



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ
ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
Зав. каф. _____ проф. Копитко В.І.
« ____ » червня 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**на тему: «Формування системи менеджменту підприємства в умовах
невизначеності (за матеріалами ТОВ «Ван Шот»)»**

Здобувачки вищої освіти 4 курсу, групи ММ-41з
спеціальності 073 «Менеджмент»

Гаїв Вікторії Ігорівни

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____
(підпис)

Копитко Василь Іванович

(прізвище, ім'я, по-батькові)

доктор економічних наук, професор

(науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент: _____
(підпис)

Юркевич Орест Тарасович

(прізвище, ім'я, по-батькові)

заступник директора ТОВ «Ван Шот»

(науковий ступінь, вчене звання або посада)

Львів - 2026

Кафедра	менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь	бакалавр
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
менеджменту та міжнародного бізнесу
Копитко В. І.
«___» жовтня 2025 року

З А В Д А Н Н Я ЗДОБУВАЧЦІ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Гаїв Вікторії Ігорівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **«Формування системи менеджменту підприємства в умовах невизначеності (за матеріалами ТОВ «Ван Шот»)»**

Керівник роботи **Копитко Василь Іванович**
доктор економічних наук, професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від 06 жовтня 2025 року №150

2. Строк подання студентом роботи **30 травня 2026 року**

3. Вихідні дані до роботи *Нормативно-правові акти та закони*

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) *Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи*

дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Рис. 1.1 – 1.3 і табл. 1.1 - теоретичні засади менеджменту підприємства.

Рис. 2.1 – 2.7 і табл. 2.1. – 2.5 аналіз системи менеджменту ТОВ «Ван Шот».

Рис. 3.1 – 3.6 і табл. 3.1 – 3.5 – шляхи удосконалення формування системи менеджменту підприємства.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання 19 жовтня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>листопад-2025 р.</i>	<i>Остаточне затвердження плану</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>січень-2026р.</i>	<i>роботи</i>
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>квітень-2026 р.</i>	
4.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>травень-2026 р.</i>	<i>Перевірка на унікальність</i>
5.	<i>Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи</i>	<i>червень – 2026 р.</i>	

Здобувачка _____
(підпис)

Гаїв В. І. _____
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Копитко В. І. _____
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Вікторія Гаїв. Формування системи менеджменту підприємства в умовах невизначеності (за матеріалами ТОВ «Ван Шот»). Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент». Львів, 2026.

Обсяг роботи становить 69 сторінок, включаючи 11 таблиць, 16 рисунків.

Автором вивчено систему менеджменту сучасного підприємства; проведено огляд особливостей аналізу системи менеджменту; досліджено систему менеджменту на підприємстві в умовах глобальних викликів; охарактеризовано структуру та функції управління Товариства з обмеженою відповідальністю «Ван Шот»; здійснено аналіз управлінського персоналу ТОВ «Ван Шот»; оцінено систему менеджменту ТОВ «Ван Шот»; розглянуто проблеми менеджменту вітчизняним підприємством в умовах кризових явищ; розроблено напрями оптимізації системи управління персоналом в системі менеджменту підприємства; надано рекомендації удосконалення механізму формування системи менеджменту ТОВ «Ван Шот».

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції.

Ключові слова: підприємство, система менеджменту, проблеми, криза, військовий стан, удосконалення, механізм.

ANNOTATION

Victoria Gaiv. Formation of an enterprise management system in conditions of uncertainty (based on materials from Van Shot LLC). Manuscript.

Research for the degree of Bachelor in the field of knowledge "Management and Administration" specialty "Management". Lviv, 2026.

The volume of the work is 69 pages, including 11 tables, 16 figures.

The author studied the management system of a modern enterprise; reviewed the features of the analysis of the management system; investigated the management system at the enterprise in the context of global challenges; characterized the structure and functions of the management of the Limited Liability Company "Van Shot"; analyzed the management personnel of Van Shot LLC; evaluated the management system of Van Shot LLC; considered the problems of management by a domestic enterprise in conditions of crisis phenomena; developed directions for optimizing the personnel management system in the enterprise management system; provided recommendations for improving the mechanism for forming the management system of Van Shot LLC.

Based on the study of theoretical and practical materials, relevant conclusions were drawn and specific proposals were made.

Key words: enterprise, management system, problems, crisis, martial law, improvement, mechanism.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Система менеджменту сучасного підприємства	9
1.2 Особливості аналізу системи менеджменту.....	15
1.3 Система менеджменту на підприємстві в умовах глобальних викликів.....	21
Висновки до 1 розділу.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ВАН ШОТ».....	29
2.1 Характеристика структури та функцій управління Товариства з обмеженою відповідальністю «Ван Шот».....	29
2.2 Аналіз управлінського персоналу ТОВ «Ван Шот»	35
2.3 Оцінювання системи менеджменту ТОВ «Ван Шот».....	40
Висновки до 2 розділу.....	48
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	50
3.1 Проблеми менеджменту вітчизняним підприємством в умовах кризових явищ	50
3.2 Напрями оптимізації системи управління персоналом в системі менеджменту підприємства.....	56
3.3 Удосконалення механізму формування системи менеджменту ТОВ «Ван Шот».....	60
Висновки до 3 розділу.....	73
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми дослідження. Для сучасного етапу розвитку характерними є інтенсивні процеси глобалізації, підвищена невизначеність і значні ризики, у межах яких функціонують організації та ухвалюються управлінські рішення. Наслідки глобальної фінансової кризи, поширення пандемії COVID-19, а також збройна агресія Російської Федерації проти України суттєво загострили кризові тенденції та трансформували соціально-економічне середовище. У зв'язку з цим значення антикризового управління як важливої складової економічної безпеки постійно посилюється, поступово інтегруючись у загальну систему управління підприємством.

Необхідність модернізації системи менеджменту підприємства зумовлюється низкою чинників. Передусім, динамічні зміни технологій і бізнес-середовища потребують безперервної адаптації управлінських підходів і вдосконалення господарської діяльності. Раціонально побудована система менеджменту забезпечує здатність підприємства оперативно реагувати на ринкові трансформації, ефективно протистояти конкурентному тиску та реалізовувати нові можливості розвитку. Водночас жорстка конкуренція на ринку актуалізує питання результативного використання ресурсів і повного задіяння внутрішнього потенціалу. Оптимізація управлінської системи сприяє підвищенню якості планування, координації та контролю діяльності підприємства.

Для забезпечення стабільного функціонування в умовах ринкової економіки підприємствам необхідно чітко визначати стратегічні орієнтири розвитку, що виступає основою успішної підприємницької діяльності. Саме тому вдосконалення системи менеджменту набуває особливої значущості в сучасних економічних умовах.

Постановка проблеми та її значення. У нинішніх умовах господарювання особливої ваги набуває забезпечення стійкого економічного розвитку організацій в умовах глобалізаційних викликів і кризових явищ. Це зумовлює

потребу у впровадженні нових ефективних управлінських механізмів, орієнтованих на трансформацію системи менеджменту відповідно до вимог зовнішнього середовища. Такий підхід сприятиме досягненню сталого розвитку та мінімізації ризиків виникнення криз завдяки підвищенню адаптивності управлінських систем. Узагальнення тенденцій розвитку менеджменту свідчить про суттєвий вплив глобальних криз, пандемії COVID-19 та воєнних подій в Україні на трансформацію управлінських підходів.

Рівень наукового опрацювання проблематики. Питання менеджменту широко досліджувалися як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями та практиками. Серед найбільш відомих дослідників доцільно відзначити П. Друкера, Г. Саймона, М. Портера, Г. Мінцберга, О. Радченка, І. Ненно, Е. Кузнєцова, Г. Запшу, О. Коваленка та інших.

Об'єктом бакалаврського дослідження виступає система менеджменту як інструмент підвищення якості організації та управління на підприємстві ТОВ «Ван Шот».

Предмет дослідження охоплює сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів функціонування та розвитку системи менеджменту зазначеного підприємства в сучасних умовах.

Метою кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження теоретичних засад, методичних підходів і практичних інструментів удосконалення системи менеджменту підприємства з урахуванням сучасних викликів.

Реалізація поставленої мети передбачає виконання таких завдань:

- дослідити сутність і особливості системи менеджменту сучасного підприємства;
- проаналізувати підходи до оцінювання та аналізу системи менеджменту;
- вивчити функціонування управлінської системи підприємства в умовах глобальних викликів;
- визначити організаційну структуру та основні функції управління ТОВ «Ван Шот»;
- провести аналіз складу та діяльності управлінського персоналу підприємства;

- здійснити оцінювання ефективності системи менеджменту ТОВ «Ван Шот»;
- виявити проблемні аспекти управління вітчизняними підприємствами в умовах криз;
- обґрунтувати напрями вдосконалення системи управління персоналом у межах загальної системи менеджменту;
- розробити практичні рекомендації щодо оптимізації механізмів формування системи менеджменту підприємства.

Методологія дослідження базується на використанні комплексу загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема аналізу, порівняння, узагальнення, систематизації, класифікації та оцінювання. Додатково застосовано підходи до опрацювання статистичних, фінансових і управлінських даних, аналіз наукових джерел, а також критичне осмислення нормативно-правових актів.

Інформаційну основу дослідження становлять чинні нормативно-правові акти органів державної влади та місцевого самоврядування, офіційні статистичні матеріали Міністерства фінансів України та Міністерства економіки України, звітність суб'єктів господарювання, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали міжнародних організацій, а також ресурси мережі Інтернет.

Практична цінність отриманих результатів полягає у розробленні та впровадженні рекомендацій щодо вдосконалення управлінських процесів і розвитку системи менеджменту на підприємстві ТОВ «Ван Шот».

Структурно кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків; обсяг основного тексту становить 69 сторінок, робота містить 16 ілюстрацій, 11 таблиць і налічує 70 використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Система менеджменту сучасного підприємства

Система менеджменту розглядається як сукупність механізмів управління різними видами ресурсів підприємства, зокрема людськими, фінансовими, технічними та іншими, що використовуються для досягнення визначених цілей. У сучасних умовах вона формується як комплекс взаємопов'язаних підсистем управління, які виділяються за певними ознаками та функціонують як складові єдиної керованої системи. Такий поділ здійснюється з метою зниження загальної складності управлінських процесів і підвищення ефективності функціонування окремих підсистем.

Результативність управління організацією значною мірою визначається рівнем узгодженості та взаємодії між цими підсистемами. Саме ступінь їх координації впливає на здатність підприємства досягати спільних стратегічних цілей. Налагоджена взаємодія сприяє збалансованому функціонуванню організації, раціональному використанню наявних ресурсів, запобіганню внутрішнім суперечностям і забезпеченню цілісності управлінських дій.

Менеджмент у загальному розумінні виступає як процес організації та спрямування діяльності персоналу з метою досягнення соціально-економічних результатів у межах чинного правового поля. Водночас система менеджменту охоплює впорядковану сукупність організаційної структури, управлінських процесів і методів, які забезпечують комплексне керівництво діяльністю підприємства, орієнтоване на реалізацію стратегічних завдань і задоволення потреб споживачів.

Важливим аспектом дослідження є чітке визначення термінологічного апарату, що застосовується для характеристики професійної системи менеджменту, зокрема понять, категорій і її структурних елементів. У цьому контексті доцільно розглядати процес її дослідження як аналіз або вивчення,

спрямоване на з'ясування особливостей побудови, рівня ефективності та потенціалу для подальшого вдосконалення (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Поняття системи менеджменту*

Термін	Загальна характеристика	Управлінське визначення
Поняття	Спільна думка про предмет та ряд взаємопов'язаних ознак.	Термін менеджменту складається з 3 позицій: 1. вид діяльності у системі керівництва персоналом 2. галузь людських знань 3. персонал менеджменту
Категорія	Загальне поняття, яке висловлює істотну, загальну особливість й відношення явищ пізнання	Поняття, які відображають загальні особливості та стійкі відносини управлінського процесу.
Компоненти	Внутрішній елемент системи	Розгляд компонентів, які мають логічний зв'язок між собою, допомогою механізму управлінського процесу для визначення інформації з метою побудови контуру управління.

*Джерело: [22]

Існує значна кількість підходів до трактування сутності менеджменту, запропонованих як науковцями, так і фахівцями-практиками у сфері управління. Вагомий вплив на формування сучасного розуміння професіоналізації менеджменту здійснили ідеї П. Друкера. Саме він заклав підґрунтя якісного підходу до дослідження систем управління, водночас критично оцінюючи надмірне застосування кількісних методів у вивченні управлінської діяльності. Ключові положення та базові принципи менеджменту, сформульовані П. Друкером, відображені на рисунку 1.1.

Необхідно підкреслити, що саме ефективно організований менеджмент є основою стабільного функціонування підприємства. Фінансовий результат діяльності, зокрема отримання прибутку, виступає не лише показником ефективності, але й гарантією подальшого розвитку організації. Акумуляція прибутку у формі резервних фондів створює можливості для мінімізації ризиків і подолання негативних наслідків, спричинених змінами ринкового середовища.

З огляду на це особливого значення набуває забезпечення належного рівня автономії управлінського персоналу. Надання менеджерам достатньої свободи у прийнятті рішень є передумовою своєчасного реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища та ефективної адаптації до нових умов функціонування, що, у свою чергу, сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства [5].



Рис. 1.1. Основні принципи та визначення менеджменту П. Друкера*

*Джерело: [5]

Ключове призначення системи менеджменту полягає у формуванні конкурентоспроможного підприємства та забезпеченні прибутковості його діяльності. Це досягається шляхом раціональної організації виробничо-управлінських процесів, розвитку матеріально-технічної й технологічної основи, ефективного використання трудових ресурсів, а також оптимального залучення й розподілу власних і позикових фінансових ресурсів.

Показник прибутковості відображає результативність виробничо-збутової діяльності підприємства, яка передбачає зниження витрат і водночас зростання доходів від реалізації продукції та послуг. Досягнення стратегічних цілей менеджменту потребує деталізації загальної мети на рівні окремих структурних підрозділів із урахуванням їх функціонального призначення.

Сутність системи управління розкривається через сукупність принципів, що є універсальними для суб'єктів господарювання незалежно від галузевої належності. Управлінський вплив спрямовується на об'єкт управління з метою досягнення визначених результатів. При цьому система менеджменту має враховувати низку ключових напрямів: узгодженість цілей, результатів і ресурсів для їх досягнення; комплексний характер управлінських процесів, що охоплюють облік, аналіз, планування, організацію, регулювання та контроль; інтеграцію оперативного, поточного й стратегічного планування за умов безперервності; обов'язковий контроль виконання управлінських рішень як основного результату управлінської діяльності; застосування матеріального та нематеріального стимулювання працівників; формування зацікавленості персоналу у підвищенні кваліфікації та освоєнні сучасних технологій.

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від використання менеджерами інструментів операційного, тактичного та стратегічного управління. Важливою передумовою успіху є вибір обґрунтованої, економічно доцільної та досяжної стратегічної мети розвитку підприємства.

Методи менеджменту являють собою сукупність підходів, інструментів і способів впливу на організацію з метою забезпечення ефективного управління.

Вони охоплюють процеси визначення цілей і завдань, розподілу ресурсів, планування діяльності, здійснення контролю та оцінювання отриманих результатів. Серед основних підходів до менеджменту доцільно виокремити такі:

1. Класичний підхід, що базується на чіткому розмежуванні функцій і відповідальності між рівнями управління.
2. Системний підхід, у межах якого організація розглядається як цілісна система взаємопов'язаних елементів.
3. Підхід, орієнтований на людські ресурси, який визначає персонал як ключовий фактор розвитку організації.
4. Якісний підхід, спрямований на забезпечення високого рівня якості продукції або послуг.
5. Теорія обмежень, що акцентує увагу на виявленні та усуненні стримуючих факторів розвитку.
6. Гнучкий (агільний) підхід, який передбачає швидку адаптацію до змін і підвищення ефективності управління в динамічному середовищі.

Кожен із зазначених методів має власні переваги та обмеження, що обумовлює доцільність їх комбінування залежно від конкретних умов функціонування підприємства. З-поміж різноманіття управлінських підходів варто виокремити ті, застосування яких забезпечує більш повне використання виробничого потенціалу підприємства (див. рис. 1.2):

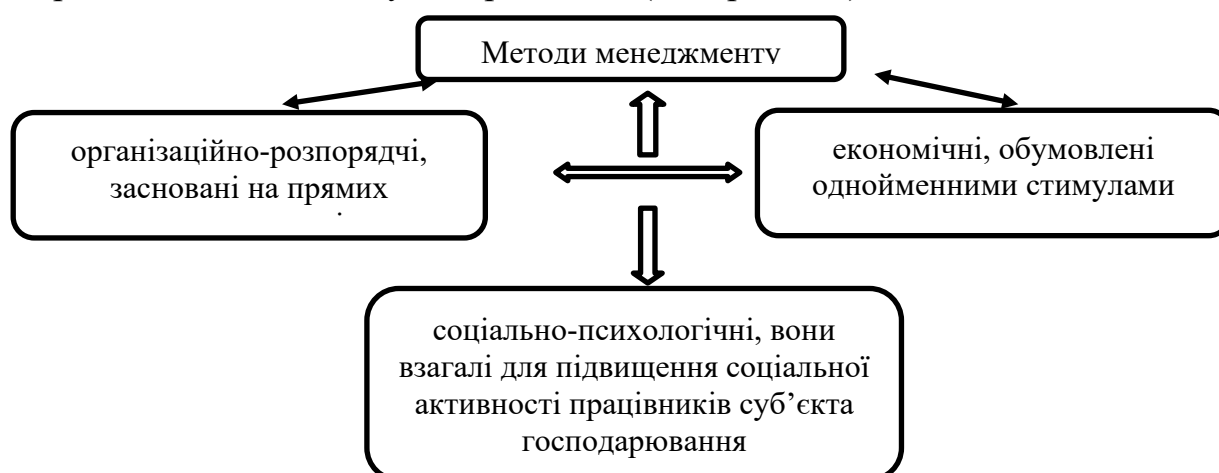


Рис.1.2. Методи менеджменту*

*Джерело: [10].

Ефективність функціонування підприємства на ринку значною мірою визначається якістю сформованої системи управління. Теоретичні засади менеджменту доцільно аналізувати з двох взаємодоповнюючих позицій.

З одного боку, менеджмент розглядається як елемент організаційної теорії, що передбачає побудову структури підприємства з відповідною ієрархією, орієнтованою на досягнення визначених цілей за допомогою сукупності принципів, методів та інструментів. З іншого боку, він виступає як цілісна управлінська система, якій притаманні конкретні функції, завдання та базові принципи організації діяльності.

У сучасних умовах особливої актуальності набуває оцінювання та постійний контроль розвитку персоналу. За високого рівня конкуренції саме ефективне формування та використання кадрового потенціалу відіграє вирішальну роль у досягненні стратегічних орієнтирів підприємства.

Впровадження системи менеджменту має забезпечувати досягнення комплексних результатів діяльності. При цьому отримання прибутку вже не виступає єдиною або визначальною метою функціонування підприємства. Ефективність управління оцінюється з урахуванням соціальних, організаційних та економічних результатів. Водночас прибуток слід розглядати як інструмент підтримки діяльності підприємства, а не як кінцеву мету його існування.

На рівні національної економіки менеджмент повинен враховувати глобальні тенденції розвитку світового господарства, а також загострення екологічних і соціально-економічних суперечностей, пов'язаних із забезпеченням інтересів як сучасного суспільства, так і майбутніх поколінь.

Важливою складовою сучасної системи управління є маркетинг, який набув статусу окремої функції. Його поява зумовлена необхідністю формування ефективного ринкового механізму управління виробництвом і збутом продукції. Реалізація маркетингової діяльності покладається на спеціалістів у сфері маркетингу та економіки й включає такі основні напрями: дослідження ринку та потреб споживачів; аналіз поточного і перспективного попиту; оцінювання ринкової ситуації; просування товарів і послуг; вивчення

залежності між ціною та попитом; аналіз витрат і каналів збуту; прогнозування цінової політики; визначення ефективних точок реалізації; формування асортиментної політики; розроблення маркетингових програм.

Для великих підприємств, зокрема промислових об'єднань та аграрних холдингів, доцільно створювати окремі маркетингові підрозділи. У малих організаціях функції маркетингу можуть бути інтегровані з економічними або збутовими службами.

Сучасні підходи до управління дозволяють розглядати підприємство як відкриту систему, що складається з взаємопов'язаних елементів і функціонує у тісній взаємодії із зовнішнім середовищем. Значна частина чинників, що визначають успіх організації, формується поза її межами, що зумовлює залежність від впливу зовнішніх умов. У зв'язку з цим система менеджменту повинна бути гнучкою та здатною адаптуватися до змін середовища.

