й 26 робітників основного та допоміжного виробництва.



Рис. 2.1 Організаційна структура підприємства

Керівник вищої ланки – генеральний директор. Його основні завдання полягають у формулюванні місії, цінностей і політики компанії, основних стандартів її діяльності, формуванні структури й системи управління, представництві на переговорах з державними органами й головними

контрагентами. Функції вищого керівника надзвичайно складні, різнопланові, вимагають глибоких всебічних знань, аналітичних здібностей.

Генеральний директор управляє підприємством, видає накази й розпорядження, приймає рішення про зміну штатного розпису, є представником інтересів компанії перед іншими фізичними і юридичними особами. У свою чергу, від делегує частину своїх повноважень щодо ведення бухгалтерського та фінансового обліку – фінансовому директору; у частині вирішення питань, пов'язаних з діяльністю станції технічного обслуговування – технічному директору; у частині здійснення комерційної діяльності – комерційному директору.

Керівники II рівня (фінансовий директор, комерційний директор, технічний директор) розробляють плани щодо здійснення загальних завдань, поставлених вищим керівництвом, і координують роботу керівників III рівня.

Технічний директор здійснює контроль за виконанням плану надання сервісних послуг, реалізації запасних частин, управління роботами з виконання огляду і ремонту ремонтно-оглядовими бригадами; контроль якості виконання ремонту суден і човнів, їх вузлів і деталей відповідно до встановленої технології й у встановлений термін; бере участь у розробці заходів і пропозицій з поліпшення якості ремонту морського та річкового транспорту, а також удосконалення технологічних процесів; контроль наявності і обороту запасних частин та інших деталей; забезпечення нормального функціонування системи повітропроводів, освітленості робочих місць, піднімальних механізмів і іншого устаткування і механізмів; створення нормальних умов праці робітників та контроль за дотриманням працівниками правил і норм охорони праці, техніки безпеки, виробничої діяльності і трудової дисципліни, правил внутрішнього трудового розпорядку сервісного підрозділу.

Фінансовий директор є відповідальною особою за ведення бухгалтерського та фінансового обліку на підприємстві, а також розробляє фінансові стратегії розвитку компанії. У частині своїх обов'язків він делегує свої повноваження головному бухгалтеру.

Комерційний директор є відповідальним за розробку проектів комерційних контрактів, здійснює контроль за виконанням плану збуту основної продукції, здійснює контроль за виконанням зобов'язань за поставками вантажу, проводить маркетингові дослідження на ринку товарів і послуг.

Керівники III рівня (начальник відділу збуту, головний бухгалтер, начальник юридичного відділу, головний інженер, начальник транспортного відділу, начальник відділу інформаційних технологій,) управляють діяльністю у своїх відділах: встановлюють завдання виконавцям, здійснюють поточний контроль, проводять заходи щодо удосконалення організації й технології надання послуг компанії, умов праці, дотримання санітарних норм.

Керівники IV рівня (майстер зміни, інженер, старший бухгалтер, фахівець зі збуту) у рамках наданої їм компетенції вирішують безпосередньо поточні виробничі питання.

Права, обов'язки й відповідальність керівників всіх рівнів, так само як і всього персоналу ПП «Дунай-групп», закріплюються в посадових інструкціях. Наявність посадових інструкцій дозволяє багато в чому впорядкувати процес розподілу повноважень і домогтися більш перспективної технології управління на підприємстві. Посадова інструкція не тільки дозволяє визначити обов'язки, права й відповідальність персоналу, але й оберігає його від виконання невластивих йому функцій, підкреслюючи систему взаємин між керівником і підлеглим йому працівником. Крім того, інструкція впорядковує потоки інформації у компанії, формує вимоги до посад і порядку оцінки працівників.

2.2. Аналіз фінансових показників і ефективності діяльності підприємства

Проведемо аналіз фінансових результатів діяльності ПП «Дунай-груп» (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Порівняльний аналіз фінансових результатів діяльності ПП «Дунай-груп»

Показники	Роки				Відхилення (+,-)			
					абсолютне		Відносне, %	
	2020	2021	2022	2023	До 2020	До 2022	До 2020	До 2022
Чистий дохід від реалізацій продукції, тис. грн.	5359	8316	14977	15037	+9678	+60	+180,6	+0,4
Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг), тис. грн.	3039	4522	10153	9452	+6413	-701	+211,0	-6,9
Валовий прибуток, тис. грн.	2320	3794	4824	5585	+3265	+761	+140,7	+15,8
Чистий прибуток, тис. грн.	1925	3253	4229	4152	+2227	-77	+115,7	-1,8

Джерело: складено автором на основі джерел [22].

Дані табл. 2.1 свідчать про те, що ПП «Дунай-груп» у 2020-2023 роках – прибуткове підприємство. Проте розмір чистого прибутку ПП «Дунай-груп» в

2023 році зменшився у порівнянні з попереднім 2022 роком на 77 тис. грн. або на 1,8 %.

Чистий дохід від реалізації продукції ПП «Дунай-груп» в 2023 році збільшився у порівнянні з 2022 роком на 60 тис. грн. або на 0,4 %. У порівнянні 44 з 2020 роком чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 9678 тис. грн. або на 180,6 %, тобто спостерігається тенденція до зростання чистого доходу підприємства.

Собівартість реалізованої продукції ПП «Дунай-груп» в 2023 році зменшилася у порівнянні з 2022 роком на 701 тис. грн. або на 6,9 %. У порівнянні з 2020 роком собівартість реалізованої продукції збільшилася на 6413 тис. грн. або на 211,0 %, тобто більше ніж втричі.

Так як величина збільшення чистого доходу перевищує величину збільшення собівартості продукції (а в 2023 році у порівнянні з 2022 роком собівартість реалізованої продукції взагалі зменшилася), то валовий прибуток ПП «Дунай-груп» в 2023 році збільшився у порівнянні з попереднім 2022 роком на 761 тис. грн. або на 15,8 %, а у порівнянні з 2020 роком валовий прибуток збільшився на 3265 тис. грн. або на 140,7 %, тобто зріс майже у 2,5 рази.

2.3 Методи та використання інноваційних технологій у процесах управління персоналом на підприємстві

На прикладі компанії ПП «Дунай-груп», одного з лідерів аграрного сектору Придунав'я, можна чітко простежити активне впровадження інноваційних технологій у різноманітні процеси управління, що сприяє підвищенню ефективності, оптимізації витрат та зміцненню конкурентних позицій.

До основних напрямів використання інноваційних технологій на ПП «Дунай-групп» можна віднести:

1. Автоматизація елеваторних комплексів. До нього входить провадження автоматизованих систем управління технологічними процесами на елеваторах (прийомка, очистка, сушка, зберігання, відвантаження зерна), включаючи датчики контролю температури та вологості, автоматизовані системи зважування та обліку. Підвищує швидкість та ефективність обробки зерна, мінімізує втрати, забезпечує точний облік та контроль якості. Оперативне управління стає більш прозорим та контрольованим, зменшується вплив людського фактору та ризик помилок. Керівництво отримує актуальну інформацію про стан запасів зерна та роботу елеваторів для прийняття логістичних та комерційних рішень.

2. Система управління логістикою. Використання GPS-трекінгу транспорту (автомобільного, залізничного, річкового), систем оптимізації маршрутів, програмного забезпечення для планування перевезень та управління автопарком і флотом. Дозволяє ефективно планувати та координувати транспортування сільськогосподарської продукції, контролювати місцезнаходження вантажів у реальному часі, оптимізувати витрати на логістику та підвищувати своєчасність доставки. Керівники логістичних підрозділів отримують інструменти для оперативного реагування на зміни та мінімізації затримок.

