



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

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В.о. зав. каф. _____ проф. Копитко В.І.
« ____ » червня 2025 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Оцінка

ефективності менеджменту підприємства (на прикладі ТОВ «Леомарк»))»

Студентки 4 курсу, групи ММ-41
спеціальності 073 «Менеджмент»

Миськів Анастасії Романівни

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____
(підпис)

Сакалош Тарас Васильович
(прізвище, ім'я, по-батькові)
кандидат економічних наук, доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент: _____
(підпис)

(прізвище, ім'я, по-батькові)
Заступник директора
ТОВ «ЛЕОМАРК»
(науковий ступінь, вчене звання або посада)

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Ступінь бакалавр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу

Копитко В. І.

«__» лютого 2025 року

ЗАВДАННЯ СТУДЕНТЦІ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Миськів Анастасії Романівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **«Оцінка ефективності менеджменту підприємства (на прикладі ТОВ «Леомарк»))»**

Керівник роботи: Сакалош Тарас Васильович

кандидат економічних наук, доцент

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

затверджені наказом по інституту від 12 лютого 2025 року №12

2. Строк подання студентом роботи 30 травня 2025 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. Рекомендаційний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

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

Рис. 1.1 – 1.2, табл. 1.1-1.3– теоретичні основи управління менеджментом підприємства

Рис. 2.1 – 2.2 і табл. 2.1. – 2.11 – загальна оцінка менеджменту

ТОВ «Леомарк»

Рис. 3.1 і табл 3.1 – 3.4 - шляхи підвищення ефективності менеджменту

ТОВ «Леомарк»

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 лютого 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>лютий- 2025 р.</i>	<i>Остаточне затвердже- ння плану</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>березень- 2025р.</i>	<i>роботи</i>
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>квітень- 2020 р.</i>	
4.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>травень- 2025 р.</i>	<i>Перевірка на унікальність</i>
5.	<i>Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи</i>	<i>червень – 2025 р.</i>	

Студентка _____ Миськів А. Р.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Сакалош Т. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Миськів А. Р. «Оцінка ефективності менеджменту підприємства (на прикладі ТОВ «Леомарк»)). Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент». Львів, 2025.

Обсяг роботи становить 76 сторінок, включаючи 18 таблиць, 5 рисунків.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та практичне обґрунтування механізмів оцінки ефективності менеджменту підприємства в умовах воєнного часу. Досліджено сутність, завдання й функції менеджменту підприємства, а також еволюцію підходів до його розуміння від класичного тейлоризму до сучасної ресурсної парадигми. Автором розкрито методологічні підходи до оцінювання ефективності управління. Проаналізовано нормативно-правову базу управління підприємствами в Україні.

Запропоновано напрями удосконалення управління в умовах ризику та кризи, які включають: впровадження цифрових інструментів HR-менеджменту, розвиток адаптивних моделей управління, посилення контролінгу та системи KPI.

Ключові слова: ефективність менеджменту, управління персоналом, інтегральна оцінка, нормативно-правове забезпечення, ТОВ «Леомарк», управління в умовах війни.

ANNOTATION

Myskiv A. R. "Evaluation of Enterprise Management Efficiency (based on the case of LLC 'Leomark')". Manuscript.

Bachelor's thesis for obtaining the degree of Bachelor in the field of knowledge "Management and Administration", specialty "Management". Lviv, 2025.

The volume of the thesis is 76 pages, including 18 tables and 5 figures.

This bachelor's qualification paper presents a theoretical generalization and practical substantiation of mechanisms for evaluating the efficiency of enterprise management under wartime conditions. The research explores the essence, tasks, and functions of enterprise management, as well as the evolution of management theories from classical Taylorism to the modern resource-based paradigm. The author outlines methodological approaches to assessing management effectiveness, particularly an integral HR evaluation model based on four dimensions. The study analyzes the regulatory and legal framework of enterprise management in Ukraine.

The paper proposes directions for improving enterprise management in conditions of risk and crisis, including the implementation of digital HR tools, the development of adaptive management models, the strengthening of controlling systems, and the introduction of performance measurement via KPIs.