Отже, результативність діяльності підприємства безпосередньо залежить від ефективності управлінських процесів. У сучасних умовах одним із ключових напрямів удосконалення систем менеджменту є формування надійної теоретико-методологічної бази, що забезпечує підвищення ефективності управління, особливо на рівні окремих суб'єктів господарювання.

1.2 Особливості аналізу системи менеджменту

Визначальною передумовою досягнення підприємством стійких позицій на ринку є наявність ефективно організованої системи управління. Теоретичні основи менеджменту доцільно аналізувати з урахуванням двох взаємопов'язаних аспектів.

З одного боку, менеджмент трактується як складова організаційної теорії, що передбачає формування структури підприємства з відповідною ієрархічною побудовою, орієнтованою на досягнення поставлених цілей за допомогою визначених принципів, методів та інструментів. З іншого боку, він розглядається як цілісна система управління, для якої характерні конкретні функції, завдання та базові принципи реалізації управлінських процесів.

У сучасних умовах розвитку підприємств значна увага приділяється оцінюванню та контролю процесів розвитку персоналу. За умов високого рівня конкуренції саме ефективне формування та використання кадрового потенціалу відіграє ключову роль у досягненні стратегічних цілей організації [16].

Запровадження системи менеджменту має бути спрямоване на досягнення комплексних результатів діяльності підприємства. При цьому максимізація прибутку вже не розглядається як єдина домінуюча мета. Ефективність управління доцільно оцінювати з позицій соціальної значущості, організаційної результативності та економічної доцільності. Водночас прибуток виступає інструментом забезпечення функціонування підприємства, а не його кінцевою метою.

На макроекономічному рівні система менеджменту повинна враховувати глобальні тенденції розвитку світового господарства, а також зростання суперечностей, пов'язаних із використанням природних ресурсів і необхідністю узгодження інтересів сучасного та майбутніх поколінь [12].

Важливою складовою сучасного управління є маркетинг, який набув статусу окремої функціональної підсистеми. Його формування обумовлене необхідністю створення ефективного ринкового механізму регулювання виробничо-збутової діяльності. Реалізація маркетингових функцій покладається на фахівців у сфері маркетингу та економіки й охоплює такі напрями: дослідження ринкового середовища та потреб споживачів; аналіз динаміки існуючого і потенційного попиту; оцінювання ринку; організація рекламної діяльності; вивчення залежності між ціною та попитом; аналіз витрат виробництва і каналів збуту; прогнозування цінової політики; визначення найбільш ефективних точок реалізації; формування асортиментної політики; розроблення маркетингових планів.

Для великих підприємств, зокрема промислових об'єднань і аграрних холдингів, доцільним є створення спеціалізованих підрозділів маркетингу. У невеликих організаціях ці функції можуть поєднуватися з діяльністю економічних або збутових служб.

Сучасні теоретичні підходи дають змогу розглядати підприємство як відкриту систему, елементи якої перебувають у тісній взаємодії із зовнішнім середовищем. Значна частина чинників успіху формується поза межами організації, що зумовлює її залежність від впливу зовнішніх умов. У зв'язку з цим система менеджменту повинна характеризуватися здатністю до адаптації та гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища [22].

Отже, результативність функціонування підприємства безпосередньо залежить від ефективності управлінської діяльності. У сучасних умовах одним із ключових напрямів удосконалення систем менеджменту є формування надійної теоретико-методологічної бази, що забезпечує підвищення ефективності управління, особливо на рівні окремих суб'єктів господарювання.

Суб'єкт управління формується з працівників, які здійснюють управлінську діяльність, з урахуванням рівня їх компетентності, особливостей виконуваних функцій та характеристик професійної діяльності. До його складу також входить сукупність цілей, функцій і методів менеджменту, за допомогою яких реалізується управлінський вплив на організацію. Саме суб'єкт менеджменту забезпечує формування результатів діяльності, оцінює їх на виході системи та, спираючись на отримані дані, приймає відповідні коригувальні рішення щодо функціонування об'єкта управління [39].

Вхід системи менеджменту підприємства охоплює ресурси та елементи, які використовуються в процесі здійснення операцій і процедур, зокрема сировину, матеріали, енергетичні ресурси та інформацію. До цієї ж категорії належать чинники зовнішнього середовища, що безпосередньо впливають на функціонування системи та враховуються в управлінських процесах. Крім того, важливими складовими виступають нормативні документи, інструкції та регламентуючі положення, які забезпечують організацію та ефективність функціонування системи менеджменту. Результатом її діяльності є вихід, що може набувати форми продукції, послуг або інших кінцевих результатів [30].

Для досягнення високого рівня ефективності функціонування системи менеджменту необхідно, щоб результати її діяльності — продукція, послуги чи

технології — відповідали встановленим вимогам і задовольняли потреби споживачів. У цьому контексті аналіз системи менеджменту виступає як складний, цілеспрямований процес, спрямований на оцінювання її стану, виявлення тенденцій розвитку основних елементів, а також дослідження процесів прийняття управлінських рішень.

Згідно з підходами Лобза А. В. та Гузь І. С., саме аналіз є основою для визначення рівня ефективності системи менеджменту та обґрунтування напрямів її вдосконалення. Він забезпечує отримання необхідної інформації для оцінювання фактичного стану управлінської системи, дозволяє виявити передові практики та проблемні зони, визначити пріоритетні напрями удосконалення. Крім того, результати аналізу використовуються для розроблення планів розвитку системи менеджменту з урахуванням реальних ресурсних можливостей підприємства, зокрема фінансових, технічних і кадрових, а також для формування комплексних програм підвищення ефективності управління [22].

Систему менеджменту підприємства доцільно характеризувати через сукупність параметрів, притаманних її функціонуванню. Узагальнення наукових підходів дає змогу виокремити ключові характеристики такої системи, які забезпечують її розвиток і підвищення результативності діяльності підприємства (див. рис. 1.3).

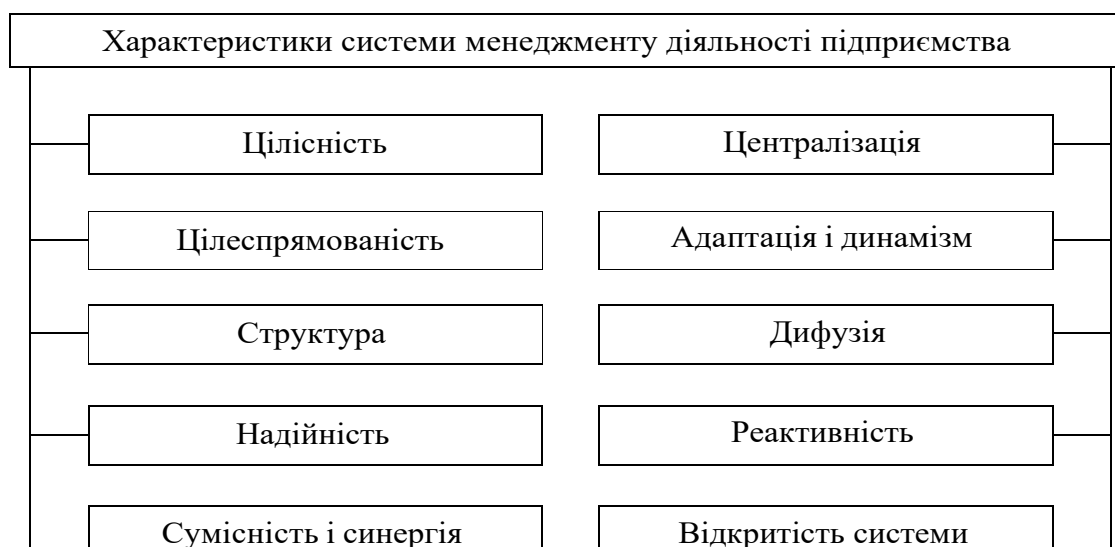


Рис. 1.3. Ключові характеристики системи менеджменту підприємства*

*Джерело: складено авторами на основі [28]

Доцільно проаналізувати ключові характеристики системи менеджменту підприємства, представлені на відповідному рисунку. Однією з базових властивостей є цілісність, яка передбачає сприйняття сукупності елементів як єдиної системи, що має спільні властивості та власну логіку функціонування. Порухення структури, зокрема вилучення або заміна окремого елемента, може негативно вплинути на ефективність або навіть призвести до дестабілізації всієї системи. Саме тому аналіз за цією ознакою є важливим, адже всі складові повинні діяти узгоджено; відмова хоча б одного елемента здатна порушити функціонування всієї управлінської системи підприємства [37].

Наступною важливою характеристикою виступає цілеспрямованість, що передбачає чітке визначення цілей системи менеджменту, які можуть змінюватися під впливом зовнішніх і внутрішніх умов, але мають залишатися узгодженими із загальною метою підприємства. Такий підхід забезпечує узгодженість управлінських рішень, зокрема щодо впровадження інновацій, із позиції їх доцільності для організації. Проведення аналізу за цією ознакою дозволяє підтримувати відповідність між стратегічними орієнтирами та поточними завданнями системи менеджменту.

Структура системи менеджменту визначається як сукупність її елементів і взаємозв'язків між ними. Вона має бути гнучкою та здатною адаптуватися до змін цілей і вимог як самої системи, так і підприємства загалом. Раціональна організація внутрішніх зв'язків сприяє усуненню неефективної взаємодії між компонентами та підвищує результативність управління [28].

Оцінювання системи менеджменту за такими параметрами, як надійність, адаптивність (реактивність), впроваджуваність та динамічність, дає можливість визначити її здатність стабільно функціонувати в умовах постійних змін. Оскільки підприємства діють у середовищі, що характеризується високою мінливістю, важливим є вміння системи швидко реагувати на трансформації та пристосовуватися до них, що забезпечує безперервність і ефективність її роботи.

Характеристики сумісності та синергії відображають рівень узгодженості елементів системи, їх здатність до взаємодоповнення, відсутність суперечностей і конфліктів, а також ефективну взаємну адаптацію для досягнення спільних результатів. Аналіз за цими ознаками дозволяє виявити слабкі або неефективні компоненти системи. Особливої уваги потребує рівень централізації управління, дослідження якого сприяє запобіганню неузгодженості дій, безвідповідальності та неефективному розподілу повноважень у межах системи менеджменту [39].

Аналіз системи менеджменту має суттєве значення для забезпечення результативності діяльності підприємства, оскільки своєчасно отримана інформація сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень. Зокрема, дослідження, проведені Дмитрієм К. І. та Шпаком Ю. Н., акцентують увагу на важливості оцінювання інформаційної складової системи управління. До ключових аспектів належать рівень захищеності управлінської інформації, наявність відповідної нормативної документації, забезпечення технологічної безпеки управлінських процесів, безпека персоналу та ефективність функціонування інформаційних систем менеджменту. Запропоновані авторами методичні підходи дають змогу визначити реальний рівень інформаційної безпеки управлінської системи підприємства [30].

У сучасних умовах особливого значення набуває аналіз відкритості системи менеджменту, зокрема в контексті інноваційної діяльності. Такий підхід передбачає дослідження взаємозв'язків і взаємозалежностей між даною системою, іншими підсистемами підприємства та зовнішнім середовищем. Важливим елементом є також оборотність зв'язків, яка характеризує наявність прямих і непрямих взаємодій між системою менеджменту інноваційної діяльності та іншими складовими організацій [37].

Аналіз системи менеджменту підприємства доцільно здійснювати з урахуванням її якісних характеристик, оскільки в їх основі лежать психологічні чинники, індивідуальні пріоритети працівників та характер їхньої взаємодії в межах колективу. Саме комунікаційні процеси між учасниками управлінської

системи значною мірою визначають її ефективність. У цьому контексті можна виокремити основні особливості аналізу системи менеджменту, які є принципово важливими для врахування.

Перший напрям передбачає оцінювання якості організаційного управління, яке базується на сукупності таких чинників, як безперервне навчання персоналу, підвищення професійної кваліфікації, розвиток компетенцій, а також поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів із орієнтацією на досягнення конкретних результатів. Важливою умовою ефективності такого аналізу є узгодженість сприйняття робочих процесів між керівництвом і підлеглими. У разі наявності суттєвих розбіжностей у розумінні корпоративної культури підвищення результативності системи менеджменту суттєво ускладнюється [52].

Другий аспект стосується оцінювання рівня особистісного впливу, який ґрунтується на використанні різних механізмів мотивації кожного працівника. У цьому випадку застосовуються інструменти коучингу, спрямовані на розкриття потенціалу співробітників. Важливим є те, що аналіз слід починати з керівної ланки, зокрема з визначення чинників, які стимулюють менеджера до досягнення стратегічних цілей організації та ефективного управління колективом. Керівник, який чітко усвідомлює поставлені завдання, зазвичай більш гнучко підходить до вибору мотиваційних інструментів для підлеглих [30].

Третій напрям передбачає аналіз системи матеріального стимулювання, що полягає в оцінюванні ефективності виключно фінансових винагород за належне виконання службових обов'язків. Попри поширеність такого підходу в багатьох компаніях як основного засобу мотивації, його довготривале застосування може виявитися недостатньо результативним і обмеженим у впливі на персонал [37].

Четвертий аспект пов'язаний із впровадженням індивідуалізованого підходу в системі менеджменту, який передбачає визначення психологічних особливостей та типів особистості працівників за результатами спеціальних

методик і тестування. Це дає змогу виявити домінуючі мотиватори поведінки, зокрема прагнення до фінансового добробуту, професійного зростання чи підвищення соціального статусу. На основі отриманих результатів формується диференційована система стимулювання, адаптована до потреб різних категорій працівників, що сприяє підвищенню загальної ефективності системи менеджменту підприємства [39].

1.3 Система менеджменту на підприємстві в умовах глобальних викликів

У сучасних умовах підприємства функціонують у середовищі численних викликів, які перевіряють стійкість та здатність їхніх систем менеджменту до адаптації. Такі виклики мають глобальний характер, виходять за межі окремих країн і потребують оперативного та гнучкого реагування. Протягом останнього десятиліття відбулося чимало світових подій, що суттєво трансформували підходи до ведення бізнесу та стратегічного планування.

Одним із найпотужніших глобальних факторів впливу стала пандемія COVID-19. Починаючи з 2023 року, вона переросла у масштабну кризу системи охорони здоров'я та надзвичайну ситуацію, що спричинила запровадження карантинних обмежень, економічне падіння та значні зміни у повсякденному житті населення. Підприємства були змушені оперативно змінювати організацію роботи, впроваджуючи дистанційні форми зайнятості з метою збереження здоров'я працівників і забезпечення безперервності бізнес-процесів.

Ця різка трансформація підкреслила критичну роль цифровізації, оскільки компанії прискорили впровадження цифрових технологій та інструментів онлайн-взаємодії. Паралельно було удосконалено антикризові управлінські підходи, орієнтовані на швидке прийняття рішень в умовах невизначеності. Значну увагу організації приділяли також програмам підтримки персоналу, зокрема заходам у сфері охорони здоров'я та запровадженню гнучких графіків роботи, що дозволяло зменшити негативний вплив пандемії на працівників [42].

Окремим серйозним викликом стали зміни у глобальних ланцюгах постачання, які призвели до перебоїв у постачанні, дефіциту ресурсів та зростання витрат. Для адаптації підприємства були змушені переглянути логістичні моделі, диверсифікувати постачальницьку базу та активніше використовувати цифрові технології прогнозування. Частина компаній також перейшла до локалізації постачання, зменшуючи залежність від міжнародних партнерів і мінімізуючи ризики, пов'язані з глобальною логістикою [42].

Водночас пандемія суттєво вплинула на поведінку споживачів, що проявилось у різкому зростанні онлайн-торгівлі та попиту на цифрові сервіси. У відповідь організації активно розвивали електронну комерцію, удосконалювали клієнтське обслуговування та інвестували у цифрові маркетингові інструменти. Це змусило підприємства переглянути продуктові портфелі та канали доставки відповідно до нових споживчих переваг.

Крім того, компанії були змушені адаптувати фінансові стратегії до умов глобального економічного спаду. Підвищення уваги до контролю витрат стало ключовим пріоритетом: впроваджувалися заходи з оптимізації витрат, переглядалися контракти, скорочувалися непершочергові витрати та підвищувалася операційна ефективність. У багатьох випадках підприємства також зверталися до державних програм підтримки, що дозволяло частково компенсувати фінансові втрати та стабілізувати діяльність у кризових умовах.

Пандемія стала потужним каталізатором інноваційної активності та прискорення процесів створення нових продуктів і послуг. Підприємства різних галузей були змушені переорієнтуватися на задоволення нових і термінових потреб ринку, зокрема у виробництві засобів індивідуального захисту, антисептичних матеріалів та рішень для організації віддаленої роботи. Високий рівень невизначеності та необхідність швидкого реагування сформували середовище, у якому інноваційні ідеї почали впроваджуватися значно швидше, ніж у звичайних умовах, а нові продукти оперативно виводилися на ринок.

У цих умовах особливої ваги набуло ефективне управління. Керівники були змушені забезпечувати стабільне функціонування організацій у кризовий

період, підтримувати мотивацію персоналу та гарантувати відкриту, послідовну комунікацію всередині колективу. Саме в цей час спостерігався перехід до емпатійного стилю лідерства, коли управлінці більше уваги приділяли потребам працівників і бар'єрам, з якими вони стикалися. Організаційна культура трансформувалася у напрямі підвищення стійкості, гнучкості та формування відчуття єдності й спільної відповідальності за результати діяльності.

Поширення дистанційного формату роботи призвело до значного зростання залежності підприємств від цифрових технологій та інформаційних інструментів. Це, у свою чергу, актуалізувало питання кібербезпеки, оскільки компанії почали стикатися з підвищеними ризиками кіберзагроз і витоку конфіденційних даних. Організації інвестували у впровадження сучасних систем захисту інформації, використання захищених комунікаційних платформ, технологій шифрування, а також у навчання персоналу основам кібергігієни. Забезпечення інформаційної безпеки стало одним із ключових пріоритетів для захисту як внутрішніх даних підприємства, так і інформації клієнтів [30].

Аналогічні виклики виникли і внаслідок конфлікту в Україні, який суттєво ускладнив діяльність компаній, пов'язаних із регіоном або залежних від порушених логістичних маршрутів. Війна призвела до значних перебоїв у функціонуванні ланцюгів постачання та підвищення загальної нестабільності ринкового середовища як на локальному, так і на глобальному рівнях.

У зв'язку з цим підприємства були змушені переглянути свої антикризові плани та адаптувати їх до нових реалій. Основними заходами стали переоцінка ризиків, диверсифікація постачальницьких каналів і посилення систем кіберзахисту. Ефективне управління в таких умовах вимагало впровадження стратегій, спрямованих на подолання невизначеності та забезпечення безперервності бізнес-процесів. Додатково ускладнення логістики проявилися у вигляді затримок постачань, дефіциту ресурсів та зростання витрат, що змусило підприємства активно шукати альтернативних постачальників і оптимальні маршрути доставки для підтримання виробничих потреб.

Підприємства також стикаються зі значними ускладненнями в процесі планування та управління ризиками, що зумовлено специфікою воєнних дій та їхніми масштабними глобальними економічними наслідками. Одним із дієвих підходів у таких умовах є розвиток партнерських відносин і активне розширення співпраці. Налагодження взаємодії з бізнес-партнерами дає змогу отримувати додаткову інформаційну та організаційну підтримку в кризових ситуаціях. Локальні партнери можуть сприяти ефективній адаптації до змін, врахуванню культурних особливостей і подоланню логістичних бар'єрів. Окрім цього, співпраця з державними інституціями та неурядовими організаціями відкриває доступ до додаткових ресурсів і механізмів підтримки, а також сприяє дотриманню нормативно-правових вимог [51].

Використання сучасних технологічних рішень та інструментів управління ризиками суттєво підвищує здатність організацій ефективно реагувати на загрози. Застосування аналітичних систем і технологій штучного інтелекту дозволяє вдосконалити процеси оцінювання ризиків та підвищити якість управлінських рішень. Такі інструменти забезпечують обробку великих масивів даних, виявлення закономірностей і прогнозування потенційних ризиків, що формує основу для проактивного управління. Впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для ризик-менеджменту дає змогу організаціям у режимі реального часу моніторити загрози, оцінювати їх та оперативно знижувати негативний вплив, а також забезпечує централізацію інформації й покращує координацію між підрозділами.

Фінансова стабільність і наявність резервних механізмів відіграють ключову роль в умовах воєнної та економічної невизначеності. Підприємствам необхідно підтримувати достатній рівень ліквідності для збереження фінансової гнучкості у разі виникнення непередбачених ситуацій. Це передбачає ефективне управління грошовими потоками та забезпечення доступу до кредитних ресурсів або резервних фондів. Додатково компанії можуть використовувати інструменти хеджування для мінімізації ризиків, пов'язаних із коливанням валютних курсів, змінами цін на сировину та іншими

фінансовими факторами. Такий підхід дозволяє підтримувати стабільність діяльності навіть в умовах нестабільного економічного середовища.