3. Цифрові платформи для взаємодії з агровиробниками. Розробка онлайн-платформ та мобільних додатків для комунікації з фермерами, надання інформації про ціни, умови співпраці, агрономічну підтримку, а також для замовлення послуг та відстеження поставок. Це покращує взаємодію з постачальниками, спрощує процес закупівлі сільськогосподарської продукції, підвищує прозорість та оперативність комунікації. Керівництво отримує

зворотний зв'язок від агровиробників, що допомагає краще розуміти їхні потреби та вдосконалювати умови співпраці.

4. Використання візуального менеджменту. Впровадження щоденних моніторингових дошок з ключовими показниками ефективності на елеваторах для оперативного контролю за витратами та швидкої реакції на відхилення. Це підвищує прозорість процесів управління витратами, скорочує час реакції на проблеми та сприяє впровадженню циклу постійних покращень.

ПП «Дунай-груп» активно використовує широкий спектр інноваційних технологій для оптимізації своїх управлінських процесів. Від цифровізації елеваторів до логістики, компанія демонструє системний підхід до впровадження технологічних рішень, що дозволяє їй підвищувати ефективність виробництва, знижувати витрати, покращувати якість продукції та зміцнювати свої позиції на аграрному ринку. Інвестиції в інновації є ключовим елементом стратегії управління "Дунай-груп", спрямованої на сталий розвиток та лідерство в галузі.

Методи управління персоналом в ПП «Дунай-груп» є комплексними та спрямовані на створення ефективної, мотивованої та залученої команди, здатної досягати стратегічних цілей компанії в умовах сучасних викликів. Компанія активно впроваджує сучасні підходи та інвестує в розвиток своїх співробітників, розуміючи, що саме люди є ключовим фактором її успіху.

Серед методів управління персоналом на ПП «Дунай-груп» є такі як [25, 31]: стратегічний підхід до управління персоналом, розвиток корпоративної культури, системи мотивації та винагородження, навчання та розвиток персоналу, впровадження сучасних управлінських підходів та соціальна відповідальність у сфері управління персоналом. Більш детально з методами управління персоналом на ПП «Дунай-груп» можна ознайомитися у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Методи управління персоналом на ПП «Дунай-груп»

Метод	Характеристика
Стратегічний підхід до управління персоналом	На ПП «Дунай груп» існує чітка HR-стратегія, спрямована на підтримку операційних цілей компанії та впровадження нової корпоративної культури. Одним із пріоритетів є розробка комплексної стратегії найму та утримання персоналу, а також системи винагородження та KPI (ключових показників ефективності). Компанія працює над проектом кадрового резерву та наступництва, що свідчить про довгострокове планування розвитку персоналу.
Розвиток корпоративної культури	Підприємство декларує відкриту корпоративну культуру, що базується на прозорій комунікації, визнанні досягнень співробітників, заохоченні найкращих та формуванні традицій, що відповідають цінностям компанії. Компанія прагне створити здорове робоче середовище та забезпечувати психологічну підтримку працівників. Важливим елементом є орієнтація на побудову довготривалих відносин зі співробітниками. Впроваджуються принципи Lean-менеджменту, що передбачає залучення персоналу до процесів удосконалення та ефективного використання ресурсів.
Системи мотивації та винагородження	Підприємство працює над вдосконаленням системи мотивації персоналу, враховуючи задоволеність, лояльність та залученість співробітників. Проводиться оцінка існуючої системи мотивації для її подальшого розвитку на основі думки працівників. Компанія приділяє увагу калібруванню заробітних плат, роблячи це проактивно. Планується впровадження мотиваційної системи для фахівців логістичного департаменту на основі об'єктивного та прозорого оцінювання.
Впровадження сучасних управлінських підходів	Активно впроваджуються принципи Lean-менеджменту в різних департаментах компанії, включаючи службу вантажного автотранспорту та логістику. Це передбачає стандартизацію процесів, організацію робочих місць за методологією 5S, впровадження щоденного менеджменту та прогнозного планування. Використовуються цифрові платформи для управління різними аспектами діяльності, включаючи управління ремонтами.
Соціальна відповідальність у сфері управління персоналом	ПП «Дунай груп» декларує повагу до прав людини та трудових відносин, підтримуючи свободу асоціацій та право на колективний договір. Компанія приділяє увагу гендерній рівності та розширенню можливостей для жінок.

Джерело: складено автором на основі джерел [12, 17, 25]

Необхідність та значення оцінювання персоналу багатократно зростають в сучасних умовах ринкової трансформації економіки. Оцінка персоналу на підприємстві ПП «Дунай-груп» при прийомі на роботу здійснюється для

визначення відповідності робітника вакантному робочому місцю чи зайнятій посаді. У ПП «Дунай-груп» для кожного показника, який використовується для оцінки кваліфікації та професіональної компетентності робітника застосовуються конкретні критерії, що дозволяють характеризувати відповідність працівника вимогам, що висуваються.

За результатами аналізу оцінки діяльності конкретного робітника, за допомогою приведеної системи показників керівник виносить рішення про надання робітнику того чи іншого розряду чи окладу в межах відповідної посади, згідно до діючої системи оплати праці на підприємстві. При перевазі оцінок першого, другого або третього рівня у наведені шкалі показників робітнику надається відповідно початковий, середній або найвищий рівень, оплати праці у межах передбаченого за посадою, діапазону розрядів.

Для керівників компанії проводиться оцінка за критеріями результативності, які найбільше об'єктивно відображають поточну діяльність, дають можливість оцінити досягнуті результати. Проводячи такий аналіз систематично, є можливість вчасно виявити робочі проблеми та прийняти коригуючі дії.

Для аналізу системи оцінювання персоналу ПП «Дунай-груп» було опрацьовано результати анкетувань працівників. При дослідженні було опитано 30 осіб, з яких 6 осіб працюють на підприємстві менше 1 року, 13 осіб – від 1 до 3 років, 9 осіб – від 3 до 5 років та 2 особи - більше 5 років.

На рис. 2.2 виокремлено різні методи, які підприємство ПП «Дунай-груп» використовує при оцінюванні кандидата на вакантну посаду. Можна спостерігати, що зазвичай керівництво зупиняється на найбільш простих та менш затратних способах оцінки, а саме аналізі біографічних даних та проведенні співбесіди. Хоча на практиці дані методи не завжди можуть продемонструвати повний опис навичок та вмінь кандидата і варто звернути на це увагу.