Key words: management efficiency, personnel management, integrated assessment, legal and regulatory framework, LLC "Leomark", crisis management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Сутність та завдання менеджменту підприємства в сучасних умовах господарювання	10
1.2 Методологічні підходи до оцінки ефективності менеджменту ...	17
1.3 Нормативно-правове забезпечення управління підприємством в Україні.....	21
Висновки до I розділу	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ТОВ «ЛЕОМАРК» (ТМ «DINMARK»).....	27
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Леомарк» та позиціонування ТМ «Dinmark» на ринку	27
2.2 Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства	35
2.3 Оцінювання ефективності системи менеджменту на підприємстві ТОВ «Леомарк»	41
Висновки до II розділу	49
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «ЛЕОМАРК» (ТМ «DINMARK»)	51
3.1 Напрями вдосконалення системи управління на підприємстві: стратегічне та операційне управління.....	51
3.2 Впровадження сучасних інструментів менеджменту.....	53
3.3 Економічна оцінка ефективності запропонованих заходів: прогнозування, розрахунок ефекту, оцінка ризиків	60
Висновки до III розділу	62

ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Модернізація менеджменту України, особливо в умовах повномасштабної війни, набула статусу стратегічної необхідності, перетворившись на центральну ідею бізнес-середовища. У процесі інтеграції до глобального ринку зростає ризик підриву внутрішньої конкурентоспроможності та економічної безпеки вітчизняних підприємств. Сьогодні, такі наслідки війни РФ проти України як порушення логістичних ланцюгів, руйнування інфраструктури, кадровий дефіцит, підвищення витрат на виробництво та енергетичну нестабільність надзвичайно негативно впливають на бізнес-середовище та потребують підвищення ефективності управління бізнесом.

Менеджмент підприємства є базовою категорією його економічної сталості та інструментом досягнення стратегічних цілей. У випадку торговельних підприємств він охоплює не лише технічні засоби та кадрові ресурси, а й гнучкість організаційної структури, ефективність управлінських рішень, здатність до технологічної адаптації та мінімізації ризиків. На цьому тлі зростає потреба у переосмисленні методів управління ресурсним потенціалом з урахуванням не лише факторів ефективності, а й критеріїв антикрихкості, адаптивності та інноваційної мобільності підприємства.

Об'єктом дослідження є сукупність процесів управління організаційним потенціалом торговельного підприємства ТОВ «Леомарк», яке у своїй діяльності поєднує функції дистрибуції, логістики, виробничого сервісу та роботи з B2B-клієнтами у сегменті постачання металовиробів, значна частина яких має сільськогосподарське застосування.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні й прикладні підходи до оцінки та забезпечення ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах невизначеного середовища.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління підприємством ТОВ «Леомарк» задля підвищення ефективності його господарської діяльності у кризових умовах.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено такі завдання:

- уточнити економічну сутність менеджменту підприємства в торговельній сфері;
- проаналізувати чинні підходи до управління системою менеджменту на підприємстві;
- здійснити комплексну оцінку результативності системи управління підприємством ТОВ «Леомарк» за 2022–2024 роки;
- визначити вплив зовнішніх факторів на систему менеджменту підприємства;
- запропонувати заходи з підвищення ефективності використання потенціалу на основі виявлених резервів та аналітичних індикаторів.
- розробити рекомендації щодо вдосконалення управлінських процесів та системи KPI;
- обґрунтувати доцільність впровадження цифрових інструментів управління та адаптивних моделей менеджменту;
- оцінити економічний ефект від реалізації запропонованих управлінських рішень.

Методологічну основу дослідження складають системний, функціональний, порівняльний, економіко-статистичний, графічний та аналітичний методи. Комплексне використання цих підходів дозволило всебічно охарактеризувати менеджмент підприємства в динаміці та визначити ключові точки його зростання.

Нормативну базу дослідження склали закони України, укази Президента, положення Національного банку України, методичні рекомендації Державної служби статистики, а також внутрішня документація ТОВ «Леомарк» (звіти, організаційні положення, бізнес-стратегії, дані бухгалтерської звітності).

Практична значущість роботи полягає у можливості використання отриманих результатів для підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства, що дозволить зменшити втрати ресурсів, оптимізувати виробничі витрати та зміцнити позиції ТОВ «Леомарк» на ринку в період воєнного часу.

Структура кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 76 сторінок, вона містить 5 рисунків, 18 таблиць та 54 використані джерела літератури та звітності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та завдання менеджменту підприємства в сучасних умовах господарювання

Триваюча війна призводить до руйнування інфраструктури, нестабільності постачання та втрати ринків збуту, що змушує керівництво адаптувати стратегії до надзвичайно динамічного середовища. Сьогоднішня, макроекономічна нестабільність – інфляція, девальвація гривні, зростання вартості логістики – знижує передбачуваність фінансових результатів. Існують кадрові ризики посилюються еміграцією спеціалістів і мобілізаційними викликами, а також цифрова трансформація бізнесу вимагає ефективного менеджменту, для того, щоб оперативно реагують на зміни.