Окремого значення набуває розвиток стійкості організацій до кризових потрясінь та забезпечення безперервності операційної діяльності в умовах конфліктів. Регулярне проведення навчань і тренінгів сприяє підвищенню готовності персоналу до дій у надзвичайних ситуаціях. Водночас важливим напрямом залишається турбота про добробут працівників, що включає підтримку здоров'я, впровадження гнучких форм зайнятості та забезпечення безпеки співробітників у регіонах підвищеного ризику.

Практичні приклади підтверджують ефективність зазначених підходів. Зокрема, компанії можуть створювати спеціалізовані аналітичні підрозділи, які відстежують політичні та економічні зміни й надають керівництву рекомендації щодо коригування стратегічних рішень. Підвищення стійкості ланцюгів постачання досягається шляхом диверсифікації джерел закупівель і зменшення залежності від окремих регіонів, що знижує ризики перебоїв у постачанні. Також фінансові установи можуть впроваджувати інструменти штучного інтелекту для прогнозування ринкових тенденцій і оптимізації інвестиційних рішень, що дозволяє мінімізувати втрати в періоди економічної нестабільності.

Варто також враховувати ще один глобальний виклик, який набуває дедалі більшого значення у світовій економіці, — це зміна клімату, що істотно впливає на сучасні підходи до ведення бізнесу в глобальному масштабі.

Його вплив на довкілля, економічні процеси та суспільні системи потребує впровадження комплексних і водночас гнучких управлінських рішень, спрямованих на забезпечення довгострокової стійкості та стабільності бізнес-діяльності. Часті екстремальні погодні явища, зокрема урагани, повені або лісові пожежі, здатні спричинити серйозні перебої у функціонуванні підприємств. Такі катастрофи можуть пошкоджувати інфраструктурні об'єкти, порушувати роботу логістичних ланцюгів і викликати перебої в енергопостачанні, що підкреслює необхідність розробки ефективних планів аварійного відновлення та стратегій безперервності діяльності.

Зміна кліматичних умов також підвищує рівень уразливості глобальних ланцюгів постачання, особливо у галузях, що залежать від природних ресурсів. Коливання погодних умов можуть суттєво впливати на обсяги виробництва сировини, спричиняючи дефіцит продукції та нестабільність цінних показників. Паралельно посилюється регуляторний тиск на бізнес у світовому масштабі, оскільки уряди впроваджують дедалі жорсткіші норми, спрямовані на протидію зміні клімату [15].

Підприємства змушені дотримуватися екологічних стандартів, що регламентують управління відходами та ефективність використання ресурсів. Окрім цього, кліматичні зміни можуть призводити до дефіциту ключових ресурсів, таких як вода та енергія, що безпосередньо підвищує витрати на ведення бізнесу. Для мінімізації цих ризиків компаніям необхідно інвестувати у впровадження ресурсозберігаючих технологій і оптимізацію виробничих процесів, що дозволяє зменшити залежність від обмежених ресурсів.

Важливим напрямом є також інвестування в енергетичні інновації та перехід до використання відновлюваних джерел енергії, що сприяє суттєвому зниженню вуглецевого сліду підприємств. Компанії можуть впроваджувати сонячні та вітрові енергетичні системи, а також інтегрувати практики енергоефективності у свою операційну діяльність. Такі заходи не лише зменшують негативний вплив на довкілля, а й забезпечують скорочення довгострокових витрат на енергоспоживання.

Залучення зацікавлених сторін — працівників, клієнтів та інвесторів — до реалізації ініціатив сталого розвитку сприяє формуванню корпоративної культури екологічної відповідальності. Проведення навчальних програм і тренінгів у цій сфері забезпечує підвищення обізнаності та залученості всіх учасників до досягнення екологічних цілей підприємства [15].

У країнах Європи дедалі більше компаній інтегрують принципи сталого розвитку у свої стратегічні плани як відповідь на сучасні виклики. Вони активно інвестують у підвищення енергоефективності, впроваджують технології раціонального використання ресурсів та застосовують принципи

циркулярної економіки для зменшення обсягів відходів. Жорсткі екологічні вимоги Європейського Союзу, а також ініціативи на кшталт Green Deal стимулюють бізнес до досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року. Такі системні зусилля відображають стратегічну орієнтацію регіону на подолання наслідків зміни клімату та формування сталого майбутнього розвитку [39].

Висновки до I розділу

У даному розділі розкрито сутність системи менеджменту, а також проаналізовано її основні функції, методи та організаційні структури. У результаті встановлено, що система менеджменту являє собою комплексну систему управління різними видами ресурсів (зокрема людськими, фінансовими, матеріально-технічними та іншими) з метою досягнення визначених організаційних цілей.

Основна мета системи менеджменту полягає у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства та формуванні стабільної прибутковості або дохідності його діяльності. Це досягається через раціональну організацію виробничих і управлінських процесів, розвиток матеріально-технічної та технологічної бази, ефективне використання кадрового потенціалу, а також оптимальне залучення власних і зовнішніх фінансових ресурсів.

Аналіз системи менеджменту підприємства є комплексним і цілеспрямованим процесом, орієнтованим на діагностику стану ключових елементів управлінської системи та виявлення тенденцій у процесі прийняття управлінських рішень. Такий аналіз виступає основою для оцінювання рівня недосконалості управлінських механізмів і формування шляхів підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання.

Під час оцінювання системи менеджменту за якісними параметрами важливо враховувати рівень організації управлінських процесів, ступінь особистісного впливу керівництва, ефективність матеріального стимулювання, а також застосування індивідуального підходу до працівників у межах системи управління.

У сучасних умовах діяльність підприємств відбувається під впливом глобальних викликів, які перевіряють їхні управлінські системи на стійкість і здатність до адаптації. Такі виклики виходять за межі національних економік і потребують оперативних, гнучких управлінських рішень. Протягом останніх років відбулося значна кількість глобальних подій, що суттєво змінили підходи до ведення бізнесу та стратегічного планування.

Однією з ключових проблем є нестабільність у ланцюгах постачання, що призводить до затримок, дефіциту ресурсів і зростання витрат. Для адаптації до таких умов підприємства змушені переглядати логістичні стратегії, диверсифікувати постачальницьку базу та активніше впроваджувати цифрові технології прогнозування й планування.

Фінансове планування та формування резервних стратегій також відіграють важливу роль у подоланні невизначеності, пов'язаної з глобальними кризами. Підприємства повинні підтримувати достатній рівень ліквідності для забезпечення фінансової гнучкості та здатності реагувати на непередбачувані ситуації. Крім того, дотримання екологічних стандартів, зокрема у сфері управління відходами та раціонального використання ресурсів, є важливим чинником зниження ризиків, що можуть у довгостроковій перспективі вплинути на діяльність як підприємств, так і суспільства загалом.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ВАН ШОТ»

2.1 Характеристика структури та функцій управління Товариства з обмеженою відповідальністю «Ван Шот»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ван Шот» (далі – ТОВ «Ван Шот») було зареєстроване 6 березня 2023 року. Скорочена офіційна назва підприємства – ТОВ «Ван Шот». Організаційно-правова форма діяльності визначена як товариство з обмеженою відповідальністю, а форма власності належить до недержавного сектору.

Статутний капітал підприємства становить 3 000 000,00 грн (три мільйони гривень 00 копійок). Основним видом діяльності є: 46.37 – оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами.

Юридична адреса підприємства: м. Львів, Франківський район, вул. Лазаренка, буд. 1, офіс 728. Контактний телефон: +380322903205.

Для товариств з обмеженою відповідальністю можливі два базові підходи до побудови системи управління: управління безпосередньо учасниками або через призначеного менеджера. У випадку ТОВ «Ван Шот» управлінська структура організована за моделлю, де керівництво здійснює директор-менеджер відповідно до положень статуту.

Підприємство спеціалізується на реалізації та постачанні високоякісної кавової та чайної продукції, а також на сервісному обслуговуванні кавового обладнання.

Штатна чисельність персоналу становить 51 працівника. Схема організаційної структури підприємства наведена на рис. 2.1.

На підприємстві є наступні відділи:

- керівництво;
- менеджери з продажу;
- технічна служба;
- менеджери контролю якості;

- підрядна служба;
- бухгалтерія.

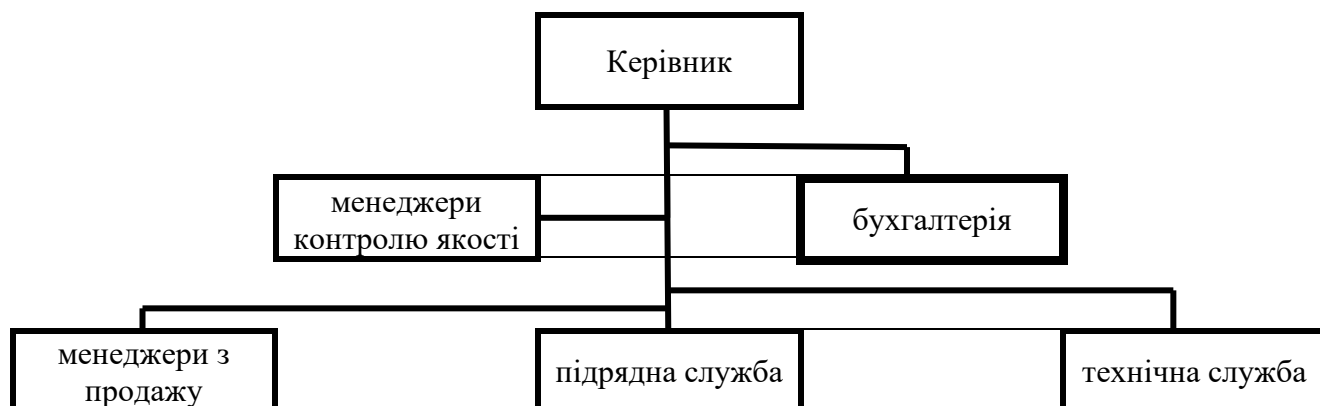


Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства ТОВ «Ван Шот»*

*Джерело: розроблено автором

Основними контрагентами підприємства є сегменти Retail та HoReCa. Ключовим партнером, із яким укладено договір про співпрацю, виступає компанія HoReCa, що спеціалізується на посередницьких послугах у сфері оренди кавового обладнання та постачання кавової продукції для готелів, ресторанів і кафе. У межах такої взаємодії споживачам забезпечується доступ до сертифікованої свіжої продукції, при цьому на кожну поставку оформлюється сертифікат якості з підтвердженням відповідності сировини, зазначеної на пакуванні. Додатково організовано регулярне щотижневе обслуговування технічними службами, які здійснюють професійне очищення обладнання, його налаштування, а також контроль якості продукції за участю менеджера з якості.

Основні напрями діяльності підприємства включають:

- імпорту закупівлю товарів (кава, чай, обладнання);
- реалізацію продукції через роздрібну торгівлю, постачання до закладів сегменту HoReCa з обов'язковим контролем якості, а також подальше технічне обслуговування обладнання.

Ключова цінність, яку формує підприємство як постачальник кавової продукції, полягає насамперед у забезпеченні попиту кав'ярень як просторів для відпочинку, соціальної взаємодії та спілкування. Кава та супутня продукція

стали невід'ємною частиною офісного середовища, роздрібної торгівлі та сучасної молодіжної культури, виступаючи своєрідним соціальним і культурним символом.

Окрім цього, компанія здійснює надання в оренду та сервісне обслуговування кавових апаратів на підставі договорів із багатьма ресторанами та готелями на довгостроковий період. Водночас передбачено й короткострокову оренду, зокрема для забезпечення роботи конференцій, ділових заходів, тренінгів та інших подій. Завдяки використанню якісної продукції та злагодженій організації процесів підприємство сформувало високий рівень репутації у м. Львів та Львівській області.

До посадових обов'язків керівника ТОВ «Ван Шот» належать: координація роботи персоналу; формування стратегічних напрямів розвитку; впровадження маркетингових стратегій; аналіз результатів продажів; розробка систем мотивації та оцінювання персоналу; контроль дотримання стандартів обслуговування; управління господарською та економічною діяльністю підприємства; планування роботи на визначені періоди; укладання договорів щодо реалізації кави та чаю, а також щодо встановлення й сервісного обслуговування кавового обладнання; контроль фінансової та бухгалтерської звітності; підвищення рівня лояльності клієнтів; забезпечення виконання планових показників продажів.

Менеджери з контролю якості виконують такі функції: моніторинг показників якості продукції (кава, чай, прянощі); розробка та впровадження внутрішніх інструкцій для працівників; підготовка аналітичних звітів і статистичних матеріалів у сфері контролю якості; організація навчання та тренінгів для підвищення професійного рівня персоналу щодо забезпечення якості продукції та послуг; постійне вдосконалення власних знань і підвищення кваліфікації; представлення підприємства під час аудитів, пов'язаних із якістю продукції та сервісу.

Бухгалтер забезпечує своєчасне, повне та якісне подання фінансової звітності у встановлені законодавством строки відповідно до стандартів

бухгалтерського обліку; організовує відображення всіх господарських операцій на бухгалтерських рахунках і контролює їх правильність; формує та подає управлінські пропозиції керівництву; здійснює контроль за дотриманням порядку оформлення та обліку первинної документації; забезпечує своєчасну сплату податків і зборів згідно з законодавством України; проводить розрахунки з кредиторами відповідно до умов укладених договорів; контролює виконання партнерами своїх зобов'язань, передбачених договорами співпраці.

Характер діяльності ТОВ, а також масштаб його операцій суттєво впливають на вибір оптимальної організаційної структури управління. Саме тому визначення моделі управління до початку функціонування підприємства є критично важливим етапом. Доцільно також закріпити обраний тип управління в установчих документах або операційній угоді під час створення товариства, що дозволяє мінімізувати ризики майбутніх конфліктів і непорозумінь щодо розподілу ролей та відповідальності між учасниками.

У ТОВ «Ван Шот» система управління побудована за принципом менеджерського керівництва, тобто функції управління зосереджені у генерального директора, попри відносно невеликий розмір підприємства.

У деяких юрисдикціях ТОВ за замовчуванням може функціонувати як структура, керована учасниками. У такому випадку, якщо підприємство не передбачає колегіального управління з боку власників, необхідно чітко зафіксувати інший підхід до управління в установчих документах, щоб уникнути автоматичного застосування моделі участі власників у щоденному менеджменті.

Модель управління, що базується на участі власників (member-managed), є найбільш поширеною серед малих підприємств, створених із метою безпосереднього залучення засновників до операційної діяльності. Такий підхід передбачає однорівневу систему управління, у якій відсутні додаткові управлінські інститути, як-от рада директорів чи окремий управлінський апарат, що робить її більш простою та менш витратною [42].

У межах цієї моделі всі учасники безпосередньо беруть участь у прийнятті поточних управлінських рішень і здійсненні господарської діяльності. Кожен із них має право впливати на функціонування підприємства, а також може брати участь у підписанні угод і формуванні ключових рішень. Водночас окремі учасники можуть отримувати делеговані повноваження щодо представництва товариства, включно з правом укладати договори.

Учасник, якому делеговано функції оперативного управління, зокрема найм і звільнення персоналу та прийняття щоденних рішень, зазвичай визначається як керуючий учасник.

Додатковим аспектом такої моделі є податкові наслідки: учасники, які безпосередньо залучені до управління, можуть підпадати під інші правила оподаткування, зокрема щодо сплати податку на самозайнятість, тоді як пасивні інвестори зазвичай не несуть таких зобов'язань. З огляду на це доцільно завчасно консультуватися з бухгалтерськими або податковими фахівцями для чіткого розуміння фінансових наслідків участі в управлінні.

Варто також враховувати, що навіть за наявності формально визначених керуючих учасників у невеликих товариствах ключові рішення часто приймаються колегіально, оскільки всі власники мають рівні права голосу. Проте в умовах розширення бізнесу така модель стає менш ефективною через ускладнення процесів узгодження та збільшення кількості учасників, залучених до операційного управління [47].

Структура «учасник-менеджер» є найбільш доцільною для підприємств, де всі власники активно залучені до діяльності та безпосередньо взаємодіють із клієнтами, наприклад у сфері роздрібною торгівлі або ресторанного бізнесу. У таких випадках участь у прийнятті рішень є логічним продовженням їхньої щоденної операційної діяльності.

Натомість для великих товариств з обмеженою відповідальністю більш ефективною є модель управління, керована менеджером. За значної кількості учасників залучення всіх власників до щоденного управління стає

нераціональним і може негативно впливати на оперативність прийняття рішень, тому функції управління передаються професійним менеджерам.

Учасники товариства можуть виконувати роль виключно пасивних інвесторів, не залучаючись до процесу ухвалення управлінських рішень або щоденного ведення бізнесу. Хоча такі учасники, які не входять до управлінського складу, зазвичай не мають права впливу на оперативне керівництво ТОВ, що функціонує за менеджерською моделлю, вони зберігають право на отримання частки прибутку підприємства. Водночас їх податкові зобов'язання можуть відрізнитися, зокрема вони, як правило, не підлягають сплаті податку на самозайнятість, оскільки не беруть активної участі в управлінні.

У структурах ТОВ, де управління здійснюється менеджерами, учасники мають можливість делегувати керівні функції як окремим членам товариства, так і стороннім фахівцям, які не є учасниками підприємства. Залучення зовнішніх менеджерів є доцільним у випадках, коли власники не володіють необхідними професійними компетенціями для забезпечення ефективного щоденного управління бізнес-процесами.

Особи, призначені на управлінські посади, зазвичай мають спеціалізовані знання та практичний досвід, яких може бракувати учасникам товариства. Такий підхід дозволяє власникам зосередитися на інших стратегічно важливих напрямках діяльності, наприклад розвитку бізнесу, інвестиційній діяльності або інших функціях, що відповідають їхній експертизі. У результаті це сприяє більш ефективному функціонуванню великих ТОВ, оскільки управлінські рішення приймаються професіоналами з відповідною кваліфікацією та досвідом.

У разі відсутності в операційній угоді положень щодо розподілу прибутку між учасниками, податкові органи та регулятори, зокрема IRS, виходять із принципу пропорційності розподілу відповідно до внеску кожного учасника в статутний капітал. Таким чином, учасник, який інвестував 25% загального капіталу, за замовчуванням отримує 25% прибутку товариства. Водночас

законодавство дозволяє встановлювати інші пропорції розподілу прибутку та часток власності, які можуть не відповідати частці інвестицій кожного учасника. У такому разі пасивні учасники можуть отримувати меншу частку прибутку порівняно з тими, хто активно залучений до управління та операційної діяльності.

Після проведеного аналізу ТОВ «Ван Шот» як системи управління доцільним є здійснення SWOT-аналізу, що дозволить визначити стратегічні напрями розвитку підприємства. Адже однією з ключових проблем функціонування українських підприємств в умовах ринкової економіки є забезпечення їхньої стійкості та безперервного розвитку [47].

Розв'язання цієї проблеми передбачає формування та впровадження конкурентних переваг, які можуть бути досягнуті завдяки розробці обґрунтованої та ефективної стратегії розвитку підприємства.

ТОВ «Ван Шот» здійснює господарську діяльність у сфері роздрібною торгівлі продовольчими товарами на території м. Львова та Львівської області, використовуючи власні приміщення та мережу фірмових торгових точок.

За організаційно-правовою формою підприємство належить до товариств з обмеженою відповідальністю, а за формою власності класифікується як приватне підприємство.

Товариство має самостійний баланс, відкриті банківські рахунки, печатку, кутовий штамп із власним найменуванням, а також фірмову символіку та брендovanі елементи. Майно підприємства формується за рахунок джерел, не заборонених чинним законодавством України.

Загальний розмір статутного капіталу ТОВ «Ван Шот» становить 46 250 грн, який сформований за рахунок внесків засновників. Серед ключових учасників підприємства виступає Тарас Швець.

2.2 Аналіз управлінського персоналу ТОВ «Ван Шот»

Станом на поточний період у ТОВ «Ван Шот» загальна чисельність персоналу становить 51 працівник. Структура кадрів включає 1 керівника, 5

технічних працівників, 9 менеджерів з контролю якості, 14 менеджерів, 21 підрядного працівника та 1 бухгалтера.

У 2025 році частка керівного персоналу в загальній чисельності працівників досягала 27,12%. При цьому спостерігається тенденція до поступового зростання цієї категорії: порівняно з 2023 та 2024 роками кількість управлінських працівників щорічно збільшувалася в середньому на 2 особи.