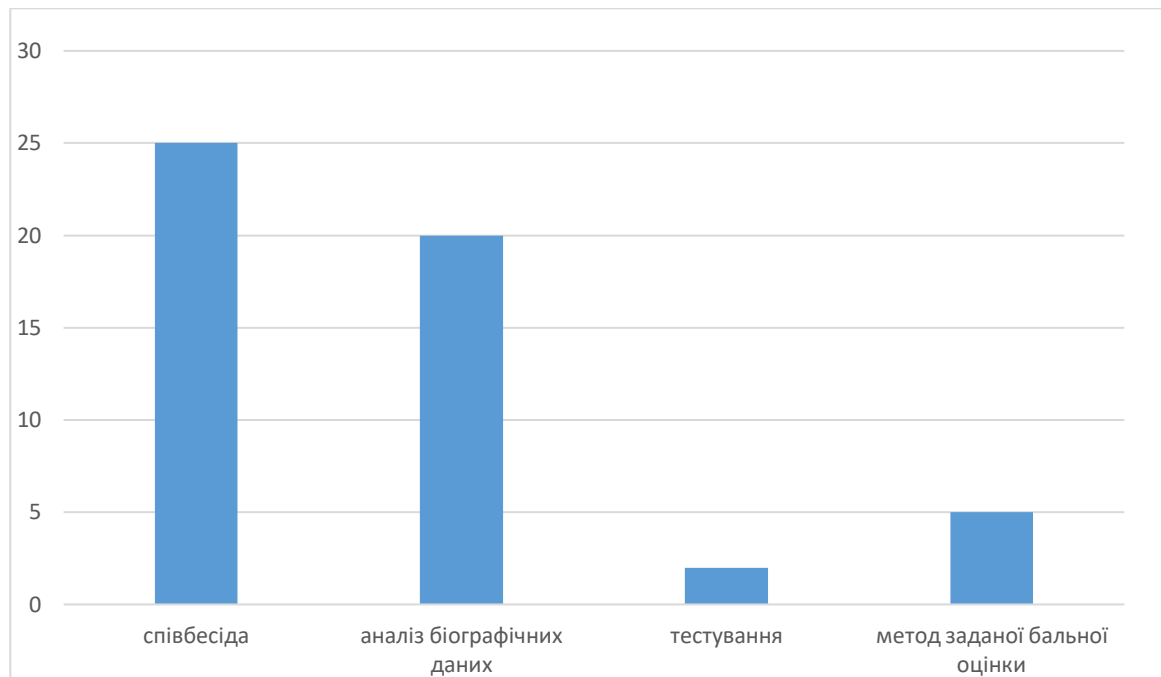


Рис. 2.2. Методи, що використовуються підприємством ПП «Дунай-груп» при оцінюванні кандидата на вакантну посаду.

При аналізі відповідей респондентів було встановлено, яким методам довіряє керівництво ПП «Дунай-груп» при періодичному оцінюванні персоналу, яке зазвичай проводиться 1 раз на рік. Різноманітність даного процесу складає лише 2 методи – атестація та тестування. Звісно за їх 0 10 20 30 співбесіда аналіз біографічних даних тестування метод заданої бальної оцінки Кількість осіб допомогою можна прослідкувати професійні навички співробітників, але існують варіанти всебічної оцінки персоналу, створення умов справжніх ситуацій, адже у сфері послуг персонал безпосередньо співпрацює з клієнтом.

Порівняємо думки респондентів про задоволеність системами оцінювання персоналу підприємства ПП «Дунай-груп» (рис. 2.3). На гістограмі чітко спостерігається, що 17 осіб (56,6%) задоволені періодичною оцінкою, але при відборі кандидата на вакантну посаду 15 працівники (50%) не в змозі визначити свого ставлення, а 16,6% незадоволені процесом. Це свідчить про неналагоджену

процедуру перевірки персоналу. Використовується мала кількість цікавих методів для чіткого встановлення професійних навичок.

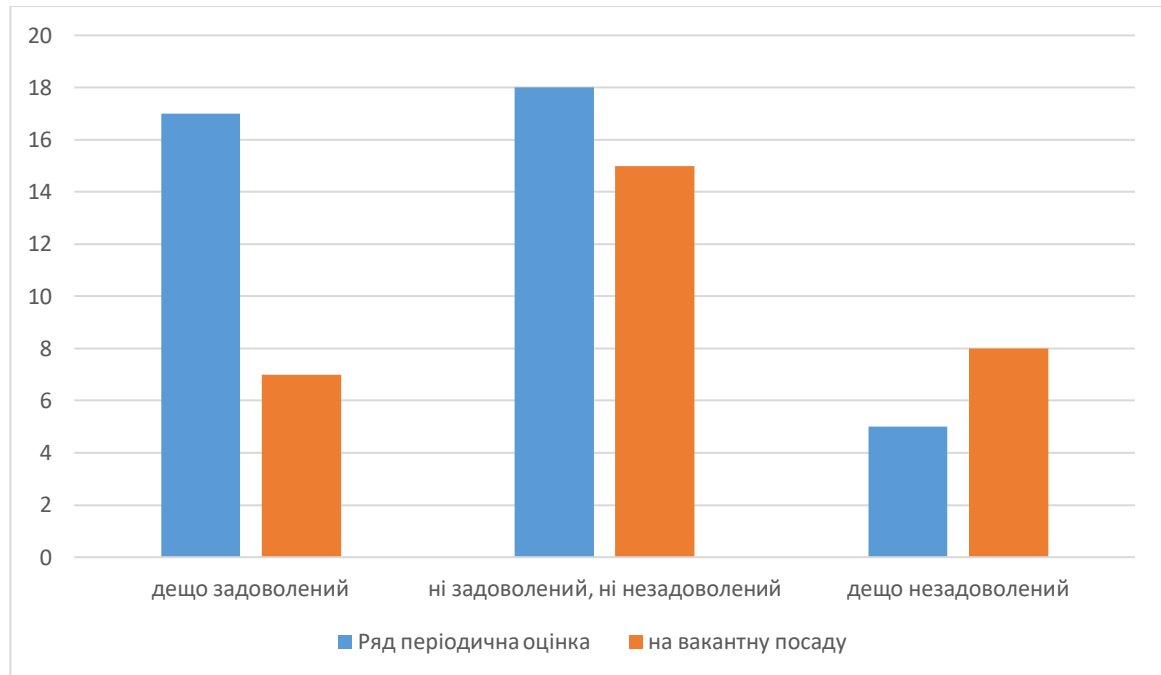


Рис. 2.3. Думка респондентів про задоволеність системою оцінювання персоналу ПП «Дунай-груп» на вакантну посаду та періодичну оцінку

На рис. 2.4 працівники підприємства ПП «Дунай-груп» поділились своїм бажанням ввести зміни в існуючу систему оцінювання персоналу. Перш за все 66,6% співробітників рекомендують переглянути систему оцінки кандидатів на вакантну посаду, урізноманітнити методи, які 0 50 атестація тестування Кількість осіб 0 5 10 15 20 дещо задоволенийні задоволений, ні незадоволений дещо незадоволений періодична оцінка на вакантну посаду використовуються керівництвом. Щодо періодичної оцінки 73,3% персоналу клубу вважає, що не потрібно вводити нові зміни. Адже при звичайній атестації вони можуть підтвердити як теоретично, так і практично свої кваліфікаційні здібності. Але 26,7% прагне звернути увагу керівництва про запровадження системи винагород

найкращим учасникам даної перевірки та можливість проведення практичних тренінгів.



Рис. 2.4. Думка респондентів про бажання ввести зміни в систему оцінювання персоналу ПП «Дунай-груп» на вакантну посаду та періодичну оцінку

Виходячи з наведеного аналізу, негативні ключові моменти недосконалості системи оцінювання персоналу підприємства проявляються в невдоволенні співробітників, підвищується можливість плинності кадрів і зниження рівня мотивації. Також спостерігається зниження якості послуг (деякі співробітники не реагують на прохання та зауваження відвідувачів), про що говорять результати аналізу опитувань клієнтів. Тому узагальнимо дані про діючу систему оцінювання персоналу ПП «Дунай-груп» за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.3).