На думку Остапчук Т.П. [1, с.7], менеджмент є багатогранним явищем, що охоплює водночас науковий, організаційний та процесуальний компоненти. Авторка наголошує, що менеджмент слід розглядати не лише як науку і практику управління, а також як організацію системи управління фірмою і процес прийняття управлінських рішень. Його підхід є досить універсальним і дозволяє врахувати як фундаментальні знання з теорії управління (наука), так і практичні аспекти (організаційна структура, управлінські функції). Він розуміє менеджмент постає як складна багаторівнева система, що діє через свідоме, раціональне моделювання управлінських дій, де особливе місце посідає процес прийняття рішень. Вважаємо, що це надзвичайно важливо в сучасних умовах, коли управлінці повинні діяти в умовах нестабільності, багатфакторності та ризику.

Інший погляд подають Лазоренко Т.В. і Пермінова С.О. [2, с.8], які трактують менеджмент як цілеспрямовану дію, спрямовану на вплив на

трудоий колектив або окремих працівників з метою забезпечення виконання запланованих завдань і досягнення поставлених цілей. Вони роблять акцент на функціональному змісті управлінського процесу – це вплив, що має бути спрямований, організований і осмислений. Авторки фокусують увагу на суб'єкт-об'єктних відносинах в управлінні, тобто на ролі керівника як того, хто впливає, та працівників як об'єкта впливу. Водночас це визначення не охоплює стратегічного виміру управління, воно більше відповідає оперативному рівню менеджменту, де домінують безпосередні дії з координації, мотивації та контролю.

На відміну від попередніх підходів, Кравченко В.О. [3, с.5] визначає менеджмент як форму діяльності, орієнтовану на персонал організації, основною метою якої є узгодження їхніх дій для ефективного досягнення цілей, що стоять перед організацією. Його формулювання близьке до класичних функціональних підходів, що походять ще з теорій Файоля чи Барнарда, де наголос робиться на координації як ключовому завданні менеджменту. Визначення Кравченка виглядає більш технократичним, зосередженим на упорядкуванні дій працівників, однак воно не враховує роль стратегічного бачення, цінностей організації та зовнішнього середовища, яке істотно впливає на управлінську діяльність.

Чітке окреслення «менеджменту» залежить від того, як його сприймають науковці, а сторін може бути дуже багато [4, с.10]:



Рис. 1.1. Площини змістовного наповнення дефініції «менеджмент»*

*Джерело: складено на основі [4, с.121-123]

Як бачимо, менеджмент є багатовимірним явищем, що охоплює кілька ключових площин, кожна з яких розкриває його зміст із різних теоретико-практичних позицій. Насамперед, менеджмент постає як процес управління – інтеграційна послідовність дій, за допомогою яких менеджери здійснюють формулювання цілей, розробку стратегій і реалізацію управлінських функцій. У цій площині наголос зроблено на логіці, етапності й функціональній структурі управлінської діяльності, що забезпечує досягнення результатів у межах організації. Другою площиною виступає менеджмент як наука та мистецтво управління, що підкреслює його еволюцію як самостійної галузі знань із початку ХХ століття. У цьому аспекті об'єктом вивчення є соціально-технічні системи, зокрема підприємства, незалежно від галузі чи форми власності. Менеджмент вивчає закономірності організації спільної діяльності людей, поєднуючи емпіричний досвід з аналітичними моделями, що дозволяє не лише пояснювати управлінські процеси, а й прогнозувати їх ефективність. Третя площина – менеджмент як апарат управління, тобто сукупність організаційних структур, що забезпечують координацію ресурсів і виконання функцій. Тут менеджмент розглядається як інституційна система, без якої сучасна організація не може існувати. Основна увага зосереджена на управлінському персоналі – керівниках, спеціалістах і виконавцях, які забезпечують раціональне функціонування підприємства. Четверта площина – менеджмент як категорія людей, яка виокремлює менеджерів як соціальну групу, що наділена повноваженнями приймати управлінські рішення. У цьому розумінні важливо враховувати поділ на вищу, середню та нижчу ланки управління, а також функціональні й лінійні ролі. Вона дає змогу вивчати поведінкові й лідерські особливості управлінців, що мають вирішальне значення в умовах нестабільності. Менеджмент як спосіб поводження з людьми, що має прикладний характер, тут управління постає як мистецтво мотивації, комунікації, впливу на персонал, а також як набір адміністративних навичок і рішень.

Еволюція менеджменту тісно пов'язана з розвитком продуктивних сил, технологій, соціальних інститутів і знань, від простих форм контролю над

ручною працею до сучасних концепцій управління знаннями – управлінська думка постійно розширюється, поглиблюється та адаптується до змінного середовища. Сучасний менеджер має володіти не лише технічними чи адміністративними навичками, а й компетенціями в галузі психології, соціології, ІТ та стратегічного мислення:

Таблиця 1.1

Еволюція теорій менеджменту*

Період / Етап	Назва концепції / школи	Характеристика та ідеї	Ключові представники
XVI – XVIII ст.	Ремісничий менеджмент	Найпростіша форма управління в мануфактурному виробництві; поєднання ремесел під дисципліною роботодавця.	—
Кінець XVIII – XIX ст.	Технократичний менеджмент	Виник під впливом промислової революції. Об'єкт – машинні системи, що диктують ритм праці. Посилення поділу праці, підпорядкування працівників технічним нормам.	—
1885– 1920	Наукове управління (тейлоризм)	Стандартизація праці, операційний підхід, фізична витривалість, матеріальне стимулювання, навчання та відбір.	Ф. Тейлор, Г. Гант, Г. Емерсон, Л. Гілберт
1920– 1950-ті рр.	Класична (адміністративна) школа	Організація управління за принципами, правилами, функціями; вплив на колектив через науково обґрунтовані методи.	А. Файоль, А.П. Слоун, Л. Урвік
1930– 1960-ті рр.	Школа людських відносин (неокласична, психологічна)	Визнання значущості соціальних і психологічних факторів у праці, аналіз стилів керівництва, задоволення працівників.	М.П. Фоллетт, Г. Мюнстерберг, Е. Мейо
З 1950-х рр.	Поведінкова школа (behavioral sciences)	Фокус на мотивації, внутрішній динаміці колективу, розкритті потенціалу особистості, ефективності праці.	Д. Мак-Грегор, К. Арджиріс, Ф. Герцберг
З 1960-х рр.	Кількісна школа (science of management)	Застосування математики, моделювання, статистики, кібернетики в управлінських рішеннях.	Р. Акофф, С. Бір, Е. Крейд
1920-ті – дотепер	Процесний підхід	Менеджмент як безперервний процес взаємопов'язаних функцій (планування, організація, мотивація, контроль).	—
З 1950-х рр.	Системний підхід	Організація – відкрита система, яка складається з взаємозалежних підсистем і взаємодіє з середовищем.	—
З кінця 1960-х рр.	Ситуаційний підхід	Методи управління залежать від конкретних умов і ситуацій. Вимагає гнучкості та адаптивності.	—

Сучасний етап	Ресурсна теорія	Унікальні ресурси фірми визначають її конкурентні переваги.	К. Вернерфельт, Дж. Барні, Р. Румельт
	Менеджмент знань	Знання як ключовий ресурс; управління створенням, поширенням і збереженням знань в організації.	І. Нонака, Л. Едвінсон, У. Букович
	Теорія організації, що навчається	Фокус на здатності організацій до навчання, інновацій та адаптації через обмін знаннями.	Х. Скарбороу, Дж. Стоунхаус, Г. Пробст

*Джерело: складено на основі [5, с.8-11;6-8]

Сучасний етап розвитку менеджменту характеризується переходом від жорстких, формалізованих підходів до гнучких, адаптивних моделей управління, які враховують динаміку знань, технологій та соціальних змін. У його центрі – люди, знання та інтелектуальний капітал. Менеджмент більше не обмежується тільки адмініструванням процесів, а стає мистецтвом створення умов для інновацій, саморозвитку організацій та постійного навчання. Основними концепціями є ресурсна теорія, що пояснює конкурентоспроможність фірм унікальністю їхніх внутрішніх ресурсів, та менеджмент знань, який акцентує на накопиченні, передаванні та використанні інтелектуальних ресурсів. Водночас організація, що навчається – це підприємство, здатне адаптуватися до змін, створюючи культуру постійного вдосконалення. Розвиваються ситуаційний, системний та процесний підходи, які забезпечують комплексне бачення управління в умовах ризику, глобалізації та цифрової трансформації.

Але на сучасному етапі розвитку постають перед менеджерами в Україні постають виклики, які є безпрецедентними за масштабами та складністю. Після пандемії COVID-19, бізнес зіткнувся з новим потрясінням – повномасштабною війною, яка суттєво дестабілізувала економіку та змусила підприємства адаптуватися до екстремальних умов. Основними викликами стали – зупинка або релокація бізнесу, втрата персоналу, логістичні обмеження, зниження обсягів виробництва та потреба в екстрених управлінських рішеннях. Для виживання компаній актуальним стало впровадження гнучкого менеджменту, який дозволяє швидко реагувати на зміни, мінімізуючи бюрократію та посилюючи роль людського фактору. Особливої ваги набуває антикризове управління, що може

бути аматорським, консалтинговим або здійснюваним зовнішнім фахівцем. В умовах обмежених ресурсів переважає саме перший тип. Суттєвими стають також питання управління персоналом (збереження працівників, адаптація їх до нових реалій, підтримка продуктивності, емоційного стану та безпеки). Використання цифрових технологій, стратегія коопетиції, гнучкий графік роботи, психологічна підтримка та корпоративна солідарність – усе це перетворюється на ключові інструменти менеджменту в умовах війни та кризової економіки [9;10, с.153].