Кількість технічного персоналу за досліджуваний період також демонструє незначне зростання — у 2025 році вона збільшилася на 1 працівника порівняно з попередніми роками та становила 5 осіб (за оновленими даними структури).

Варто відзначити, що в межах керівної ланки переважають саме керівники середньої та вищої ланки. Їх чисельність у 2025 році становила 8 осіб, що перевищує показники 2023 року на 6,97% та 2024 року — на 4,35%. Це свідчить про поступове посилення управлінського блоку підприємства.

Щодо категорії спеціалістів, у 2023 році їх кількість становила 5 осіб, тоді як у 2024–2025 роках цей показник зріс до 6 працівників, що відповідає приросту на 4,67%.

Подальший аналіз доцільно доповнити дослідженням динаміки вікової та гендерної структури управлінського персоналу підприємства на основі даних таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Результати аналізу управлінського персоналу за гендерною та віковою ознакою «Ван Шот»*

показник	2023		2024		2025	
	Чоловіки	Жінки	Чоловіки	Жінки	Чоловіки	Жінки
від 29 до 40	29,50%	11,30%	20%	16,10%	30%	15,80%
від 41 до 50	18,40%	16,80%	22,40%	12,80%	29%	14,90%
від 50	2%	1,90%	2%	1,40%	2%	1,60%

*Джерело: розроблено автором

Також варто відзначити виражену тенденцію до скорочення чисельності технічного персоналу. Зокрема, у 2025 році порівняно з 2023 роком їх кількість зменшилася на 36 осіб, що відповідає зниженню на 13,93%, а відносно 2024 року скорочення становило 19 осіб або 8,7%. Незважаючи на це, у структурі

персоналу підприємства саме технічні працівники залишаються домінуючою категорією і у 2025 році становлять 72,88% загальної чисельності.

Коефіцієнт забезпеченості технічним персоналом у розрахунку на одного керівника у 2025 році дорівнював 2,69 особи. Це свідчить про його зниження на 3,89% у порівнянні з 2023 роком та на 1,74% щодо рівня попереднього року, що вказує на поступове зменшення навантаження технічного сегмента відносно управлінської ланки.

У подальшому доцільно розглянути кількість рівнів управління, а також здійснити розподіл персоналу підприємства за ієрархічними рівнями управління та функціональними і лінійними обов'язками. Варто зазначити, що для більшості посад вищого та середнього рівнів характерне поєднання як функціональних, так і лінійних управлінських повноважень, що зумовлено особливостями діяльності підприємства. Натомість керівники нижчого рівня зосереджуються переважно на виконанні прямих функціональних завдань у межах відповідних структурних підрозділів.

Аналіз даних таблиці 2.2 дозволяє зробити висновок, що вікова структура персоналу загалом залишається стабільною, оскільки зміни між досліджуваними періодами є незначними та не демонструють суттєвих коливань як у порівнянні з 2023 роком, так і відносно 2024 року.

Найбільшу частку працівників становить вікова група від 29 до 40 років, яка традиційно домінує у структурі персоналу: у 2023 році її частка становила 49,5%, у 2024 році — 46,1%, а у 2025 році — 45,8%. Це свідчить про поступове, але незначне зменшення питомої ваги цієї категорії.

Працівники віком від 41 до 50 років у 2025 році становили 33,9% загальної чисельності персоналу, що на 1,3% менше, ніж у 2023 році, та на 0,3% нижче рівня 2024 року. Кількість молодших працівників за аналізований період істотно не змінилася, зафіксовано лише незначне скорочення — на 1 особу порівняно з 2024 роком.

Частка працівників передпенсійного віку у 2025 році становила 3,4%, що перевищує показник 2023 року на 0,2% та є на 0,5% нижчим за рівень 2024

року. Найменшу групу становлять працівники пенсійного віку, які продовжують трудову діяльність, — у 2025 році це 1 особа, що відповідає 1,7% загальної чисельності персоналу.

У структурі керівного персоналу за віковими групами найбільшу частку формують працівники зі стажем і віком у діапазоні 15–28 та 29–40 років — у сукупності вони становлять 37,5% управлінського складу. При цьому окремо працівники віком 29–40 років займають 25,0% у структурі керівництва. Для виробничого персоналу вікові тенденції загалом відповідають загальноорганізаційній динаміці.

У 2025 році частка керівного персоналу з вищою освітою становила 68%, що на 14,8% більше, ніж у 2024 році, проте на 12,5% менше, ніж у 2023 році, що відображено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Результати аналізу управлінського персоналу за часткою керівного персоналу з вищою освітою на ТЗОВ «Ван Шот»*

показник	2023	2024	2025
Частка керівного персоналу з вищою освітою	53,20%	80,50%	68%
Частка керівного персоналу з середньою-професійною освітою	46,80%	19,50%	32,00%

*Джерело: розроблено автором

Найбільша частка виробничого персоналу припадає на працівників вікової групи 29–40 років, які становлять 48,8% від загальної чисельності цієї категорії. У 2025 році у структурі виробничих працівників також зафіксовано 16 осіб віком 41–50 років, що відповідає 37,2%. Частка молодих працівників становить 7,0%, що на 1,9% нижче рівня 2023 року та на 1,1% менше показника 2024 року. Водночас питома вага працівників передпенсійного та пенсійного віку у 2025 році дорівнює 4,7% та 2,3% відповідно.

У 2025 році можна відзначити зростання відносного рівня кваліфікації керівного персоналу до 37,2%, що перевищує показники 2023 року на 22,0% та 2024 року — на 14,6%. Це свідчить про поступове підвищення професійного рівня управлінської ланки підприємства.

Аналіз стажу роботи персоналу демонструє неоднорідну динаміку. Найбільш суттєве скорочення спостерігається серед працівників зі стажем до 1 року: у 2025 році їх кількість зменшилася на 2,6% порівняно з 2023 роком та на 2,8% відносно 2024 року. Аналогічна тенденція характерна і для групи зі стажем 1–3 роки, де зниження становить 2,5% та 2,0% відповідно. Натомість найбільше зростання зафіксовано серед працівників зі стажем 3–5 років — на 2,9% порівняно з 2023 роком і на 2,1% відносно 2024 року. Інші стажові категорії також демонструють тенденцію до поступового збільшення протягом 2023–2025 років. Загалом такі зміни вказують на скорочення загальної чисельності персоналу та певну нестабільність кадрового складу товариства.

Дослідження гендерної структури управлінського персоналу показує переважання чоловіків. У 2023–2024 роках їх кількість становила 9 осіб, а у 2025 році зросла до 11 осіб, що відповідає 18,6% загальної чисельності працівників. Кількість жінок у складі управлінського персоналу протягом 2024–2025 років залишалася стабільною на рівні 5 осіб, що становить 8,5% у загальній структурі персоналу.

У виробничому персоналі також простежується тенденція до скорочення як чоловічої, так і жіночої складових. У 2023 році чисельність чоловіків становила 50 осіб (65,9% загальної структури), а жінок — 16 осіб (20,9%). У 2024–2025 роках відбулося суттєве зменшення чоловічого персоналу до 31 особи у 2025 році, що означає скорочення на 13,3% порівняно з 2023 роком. Кількість жінок також зменшилася і у 2025 році становила 12 осіб, що на 2,1% менше порівняно з 2024 роком. Такі зміни свідчать про загальне скорочення чисельності персоналу та можуть розглядатися як негативна тенденція для розвитку підприємства.

Наступним етапом є аналіз динаміки абсолютних показників руху персоналу ТОВ «Ван Шот» за 2023–2025 роки. Результати дослідження показують, що у 2025 році 28,8% працівників становлять жінки, тоді як частка чоловіків дорівнює 71,2%.

Щодо руху персоналу, у 2023 році було прийнято 5 осіб, у 2024 році — 3 особи, у 2025 році — 4 особи. Показники звільнення демонструють вищу динаміку: у 2023 році вибуло 17 працівників, у 2024 році — 18 осіб, а у 2025 році — 21 особа.

Основною причиною припинення трудових відносин залишається звільнення за власним бажанням. У 2025 році за цією підставою було звільнено 18 працівників, що перевищує рівень 2023 року на 19,5% та показник 2024 року на 13,4%.

За причинами скорочення чисельності персоналу у 2023 році було звільнено 3 працівники, тоді як у 2024 та 2025 роках цей показник становив по 2 особи щорічно. Кількість працівників, які припинили трудові відносини через порушення трудової дисципліни, у 2025 році дорівнювала 1 особі, що нижче рівня 2023 року на 2,7% та менше показника 2024 року на 2,3%. У сукупності це свідчить про проведення оптимізаційних заходів щодо скорочення штату, що негативно характеризує діяльність окремих структурних підрозділів та вказує на нестабільність кадрового складу підприємства.

Негативною тенденцією також є зниження частки відпрацьованих людино-годин у загальному фонді робочого часу. У 2025 році цей показник становив 93,5%, що на 1,4% менше порівняно з 2023 роком і на 0,8% нижче рівня 2024 року. Відповідно, збільшується частка втраченого робочого часу, що свідчить про скорочення ефективного фонду робочого часу на підприємстві.

Далі доцільно перейти до аналізу відносних показників руху персоналу. Рівень невиходу на роботу у 2025 році становив 6,5%, що перевищує значення 2023 року на 1,4% та 2024 року — на 0,8%. Такі зміни вказують на зростання втрат робочого часу та певну нестабільність функціонування підприємства на ринку.

Водночас коефіцієнт внутрішньої мобільності у 2025 році демонструє позитивну динаміку: його зростання становило 0,1% порівняно з 2023 роком і 0,8% порівняно з 2024 роком. Це означає, що протягом 2025 року 3,4% працівників були переведені на інші посади в межах підприємства.

Наступним етапом дослідження є аналіз структури персоналу з урахуванням кількісного та професійного складу, а також рівня заробітної плати та формування фонду оплати праці.

Аналіз структури та складу фонду оплати праці показує, що загальний фонд заробітної плати ТОВ «Ван Шот» формується за рахунок основної та додаткової заробітної плати. У 2025 році питома вага основної заробітної плати становила 74,6%, що на 1,5% менше, ніж у 2023 році, та на 3,2% менше порівняно з 2024 роком. Водночас частка додаткової заробітної плати у 2025 році зросла до 25,4%, що на 1,5% перевищує рівень 2023 року та на 3,2% більше, ніж у 2024 році.

Додаткова заробітна плата включає надбавки та доплати до тарифних ставок і відрядних розцінок, передбачені чинним законодавством. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати на підприємстві відсутні.

У цілому спостерігається зменшення загального фонду оплати праці: з 2262,0 тис. грн у 2023 році до 2006,0 тис. грн у 2025 році. Таку динаміку можна пояснити скороченням чисельності персоналу у 2024–2025 роках. Водночас за рахунок оптимізації кадрового складу підприємству вдалося забезпечити зростання середнього рівня заробітної плати як управлінського, так і виробничого персоналу.

Досліджуване підприємство функціонує як відкрита соціально-економічна система, а його організаційна структура управління належить до лінійно-функціонального типу.

У 2024 році на підприємстві працювало 42 чоловіки та 17 жінок, що відповідно становило 71,2% та 28,8% у загальній структурі персоналу. Серед позитивних тенденцій варто відзначити збільшення частки працівників із повною вищою освітою у структурі персоналу підприємства.

2.3 Оцінювання системи менеджменту ТОВ «Ван Шот»

Однією з ключових проблем, що виникають у процесі експертного супроводу управлінських рішень, є ускладнене формування професійної

експертної групи, а також значна вартість проведення експертизи. У сучасній практиці все частіше спостерігається тенденція до застосування колективних експертних оцінок із розширеним складом учасників. За такого підходу до процесу залучаються не лише фахові експерти, а й усі зацікавлені особи, які беруть участь у вирішенні проблеми. Водночас подібне розширення кола учасників може знижувати рівень достовірності отриманих результатів та викликати сумніви щодо їх об'єктивності.

На підприємстві було реалізовано експертне оцінювання у формі анкетування працівників та проведення SWOT-аналізу. Отримані в результаті опитування дані дозволили визначити основні сприятливі можливості розвитку підприємства.

Зокрема, до позитивних факторів належать такі: формування ефективної системи попиту та стимулювання збуту, що було підтримано 2 експертами з 3; наявність достатньої ресурсної бази, яку позитивно оцінив 1 експерт; вихід на нові сегменти ринку, що також отримав підтримку 1 експерта; зростання попиту на продукцію, яке було одноставно підтверджене всіма 3 експертами; активний розвиток науково-технічного прогресу та можливість впровадження відповідних проєктів, що підтримав 1 експерт; запровадження системи пільг для постійних клієнтів, яку схвалили 2 експерти; а також підвищення купівельної спроможності споживачів, що отримало повну підтримку всіх опитаних експертів.

Наступним етапом стало завдання для експертів оцінити вплив факторів внутрішнього середовища на діяльність підприємства за п'ятибальною шкалою.

У сучасних умовах господарювання швидкість ухвалення управлінських рішень суттєво зростає, тоді як інформаційне забезпечення складних бізнес-процесів часто є неповним. За таких обставин одним із найбільш ефективних інструментів підтримки прийняття рішень виступає колективна експертна оцінка, яка передбачає вибір оптимального варіанту з наявної множини альтернатив.

З цією метою було розроблено методику колективного експертного оцінювання з підвищеним рівнем надійності, що базується на залученні розширеного кола експертів для прийняття управлінських рішень. Проведене експертне дослідження виконувалося за участі фахівців у сфері бізнесу, а його результати представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Узагальнений перелік сильних і слабких сторін господарської діяльності ТОВ «Ван Шот» за даними експертних оцінок*

№ з/п	Складові внутрішнього середовища	Сильні сторони	Оцінка чинника за ступенем впливу на підприємство, у балах	Слабкі сторони	Оцінка чинника за ступенем впливу на підприємство, у балах	Середня оцінка рівня задоволеності експертів чинником
1.	Організація управління	комунікаційний процес	3			57%
		організаційна структура управління	3			71%
		норми, правила, процедури	3			65%
		розподіл прав та відповідальності	3			78%
2.	Маркетинг	система формування клієнтури в організації	2			48%
		цінова політика та її ефективність	2			44%
		діяльність просування товарної продукції	1			31%
2.	Маркетинг	діяльність з торгівлі і збуту	1	маркетингові дослідження, проведення та їх значення	2	44%
3.	Дослідження і розробки			відсутність досліджень і розробок	1	28%
4.	Персонал	взаємодія керівника і підлеглих	3			52%
		рівень кваліфікації персоналу	3			74%
		оцінка результатів праці і стимулювання	3			67%
5.	Фінанси	рівень заробітної плати	2	неефективна система фінансового менеджменту	1	39%
		рівень преміювання та надбавок	4			81%
		рівень рентабельності	2	низька рентабельність	2	62%
		рівень	3			64%

		конкурентоспроможності			
6.	Організаційна культура та імідж	система кар'єрного зростання	2		39%
		морально-психологічний клімат	3		87%
		імідж товариства	3		80%
		ставлення персоналу до підприємства	3		61%

*Джерело: розроблено автором

Результати експертної оцінки чинників сильних сторін за ступенем впливу на підприємство зображено на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Оцінка чинників сильних сторін за ступенем впливу на ТОВ

*Джерело: розроблено автором

За підсумками проведеного аналізу, представленого в табл. 2.1, до слабких сторін внутрішнього середовища ТОВ «Ван Шот», за оцінками залучених експертів, віднесено низку проблемних аспектів (див. рис. 2.3).

Серед них: недостатній рівень результативності маркетингових досліджень та обмеженість їх проведення і впливу на управлінські рішення; відсутність системних науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт; низькі показники рентабельності діяльності підприємства; а також недосконалість існуючої системи фінансового управління.

Отже, визначені проблемні зони внутрішнього середовища потребують першочергової уваги з боку керівництва. Усунення або мінімізація зазначених недоліків є необхідною умовою підвищення ефективності функціонування підприємства та забезпечення його стабільного розвитку.

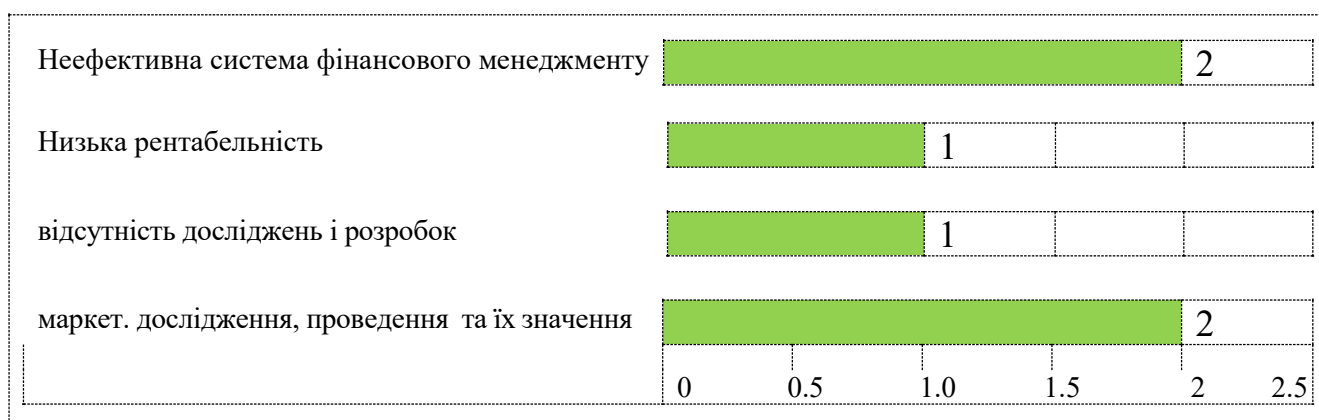


Рис. 2.3. Оцінка чинників слабких сторін за ступенем впливу на підприємство ТОВ «Ван Шот»

*Джерело: розроблено автором

Оцінено чинник організації управління за кількома детальнішими критеріями, результати зображено на рис.2.3.

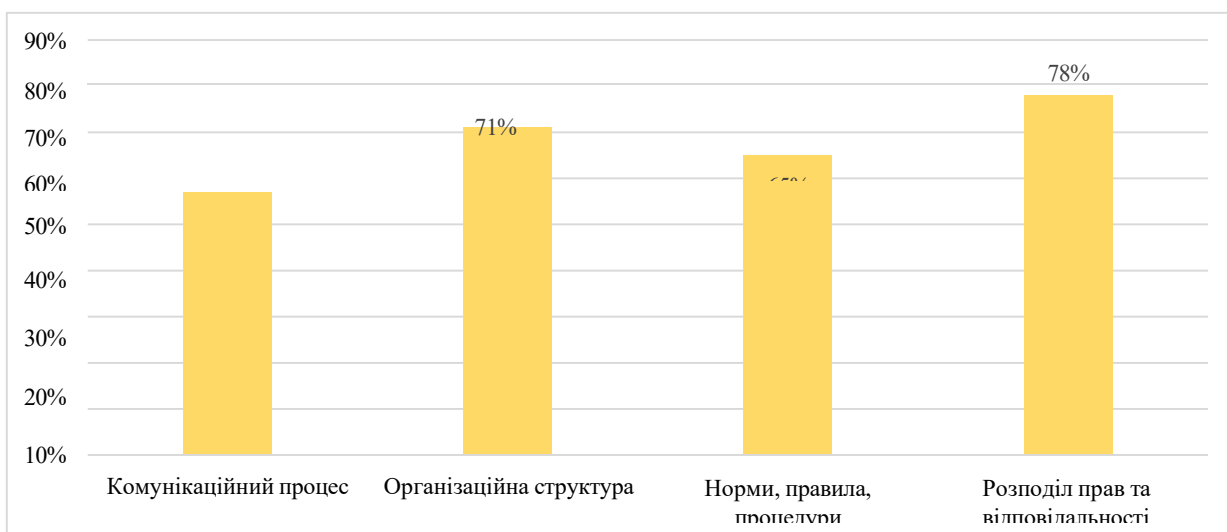


Рис.2.3. Оцінка задоволеністю чинника «Організація управління» ТОВ «Ван Шот»*

*Джерело: розроблено автором

Також було більш деталізовано вивчено та оцінено стан чинника маркетингу та маркетингової діяльності підприємства. Результати зображено на рис. 2.4.