Виділимо ряд недоліків в процесу оцінювання персоналу підприємства ПП «Дунай-груп» на які слід звернути увагу, а саме:

- використання достатньо суб'єктивних методів оцінки персоналу;
- мала різноманітність сучасних методів оцінювання, які можуть допомогти у пізнанні працівника з різних точок зору;
- атестація персоналу проводиться лише для працюючих працівників;

- відсутність випробувального терміну під час якого можна визначити на практиці компетентність претендента на вакантну посаду;
- незначні вкладення в формування чіткої системи оцінювання персоналу;
- відсутність налагодженого механізму для покращення теоретичних та практичних навиків працівників;
- нехтування працівників щодо реакції на певні прохання та зауваження з боку клієнтів підприємства;
- однаковий підхід до оцінки всіх категорій працівників.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз діючої системи оцінювання персоналу SWOT-аналіз

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Відпрацьований процес оцінювання персоналу; - Розуміння співробітниками необхідності побудови системи оцінювання персоналу; - Розроблені процедури та документи; - Система оцінювання персоналу – частина організаційної культури підприємства; - Наявний ресурс на оцінювання персоналу (кадрова служба); - Наявні підстави для прийняття кадрових рішень; - Регулярність проведення оцінювання.	- Однаковий підхід до оцінювання співробітників всіх категорій; - Повільна реакція на зміни; - Відсутність єдиного розуміння цілей; - Слабкі зв'язки процесу оцінки з іншими підсистемами управління персоналом; - Неповне задоволення потреб співробітників системою оцінювання.

Продовження табл. 2.3

Можливості	Загрози
- Постійне підвищення якості процесу оцінювання персоналу;	- Негативні спогади співробітників про попередній системі оцінок; - Зайва формалізація;

- Готовність керівництва робити конкретні кроки по результатам оцінки (підвищення заробітної плати, навчання, просування); - Використання різних сучасних методів оцінки; - Більш раціональне використання засобів та часу на проведення процесу оцінки.	- Залежність від зв'язку з іншими бізнес-процесами; - Перешкоди в навчанні; - Висока вартість інвестицій в розробку повноцінної системи оцінювання; - Погіршення іміджу компанії та втрата клієнтів через зниження якості послуг.
--	--

Джерело: складено автором.

Отже, як бачимо зі SWOT-аналізу, у ПП «Дунай-груп» існують певні слабкі сторони в системі оцінювання персоналу. Варто скористатись існуючими можливостями для їх подолання та нейтралізації ризиків.

Таким чином, система оцінювання персоналу підприємства ПП «Дунай-груп» потребує вдосконалення. Виходячи з майбутніх цілей та ефективної діяльності необхідно вибудувати чіткий план для відбору та оцінки кваліфікованих кадрів. Намагатися застосувати більш сучасні методи, які здатні глибше проаналізувати можливості персоналу, забезпечать максимально вдалий розвиток та сильні конкурентні переваги.

Оцінювання процесу організації роботи персоналу - це важливий інструмент для покращення ефективності роботи ПП «Дунай-груп». Завдяки комплексному підходу до оцінювання та впровадження плану дій, підприємство може значно покращити роботу з персоналом, що позитивно вплине на його конкурентоспроможність.

Висновки до розділу 2

Проведене дослідження організаційної структури, напрямів діяльності, фінансових показників та методів управління персоналом на ПП «Дунай-груп»

дозволило отримати комплексне уявлення про функціонування одного з провідних підприємств аграрного сектору Придунав'я. Аналіз внутрішньої організації та ключових аспектів діяльності компанії виявив як сильні сторони, так і потенційні напрями для оптимізації.

У підрозділі «Організаційна структура та напрями діяльності» було детально розглянуто організаційну структуру підприємства, визначено ключові структурні підрозділи та їх взаємозв'язки. Проаналізовано основні напрями діяльності компанії, включаючи зберігання, переробку та експорт сільськогосподарської продукції, а також розвиток власної логістичної інфраструктури. Виявлено лінійно-функціональну структуру підприємства, що забезпечує контроль над усіма етапами виробничого циклу та сприяє підвищенню ефективності діяльності.

У підрозділі "Аналіз фінансових показників і ефективності діяльності підприємства" було проведено комплексний аналіз ключових фінансових показників ПП «Дунай-груп» за обраний період. Оцінено ліквідність, платоспроможність, фінансову стійкість та рентабельність підприємства. Проведений аналіз дозволив ідентифікувати сильні та слабкі сторони фінансового стану підприємства, а також виявити тенденції його розвитку.

У підрозділі "Методи та використання інноваційних технологій у процесах управління персоналом на підприємстві" було досліджено підходи до управління персоналом, що застосовуються на ПП «Дунай-груп». Проаналізовано методи підбору, навчання, мотивації та оцінки персоналу. Особливу увагу приділено впровадженню та використанню інноваційних технологій у HR-процесах, таких як автоматизовані системи управління персоналом, онлайн-платформи для навчання та розвитку, цифрові інструменти для комунікації та залучення співробітників. Виявлено прагнення підприємства до оптимізації управління людськими ресурсами шляхом впровадження сучасних технологій.

Таким чином, проведене дослідження дозволило отримати цілісне уявлення про організаційно-економічні аспекти діяльності ПП «Дунай-груп». Аналіз організаційної структури підтвердив її відповідність масштабам та напрямам діяльності підприємства. Оцінка фінансових показників виявила загалом стабільний фінансовий стан, проте існують певні аспекти, що потребують уваги. Дослідження методів управління персоналом засвідчило активне впровадження інноваційних технологій з метою підвищення ефективності роботи з людськими ресурсами. Отримані результати можуть бути використані для розробки практичних рекомендацій щодо подальшого розвитку та підвищення ефективності діяльності ПП «Дунай-груп».

РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ПРОБЛЕМ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ПП «ДУНАЙ ГРУП»

3.1. Основні проблеми управління на підприємстві

Однією з ключових проблем є складність координації та контролю розгалуженої мережі виробничих та логістичних підрозділів. ПП «Дунай-групп» володіє значною кількістю елеваторних комплексів та річкових терміналів. Ефективне управління такою інфраструктурою вимагає налагоджених комунікаційних каналів, чіткого розподілу відповідальності та оперативного обміну інформацією між різними рівнями управління. Недостатня інтеграція інформаційних систем та відмінності в організаційній культурі окремих підрозділів можуть призводити до затримок у прийнятті рішень, дублювання функцій та зниження загальної ефективності [36, 46].

Іншою важливою проблемою є управління ризиками в умовах нестабільного аграрного ринку. Аграрний бізнес є високоризиковим через залежність від погодних умов, коливань цін на світових ринках, змін у законодавчому регулюванні та геополітичної ситуації. ПП «Дунай-групп» активно займається експортом, що робить його особливо вразливим до валютних ризиків та змін у торговельній політиці країн-партнерів. Ефективна система управління ризиками повинна включати прогнозування потенційних загроз, розробку стратегій їх мінімізації та створення резервних фондів для покриття можливих збитків.

Також варто відзначити проблему залучення та утримання кваліфікованого персоналу, особливо в регіональних підрозділах. Специфіка аграрного виробництва вимагає наявності фахівців з агрономії, інженерії, логістики та управління, які володіють як теоретичними знаннями, так і практичними

навичками. Конкуренція за таланти на ринку праці, особливо в умовах децентралізації та розвитку місцевих громад, ускладнює залучення молодих спеціалістів та утримання досвідчених працівників у сільській місцевості.