Категоріальний апарат менеджменту на сьогодні наступний:

Таблиця 1.2

Категоріальний апарат менеджменту*

Категорія	Зміст / Визначення
Об'єкт менеджменту	Процес управління різними сферами діяльності організації.
Суб'єкт менеджменту	Працівники керуючої і керованої систем організації, з урахуванням їх професійного та кваліфікаційного рівня, повноважень і взаємозв'язків.
Предмет менеджменту	Теоретичні основи управлінської діяльності (закони, закономірності, принципи, категорії, механізми, моделі), практика управління організаціями, проектування систем управління, аналіз впливу управлінських важелів на розвиток організації.
Методи менеджменту	Прийоми управління через постановку цілей, збір і оцінку інформації, розробку та реалізацію рішень з метою ефективного функціонування організації.

*Джерело: складено на основі [11, с.11]

Завдання та функції менеджменту формують основу управлінської діяльності підприємства, визначаючи напрямки організації праці, координації ресурсів та досягнення цілей. Завдання менеджменту полягають у забезпеченні стабільного функціонування організації, її розвитку, конкурентоспроможності та адаптації до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі. Щоб досягти цього, менеджмент реалізує низку функцій, які прийнято поділяти на загальні (універсальні) та спеціальні (конкретні). До універсальних функцій менеджменту належать – планування, організація, мотивація, контроль, координація, облік і аналіз. Вони є обов'язковими для будь-якого підприємства, незалежно від його галузі, розміру чи форми власності, адже саме вони забезпечують логіку управлінського процесу, цілісність системи та досягнення

результатів. Планування – це ключова управлінська функція, яка передує всім іншим і задає стратегічний вектор розвитку. Воно передбачає визначення цілей, формулювання завдань, прогнозування майбутніх умов діяльності, вибір стратегії, а також прийняття рішень щодо ресурсного забезпечення. Саме через планування відбувається інтеграція всіх інших функцій у єдину систему. Відповідь на питання «що, як, коли і хто буде робити?» є основою ефективного функціонування підприємства. Організація як функція забезпечує практичну реалізацію запланованого. Вона передбачає формування організаційної структури підприємства, визначення функціональних зв'язків між підрозділами, розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності. Вона вимагає забезпечення внутрішньої упорядкованості, ресурсного забезпечення (матеріального, кадрового, технологічного) та створення умов для ефективного виконання завдань. Мотивація виконує роль внутрішнього двигуна організації. Це процес спонукання працівників до активної праці, досягнення високої продуктивності та реалізації поставлених цілей через систему матеріального й нематеріального заохочення. Вона охоплює побудову справедливої системи винагород, розвиток внутрішньої мотивації, емоційної прив'язаності працівників до організації. Мотивація базується на врахуванні потреб працівників, їхніх ціннісних орієнтацій, та забезпечує утримання ключових кадрів і підвищення лояльності. Контроль – це безперервний процес моніторингу виконання планів, оцінки результатів, виявлення відхилень та вжиття коригуючих заходів. Він виступає елементом зворотного зв'язку в системі управління, дозволяючи менеджерам аналізувати ефективність рішень, адаптувати стратегії, запобігати помилкам. Правильна організація контролю мінімізує втрати, забезпечує оперативне реагування на ризики та є гарантом досягнення запланованих результатів. Координація відіграє роль «зшивання» всіх функцій управління в єдиний гармонійний процес. Вона забезпечує узгодженість дій підрозділів, ефективний розподіл ресурсів, пропорційний розвиток усіх систем організації. Особливо важливою є координація в умовах динамічних змін, коли необхідно швидко реагувати на виклики, мінімізувати дублювання функцій або неефективність

внаслідок неврегульованих внутрішніх процесів. Облік і аналіз як функція менеджменту забезпечують інформаційну базу для всіх інших функцій. Облік дозволяє фіксувати та систематизувати інформацію про діяльність підприємства, тоді як аналіз – оцінити ефективність прийнятих управлінських рішень. Вони дозволяють визначати тенденції, виявляти проблеми, обґрунтовувати стратегічні рішення та прогнозувати майбутній розвиток [12, с.19-22].

Усі функції менеджменту є взаємопов'язаними та діють як частини єдиного циклу управління. Вони реалізуються на різних рівнях управлінської ієрархії – від стратегічного (вищого) до оперативного (низового), і саме їх узгоджена робота забезпечує сталість, ефективність і гнучкість підприємства в умовах складного середовища. Менеджери повинні не лише володіти знаннями про ці функції, а й вміти адаптувати їх зміст та інструменти відповідно до потреб конкретної ситуації.