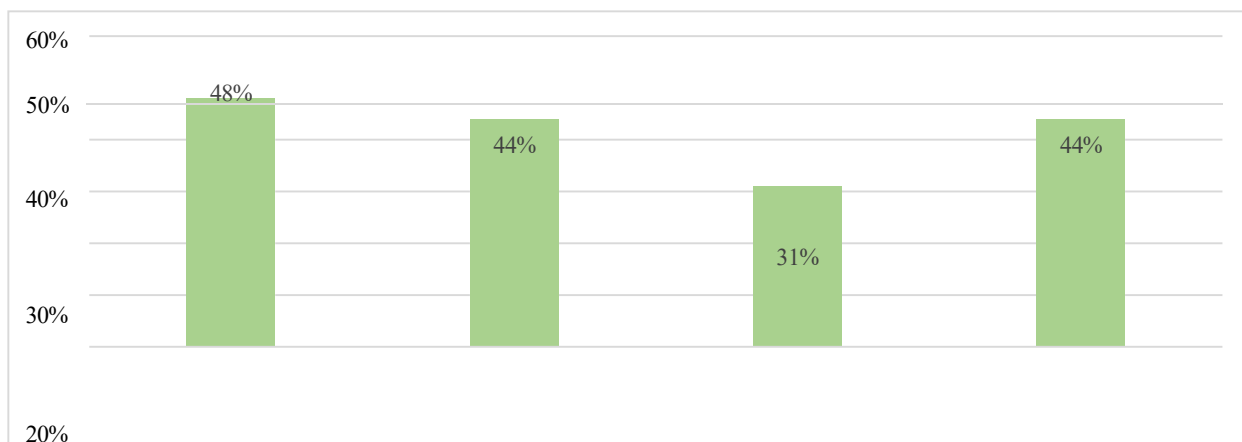


Рис. 2.4. Оцінка задоволеністю чинника «Маркетинг» ТОВ «Ван Шот»*

*Джерело: розроблено автором

Важливу роль у функціонуванні підприємства відіграє кадровий потенціал, однак оцінки експертів щодо окремих його аспектів є неоднорідними. Рівень задоволеності за цим фактором має різні значення залежно від складової, що розглядається. Відповідні результати представлено на рис. 2.5.

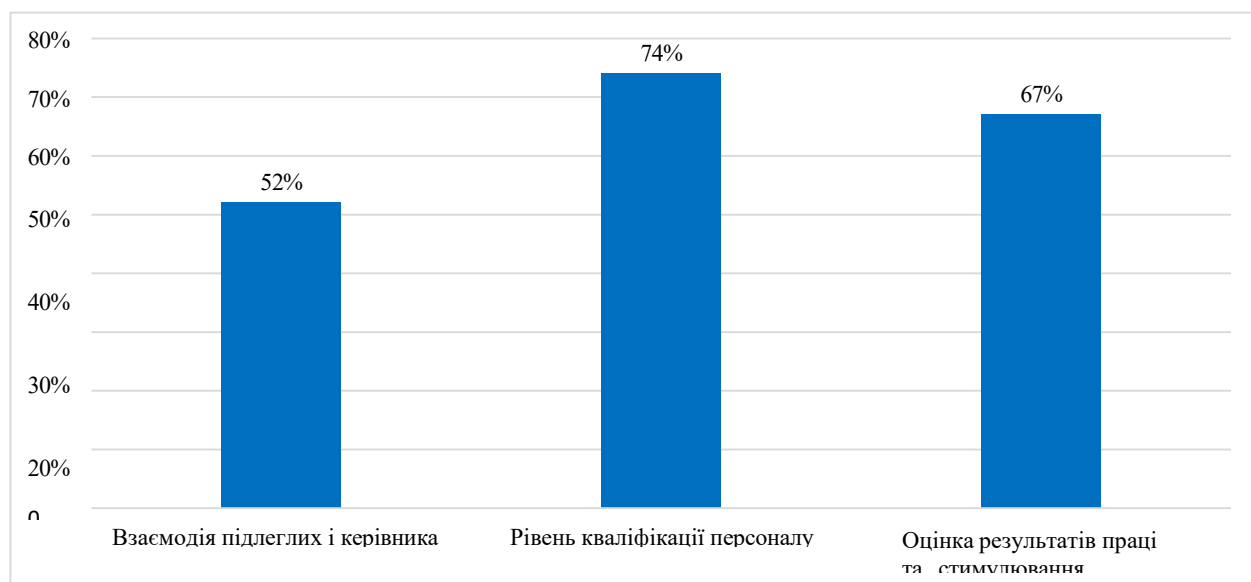


Рис. 2.5. Оцінка задоволеністю чинника «Персонал» ТОВ «Ван Шот»

*Джерело: розроблено автором

Крім того, фактор «Фінанси» отримав неоднозначні оцінки з боку експертів, оскільки рівень задоволеності за цим напрямом суттєво варіюється

залежно від окремих показників. Узагальнені результати експертного оцінювання наведено на рис. 2.6.

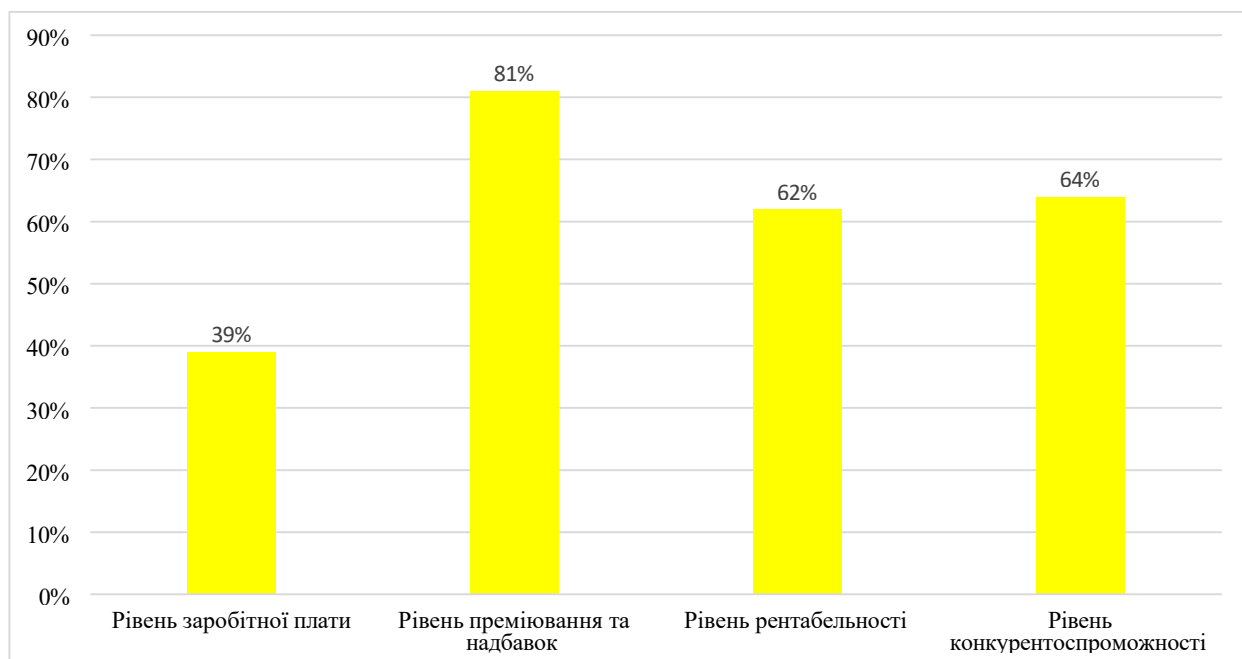


Рис. 2.6. Оцінка задоволеністю чинника «Фінанси» ТОВ*

*Джерело: розроблено автором

Рівень задоволеності чинником як Організаційна культура та імідж була оцінена експертами, результати зображено на рис.2.7.

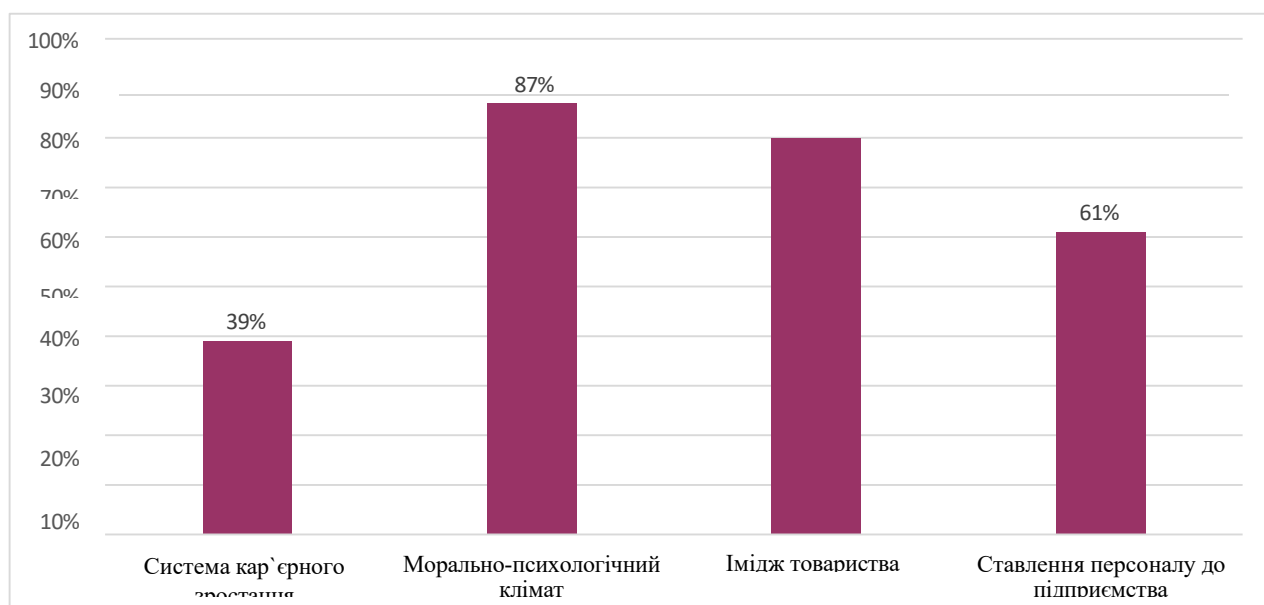


Рис. 2.7. Оцінка задоволеністю чинника «Організаційна культура та імідж»

*Джерело: розроблено автором

Узагальнюючи результати експертного оцінювання, слід зазначити, що загалом рівень задоволеності чинниками системи менеджменту є відносно

позитивним. Середнє значення показника задоволеності становить близько 60%. Водночас отримані дані вказують на необхідність посиленої уваги до таких напрямів, як фінансове управління та організація управлінських процесів, які потребують удосконалення.

Далі доцільно представити матрицю SWOT-аналізу господарської діяльності ТОВ «Ван Шот», що передбачає систематизацію сильних і слабких сторін підприємства, а також визначення ключових можливостей і потенційних загроз зовнішнього середовища (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Матриця SWOT-аналізу господарської діяльності ТОВ «Ван Шот»*

SWOT-аналіз		Стан зовнішнього середовища	
		Можливості: 1) створення ефективної системи формування попиту та стимулювання збуту; 2) наявність сформованих каналів поставок продукції; 3) вихід на новий сегмент ринку; 4) надання пільг постійним клієнтам.	Загрози: 1) підвищення рівня інфляції; 2) погіршення платоспроможності клієнтів; 3) зростання соціально-політичної нестабільності.
Стан внутрішньо	Сильні сторони: 1) наявність якісної матеріально-технічної бази та інфраструктури підприємства; 2) достатнє матеріально-технічне забезпечення; 3) висококваліфікований персонал на підприємстві.	- поява на нових сегментах внутрішнього та зовнішнього ринку ; - збільшення обсягів продажу шляхом реалізації механізму надання пільг; - проведення комплексу заходів щодо впровадження сучасних технологій.	- використання позицій для подолання загроз зовнішнього середовища.

<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) відсутність чітких стратегічних програм; 2) недостатнє використання наявних потужностей; 3) відсутність якісних маркетингових досліджень; 4) недостатньо стабільний фінансовий стан; 5) незначний розмір власних обігових коштів; 6) висока собівартість продукції; 7) низька ефективність система управління. 	<p>- під впливом збільшення обсягів реалізації продукції покращення фінансового стану підприємства шляхом налагодження внутрішніх механізмів генерування грошових коштів.</p>	<p>- не повна завантаженість виробничих потужностей при зростанні темпів інфляції може призвести до погіршення показників господарської діяльності підприємства;</p> <p>- на основі удосконалення маркетингової і фінансової діяльності слід впроваджувати гнучку систему ціноутворення, без формування якої підприємство буде втрачати своїх споживачів.</p>
--	---	---

*Джерело: розроблено автором

Узагальнення результатів проведеного SWOT-аналізу господарської діяльності ТОВ «Ван Шот» наведено у табл. 2.5, де систематизовано ключові сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначено основні можливості розвитку і потенційні загрози зовнішнього середовища.

Таблиця 2.5

Результати SWOT-аналізу господарської діяльності ТОВ «Ван Шот»*

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище	
	Можливості для компанії (шанси) (4)	Загрози для компанії (3)
Сильні сторони (переваги) (3)	3+4=7	3+3=6
Слабкі сторони (недоліки) (7)	7+4=11	7+3=10

*Джерело: розроблено автором

Аналіз узагальнених результатів дає підстави стверджувати, що з урахуванням виявлених можливостей і потенційних загроз доцільним є формування комплексної системи розвитку ключових сфер діяльності підприємства. Важливим є також визначення стратегічних орієнтирів та конкретизація цілей для кожного рівня управління з метою забезпечення узгодженості управлінських рішень і підвищення ефективності функціонування ТОВ «Ван Шот».

Висновки до 2 розділу

ТОВ «Ван Шот» здійснює діяльність у сфері продажу та постачання високоякісної кави й чаю, а також надає послуги з обслуговування кавового

обладнання. Ключовим партнером підприємства є компанія HoReCa, з якою укладено договір співпраці; вона виконує посередницькі функції у процесах оренди кавових апаратів і реалізації кавової продукції для закладів готельно-ресторанної сфери.

Система управління на підприємстві побудована за моделлю керування через менеджера (генерального директора), попри відносно невеликі масштаби діяльності. Організаційна структура ТОВ «Ван Шот» має лінійно-функціональний характер, що забезпечує поєднання вертикального управління та функціонального розподілу обов'язків.

Штат підприємства станом на сьогодні налічує 51 працівника, серед яких 1 керівник, 5 технічних працівників, 9 менеджерів із контролю якості, 14 менеджерів, 21 підрядник та 1 бухгалтер.

За результатами аналізу персоналу встановлено негативну тенденцію зниження частки відпрацьованих людино-годин. У 2025 році цей показник становив 93,5%, що на 1,4% менше порівняно з 2023 роком і на 0,8% нижче рівня 2024 року. Відповідно спостерігається зростання частки втраченого робочого часу, що свідчить про скорочення ефективного фонду робочого часу на підприємстві.

Разом із тим позитивною зміною є збільшення частки працівників із повною вищою освітою у загальній структурі персоналу, що підвищує кадровий потенціал підприємства.

У межах дослідження також подано узагальнені результати SWOT-аналізу господарської діяльності ТОВ «Ван Шот», які дозволили систематизувати внутрішні та зовнішні чинники розвитку підприємства.

Додатково розроблено методику колективного експертного оцінювання з підвищеним рівнем надійності, спрямовану на підтримку прийняття управлінських рішень за участі розширеного кола експертів.

З урахуванням виявлених можливостей і загроз обґрунтовано доцільність формування системи розвитку ключових напрямів діяльності підприємства та визначення стратегічних цілей для кожного рівня управління.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Проблеми менеджменту вітчизняним підприємством в умовах кризових явищ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується високим рівнем глобалізаційних процесів, а також зростанням невизначеності й ризиковості умов, у яких функціонують організації та здійснюється процес ухвалення управлінських рішень. Сукупність таких кризових явищ, як глобальна фінансова криза, пандемія COVID-19 і збройна агресія Російської Федерації проти України, суттєво трансформувала соціально-економічне середовище, ускладнивши умови ведення господарської діяльності.

Підприємство розглядається як відкрита соціально-економічна система, результати функціонування якої значною мірою залежать від впливу зовнішнього середовища. При цьому слід враховувати, що підприємство не має прямого впливу на формування умов зовнішнього середовища, оскільки вони визначаються незалежними від менеджменту чинниками. До таких належать, зокрема, зміни чинного законодавства та поява нових нормативно-правових актів, податкові обмеження, форс-мажорні обставини, техногенні катастрофи, воєнні конфлікти, що ускладнюють або унеможливають ефективне ведення бізнесу, а також міграційні процеси населення та інші подібні явища. Узагальнені ключові фактори зовнішнього середовища, що чинять вплив на діяльність підприємства, подано на рис. 3.1.

Фактори зовнішнього середовища зумовлюють потребу для підприємств у формуванні високого рівня гнучкості, інноваційності та здатності швидко адаптуватися до змінних умов господарювання. За таких обставин особливого значення набуває побудова результативної системи менеджменту, орієнтованої на оперативне реагування на трансформації у зовнішньому середовищі.

Відповідно, одним із ключових завдань сучасних підприємств є створення управлінської системи, здатної забезпечити коригування довгострокових стратегічних програм та внутрішніх процесів відповідно до негативного впливу зовнішніх чинників. Це дозволяє підтримувати стійкість організації та зберігати її конкурентоспроможність.

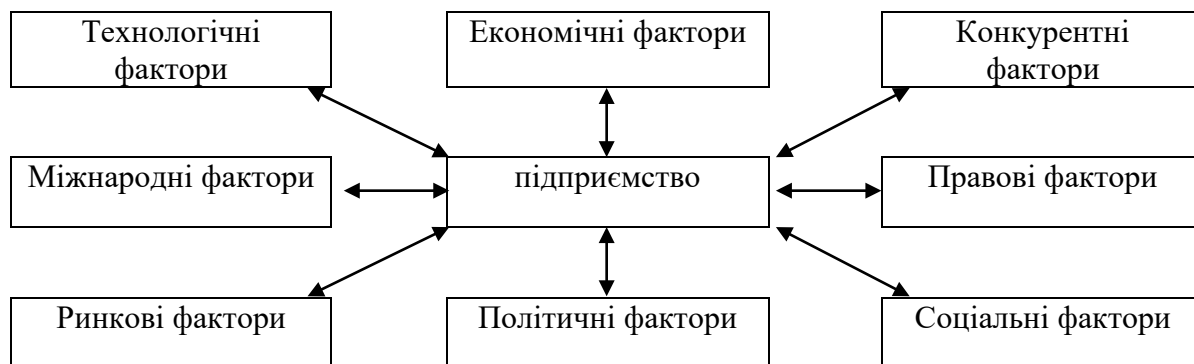


Рис. 3.1. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на підприємство*

Джерело: сформовано авторами на підставі [12, 67, 4]

Науковці наголошують, що вирішальний вплив на ефективність функціонування організації мають внутрішні фактори. Зокрема, йдеться про неефективний рівень управління в умовах швидких змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, а також недостатній професійний рівень і кваліфікацію управлінського персоналу, які не відповідають складності виконуваних функцій.

Внутрішні чинники підприємства розглядаються як релевантні елементи, тобто такі, що безпосередньо пов'язані з процесом прийняття управлінських рішень. Вони формуються, з одного боку, на основі вибору економічно доцільних стратегічних альтернатив, а з іншого — з урахуванням корпоративної культури, особливостей соціально-психологічних відносин у колективі та індивідуальних характеристик менеджерів. Це зумовлює певний рівень суб'єктивності управлінських рішень. У випадку загострення внутрішніх суперечностей у соціально-економічній системі підприємства може порушуватися її цілісність і стабільність зв'язків. Саме тому недостатньо

ефективне управління здатне стати причиною виникнення та поглиблення кризових процесів [63, 23, 13].

Кризові явища є характерними для діяльності будь-якого підприємства та мають тимчасовий характер. У багатьох випадках їх можна мінімізувати або запобігти їм шляхом своєчасного реагування та впровадження превентивних заходів, спрямованих на забезпечення відповідності системи управління стратегічним цілям розвитку підприємства та умовам ринкового середовища. Окремі дослідження також підкреслюють, що певні кризові явища можуть мати й позитивний вплив, оскільки стимулюють переосмислення наявних підходів та виступають рушійною силою переходу організації на новий рівень розвитку. У контексті стратегічного менеджменту дії власників і керівників мають бути спрямовані на посилення адаптивності підприємства, підвищення його гнучкості та розширення стратегічних можливостей в умовах кризових викликів [26].