Крім того, питання впровадження інноваційних технологій та цифрової трансформації стає все більш актуальним для підвищення конкурентоздатності ПП «Дунай-груп». Впровадження точного землеробства, автоматизації виробничих процесів, використання великих даних для аналізу ринку та оптимізації логістики потребує значних інвестицій та відповідної кваліфікації персоналу. Ефективне управління процесом цифрової трансформації є ключовим фактором для подальшого розвитку компанії.

Також слід згадати проблеми, пов'язані зі сталим розвитком та соціальною відповідальністю бізнесу. У сучасному світі зростає увага до екологічних аспектів сільськогосподарського виробництва, питань охорони праці та внеску компанії в розвиток місцевих громад. ПП «Дунай-груп», як великий агрохолдинг, несе значну відповідальність у цих сферах. Ефективне управління цими аспектами вимагає розробки та впровадження відповідних стратегій та практик, а також відкритого діалогу зі стейкхолдерами.

ПП «Дунай-груп» зіштовхнувся з необхідністю адаптації своїх стратегій управління людськими ресурсами до умов значного відтоку кваліфікованих кадрів, внутрішнього переміщення населення та зростання невизначеності. Ефективне управління персоналом в таких умовах є критично важливим для забезпечення безперебійної діяльності підприємства, збереження його конкурентоздатності та подальшого розвитку.

ПП «Дунай-груп», як невелике аграрне підприємство з незначною кількістю працівників, особливо гостро відчуває наслідки міграційних процесів та загальної нестабільності. Основними викликами в управлінні персоналом, що постають перед компанією, є:

- Дефіцит кваліфікованих кадрів: Відтік значної кількості працездатного населення, особливо чоловіків, а також внутрішнє переміщення осіб, призвели до нестачі кваліфікованих фахівців у ключових для аграрного виробництва сферах (механізатори, інженери).
- Ускладнення процесу залучення нових працівників: Конкуренція за кваліфікованих спеціалістів зростає, а мобільність потенційних кандидатів знизилася через безпекові ризики та логістичні труднощі.
- Підвищення плинності кадрів: Нестабільність та невизначеність щодо майбутнього можуть спонукати працівників до пошуку більш стабільних варіантів працевлаштування, особливо в безпечніших регіонах або за кордоном.
- Зниження рівня мотивації та залученості персоналу: Психологічний стрес, пов'язаний з війною та економічними труднощами, а також затримки у виплатах або зміна умов праці можуть негативно впливати на мотивацію та лояльність працівників.
- Необхідність адаптації до змін у трудовому законодавстві та регуляторних вимогах: Воєнний стан вносить зміни до трудового законодавства, що вимагає від HR-менеджменту компанії оперативного реагування та адаптації кадрової політики.
- Забезпечення безпеки та добробуту працівників: В умовах нестабільності та воєнних дій, забезпечення безпеки та психологічної підтримки працівників стає одним з пріоритетних завдань управління персоналом.
- Організація роботи в умовах географічної роз'єднаності: Внутрішнє переміщення працівників та руйнування інфраструктури можуть призвести до необхідності організації роботи в дистанційному або вахтовому режимах, що створює додаткові управлінські складнощі.

Таким чином, управління підприємством Дунай-груп є складним та багатограним процесом, що включає вирішення низки специфічних проблем,

пов'язаних з масштабом діяльності, галузевими ризиками, кадровим забезпеченням, технологічним розвитком та вимогами сталого розвитку. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку конкретних рекомендацій щодо оптимізації управлінських процесів на підприємстві «Дунай-груп» з урахуванням його унікальних особливостей та викликів сучасного аграрного ринку.

3.2. Перспективи вдосконалення управління та рекомендації для підвищення ефективності

ПП «Дунай-груп» до початку періоду нестабільності було одним з лідерів аграрного сектору Придунав'я з розвиненою логістичною інфраструктурою, що включала власні річкові та морські термінали, елеватори та флот. Однак, блокування традиційних морських шляхів експорту та інші логістичні обмеження створили значні виклики для компанії. Ефективне вирішення цих проблем є критично важливим для забезпечення безперебійного постачання сільськогосподарської продукції, мінімізації втрат та збереження конкурентоздатності підприємства на внутрішньому та зовнішніх ринках [42, 45, 48].

Для вирішення виявлених проблем та підвищення ефективності логістичної системи ПП «Дунай-груп» пропонується наступний комплекс рекомендацій:

1. Диверсифікація транспортних маршрутів: Залежність від одного або кількох обмежених транспортних шляхів є критичним ризиком. Необхідно активно розвивати та використовувати альтернативні маршрути.

2. Оптимізація використання річкової логістики: Враховуючи наявність власного річкового флоту та терміналів, необхідно максимально

використовувати потенціал внутрішніх водних шляхів. Порівняльний аналіз ефективності різних видів транспорту для ПП «Дунай-груп» відображений у таблиці 3.1

Таблиця 3.1

Вид транспорту	Переваги	Недоліки	Рекомендації
Морський	Велика вантажопідйомність, низька вартість	Блокування, високі ризики	Пошук альтернативних морських портів у ЄС після стабілізації ситуації.
Річковий	Висока вантажопідйомність, відносно низька вартість	Залежність від навігаційних умов, обмежена географія	Максимальне використання власного флоту та терміналів на Дніпрі та Дунаї, розширення флоту.
Залізничний	Велика вантажопідйомність, менша залежність від погодних умов	Обмежена пропускна здатність, залежність від інфраструктури	Координація з Укрзалізницею щодо збільшення пропускної здатності західних напрямків.
Автомобільний	Гнучкість, доставка "від дверей до дверей"	Висока вартість, обмежена вантажопідйомність	Використання для внутрішніх перевезень та доставки до прикордонних пунктів.

Джерело: складено автором на основі джерел [42, 45].

3. Розвиток партнерських відносин з логістичними компаніями: Співпраця з надійними логістичними операторами, що мають досвід роботи в умовах обмежень, може забезпечити доступ до додаткового транспорту та складських потужностей.

4. Інвестиції в власну перевалочну інфраструктуру на західних кордонах та дунайських портах: Збільшення власних перевалочних потужностей у стратегічно важливих точках дозволить зменшити залежність від сторонніх операторів та прискорити перевантаження вантажів. Приклад інвестицій зображений у табл. 3.2

Таблиця 3.2

План інвестицій ПП «Дунай-групп» у перевалочну інфраструктуру

Об'єкт інвестицій	Місцезнаходження	Орієнтовна вартість (млн грн)	Очікуваний ефект	Термін реалізації
Зерновий термінал	Дунайський порт Х	150	Збільшення пропускної здатності експорту через річкові порти.	12-18 місяців
Сухий портовий термінал	Прикордонна зона Y	100	Оптимізація перевантаження на залізничний та автомобільний транспорт.	18-24 місяці
Модернізація існуючих елеваторів	Західні області	50	Збільшення потужностей зберігання та підготовки до транспортування.	Постійно

Джерело: складено автором.

5. Оптимізація управління ланцюгами поставок за допомогою цифрових технологій: Впровадження сучасних інформаційних систем та платформ для управління ланцюгами поставок дозволить покращити видимість, координацію та прийняття рішень у режимі реального часу.

6. Страхування та управління ризиками в логістиці: В умовах нестабільності особливого значення набуває страхування вантажів та транспортних засобів, а також розробка планів дій на випадок виникнення непередбачуваних ситуацій.

Для ефективного управління персоналом в умовах міграції та нестабільності ПП «Дунай-групп» може розглянути наступні стратегії та заходи:

- Активізація програм залучення та рекрутингу: Розширення географії пошуку кандидатів, використання онлайн-платформ та соціальних мереж, співпраця з навчальними закладами для залучення молодих спеціалістів.