1.2 Методологічні підходи до оцінки ефективності менеджменту

У центрі менеджменту стоїть управлінське рішення, адже саме через нього реалізуються функції управління, визначається курс дій, розподіляються ресурси, координуються процеси та формуються реакції на внутрішні й зовнішні виклики. Ефективність будь-якого менеджменту в підсумку оцінюється через якість, своєчасність і результативність прийнятих рішень. Якщо рішення є обґрунтованим, комплексним і адаптивним до змін середовища, воно забезпечує досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. З іншого боку, слабе або запізніле рішення призводить до збоїв у функціонуванні, втрати конкурентних переваг та зниження рентабельності. Сучасний менеджмент акцентує увагу на методах прийняття рішень – аналітичних, колегіальних, алгоритмічних або ризик-орієнтованих. Визначальними критеріями ефективності управлінських рішень виступають досягнення планових показників, рівень задоволеності стейкхолдерів, оптимальність використання ресурсів та стійкість до зовнішніх загроз. Управлінське рішення – це фінальний

вираз усієї управлінської діяльності, її фокус і практичне втілення, від якого залежить стабільність і розвиток підприємства [13;14, с.2].

Оцінити ефективність менеджменту у рамках підприємства – це означає зрозуміти, наскільки добре працює система роботи з людьми. Чи правильно підбираються працівники, чи вмотивовані вони, чи вистачає їм знань і навичок, як швидко вони адаптуються, як впливає їхня робота на загальні результати компанії. Простими словами, це як перевірити, чи «команда» працює злагоджено, чи керівництво створює умови для росту і розвитку персоналу, і чи дає це компанії бажаний результат – вищу продуктивність, прибуток і стабільність. Алгоритм оцінки ефективності наступний (рис.1.2):



Рис. 1.2. Оцінка ефективності управління персоналом

*Джерело: складено на основі [15, с.87]

Існує безліч методик визначення управління ефективності персоналу, одна з популярних передбачає поетапне вимірювання результативності роботи HR-системи за допомогою інтегрального підходу. Спершу визначаються одиничні показники в чотирьох основних напрямках – економічному, мотиваційному, процесному та освітньому [16, с.360]:

економічний напрям – оцінює внесок персоналу у створення доданої вартості, ефективність витрат на працівників та технічне забезпечення їхньої праці. Показує, наскільки працівники сприяють досягненню фінансових цілей підприємства. Зазвичай оцінюють за показниками, що характеризують внесок персоналу у фінансову результативність підприємства (продуктивність праці, рентабельність персоналу, капіталоозброєність, середні витрати на одного працівника, прибуток на одного співробітника),

мотиваційний напрям – відображає рівень задоволеності, лояльності та психологічного комфорту працівників. Визначає, наскільки HR-система забезпечує залученість персоналу і сприяє його утриманню. Оцінюють за коефіцієнтом плинності кадрів, стабільністю персоналу, рівнем задоволеності умовами праці (через опитування), наявністю механізмів визнання, частотою внутрішніх комунікаційних практик.

процесний напрям – характеризує ефективність реалізації HR-процесів, таких як підбір, оцінювання, управління компетенціями, цифрове адміністрування. Визначає якість функціонування кадрової служби. Оцінюється за часом закриття вакансій, охопленням процедурою оцінки (360°), рівнем автоматизації HR-процесів, оперативністю управлінських рішень, наявністю централізованих цифрових систем (SharePoint, Telegram, Excel Online),

освітній напрям – відображає здатність підприємства інвестувати в людський капітал і забезпечувати безперервний розвиток компетенцій працівників. Зазвичай оцінюють за витратами на навчання, кількістю працівників, що пройшли навчання чи адаптацію, наявністю навчальних програм, оцінкою результативності розвитку (до/після).

Далі ці показники з урахуванням вагомості кожного об'єднуються у групові оцінки, які дозволяють комплексно оцінити стан кожного напрямку управління персоналом. На завершальному етапі розраховується інтегральний показник загальної ефективності HR-системи, який відображає, наскільки злагоджено функціонує управління персоналом в межах усієї організації [16, с.360].

Оцінка ефективності управління персоналом – це системний аналіз того, як HR-система впливає на загальні результати підприємства. Один з найпоширеніших підходів – інтегральний, який передбачає поетапну оцінку за чотирма напрямками: економічним, мотиваційним, процесним і освітнім. Для кожного з них визначаються одиничні показники (продуктивність праці, рівень задоволеності, швидкість закриття вакансій, обсяги навчання тощо), які далі агрегуються в групові. Завершується процес обчисленням інтегрального показника, що дозволяє всебічно оцінити злагодженість HR-управління та його вплив на розвиток компанії.