Кризи, що виникли внаслідок пандемії COVID-19, фінансово-економічної та соціально-політичної нестабільності у світі, а також воєнних дій на території України, суттєво трансформували ринкове середовище. Як наслідок, вони негативно вплинули на систему управління значної кількості організацій, що відображено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Вплив кризових явищ на діяльність вітчизняних підприємств*

Кризові явища	Вплив кризи
Глобальна фінансова криза	Глобальна фінансова криза 2008 року призвела до значного збільшення рівня безробіття та до збільшення кількості фінансово-неспроможних підприємств в кожній галузі економіки України. Попит на товари українського експорту значно знизився, а притік іноземного капіталу майже припинився. Банки втратили можливість залучати синдикувані кредити, а спроможність рефінансувати старі борги залишилась обмеженою. В результаті цього банки значно скоротили кредитування як юридичних, так і фізичних осіб, що напередодні кризи було одним із найважливіших джерел для інвестицій та споживання. Відповідно зменшився попит на автомобілі, житло та ряд споживчих товарів, що можна пояснити об'єктивною макроекономічною нестабільністю, а також рядом суб'єктивних чинників, серед яких є нездатність керівництва здійснювати ефективне антикризове управління підприємством, вміння своєчасно виявляти проблеми та вживати необхідних заходів. Фінансові труднощі на підприємствах обумовлені синергічним поєднанням негативних наслідків глобальної фінансової кризи,

	певних дисбалансів у розвитку всіх видів діяльності, а також рядом внутрішніх проблем, що характерні для більшості вітчизняних суб'єктів господарювання.
Пандемія COVID-19	Кризова ситуація в Україні, спричинена пандемією COVID-19, супроводжувалася економічною нестабільністю, різким скороченням і навіть згортанням діяльності окремих підприємств та видів економічної діяльності, що призвело до падіння купівельної спроможності населення, вимивання оборотних коштів господарюючих суб'єктів, що не дозволило їм вчасно виконувати фінансові зобов'язання перед партнерами по бізнесу та клієнтами. Пандемія змусила підприємства посилити роботу по формуванню онлайн- команд, з'явилися нові способи роботи, орієнтовані на швидкість і охоплення аудиторії, стали більш затребуваними більш плоскі і неієрархічні структури управління, що дозволило прискорити процес прийняття рішень. Основні зміни пов'язані з прискоренням цифрової трансформації, створенням структур змінних витрат і впровадження елементів гнучких методологій в процесах управління змінами в економічному середовищі. Сформувався управління даними організацій, що ґрунтується на хмарних технологіях, з метою сприяння їх постійній адаптації під чинники змін.
Воєнний стан в Україні	Воєнний стан в Україні сприяє підсиленню загальної слабкості економічного сектору, росту витрат держави на забезпечення воєнних дій та оборони, непередбачувані фінансові і матеріальні втрати, постійні ризики, а також значні обмеження у сфері міжнародної торгівлі, що спричиняють поступову дестабілізацію кожної із ланок економічної системи. Атаки на енергетичну інфраструктуру руйнують бізнес, паралізують життя підприємств, громадян та економічної системи в цілому. Відбулось зменшення можливості створення продукції та послуг через брак людських та матеріальних (фізичних) ресурсів; зменшення попиту в регіонах ведення бойових дій та прилеглих до них територій через відтік населення; фізична неможливість ведення бізнесу через бойові дії; неможливість збути продукцію на експорт через логістичні проблеми.

Джерело: сформовано авторами на підставі [61]

Отже, нестабільність, високий рівень невизначеності, динамічність і турбулентний характер макросередовища, в якому функціонують підприємства, обумовлюють необхідність більш активного перегляду підходів до управління. У таких умовах особливого значення набуває впровадження проактивного ризик-менеджменту, що ґрунтується на своєчасному виявленні, оцінюванні та регулюванні ризиків ще на ранніх етапах їхнього виникнення, коли кризові явища не набули критичного масштабу.

Використання проактивного управління ризиками забезпечує підприємству низку переваг. Зокрема, воно дозволяє визначати пріоритетність завдань і зосереджувати ресурси на найважливіших напрямках; завчасно планувати необхідні ресурси та готувати учасників відповідних процесів; оперативно коригувати плани вже після початку реалізації проєктів;

отримувати додатковий часовий ресурс для аналізу проміжних результатів і якості виконаних робіт; організувати контроль і планування таким чином, щоб вирішувати проблемні питання ще на стадії їх зародження; а також забезпечувати більше часу для формування та зміцнення командної взаємодії.

Сутність проактивного підходу полягає у безперервному вдосконаленні бізнес-процесів на основі актуальної інформації, що підвищує ймовірність досягнення успіху навіть за умов впливу кризових факторів. У межах такого управління широко застосовується принцип «Парето», згідно з яким приблизно 20% прихованих ризиків можуть спричинити до 80% критичних проблем, що завдають найбільшої шкоди організації. Відповідно, ефективний менеджмент передбачає постійний контроль ситуації, що фактично означає необхідність проактивної поведінки управлінського персоналу [13, 67].

Посилення турбулентності макросередовища зумовлене одночасним впливом двох масштабних чинників — пандемії COVID-19 та воєнних дій Російської Федерації проти України. Умови воєнного стану суттєво підвищують рівень ризиків, пов'язаних із збитковістю та банкрутством підприємств, а також створюють реальні загрози для їхнього функціонування, включаючи скорочення або тимчасове призупинення діяльності, втрату майна та інших ресурсів.

Попри дію форс-мажорних обставин воєнного часу, вітчизняні підприємства змушені адаптуватися до складних умов господарювання та забезпечувати безперервність діяльності шляхом впровадження нестандартних управлінських рішень. Серед таких рішень можна виокремити репрофілювання діяльності або релокацію бізнесу, кадрові зміни, посилення заходів безпеки, трансформацію логістичних систем постачання сировини та збуту готової продукції, активну цифровізацію процесів, а також переосмислення підходів до соціальної відповідальності (див. рис. 3.2).



Рис. 3.2. Напрямки удосконалення менеджменту підприємства в умовах воєнного стану*

*Джерело: сформовано авторами на підставі [63, 23, 13]

Умови воєнного стану зумовили необхідність оновлення кадрового складу підприємств, що значною мірою було пов'язано з виїздом частини працездатного населення за кордон. У таких реаліях трансформаційні процеси впливають не лише на продуктивність праці та мотиваційні установки персоналу, але й на загальні умови зайнятості та організацію трудових відносин. У зв'язку з цим особливого значення в системі управління набувають індивідуалізовані підходи до визначення потреб працівників з урахуванням їхнього психологічного та емоційного стану.

У контексті зазначених змін важливою особливістю управління персоналом у період війни стає розширення комунікаційних процесів. Це передбачає не лише інформування, а й підтримку морально-психологічного стану працівників, створення умов для їхнього фізичного захисту та організацію психологічної допомоги. Турбота про персонал і членів їхніх родин у межах сучасних мотиваційних підходів перетворюється на ключовий елемент кадрової політики в умовах воєнного стану, що сприяє збереженню кадрового потенціалу та забезпеченню подальшої ефективної діяльності підприємства [61]. Саме людські ресурси виступають носіями знань, навичок і потенційних можливостей, які можуть бути реалізовані через ефективні управлінські стратегії для досягнення як короткострокових, так і довгострокових цілей бізнесу. Практика сучасного підприємництва підтверджує, що концентрація уваги на розвитку персоналу є критично важливою, оскільки людський капітал

становить найцінніший нематеріальний актив, який забезпечує конкурентні переваги компанії.

В умовах воєнного часу українські підприємства змушені суттєво змінювати логістичні підходи, формуючи нові маршрути постачання матеріальних ресурсів, що часто супроводжується збільшенням тривалості та вартості доставок. Зокрема, імпорتنі поставки сировини все частіше здійснюються через транзитні країни, такі як Польща чи Румунія, звідки вже організовується подальше транспортування в Україну. Водночас застосування сучасних логістичних рішень, цифрових технологій, інноваційного програмного забезпечення та модернізованих технічних засобів дало змогу багатьом підприємствам оперативного адаптуватися до нових ринкових умов і забезпечити безперервність діяльності [4, 61, 41].

Крім того, у період воєнного стану відбулося переосмислення підходів до соціальної відповідальності бізнесу. Одним із базових проявів її економічного рівня стало відновлення та підтримання операційної діяльності підприємств, релокація бізнесу у більш безпечні регіони, забезпечення належного рівня безпеки працівників, а також активне залучення до працевлаштування внутрішньо переміщених осіб.

До поширених форм соціально відповідальної діяльності українських підприємств належать, зокрема, дострокове виконання податкових зобов'язань, здійснення авансових платежів до державного бюджету у вигляді річних дивідендів, а також організація збору та передачі гуманітарної допомоги. Важливим напрямом також є безпосередня матеріальна й фінансова підтримка Збройних сил України, внутрішньо переміщених осіб, населення територій бойових дій, постраждалих від ракетних ударів, волонтерських організацій і закладів охорони здоров'я. Окремо слід відзначити практику безоплатного транспортування гуманітарних вантажів та участь у відновленні зруйнованої інфраструктури населених пунктів [8].

Таким чином, розглянуті напрями вдосконалення системи менеджменту орієнтовані на підвищення ефективності діяльності, посилення

конкурентоспроможності та забезпечення стійкості підприємств у сучасних умовах господарювання. Вони враховують ключові трансформації та виклики, що постають перед бізнесом в умовах воєнного стану.

3.2 Напрями оптимізації системи управління персоналом в системі менеджменту підприємства

Відповідно до результатів проведеного аналізу системи менеджменту ТОВ «Ван Шот» визначено доцільність удосконалення одного з її ключових елементів — розвитку персоналу. У цьому контексті доцільно враховувати найефективніші світові практики управління людськими ресурсами, що довели свою результативність у сучасних умовах господарювання.

Першим пріоритетним напрямом є забезпечення безпеки працівників. Так, у 2024 році середньооблікова чисельність персоналу підприємства становила 51 особу, що на 15 осіб менше, ніж у 2025 році. Така динаміка значною мірою зумовлена наслідками повномасштабної збройної агресії російської федерації проти України, яка суттєво вплинула на ринок праці та кадрові процеси.

Другим напрямом виступає впровадження справедливої системи винагороди, орієнтованої на результати діяльності працівників. Використання сучасних підходів до оцінювання персоналу дозволяє більш об'єктивно визначати рівень ефективності співробітників та сприяє утриманню найбільш кваліфікованих кадрів. Поєднання результатів роботи підприємства з індивідуальними показниками винагороди підвищує мотивацію персоналу до досягнення кращих результатів. У зв'язку з цим доцільним є впровадження в ТОВ «Ван Шот» комплексної системи оцінювання персоналу на основі КРІ (ключових показників ефективності), оскільки наразі на підприємстві застосовується переважно традиційна система атестації працівників. Використання КРІ також створює можливості для формування гнучких компенсаційних програм, що є сучасним мотиваційним інструментом.

Третім важливим напрямом є розвиток системи навчання персоналу, зокрема впровадження e-learning технологій. Сучасні організації все частіше інвестують у розвиток цільових професійних компетенцій працівників, які відповідають конкретним виробничим завданням. Поряд із формальною освітою значну роль відіграє навчання безпосередньо на робочому місці, що передбачає активний обмін досвідом, розвиток зворотного зв'язку, коучинг і взаємне навчання. Для ТОВ «Ван Шот» доцільним є запровадження онлайн-платформ для навчання персоналу з метою підвищення ефективності розвитку компетенцій.

Четвертим напрямом є автоматизація процесів управління персоналом. У сучасних умовах цифровізації бізнесу автоматизовані рішення активно застосовуються на всіх етапах HR-процесів. Такі системи отримали назву HRM-систем. У науковій літературі зазначається, що HRM-системи (Human Resource Management — управління людськими ресурсами) являють собою комплексні автоматизовані інструменти для управління персоналом, основною метою яких є залучення та утримання цінних для організації фахівців. Вони забезпечують роботу як з кількісними, так і з якісними характеристиками персоналу [5]. Узагальнена характеристика сучасних HRM-систем наведена у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Сучасні HRM-системи та їх коротка характеристика*

Назва програмного продукту	Вартість, грн	Якість	Необхідність сертифікації
SAP	Вартість ліцензії від 60 000 грн до 90 000 грн + 6 % в рік за підтримку	Світовий лідер, еталонна відома програма	Вартість сертифікації входить в загальну вартість програми
Human Capital Management	Вартість ліцензії від 50 000 грн до 80 000 грн + 5 % в рік за підтримку	Світовий лідер, еталонна відома програма	Обов'язковий сертифікат, і при оновленні програмних продуктів
Hurma	55 000 грн / на рік	Нова сучасна програма на софт-ринку з якісними функціями	-

*Джерело: побудовано автором за [22].

В межах чинної організаційної структури ТОВ «Ван Шот» функції управління персоналом виконуються відділом кадрів, тоді як окремі завдання, пов'язані з навчанням працівників та формуванням звітної документації, додатково покладаються на керівників структурних підрозділів. Таким чином, управлінський персонал підрозділів змушений поєднувати основні виробничі обов'язки з функціями кадрового адміністрування, що створює додаткове навантаження та знижує ефективність виконання прямих управлінських завдань. Описана ситуація свідчить про необхідність удосконалення системи управління персоналом шляхом впровадження HRM-рішень, що позитивно вплине на загальну результативність менеджменту підприємства.

У зв'язку з цим доцільним є централізоване зосередження функцій роботи з персоналом в окремому HR-підрозділі, який забезпечуватиме використання автоматизованої HRM-системи. Це дозволить оптимізувати кадрові процеси, зменшити адміністративне навантаження на керівників підрозділів і підвищити загальну продуктивність діяльності ТОВ «Ван Шот».

Додатково встановлено, що найбільш ефективним варіантом автоматизації HR-процесів для підприємства є впровадження системи Human Capital Management. Вона належить до сучасних комплексних рішень у сфері управління персоналом і характеризується широким функціоналом, який охоплює всі ключові аспекти роботи з людськими ресурсами. Саме тому дана система розглядається як одна з найбільш доцільних для використання в діяльності товариства. Основні можливості Human Capital Management, які можуть бути інтегровані в діяльність підприємства, наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Можливості HR-система Human Capital Management для ТОВ «Ван Шот»*

Можливості	Характеристика
Система ATS	Система для автоматизація рекрутингу
Автоматизація HR-процесів	Керування співробітниками, автоматизація запитів у єдиному і зручному особистому кабінеті
Система опитування співробітників	Автоматизація отримання зворотного зв'язку. Створення опитувань або вибір готових шаблонів. Запуск і нагадування займається система, а результати під надійним захистом.

HR-аналітика і статистика процесів підприємства	Статистика процесів підприємства. Автоматизація збору статистики по HR і рекрутингу, зберігання даних в одній безпечній системі.
Система OKR	Управління цілями і ключовими результатами. Автоматизація поставлених цілей, цілі підприємства стають більш прозорими і зрозумілими для співробітників.
HR-звітність	Миттєві звіти щодо управління персоналом для прийняття ефективних рішень.
Сервіс для онбордингу	Дозволяє ефективно керувати процесом адаптації нових працівників. Заощаджує час, оцифровує процес адаптації. Автоматизує робочі процеси онбордингу.
Система управління IT активами	Облік активів підприємства, відстеження обладнання і його стан.
Сервіс для HR-самообслуговування співробітників	Можливість персоналу вирішувати завдання з кадровим самообслуговуванням
База знань	Зберігання даних в єдиній базі знань підприємства – це надійний спосіб зберегти важливу інформацію та матеріали без втрати часу і помилок.

*Джерело: побудовано автором за [47].

Впровадження HR-системи Human Capital Management у діяльність ТОВ «Ван Шот» передбачається здійснювати за участі фахівців компанії-розробника, які забезпечать налаштування, адаптацію та стабільне функціонування програмного продукту відповідно до потреб підприємства. Такий підхід дозволить максимально ефективно інтегрувати систему в існуючі бізнес-процеси та забезпечити її коректну роботу на всіх етапах використання.

Витрати, пов'язані з впровадженням та подальшим використанням HR-системи Human Capital Management, формуються з двох основних груп. По-перше, це одноразові витрати, які включають початкове встановлення та запуск системи. По-друге, це регулярні (поточні) витрати, що передбачають щомісячну оплату за користування програмним забезпеченням, а також його технічне супроводження та оновлення.

Узагальнений розрахунок витрат на впровадження та експлуатацію HR-системи Human Capital Management у системі менеджменту ТОВ «Ван Шот» наведено у табл. 3.4.

Витрати на впровадження та використання HR-система Human Capital Management в систему менеджменту ТОВ «Ван Шот»*

№	Назва	Сума витрат, грн.
1	Витрати на повноцінне впровадження HR-система Human Capital Management	70 000
1.1	Розробка концепції впровадження	8 000
1.2	Розробка та установка HR-система	30 000
1.3	Налагодження та адаптація HR-система	7 000
1.4	Тестування HR-система	4 000
1.5	Повноцінний запуск HR-система та передача підприємству	11 000
1.6	Підтримка і розвиток HR-система	10 000
2	Щорічна абонплата	3 500
3	Витрати на оновлення	2 000
Разом	75 500	

*Джерело: побудовано за даними ТОВ «Ван Шот» та [47].

Згідно з проведеними розрахунками встановлено, що загальні витрати ТОВ «Ван Шот» на повне впровадження та подальше використання HR-система Human Capital Management становитимуть 75 500 грн. Із цієї суми 70 000 грн припадає на одноразові витрати, які здійснюються лише на етапі встановлення, налаштування та первинної інтеграції програмного рішення в систему управління підприємством.

Поточні (постійні) витрати визначено на рівні 5 500 грн. В їх структурі 2 000 грн передбачено на регулярні оновлення програмного забезпечення, тоді як 3 500 грн становить вартість річної ліцензії на використання HR-система. У подальші періоди підприємство не нестиме первинних витрат і обмежуватиметься лише щорічними витратами на підтримку та експлуатацію системи.

Очікувані результати впровадження HR-система Human Capital Management у систему менеджменту ТОВ «Ван Шот» відображено на рис. 3.3.

Отже, після інтеграції HR-система Human Capital Management у систему менеджменту ТОВ «Ван Шот» очікується досягнення низки суттєвих позитивних результатів. Зокрема, ефективність кадрового обліку може зрости приблизно на 40%, рівень внутрішніх комунікацій — також на 40%, а якість HR-аналітики — на 35%. Крім того, передбачається покращення процесів підбору персоналу на 14%, а також підвищення результативності процедур

оцінювання, адаптації та розвитку працівників на аналогічні 14%. Окремо відзначається потенційне зростання ефективності дистанційного навчання персоналу на 12%.



Рис. 3.3. Ефекти для система менеджменту ТОВ «Ван Шот» в результаті впровадження HR-система Human Capital Management*

*Джерело: побудовано за даними ТОВ «Ван Шот» та [47].

Отримані результати свідчать про те, що впровадження сучасної HRM-системи матиме комплексний позитивний вплив на функціонування системи менеджменту ТОВ «Ван Шот» у цілому, підвищуючи її ефективність та організаційну узгодженість.

Загалом формування сучасної моделі управління підприємством значною мірою забезпечується використанням цифрових інструментів, що сприяють створенню більш продуктивного, зручного та ефективного середовища для роботи персоналу.

3.3 Удосконалення механізму формування системи менеджменту ТОВ «Ван Шот»

Результати, отримані в попередньому розділі кваліфікаційної роботи, свідчать про загальне підвищення ефективності системи менеджменту ТОВ «Ван Шот». Водночас наявні резерви вдосконалення, реалізація яких дасть змогу збільшити обсяги прибутку та підвищити результативність управлінських процесів підприємства. Насамперед актуальним є впровадження заходів, спрямованих на підвищення гнучкості та адаптивності системи менеджменту до умов сучасного динамічного бізнес-середовища.

У діяльності ТОВ «Ван Шот» доцільно усунути низку виявлених недоліків чинної системи управління, зокрема: недостатній рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища; переважну орієнтацію на короткострокові результати; низький рівень інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень; надмірне навантаження на вищу управлінську ланку через виконання операційних і рутинних завдань, що знижує ефективність стратегічного управління; ускладнену систему внутрішніх комунікацій між працівниками; а також недостатній рівень цифровізації, який обмежує можливості автоматизації ключових бізнес-процесів.

З метою подолання зазначених проблем необхідним є вдосконалення чинної системи менеджменту ТОВ «Ван Шот». У цьому контексті на рис. 3.3 запропоновано удосконалений механізм формування системи управління підприємством, ключовою метою якого є забезпечення більшої гнучкості менеджменту.

Особливістю запропонованого механізму є виокремлення чотирьох взаємопов'язаних складових: принципів, функцій, методів та інформаційно-аналітичного забезпечення. Реалізація механізму здійснюється через функціональну складову, яка охоплює організаційну, соціально-економічну та відтворювальну функції управління. Безпосередній вплив на управлінські процеси забезпечується через систему методів, до яких традиційно відносять економічні, адміністративні та соціально-психологічні інструменти.

Комплексне застосування зазначених груп методів забезпечує ефективний вплив на вхідні ресурси підприємства та сприяє підвищенню результативності системи менеджменту в цілому.