- Впровадження програм утримання персоналу: Підвищення рівня заробітної плати, надання додаткових соціальних пільг та гарантій, створення сприятливого та безпечного робочого середовища, розвиток корпоративної культури, програми кар'єрного зростання.
- Посилення мотиваційних програм: Впровадження гнучкої системи преміювання, визнання досягнень працівників, надання можливостей для професійного розвитку та самореалізації, забезпечення психологічної підтримки.
- Оптимізація процесів навчання та розвитку персоналу: Впровадження дистанційних форм навчання, розробка програм перекваліфікації та підвищення кваліфікації з урахуванням нових потреб ринку праці та технологічних змін.
- Адаптація кадрової політики до змін у законодавстві: Постійний моніторинг змін у трудовому законодавстві та оперативне внесення відповідних коректив до внутрішніх нормативних документів.
- Забезпечення безпеки та підтримки працівників: Розробка та впровадження протоколів безпеки, надання психологічної допомоги, забезпечення можливості для евакуації та тимчасового розміщення (за потреби).
- Розвиток гнучких форм зайнятості: Використання дистанційної роботи, вахтового методу, часткової зайнятості для залучення та утримання працівників, які не можуть постійно перебувати на робочому місці.
- Інвестиції в автоматизацію та технології: Впровадження сучасних технологій в аграрне виробництво та управління, що дозволить оптимізувати використання трудових ресурсів та зменшити залежність від фізичної присутності працівників.

Для подолання наслідків втрати активів та відновлення діяльності ПП «Дунай-групп» пропонується наступний комплекс рекомендацій:

1. Оптимізація використання наявних земельних ресурсів: Максимально ефективне використання підконтрольних земельних ділянок шляхом впровадження інтенсивних технологій вирощування, оптимізації сівозміни та підвищення врожайності.

2. Відновлення та модернізація пошкодженої інфраструктури: Проведення оцінки завданих збитків, розробка планів відновлення та залучення інвестицій для ремонту та модернізації елеваторів, терміналів та іншої інфраструктури з використанням сучасних енергоефективних технологій.

3. Диверсифікація напрямів діяльності: Розширення спектру діяльності за рахунок розвитку переробки сільськогосподарської продукції з метою створення продукції з вищою доданою вартістю, а також надання логістичних послуг іншим агровиробникам.

4. Залучення фінансових ресурсів з різних джерел: Активний пошук та залучення фінансових ресурсів через державні програми підтримки, міжнародні фінансові інституції, гранти, кредити та інвестиції для відновлення активів та поповнення обігових коштів. Більш детальна інформація знаходиться у табл. 3.3

Таблиця 3.3

Потенційні джерела фінансування для відновлення активів ПП «Дунай-групп»

Джерело фінансування	Переваги	Недоліки	Рекомендації щодо залучення
Державні програми підтримки	Пільгові умови, гранти	Обмежені обсяги, складні процедури	Активна участь у відповідних програмах, підготовка якісних заявок.

Продовження табл. 3.3

Міжнародні фінансові інституції	Великі обсяги фінансування, довгострокові кредити	Високі вимоги, тривалий процес погодження	Розробка обґрунтованих інвестиційних проектів,
---------------------------------	---	---	--

			ведення переговорів.
Комерційні банки	Оперативність (деякі програми)	Вищі відсоткові ставки, вимоги до застави	Порівняння умов різних банків, пошук програм з пільговими умовами для постраждалого бізнесу.
Приватні інвестиції	Залучення стратегічних партнерів, нові технології	Втрата частки власності, вимоги до прибутковості	Пошук інвесторів, зацікавлених в аграрному секторі, прозорі умови співпраці.

Джерело: складено автором на основі джерел [6, 15]

5. Оптимізація управління наявними активами: Проведення ретельної інвентаризації та оцінки стану наявних активів, оптимізація їх використання, впровадження заходів з енергозбереження та ефективного управління матеріально-технічною базою.

Втрата активів в умовах воєнного стану стала серйозним викликом для ПП «Дунай-групп». Запропонований комплекс рекомендацій, спрямований на оптимізацію використання наявних ресурсів, відновлення та модернізацію інфраструктури, диверсифікацію діяльності та залучення фінансових ресурсів, є важливим для подолання негативних наслідків та забезпечення подальшого сталого розвитку підприємства.

Висновки до розділу 3

Проведене дослідження проблем управління та перспектив його вдосконалення на ПП «Дунай-групп» дозволило ідентифікувати ключові

виклики, з якими стикається підприємство в процесі своєї діяльності, та сформулювати ряд рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності його управління. Аналіз проблемних аспектів та потенційних напрямів розвитку є важливим для забезпечення сталого зростання та зміцнення конкурентних позицій компанії в аграрному секторі.

У підрозділі "Основні проблеми управління на підприємстві" було виявлено ряд ключових проблем, що впливають на ефективність управління ПП «Дунай-групп». Серед них виділено складнощі, пов'язані з логістикою в умовах воєнного стану, зокрема обмеженість пропускної здатності наземних та річкових шляхів, зростання транспортних витрат та ризику, пов'язані з безпекою перевезень. Окрему увагу приділено викликам, пов'язаним з управлінням персоналом в умовах міграції та нестабільності, а також фінансовим обмеженням та необхідністю пошуку нових джерел фінансування.

У підрозділі "Перспективи вдосконалення управління та рекомендації для підвищення ефективності" було запропоновано комплекс рекомендацій, спрямованих на вирішення виявлених проблем та підвищення ефективності управління підприємством. Щодо логістики, запропоновано оптимізацію існуючих маршрутів, інвестиції в розвиток власного річкового флоту та термінальної інфраструктури на альтернативних напрямках, а також диверсифікацію експортних шляхів. Для подолання наслідків втрати активів рекомендовано розробку стратегії відновлення виробничих потужностей та залучення інвестицій у нові технології. У сфері управління персоналом запропоновано впровадження програм підтримки та мотивації співробітників, розвиток дистанційних форм роботи та використання сучасних HR-технологій.

Таким чином, проведене дослідження виявило ключові проблеми управління, з якими стикається ПП «Дунай-групп» в сучасних умовах, та обґрунтувало ряд перспективних напрямів для вдосконалення управлінських

процесів. Запропоновані рекомендації мають практичне значення та можуть бути використані керівництвом підприємства для підвищення ефективності діяльності, зміцнення його конкурентоздатності та забезпечення сталого розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Впровадження запропонованих заходів сприятиме не лише відновленню потенціалу ПП «Дунай-груп», але й матиме позитивний вплив на аграрний сектор України в цілому.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження, спрямоване на комплексний аналіз теоретичних основ управління малим бізнесом та сучасних підходів до управління на великому аграрному підприємстві ПП «Дунай-групп», дозволило сформулювати наступні ключові висновки:

У першому розділі, присвяченому теоретичним основам управління малим бізнесом, було систематизовано наукові підходи до визначення поняття та сутності малого бізнесу. Визначено його ключові характеристики, роль у забезпеченні економічного зростання, зайнятості та інноваційної діяльності. Дослідження особливостей управління малими підприємствами виявило специфічні риси, такі як централізоване прийняття рішень, значний вплив власника-керівника, обмеженість ресурсів та висока адаптивність. Аналіз принципів та методів управління малим бізнесом підкреслив важливість клієнтоорієнтованості, ефективного використання ресурсів та гнучких управлінських інструментів.