Але це не єдиний погляд, на оцінку ефективності персоналу, в силу динамічного бізнес-середовища, існує і безліч інших, як дозволяють hr-менеджерам, обрати оптимальний. Коефіцієнтний метод широко використовується для оцінки ефективності управління персоналом, зокрема через розрахунок таких показників, як рентабельність персоналу, капіталоозброєність, коефіцієнти прийняття, вивільнення, плинності та стабільності персоналу. Показники дозволяють кількісно оцінити ефективність використання трудових ресурсів та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Існує безліч методик оцінки ефективності управління персоналом на основі системи показників, що всебічно характеризують діяльність персоналу. Серед них рентабельність персоналу, капіталоозброєність, коефіцієнти прийняття, вивільнення, плинності та стабільності персоналу. Розроблена шкала оцінювання рівня ефективності персоналу дозволяє класифікувати підприємства за рівнем ефективності управління персоналом [17, с.101].

Коефіцієнтний метод може бути інтегрований у програму оцінки персоналу 360° як інструмент кількісної інтерпретації якісних даних. Наприклад, у програмі 360 eMentor™, після збирання зворотного зв'язку від працівника, керівника і наставника, на основі отриманих оцінок можна розраховувати коефіцієнти динаміки професійного зростання, стабільності компетенцій або співвідношення цілей і досягнень. У 360 Verbal™ коефіцієнтний аналіз може застосовуватись до частотності згадуваних компетенцій у вербальному

зворотному зв'язку. У 360 Milestone™ використання коефіцієнтів дозволяє відстежити, як змінювались показники продуктивності або ефективності за кілька періодів, співвідносячи їх з планами розвитку. В подальшому коефіцієнти стають числовою базою для аналізу ефективності управління персоналом, особливо в умовах розгалужених або дистанційних структур [18, с.9]. Оцінка 360° дає змогу виявити майбутніх лідерів, враховуючи зворотний зв'язок з різних рівнів організації. Вона підвищує мотивацію й залученість персоналу через відчуття підтримки. Сформований зворотний зв'язок сприяє формуванню сильної корпоративної культури та довіри в команді. метод дає реальні дані для управлінських рішень на основі об'єктивної оцінки ефективності співробітників [19].

1.3 Нормативно-правове забезпечення управління підприємством в Україні

Нормативно-правове забезпечення управління підприємством в Україні – це сукупність законодавчих, підзаконних, міжнародних та локальних актів, що визначають правові рамки функціонування органів управління, порядок реалізації їхніх повноважень, а також правила і процедури взаємодії учасників управлінських процесів. Його значення обумовлене тим, що менеджмент як особлива форма соціальної взаємодії, пов'язаний з владним впливом, організацією праці, розподілом ресурсів і відповідальністю за прийняті рішення, потребує чіткої регламентації з боку права. Нормативно-правове регулювання визначає [20]:

- правовий статус менеджера;
- обсяг його повноважень і межі відповідальності;
- порядок прийняття управлінських рішень;
- засоби захисту інтересів працівників і роботодавця;
- принципи організації виробництва, фінансів, обліку, безпеки.

Основні національні нормативно-правові рамки управління підприємством в Україні формують підґрунтя для ефективного функціонування організацій у правовому полі, забезпечуючи порядок, регламентованість та прозорість управлінських процесів. Ураховуючи складність управлінської діяльності, яка охоплює економічні, трудові, організаційні, кадрові, фінансові та інші аспекти, законодавча система повинна всебічно регулювати повноваження, відповідальність, структуру та механізми прийняття управлінських рішень. В Україні нормативно-правове забезпечення менеджменту представлено Конституцією, кодексами, законами, підзаконними актами, а також локальними правовими документами підприємств. Їхня дія поширюється як на зовнішні аспекти (правовідносини з державою, партнерами, працівниками), так і на внутрішні управлінські процедури. Вони документи є юридичним інструментарієм, який дозволяє менеджерам діяти в межах визначеної компетенції, забезпечувати реалізацію цілей підприємства та дотримання прав усіх учасників економічної взаємодії:

Таблиця 1.3

Чинні нормативно-правові акти України та аспекти менеджменту, які вони регулюють*

Назва нормативно-правового акту	Основні аспекти менеджменту, які регулюються
Конституція України [21]	Основи державного управління, права та обов'язки суб'єктів господарювання, забезпечення права на працю та власність
Господарський кодекс України [22]	Загальні засади функціонування підприємств, правовий статус суб'єктів господарювання, внутрішня структура управління
Цивільний кодекс України [23]	Договірні відносини між підприємствами, управління майном, представництво інтересів
Кодекс законів про працю України (КЗпП) [24]	Кадрове управління, трудові відносини, мотивація, права працівників, охорона праці
Закон України «Про акціонерні товариства» [25]	Управління корпоративними структурами, компетенція органів управління, звітність
Закон України «Про управління об'єктами державної власності» [26]	Особливості управління державними підприємствами, функції держуправлінців
Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» [27]	Облік, контроль, аналітика фінансових результатів управлінських рішень
Закон України «Про захист економічної конкуренції» [28]	Регулювання антикризового менеджменту, злиття, реорганізація, антимонопольні обмеження