У даному контексті принципи розглядаються як базові положення, дотримання яких є обов'язковою умовою забезпечення результативності системи менеджменту підприємства. Серед них доцільно виокремити принцип економічності, що передбачає перевищення отриманих результатів над витратами, необхідними для їх досягнення. Окреме значення має принцип прогресивності, відповідно до якого система управління повинна перебувати в

стані постійного вдосконалення та розвитку, а цей процес має мати безперервний характер.



Рис. 3.3. Удосконалений механізм формування системи менеджменту ТОВ «Ван Шот»*

*Джерело: складено автором за даними [18]

Наукова новизна запропонованого підходу полягає у вдосконаленні механізму формування системи менеджменту, який, на відміну від існуючих, передбачає безперервний розвиток управлінської системи ТОВ «Ван Шот» під впливом науково-технічного прогресу, а також змін у зовнішньому та

внутрішньому середовищі. Важливим елементом такого розвитку виступає інформаційно-аналітичне забезпечення, яке стає ключовою основою подальшого удосконалення управлінських процесів.

Запровадження запропонованого механізму дозволить підвищити загальну ефективність системи менеджменту ТОВ «Ван Шот». Оскільки підприємство вже має сформовану управлінську структуру, потреби у її повній перебудові немає — достатньо здійснити точкові коригування, спрямовані на підвищення її результативності. Водночас важливо забезпечити безперервне удосконалення системи управління відповідно до розвитку науки і технологій, а також змін у зовнішньому середовищі.

Окрему увагу слід приділяти моніторингу сучасних тенденцій, вивченню передового досвіду успішних підприємств та його адаптації до специфіки й потреб ТОВ «Ван Шот». Такий підхід дозволить підвищити гнучкість управлінських рішень та їх практичну ефективність.

Сучасні умови господарювання в Україні є надзвичайно складними, оскільки підприємства функціонують у період повномасштабної війни та високої турбулентності зовнішнього середовища. Своєчасне відстеження змін та оперативне реагування на них є ключовою передумовою стабільного функціонування ТОВ «Ван Шот». Водночас на практиці керівництво не завжди має можливість швидко реагувати на всі виклики, що обумовлює необхідність впровадження додаткових управлінських інструментів.

З огляду на це пропонується запровадити регулярні щотижневі стратегічні сесії, які широко використовуються в практиці американських компаній. Їх сутність полягає в організації щотижневих зустрічей керівників структурних підрозділів, під час яких обговорюються результати діяльності, актуальні проблеми, потреби підрозділів та пропозиції щодо підвищення ефективності. Такі сесії дозволятимуть оперативно вирішувати стратегічні питання та забезпечуватимуть постійний обмін інформацією, що сприятиме кращій адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

На рівні окремих структурних підрозділів також доцільно впровадити регулярні короткі наради за участю працівників, спрямовані на обговорення поточних проблем і пошук шляхів удосконалення роботи. Такі зустрічі тривалістю 20–30 хвилин можуть проводитися на початку робочого дня або під час обідньої перерви. Узагальнена інформація від підрозділів надалі передаватиметься на стратегічні сесії.

Запровадження такої системи комунікації забезпечить залучення працівників різних рівнів до процесу управління. Це створить умови, за яких ідеї щодо підвищення ефективності діяльності підприємства можуть надходити як від керівників, так і від рядових працівників. На стратегічному рівні керівництво матиме можливість оцінювати доцільність запропонованих ініціатив та формувати плани їх реалізації.

Основною метою запропонованого підходу є посилення інформаційно-аналітичного забезпечення системи менеджменту ТОВ «Ван Шот» та підвищення якості управлінських рішень.

Одна посадова особа не здатна одночасно забезпечити повний контроль над усіма напрямками діяльності підприємства, зібрати необхідну інформацію, здійснити її комплексний аналіз та прийняти обґрунтовані управлінські рішення. У разі концентрації цих функцій на одному рівні виникає ризик втрати оперативності реагування на зміни. Натомість значно більш ефективним є залучення до даного процесу всіх працівників ТОВ «Ван Шот».

Для стимулювання активної участі персоналу доцільно запровадити систему матеріального заохочення у вигляді премій та додаткових виплат. Оскільки ключовим результатом функціонування системи менеджменту підприємства є управлінські рішення, працівники, чиї пропозиції будуть підтримані керівництвом та впроваджені на практиці, повинні отримувати відповідну винагороду.

У зв'язку з цим пропонується встановити винагороду у розмірі 10 % від фінансового ефекту, отриманого внаслідок реалізації ідеї працівника. Такий підхід забезпечить високу мотивацію персоналу всіх рівнів до активної участі в

управлінських процесах, генерації нових рішень та підвищення ефективності діяльності ТОВ «Ван Шот». Рівень матеріальної винагороди безпосередньо залежатиме від результативності запропонованих ініціатив, що робить її ключовим мотиваційним фактором.

По суті, основним результатом функціонування системи менеджменту є прийняті управлінські рішення. Для підвищення ефективності цієї системи необхідно забезпечити її якісною інформаційною підтримкою, оскільки всі рішення базуються саме на інформаційних даних.

У випадку недостатності або недостовірності інформації керівництво змушене ухвалювати рішення в умовах невизначеності, спираючись переважно на власний досвід та інтуїцію, що підвищує ризик помилок. Для мінімізації таких ризиків у ТОВ «Ван Шот» доцільно впровадити систему збалансованих показників (BSC), схему якої наведено на рис. 3.4.

Використання BSC дозволить своєчасно виявляти проблемні зони у діяльності підприємства та концентрувати управлінські зусилля на їх усуненні. Отримана інформація стане основою для прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень і коригування стратегічного курсу розвитку.

Таким чином, система збалансованих показників виступає ключовим інформаційним інструментом системи менеджменту ТОВ «Ван Шот», оскільки забезпечує комплексні дані щодо основних сфер діяльності підприємства — фінансів, персоналу, маркетингу та виробництва.

Зазначена інформація є важливим ресурсом для своєчасного виявлення та усунення проблем, особливо у випадках негативних відхилень у показниках діяльності.

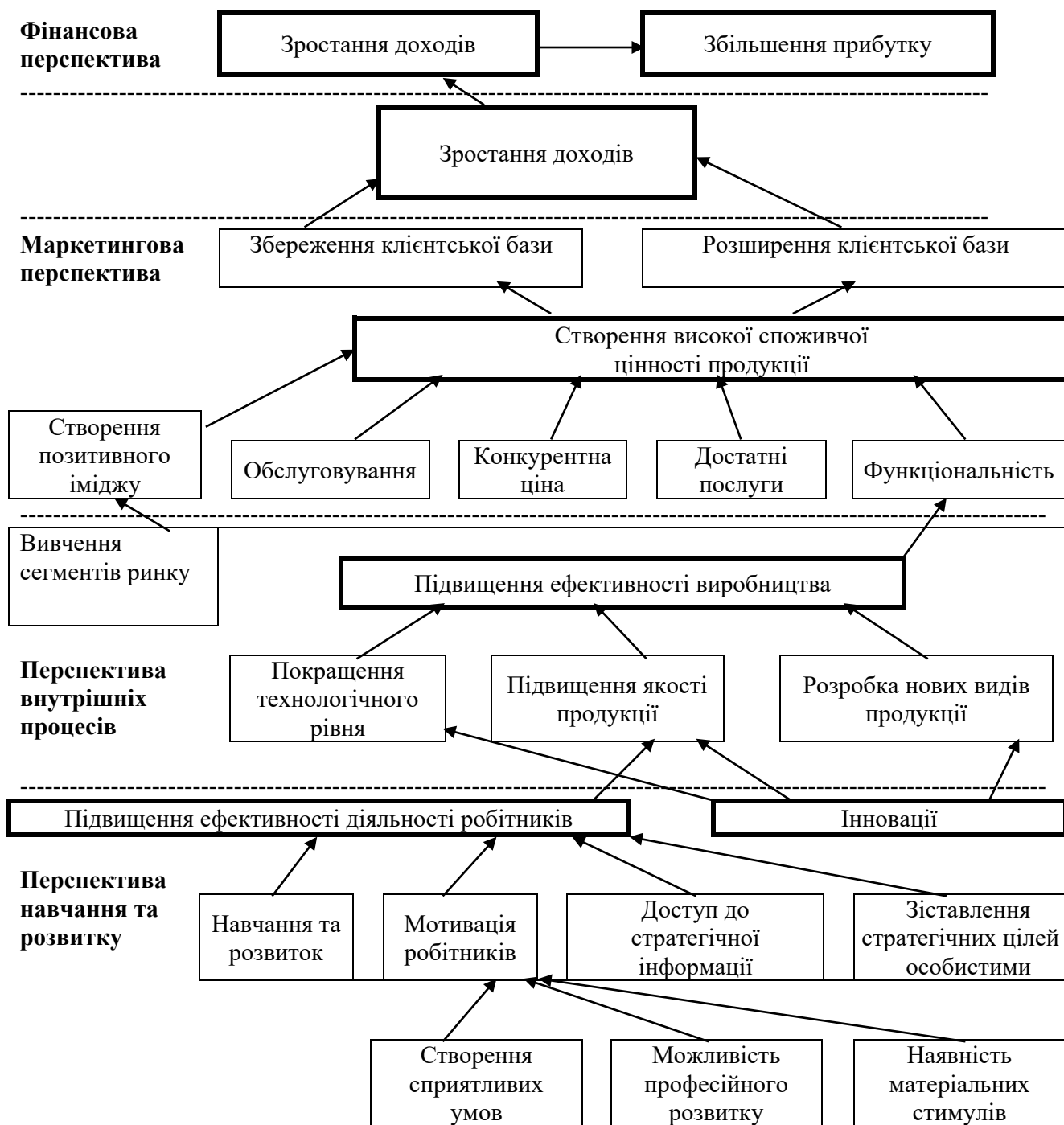


Рис. 3.4. Система збалансованих показників системи менеджменту ТОВ «Ван Шот»*

*Джерело: складено автором за даними [10]

Система збалансованих показників (BSC) розглядається як ключовий інструмент підвищення результативності системи менеджменту ТОВ «Ван Шот». Вона виконує роль механізму стратегічного управління, що дає змогу не лише формалізувати цілі розвитку підприємства та систему відповідних показників, але й сформувати дієвий підхід до їх контролю з урахуванням динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Запровадження BSC у систему менеджменту ТОВ «Ван Шот» забезпечує низку суттєвих переваг. Зокрема, йдеться про систематичний моніторинг ключових показників діяльності та контроль їх динаміки; посилення інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських процесів; можливість комплексного відстеження стану виробничої, фінансової, маркетингової та кадрової сфер; завчасне прогнозування змін із метою використання потенційних можливостей і мінімізації негативних наслідків ризиків; прийняття більш обґрунтованих і виважених управлінських рішень; а також формування у працівників чіткого розуміння їх внеску в досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства.

Таким чином, запропоновано вдосконалення механізму формування системи менеджменту ТОВ «Ван Шот», що має забезпечити її більшу гнучкість, адаптивність і здатність оперативно реагувати на зміни в умовах нестабільного бізнес-середовища. Базовим орієнтиром розвитку управлінської системи повинна стати інноваційність, тоді як інформаційне забезпечення доцільно реалізовувати через використання системи збалансованих показників. Вона дозволяє здійснювати контроль за основними сферами діяльності підприємства, а саме: фінансами, персоналом, маркетингом і виробництвом.

Додатково запропоновано активніше залучення персоналу до управлінських процесів шляхом організації регулярних щотижневих стратегічних сесій як на рівні підприємства, так і в межах окремих структурних підрозділів. Це сприятиме підвищенню якості комунікації та ефективності прийняття рішень.

У межах кваліфікаційної роботи сформульовано авторські пропозиції щодо підвищення ефективності системи менеджменту ТОВ «Ван Шот». Загальний підхід передбачає постійний розвиток управлінської системи, що є необхідною умовою її результативного функціонування.

Система менеджменту підприємства має перебувати у стані безперервного вдосконалення, тому доцільним є впровадження заходів, спрямованих на підвищення її ефективності за двома основними напрямками:

розвиток управлінської підсистеми через постійне навчання та підвищення кваліфікації керівників, а також удосконалення інформаційного забезпечення управлінських процесів.

У сучасних умовах зовнішнє середовище підприємств постійно змінюється, з'являються нові технології, методи управління та інструменти впливу на персонал. У зв'язку з цим керівництво ТОВ «Ван Шот» має підтримувати високий рівень професійної компетентності, постійно оновлювати знання та орієнтуватися на сучасні управлінські практики. Доцільним є залучення топ-менеджменту до тренінгів, програм професійного розвитку, конференцій, а також заходів із обміну досвідом з представниками інших компаній.

Програму підвищення кваліфікації топ-менеджменту ТОВ «Ван Шот» наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Програма для підвищення кваліфікації топ-менеджменту ТОВ «Ван Шот» на 2025 р.*

Назва курсу	Тривалість, тижнів	Вартість, тис. грн.	Ключові навички
Ефективне управління компанією	4	5,5	Розвиток управлінських навиків. Ефективне використання ресурсів. Використання сучасних інструментів управління. Побудова ефективної стратегії розвитку підприємства. Антикризове управління.
МВА по стратегічному менеджменті	8	12	Будувати ефективну стратегію розвитку. Формування управлінської команди. Управління на основі КРІ. Уміння приймати рішення в умовах невизначеності. Опанування інноваційними технологіями управління.
Стратегічна сесія	6	16	Налагодження системи управління. Делегування повноважень. Автоматизація бізнес-процесів за рахунок інформаційних технологій. Залучення персоналу до управління. Обмін знаннями та досвідом з керівниками інших компаній.

* Джерело: складено автором за даними [28]

Очікується, що залучення топ-менеджменту ТОВ «Ван Шот» до участі у спеціалізованих тренінгах сприятиме суттєвому підвищенню їх професійного

рівня та управлінських компетенцій, що, у свою чергу, позитивно позначиться на ефективності функціонування всієї системи менеджменту підприємства. Керівний склад отримає доступ до сучасних знань, інструментів і методик управління, які дозволять більш результативно впливати на персонал та організаційні процеси. Безперервне оновлення знань і навичок розглядається як ключова умова забезпечення прогресивного розвитку системи менеджменту ТОВ «Ван Шот».

Не менш важливим напрямом удосконалення є підвищення рівня інформаційного забезпечення управлінської системи. Наразі на підприємстві відчувається дефіцит сучасних програмних рішень, які б забезпечували автоматизацію процесів збору, обробки та аналізу інформації. Це призводить до того, що керівництво часто приймає рішення в умовах недостатньої поінформованості, із затримками, перебуває під надмірним операційним навантаженням і змушене витратити значний час на рутинні завдання. У сучасному динамічному середовищі саме інформація виступає одним із ключових факторів ефективності системи менеджменту, тому ТОВ «Ван Шот» потребує впровадження інтегрованого програмного забезпечення, здатного акумулювати дані про внутрішнє та зовнішнє середовище діяльності підприємства.

Аналіз сучасного ІТ-ринку свідчить про наявність широкого спектра програмних рішень, які можуть бути впроваджені для покращення інформаційної складової управління. У цьому контексті доцільним для ТОВ «Ван Шот» є впровадження CRM-системи, що дозволить не лише підвищити загальну ефективність менеджменту, але й удосконалити управління взаємовідносинами з клієнтами.

Серед наявних рішень перспективною є CRM-система PERFECTUM CRM, яка є українською розробкою та пропонує комплексний функціонал для підвищення результативності управлінських процесів. Її використання дає змогу централізувати та систематизувати дані про клієнтів, історію управлінських рішень, а також здійснювати аналітичну обробку інформації з

можливістю прогнозування тенденцій на основі попередніх даних. Впровадження PERFECTUM CRM забезпечує низку переваг для ТОВ «Ван Шот», зокрема оптимізацію та уніфікацію внутрішніх комунікацій між підрозділами, спрощення доступу до інформації, покращення сегментації клієнтської бази, підвищення якості прогнозного аналізу потреб споживачів, зміцнення клієнтських відносин та прискорення процесів обслуговування.

Важливо також зазначити, що PERFECTUM CRM функціонує як система зберігання актуальних даних у режимі реального часу. Це забезпечує менеджменту ТОВ «Ван Шот» можливість отримувати своєчасну та достовірну інформацію про поведінку і вподобання клієнтів, що сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень і підвищенню якості взаємодії з клієнтською базою. Очікувані результати впровадження даного програмного рішення у систему менеджменту підприємства представлено на рис. 3.5.

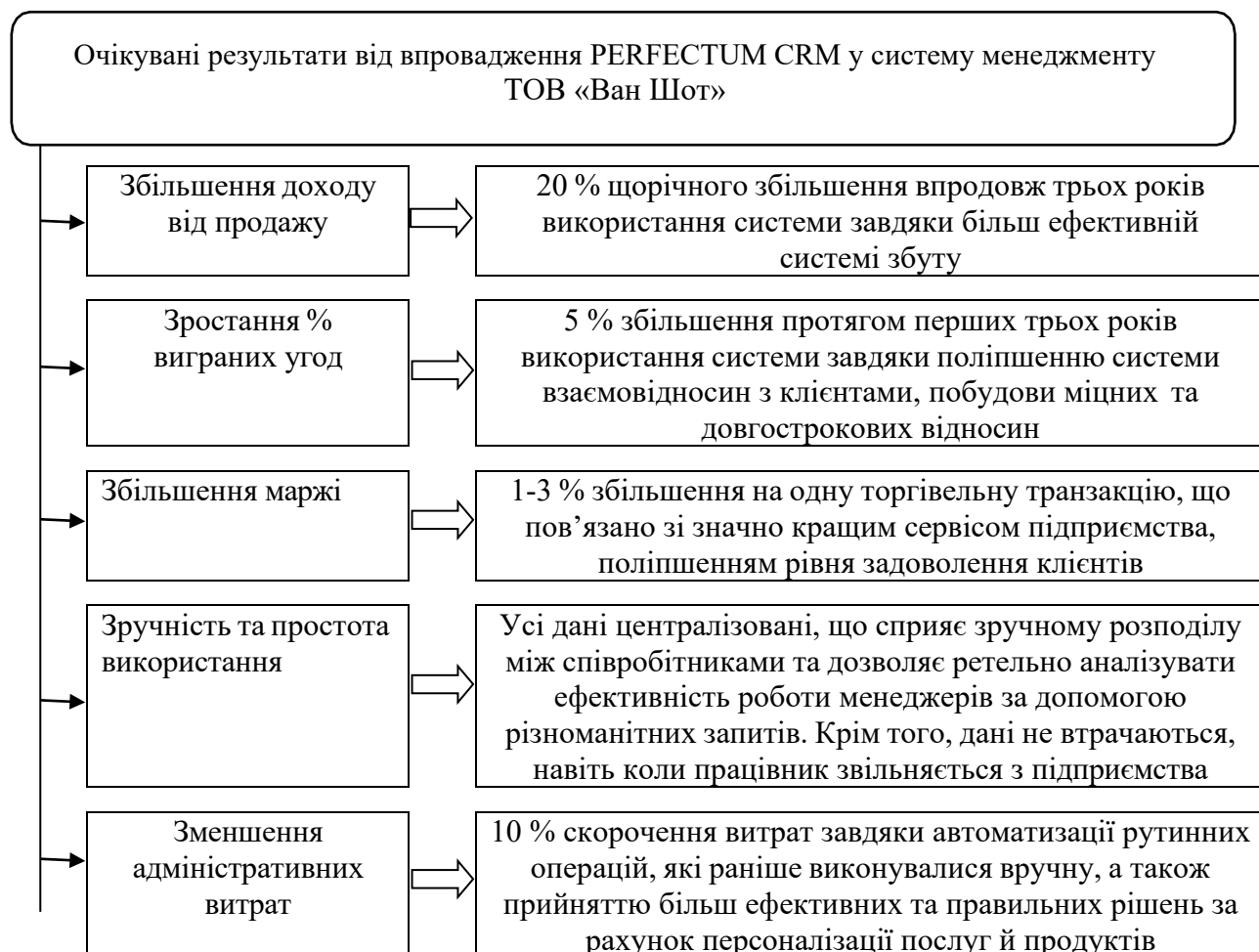


Рис. 3.5. Очікувані результати від впровадження PERFECTUM CRM у систему менеджменту ТОВ «Ван Шот»*

* Джерело: складено автором за даними [49]

У цілому впровадження PERFECTUM CRM у систему менеджменту ТОВ «Ван Шот» забезпечить досягнення низки позитивних результатів, зокрема: підвищення швидкості та точності опрацювання інформаційних даних; оперативний пошук необхідної інформації; забезпечення доступу до інформаційних ресурсів безпосередньо з різних структурних підрозділів; зменшення втрат робочого часу; а також оптимізацію чисельності робочих місць, що дозволить скоротити витрати на оплату праці.