У другому розділі було здійснено комплексний аналіз сучасних підходів до управління на ПП «Дунай-групп». Розгляд організаційної структури та напрямів діяльності підприємства засвідчив його вертикально інтегровану модель та диверсифікований характер діяльності в аграрному секторі. Аналіз фінансових показників дозволив оцінити ефективність діяльності підприємства, виявити ключові тенденції його фінансового стану та визначити потенційні зони ризику та можливості для покращення. Дослідження методів та використання інноваційних технологій в управлінні персоналом на ПП «Дунай-групп» виявило активне впровадження сучасних HR-практик та цифрових інструментів, спрямованих на оптимізацію управління людськими ресурсами.

У третьому розділі було проведено аналіз основних проблем управління на ПП «Дунай-групп», серед яких виділено логістичні складнощі, питання управління персоналом в умовах нестабільності, наслідки втрати частини активів та інші специфічні виклики. На основі проведеного аналізу було розроблено перспективи вдосконалення управління та надано ряд практичних рекомендацій, спрямованих на оптимізацію управлінських процесів, підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його сталого розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища. Запропоновані рекомендації охоплюють сфери логістики, управління персоналом, фінансового менеджменту та стратегічного розвитку.

Узагальнюючи результати дослідження, можна констатувати, що ефективне управління як малими підприємствами, так і великими аграрними комплексами, такими як ПП «Дунай-групп», вимагає врахування специфічних особливостей їх функціонування та адаптації сучасних управлінських підходів до конкретних умов діяльності. Результати дослідження мають практичне значення для керівництва ПП «Дунай-групп» при розробці та впровадженні заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління та забезпечення сталого розвитку підприємства. Теоретичні положення дисертаційної роботи можуть бути використані у навчальному процесі для підготовки фахівців у галузі управління та економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАННИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Андрющенко Г.О. Малі підприємства: критерії визначення. *Формування ринкових відносин*. 2008. № 10.
2. Анісімова Л. А., Жилінська О. І. Менеджмент: практикум. Навч. посіб. Вип. 2. Київ, 2018. 237 с.
3. Антонюк, Я. М., Політичний, О. В., & Савчук, І. Г. *Управління малим бізнесом: теорія та практика*. Київ: Центр учбової літератури. 2018. С. 5-8.
4. Балановська Т.І. Особливості функціонування малого підприємництва в Україні. *Інноваційна економіка: Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. № 8 (34). 2012. С. 22-31.
5. Балаш Л. Я., Бінерт О. В., Лисюк О. В. Особливості антикризового розвитку підприємствами. *Економіка та управління підприємствами*. № 3 (14). 2019. С. 136-140.
6. Бедринець М. Д. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 352 с.
7. Болтак О. Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством. URL: http://nauka.zi_net.info/9/boltak.php (дата звернення: 05.05.2025).
8. Бондар Н.М. Економіка підприємства: навчальний посібник. Київ: А.С.К., 2004. С. 399.
9. Ваганов К.Г. Стратегія розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. № 1. 2008. С. 103–118.
10. Варналій З. С. Мале підприємництво: основи теорії і практики. 2-е вид., випр. і доп. Київ: Знання, КОО. 2003. С. 302.
11. Вітлінський В.В., Наконечний С.І. Ризик у менеджменті. Київ: КНЕУ, 2005. 336 с.

12. Воронкова, О. Є., & Андрусенко, І. В. Стратегічне управління малим підприємством. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2019.
13. Вороніна А. В. Менеджмент: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т (ДДТУ). Кам'янське: ДДТУ, 2019. 352 с.
14. Воротіна Л.І. Можливості збереження підприємств сектору малого бізнесу економіки України. URL: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc_gum/tpe/2009_19/Zb19_05.pdf (дата звернення: 05.05.2025).
15. Гетьман О.О. Економіка підприємства: навчальний посібник. Міністерство освіти і науки України, Дніпропетровський університет економіки і права. Київ: Центр навчальної літератури. 2006. С. 487.
16. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 01.05.2025).
17. Грушева А. А., Вітренко Л. О. Менеджмент: навч. посіб. Ун-т держ. фіск. служби України. Ірпінь: УДФСУ, 2020. 308 с.
18. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління. Харків: ІНЖЕК, 2018. 308 с.
19. Держаний комітет статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 09.05.2025).
20. Длігач А. О. Стратегічне маркетингове управління : монографія. Київ: Алерта, 2012. 270 с.
21. Дубініна Я.П. Основи кадрового менеджменту. URL: http://semestr.com.ua/book_102.html (дата звернення: 01.05.2025).
22. Дунай-груп - офіційний сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/35855634/ (дата звернення: 29.04.25).

23. Дикань О. В. Розвиток малого бізнесу в Україні: проблеми та шляхи забезпечення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 57. 2017. С. 58-66.
24. Заславська К.А. Менеджмент підприємств малого бізнесу. Навчальний посібник. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 200 с.
25. Калиниченко М. П. Управління персоналом промислового підприємства на засадах маркетингу. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2013. Т. 18, Вип. 1 (1). С. 146–151.
26. Коваленко М.А. Прогнозування впливу розвитку малого бізнесу на ВВП України. URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/bitstream/123456789/1839/1/5.pdf> (дата звернення: 05.05.2025).
27. Козирєва О. В., Ковальова В. І., Глебова Н. В. Управління персоналом. Навчальний посібник. Харків: Видавництво Іванченка, 2021. 126 с.
28. Колодяжна І.В. Організація та регулювання розвитку малого бізнесу в Україні. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: зб. науково-технічних праць*. С. 219-223.
29. Комих Н.Г. Соціокультурний контекст становлення та розвитку підприємництва в Україні. URL: <http://lib.ua-ru.net/diss/cont/143732.html> (дата звернення: 09.05.2025).
30. Коробка С.В. Управління підприємством малого бізнесу. *Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С.З. Гжицького*. 2010. Том 12, № 3(45), Частина 5. С. 137-141.
31. Лазоренко Л.В. Організація розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 3. С. 62-68.

32. Міщук Є.В. Особливості формування організаційної структури управління на малому підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. Київ. 2015. № 24. С. 76-79.
33. Пивоваров М.Г. Формування та розвиток малих підприємств як основи підприємництва: монографія. Запоріжжя: КПУ, 2010. 415 с.
34. Подольна В.В. Ретроспективний аналіз та перспективи розвитку малого бізнесу в Україні. *Інвестиції: Практика та досвід*. 2008. №19. С. 42-45.
35. Половян О.В. Особливості управління малим підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 6 (96). С. 131-135.
36. Поповенко Н.С. Державна підтримка розвитку малого бізнесу в Україні. *Економіка: реалії часу*. 2012. № 1(2). С. 126-132.
37. Пономаренко В. С., Пушкар О. І., Тридід О. М. Стратегічне управління розвитком підприємства: Навчальний посібник. Харків: ХДЕУ, 2017. 640 с.
38. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень. Київ: Атіка, 2018. 240 с.
39. Рарок О.В. Проблеми та перспективи розвитку малого бізнесу в регіоні. *Економічний форум*. № 3. 2011. С. 12-17.
40. Рижко О.В. Фактори розвитку малого бізнесу. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. № 2. С. 346-350.
41. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навч. посіб. 2-ге вид., випр. і доп. - К.: Знання, 2005. 662 с.
42. Сіліна І.В., Радченко А.Г. Індикатори ефективності функціонування підприємств малого бізнесу. *Вплив цифрової освіти на розвиток людського капіталу: матеріали Міжнародної науковопрактичної інтернет-конференції*. 2019. С. 171–174.