PERFECTUM CRM виступатиме основним інструментом акумулювання всієї інформації підприємства та одночасно виконуватиме функцію аналітичної платформи для підтримки прийняття управлінських рішень у системі менеджменту ТОВ «Ван Шот».

Узагальнені пропозиції щодо підвищення ефективності функціонування системи менеджменту ТОВ «Ван Шот» представлено на рис. 3.6.

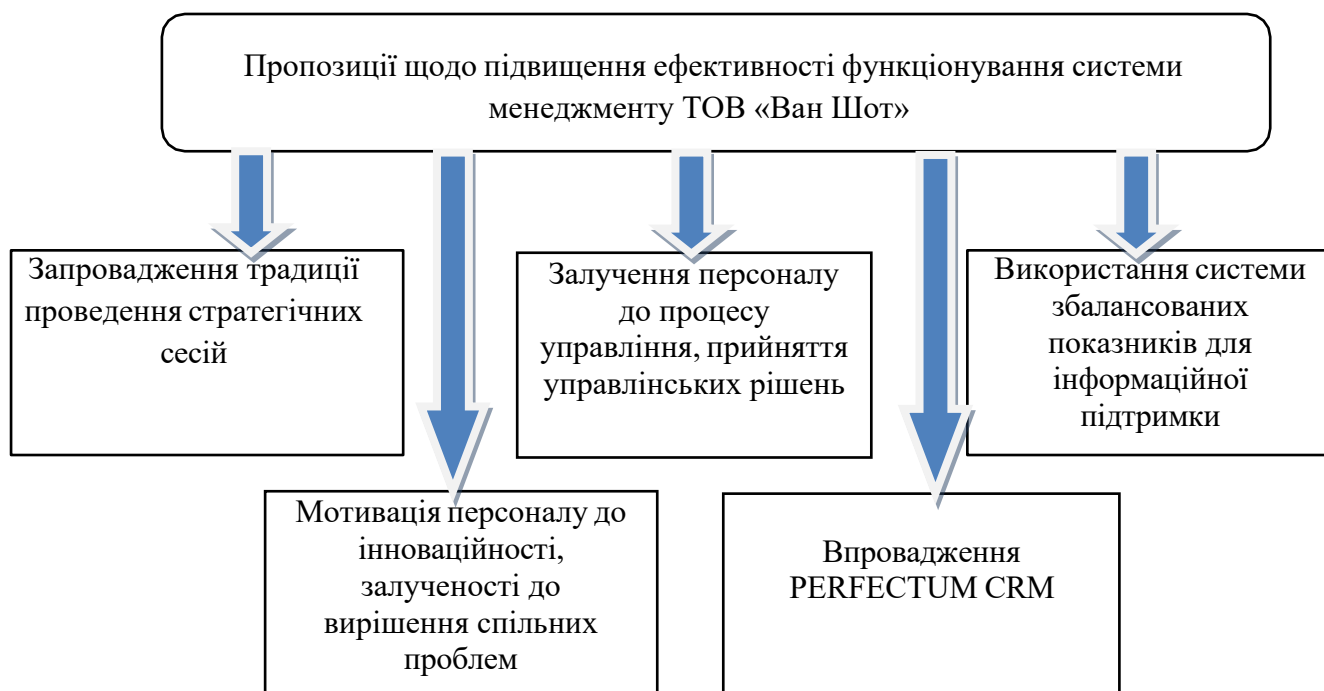


Рис. 3.6. Пропозиції щодо підвищення ефективності функціонування системи менеджменту ТОВ «Ван Шот»*

*Джерело: складено автором за даними [40]

Частина запропонованих заходів потребує від ТОВ «Ван Шот» здійснення фінансових витрат, тому їх реалізація є економічно доцільною лише за умови, що очікуваний приріст доходів перевищуватиме обсяг інвестицій у

впровадження. До складу витрат належать, зокрема, витрати на підвищення кваліфікації персоналу в обсязі 33,5 тис. грн, а також витрати, пов'язані з впровадженням CRM-системи PERFECTUM CRM, у розмірі 70 тис. грн. Таким чином, сукупні витрати становлять 103,5 тис. грн. З урахуванням можливих непередбачуваних факторів, зокрема інфляційних коливань та потенційного подорожчання освітніх послуг і програмного забезпечення, доцільно округлити загальну суму до 110 тис. грн.

Очікуваний ефект від реалізації запропонованих заходів полягає у підвищенні результативності системи менеджменту, що, своєю чергою, забезпечить прогнозоване зростання доходів підприємства на рівні 25% та скорочення операційних витрат приблизно на 15%. Розрахунок економічної ефективності запропонованих управлінських рішень наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Економічна ефективність пропозицій щодо підвищення ефективності функціонування системи менеджменту ТОВ «Ван Шот»*

№	Показник	Значення
1	Витрати на впровадження Perfectum CRM, тис. грн.	70
2	Витрати на підвищення кваліфікації персоналу, тис. грн.	33,5
3	Непередбачувані витрати, тис. грн.	6,5
4	Приріст доходу, тис. грн.	248,1
5	Економія витрат, тис. грн.	30
6	Економічний ефект, тис. грн.	168,1
7	Ефективність, %	152,1

*Джерело: складено автором

Згідно з плановими розрахунками, реалізація запропонованих заходів дасть змогу вивести систему менеджменту ТОВ «Ван Шот» на якісно вищий рівень функціонування. Це підтверджується прогнозованим збільшенням доходу на 248,1 тис. грн. При цьому чистий економічний ефект з урахуванням очікуваних витрат становитиме 168,1 тис. грн, а розрахунковий рівень ефективності досягне 152,1 %, що засвідчує доцільність упровадження відповідних змін у систему управління підприємством.

Узагальнюючи, для підвищення результативності системи менеджменту ТОВ «Ван Шот» запропоновано комплекс заходів, що включає: запровадження регулярних щотижневих стратегічних сесій, посилення мотивації працівників

до участі у вирішенні ключових управлінських завдань, активніше залучення персоналу до процесів управління, удосконалення інформаційного забезпечення шляхом впровадження PERFECTUM CRM, а також використання системи збалансованих показників (BSC) як базового інструменту стратегічного управління. Попередня оцінка свідчить, що реалізація зазначених ініціатив забезпечить підвищення ефективності функціонування підприємства з очікуваним економічним результатом у розмірі 168,1 тис. грн та рівнем ефективності 152,1 %. Ключовим підсумком стане зростання гнучкості системи менеджменту завдяки суттєвому покращенню її інформаційної підтримки.

Висновки до 3 розділу

У третьому розділі кваліфікаційної роботи узагальнено ключові тенденції розвитку системи менеджменту підприємств, що сформувалися під впливом кризових явищ глобального характеру, зокрема світової фінансово-економічної кризи, пандемії COVID-19 та воєнних дій на території України.

Обґрунтовано, що кризові процеси є постійним супутником функціонування підприємств, тому управлінському персоналу необхідно своєчасно виявляти передумови їх виникнення, діагностувати можливі загрози та оцінювати інструменти їх подолання. Окремо підкреслено, що в умовах воєнного стану значно зростають не лише ризики фінансових втрат і банкрутства, але й реальні загрози для стабільної діяльності організацій, включаючи скорочення, тимчасове призупинення роботи або повну втрату матеріальних та нематеріальних ресурсів.

Визначено, що одним із найбільш ефективних рішень для автоматизації HR-процесів у ТОВ «Ван Шот» є впровадження системи Human Capital Management, яка вирізняється широким функціоналом та охоплює повний спектр інструментів управління людськими ресурсами.

Сформульовано комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності системи менеджменту ТОВ «Ван Шот». Зокрема, запропоновано запровадження регулярних щотижневих стратегічних сесій, посилення

залученості працівників до вирішення ключових управлінських завдань, розширення їх участі в процесах прийняття рішень, удосконалення інформаційного забезпечення шляхом використання PERFECTUM CRM, а також впровадження системи збалансованих показників (BSC) як основи стратегічного управління. Проведена попередня оцінка засвідчила, що реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню загальної ефективності функціонування системи менеджменту підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отримані в ході виконання кваліфікаційної роботи результати дали змогу повною мірою реалізувати поставлені завдання та досягти визначеної мети дослідження. У межах роботи здійснено узагальнення теоретичних засад удосконалення системи менеджменту підприємства, а також розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управлінської діяльності ТОВ «Ван Шот». На основі проведеного дослідження сформульовано такі основні висновки.

У процесі опрацювання теоретичних аспектів встановлено, що формування системи менеджменту на підприємстві є складним, багатокомпонентним і поетапним процесом. Доведено її ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування суб'єкта господарювання, оскільки саме вона сприяє досягненню стратегічних цілей, раціональному використанню ресурсного потенціалу та забезпеченню належного рівня якості продукції чи послуг. Обґрунтовано, що для забезпечення стабільного розвитку підприємство має постійно вдосконалювати систему управління та адаптувати її до динамічних змін ринкового середовища.

Підтверджено, що ризик виникнення кризових явищ є постійним фактором діяльності будь-якого підприємства, тому особливо важливим є своєчасне виявлення їхніх передумов, діагностика та оцінювання можливих

шляхів подолання. Окрему увагу приділено тому, що в умовах воєнного стану суттєво зростають не лише ризики фінансової нестабільності та банкрутства, але й реальні загрози функціонуванню підприємств, включаючи скорочення діяльності, її тимчасове призупинення або повну втрату матеріально-технічної бази.

Встановлено, що ТОВ «Ван Шот» здійснює діяльність у сфері продажу та постачання високоякісної кави й чаю, а також надає послуги з обслуговування кавового обладнання. Управління підприємством реалізується через генерального директора, попри відносно невеликі масштаби його діяльності. Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер.

За результатами аналізу персоналу виявлено негативну динаміку у вигляді зменшення частки відпрацьованих людино-годин протягом року, що свідчить про певне зниження ефективності використання робочого часу.

Запропоновано вдосконалення механізму формування системи менеджменту ТОВ «Ван Шот», що має забезпечити підвищення її гнучкості, оперативності реагування та здатності адаптуватися до змін зовнішнього бізнес-середовища. Обґрунтовано, що ключовим орієнтиром розвитку має стати інноваційність управлінської системи, а як інструмент інформаційної підтримки доцільно застосовувати систему збалансованих показників, яка дозволить здійснювати контроль за основними сферами діяльності підприємства: фінансовою, кадровою, маркетинговою та виробничою.

Додатково обґрунтовано необхідність активнішого залучення персоналу до управлінських процесів шляхом впровадження регулярних щотижневих стратегічних сесій як на рівні підприємства, так і в межах окремих структурних підрозділів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артюшок К. А., Пацюк О. М. Аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку регіонів : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф.* (Рівне, 3 квіт. 2020 р.). Рівне РВЦ МEGУ ім. акад. С. Дем'янчука, 2020. С. 22-25.
2. Балабанова Л., Холод В., Балабанова І. Маркетинг підприємства. Київ : Центр начальної літератури, 2019. 612 с.
3. Бойда С. Інноваційні підходи до управління підприємствами в умовах діджиталізації економіки. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. Випуск 1 (85). С. 72-81.
4. Бойко В. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-39> (дата звернення: 09.03.2026).
5. Болтак О. Л. Шляхи удосконалення системи управління підприємством [Електронний ресурс] URL: <http://nauka.zinet.info/9/boltak.php>
6. Бут-Гусаїм О. Г., Ковтуненко К. В. Цифровий менеджмент: проблеми та перспективи розвитку. *Бізнес Інформ*. 2020. №6. С. 297-304.
7. Василик Н. М. Економічний аналіз в управлінні діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*. 2018. Том 28, № 3. С. 154-161.
8. Ворончак І. О. Стратегії соціальної відповідальності бізнесу в умовах російсько-української війни. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 24. С. 68-76.
9. Гавкалова Н. Л., Терещенко Л. В. Методичний підхід до оцінювання ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12 (491). С. 465-470.
10. Гнідунець Д. В., Безгін К. С. Аналіз сучасних підходів формування системи менеджменту персоналу промислового підприємства. *Економічні науки*. 2021. № 13. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/11275> (дата звернення: 12.03.2026).

11. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с.
12. Гончар М. В, Журавльова В. В. Системний підхід до управління організацією. *Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи [Електронне видання]: матеріали I Міжнар. наук. практ. конф., 3- 4 листопада 2022 р. / Держ. біотехнологічний ун-т. Харків, 2022. С. 21-22*
13. Господарська діяльність та новітні технології: актуальні проблеми регулювання в умовах воєнного стану / за ред. О. О. Дмитрик, К. О. Токаревої. Харків : НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2022. 195 с.
14. Гринько Т. В. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва : колект. моногр. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2020. 440 с.
15. Данилко В. К. Економіка, організація і управління підприємством : веб-сайт. URL: ven.ztu.edu.ua/article/download/31277/36935.
16. Демченко В. Ю. Удосконалення системи менеджменту бізнес-процесів підприємства. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації*. 2021 р. С. 75-77.
17. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 12.04.2026).
18. Деркач М. С., Мізіна О. В. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни. *Матеріали Всеукраїнської наукової конференції "Українське сьогодні — 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни"*. Луцьк : ДВНЗ "ДонНТУ", 2022. С. 212-214.
19. Джерелюк Б. О., Зінов'єва І. С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2020. №. 409. С. 30-36.
20. Дикань В. Формування бізнес-моделі збалансованого розвитку підприємств в умовах цифровізації економіки [Електронний ресурс] / *Електронне*

наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика» Серія «Економіка». 2021. Випуск 11 (22). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2>

21. Драган О. І. Підходи до формування системи управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7238> (дата звернення: 12.04.2026).
22. Єлісафенко М. Є., Васючкова Т. С. Особливості розробки систем керування підприємством [Електронний ресурс]. URL:<http://7universum.com/ru/tech/archive/item/2005>
23. Жосан, Г., Хірса, І. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 14. С. 26-31.
24. Журавльова В. В., Колісник В. В., Єна Н. М. Сучасні технології управління. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: матеріали Всеукраїнської наук. практи. конф., 27 жовтня 2022 р., ПДАУ, Полтава*. 2022.
25. Залуцька Х., Малик М. Ключові компоненти управлінської системи забезпечення ефективного стратегічного розвитку сучасних підприємств. *ГРААЛЬ НАУКИ*. 2021. № 10. С. 108-111.
26. Копчак Ю. С., Слюсаренко К. В., Чумаков К. І. Сучасні виклики до менеджменту підприємств та організацій в Україні. Врахування зарубіжного досвіду у вітчизняній практиці. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-79> (дата звернення: 09.05.2026).
27. Лазоренко Т. В. Оцінка ефективності навчання персоналу в ІТ компаніях : *Молодий вчений*, 2018. №1. С. 914-916.
28. Лозовський О. М., Гусак К. Ю. Шляхи оптимізації системи менеджменту підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6896> (дата звернення: 12.04.2026).
29. Лопушинська О. В. Основні проблеми формування системи менеджменту ресурсозберігаючого розвитку підприємств агропродовольчої сфери та

- шляхи їх вирішення. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 5. С. 286-291.
30. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13-02. С. 8-13.
31. Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: *матеріали-науково-практичної інтернет-конференції* (м. Львів, 13 травня 2022 року). Львів : ЛьвДУВС, 2022. 348 с.
32. Назарко С., Канцур І., Познанська І. Управління людським капіталом в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. №41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32>.
33. Нігуренко А. С. Кризовий менеджмент в умовах війни. *Економіко-правовий розвиток сучасної України: матеріали XI Всеукраїнської наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, що присвячена 25-й річниці з дня заснування Національного університету "Одеська юридична академія"* (м. Одеса, 25 листопада 2022 р.). Одеса, 2022. С. 157-159.
34. Новаківський І., Грибик І., Смолінська Н. Інформаційні системи в менеджменті. Адаптивний підхід. Київ : Кондор, 2019. 440 с.
35. Облікова політика підприємства / Верига Ю., Кулик В., Ночовна Ю., Іванюк С. Київ : Центр начальної літератури, 2019. 312 с.
36. Ольшанський О. В. Удосконалення менеджменту підприємства шляхом створення системи бізнес-процесів. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 18. С. 162-165.
37. Організаційні структури управління підприємствами, їх види і детальна характеристика [Електронний ресурс] URL: <https://studfile.net/preview/5251742/page:3/>
38. Павленко А. О. Особливості менеджменту підприємства в сучасних умовах: *збірник наукових праць XI Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих»*, 21 квітня 2023 року. Вінниця, 2023.

URL: <http://www.vtei.com.ua/index.php/en/2-uncategorised/1146-materialy-naukovykh-konferentsii-vebinariv>.

39. Павленко А. О. Теоретичні аспекти формування системи менеджменту на підприємстві: *збірник наукових праць XII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих»*, 8 жовтня 2023 року. Вінниця, 2023. URL: <http://www.vtei.com.ua/index.php/en/2-uncategorised/1146-materialy-naukovykh-konferentsii-vebinariv>.
40. Пашенко О. П., Васьківський О. П., Куліш Н. Теоретичні аспекти оцінки ефективності менеджменту підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 1. С. 119-125.
41. Пешко М., Завербний А. Діджиталізація української економіки в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-56> (дата звернення: 06.03.2026).
42. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 5(67). С. 100-106.
43. Потьомкіна О. В., Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія : Регіональна економіка*. 2022. Вип. 19. С. 217-224.
44. Прокопенко Є., Садикова В., Думенко М. Збалансована система показників як засіб стратегічного управління організацією. *Збірник наукових праць Національної академії прикордонної служби України*. 2019. № 3. С. 48-64.
45. Птащенко Л. Стратегічне та інноваційне забезпечення розвитку системи економічної безпеки підприємства. Київ : Центр начальної літератури, 2018. 320 с.
46. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2022. Вип. 4. № 2. С. 88-93. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.088>.

47. Резник Н. П. Інноваційні методи управління підприємствами з огляду на оцінку їхньої ефективності. *Економіка підприємства*. 2019. №4. С. 138-147.
48. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент : навчальний підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 312 с.
49. Свінарьова Г. Б. Концепція трансформації системи управління підприємством в умовах інноваційних змін у діджитал-середовищі. *Вісник ХНУ. Економічні науки*. 2020. №4, том 3. С. 137-141.
50. Світлична К. С. Основні тенденції, цілі та принципи формування інтегрованої системи менеджменту на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 421-426.
51. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 38. URL: <http://www.marketinfr.od.ua/uk/2020>
52. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/54.pdf. (дата звернення: 27.03.2026).
53. Слободяник А. М., Сиза В. О. Удосконалення моделі інтегрованої системи менеджменту якості на агропромислових підприємствах. *Агросвіт*. 2021. № 4. С. 45-50.
54. Таченко В. В. Удосконалення системи управління підприємством через формування соціального пакету. *ЕКОНОМІКА І УПРАВЛІННЯ*. 2021. Випуск 50. С. 130-137.
55. Тимошенко М. В., Петров В. А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку: матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Одеса : Державний університет "Одеська політехніка", 2022. С. 52-54.
56. Устенко А. О., Малинка О. Я. Сучасні моделі і технології менеджменту (інформаційний аспект) : підручн. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2019. 412 с.

57. Череп А. В., Томарева-Патлахова В. В., Кабанова О. О. Формування ефективної системи управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6(2). С. 280-286.
58. Череп О. Інноваційний розвиток підприємства. Київ : Кондор, 2019. 548 с.
59. Чернікова Н. М., Іщенко І. С., Большая О. В. Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 25. С. 54-58.
60. Чеснокова Н. В. Стан та проблеми розвитку цифрової економіки та суспільства в ЄС та Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 1. С. 209-213.
61. Чернодід І. С., Василюк Н. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08> (дата звернення: 09.05.2026).
62. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. № 6 (39). С. 288-296.
63. Шарапов В. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia: Publishing house "Helvetica", 2023. № 14 (91). С. 196–207.*
64. Шатілова О. В. Кризові явища як об'єкт управління. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 1. С. 155-159.
65. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10 (257). С. 100-105.
66. Шпак Н., Кісь С. Особливості формування системи менеджменту «розумними підприємствами». *Економіка та суспільство*. 2022. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1652/1589> (дата звернення: 12.04.2026).

67. Щадило М. І. Основні загрози конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 1 (7). С. 106-112.
68. Юрчук Н. П. CRM-системи: особливості функціонування та аналіз українського ринку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 23(2). С. 141-147.
69. Яковенко О. І. Особливості дистанційного управління персоналом в сучасних умовах. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2022. Том 33 (72). С. 34-39.
70. Яковенко О. І. Актуальні питання управління діяльністю вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 76. С. 140-147.