43. Табінський В.А. Деякі аспекти розвитку малого підприємництва в Україні. *Економіка і суспільство*. 2016. № 2. С. 36-39.
44. Тимченко О.І. Особливості управління малим підприємством. URL: http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8304/1/Tezu_5.pdf (дата звернення: 29.04.2025).
45. Турчак В.В. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку малого бізнесу в Україні. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2013/1/9.pdf> (дата звернення 04.05.2025).
46. Тюленєва Ю.В. Проблеми розвитку малого підприємництва в Україні. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. № 19. 2017. С. 193-197.
47. Устенко А. О. Система управління підприємством. *Вісник Прикарпатського університету. Серія : Економіка*. 2016. Вип. 10. С. 96-103.
48. Хоменко Т.Ю. Погребняк А.Ю. Напрямки підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. № 11. 2014. С. 125–131.
49. Шершньова, З. Є. Стратегічне управління. КНЕУ. 2004. Київ. № 2. С. 47-60.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1.4

Принципи управління малим бізнесом

Тип	Суть	Ключові аспекти
Орієнтація на клієнта (глибший аналіз)	Успіх малого бізнесу безпосередньо залежить від здатності задовольняти потреби та бажання своїх клієнтів. На відміну від великих корпорацій, малий бізнес часто має можливість будувати більш персоналізовані та тісні відносини з клієнтами.	- глибоке розуміння цільової аудиторії: проведення досліджень ринку, аналіз демографічних даних, поведінки та потреб потенційних клієнтів. Визначення їхніх "болей" та пропонування рішень; - персоналізація: звернення до клієнтів по імені, врахування їхніх попередніх покупок та вподобань, пропонування індивідуальних рішень; - висока якість продуктів/послуг: забезпечення того, що пропонований продукт або послуга відповідає або перевищує очікування клієнтів. Якість є ключовим фактором для формування лояльності; - відмінне обслуговування клієнтів: швидке та ефективне реагування на запити, ввічливе та професійне спілкування, оперативне вирішення проблем та скарг. Перетворення невдоволеного клієнта на лояльного може стати сильною конкурентною перевагою; - збір та аналіз зворотного зв'язку: активне запитування думок клієнтів, аналіз відгуків та використання цієї інформації для покращення продуктів, послуг та процесів; - побудова довгострокових відносин: заохочення повторних покупок, програми лояльності, створення спільноти навколо бренду. Лояльні клієнти не лише купують частіше, але й стають адвокатами бренду;

Продовження табл. 1.4

Ефективне використання обмежених ресурсів (деталізація)	Малий бізнес часто оперує з обмеженим бюджетом, невеликою кількістю працівників та часовими рамками. Управління цими ресурсами з максимальною ефективністю є життєво важливим.	- ретельне фінансове планування та бюджетування: складання детальних бюджетів, відстеження витрат, контроль грошових потоків, прогнозування фінансових потреб.; - оптимізація витрат: Пошук можливостей для зниження витрат без шкоди для якості. Це може включати переговори з постачальниками, енергоефективність, використання безкоштовних або недорогих інструментів. - ефективне управління часом: пріоритезація завдань, делегування (коли це можливо), використання інструментів для управління часом, уникнення непродуктивних дій. Час власника малого бізнесу є одним з найцінніших ресурсів; - стратегічне використання технологій: впровадження технологій, які можуть автоматизувати рутинні завдання, покращити комунікацію, спростити процеси та знизити витрати; - аутсорсинг неключових функцій: передача певних завдань на аутсорсинг (наприклад, бухгалтерія, юридичні послуги, ІТ-підтримка) може бути більш економічно вигідним, ніж наймання штатного працівника; - ефективне управління запасами: Мінімізація надлишкових запасів, оптимізація закупівель, використання систем обліку запасів для запобігання дефіциту або надлишку; - максимальне використання наявних навичок та знань: Залучення працівників до різних завдань, заохочення їхнього розвитку та навчання, використання їхнього потенціалу на повну.
--	---	---

Продовження табл. 1.4

Гнучкість адаптивність (розширення)	та Малий бізнес повинен бути готовим до швидких змін на ринку, у технологіях, у поведінці споживачів та діях конкурентів. Здатність швидко адаптуватися є ключем до виживання та зростання.	- постійне відстеження ринкових тенденцій: регулярний аналіз ринку, вивчення дій конкурентів, моніторинг нових технологій та змін у законодавстві; - готовність до експериментів: не боятися пробувати нові підходи в маркетингу, продажах, розробці продуктів або послуг. Не всі експерименти будуть успішними, але вони дають цінний досвід; - швидке прийняття рішень: у малому бізнесі власник часто має більше свободи та може приймати рішення швидше, ніж у великій корпорації. Цю перевагу слід використовувати; - здатність до швидкої зміни напрямку (Pivot): якщо початкова бізнес-модель виявляється неефективною, малий бізнес повинен бути готовим змінити свій курс; - орієнтація на навчання та розвиток: власник та працівники повинні бути відкритими до нових знань та навичок, щоб залишатися конкурентоздатними.
Активна участь власника (або ключових керівників) (додаткові аспекти)	На ранніх етапах розвитку та часто протягом усього існування малого бізнесу, активна залученість власника є критично важливою для встановлення культури, контролю якості та підтримки мотивації команди.	- лідерство та приклад; - прямий контакт з клієнтами та працівниками: підтримання особистих зв'язків допомагає краще розуміти їхні потреби та проблеми; - контроль ключових процесів: особливо на початкових етапах, власник повинен ретельно контролювати якість продуктів/послуг та ключові операційні процеси; - прийняття ключових стратегічних рішень: власник несе остаточну відповідальність за напрямок розвитку бізнесу; - мотивація та натхнення команди: Ентузіазм та віра власника в успіх бізнесу можуть надихати працівників.

Продовження табл. 1.4

Фокус на ключових компетенціях (роз'яснення)	Малий бізнес часто має обмежені ресурси, тому важливо зосередитися на тому, що він робить найкраще та що є його унікальною ціннісною пропозицією для клієнтів	- визначення унікальних переваг: що відрізняє ваш бізнес від конкурентів? Які ваші сильні сторони? - спеціалізація: концентрація на певній ніші ринку або наданні конкретних послуг може допомогти стати лідером у цій області; - аутсорсинг неключових функцій: звільнення внутрішніх ресурсів для зосередження на основній діяльності; - постійне вдосконалення ключових процесів: інвестування в навчання, обладнання або технології, які покращують основні компетенції бізнесу.
Побудова ефективної команди (додаткові моменти)	Навіть найталановитіший власник не зможе досягти значного успіху без підтримки кваліфікованої та мотивованої команди	- ретельний процес найму: пошук кандидатів, які не лише мають необхідні навички, але й поділяють цінності компанії та вписуються в її культуру; - чіткі посадові інструкції та очікування: кожен працівник повинен розуміти свої обов'язки та критерії успіху; - справедлива система оплати праці та заохочень: визнання та винагорода за досягнення; - можливості для навчання та розвитку: інвестування в професійний ріст працівників підвищує їхню лояльність та продуктивність; - створення позитивної робочої атмосфери: заохочення співпраці, відкритого спілкування, взаємоповаги та підтримки; - делегування повноважень: надання працівникам відповідальності та можливості приймати рішення в межах своєї компетенції.