Закон України «Про запобігання корупції» [29]	Етика управління, прозорість, антикорупційна відповідальність управлінців
Податковий кодекс України [30]	Фінансове планування, управління обов'язками підприємства щодо податків і зборів
Закон України «Про колективні договори і угоди» [31]	Регулювання соціального партнерства, трудових колективів, стратегій мотивації
Локальні нормативні акти підприємств (статути, положення, посадові інструкції) [32]	Розподіл управлінських функцій, права і відповідальність менеджерів, внутрішній порядок

*Джерело: складено на основі [21-32]

Ефективне управління підприємством неможливе без чіткої інтеграції нормативно-правової бази в систему планування. Нормативи, які функціонують на державному, галузевому та внутрішньому рівнях, не лише створюють юридичні межі для прийняття рішень, а й виступають інструментами формування управлінської політики, операційної дисципліни та стратегічної орієнтації. Державні нормативи, зокрема ДСТУ, технічні умови (ТУ), екологічні та санітарні стандарти, визначають межі допустимого технологічного, трудового та природоохоронного впливу. Вони безпосередньо впливають на вибір технологій, формування виробничих програм, розрахунків витрат на охорону праці, енергозбереження та природоохоронні заходи. Наприклад, екологічні нормативи визначають необхідність модернізації виробництва, а технічні регламенти (ISO, HACCP, CE) – плани аудиту, підготовки виробництва, формування бюджетів сертифікацій. Норми охорони праці мають важливе значення не лише для відповідності законодавству, а й для кадрового та соціального планування. У результаті формуються плани безпеки, графіки навчань персоналу, розраховуються витрати на індивідуальний захист, що прямо відображається у планово-економічній документації підприємства [33]. Накази міністерств і галузеві методрекомендації деталізують стандарти бюджетування, визначають порядок складання фінансових планів, структуру оперативно-календарного планування, регламентують процедури стратегічного прогнозування та програмно-цільового підходу. Особливо, це важливо для державних і змішаних підприємств, де планування відбувається в контексті

загальнодержавної політики. Внутрішні нормативи – корпоративні стандарти, положення, інструкції та локальні політики – забезпечують операційну цілісність планового процесу. Вони формують єдину методологію планування, встановлюють правила розробки бізнес-планів, розподілу відповідальності та графіки планових сесій. Наприклад, положення про планово-економічний відділ визначає, хто, коли і як формує бюджети, забезпечуючи прозорість і контрольованість. Стратегічні та бізнес-плани підприємства є інтегративними документами, які поєднують результати впливу всіх вищезазначених нормативів. На їх основі здійснюється довгострокове фінансове, виробниче, інвестиційне та кадрове планування, розробляються програми розвитку, формуються сценарії зростання, адаптації чи реструктуризації.

Основним є те, що всі типи нормативів функціонують у взаємозв'язку, створюючи правову, технічну та організаційну базу для управлінських рішень. Вони не ізольовані, а взаємодіють через систему зворотного зв'язку: наприклад, державні вимоги інтегруються у внутрішні процедури підприємства, які, у свою чергу, визначають способи реалізації планів у межах дозволеного правового простору. Отже, нормативи є не лише обмеженнями, а й інструментами керованості, що дозволяють менеджменту діяти системно, цілеспрямовано та відповідально.

Висновки до I розділу

На основі системного аналізу теоретичних засад, функціональних підходів та нормативного контексту, автором сформовано розширене поняття менеджменту підприємства як інтегральної багаторівневої системи управлінського впливу, що функціонує у динамічному, багатofакторному середовищі. Менеджмент визначено як цілісну сукупність наукових знань, організаційних структур, соціально-поведінкових механізмів і практичних інструментів, що забезпечують координацію людських, матеріальних та інформаційних ресурсів підприємства з метою досягнення стратегічних і

тактичних цілей. У сучасних умовах, а саме війни, макроекономічної турбулентності та цифрової трансформації – ефективність менеджменту перетворюється з технократичного управління в адаптивну, гнучку модель лідерства, засновану на знаннях, соціальному капіталі та інноваційній здатності організації.

Теоретичні інтерпретації, підтвердили, що сучасний менеджмент не може бути обмеженим лише до управлінських функцій чи суб'єктно-об'єктного впливу. Важливою особливістю стало розмежування менеджменту як науки, мистецтва, процесу, інституційної структури та соціального явища, що дозволяє краще адаптувати управлінські практики до специфіки підприємства та умов його функціонування. Історична еволюція управлінських шкіл від тейлоризму до ресурсної теорії та теорії організацій, що навчаються – відобразила глибоку трансформацію парадигм: від контролю і стандартизації до гнучкості, знань, мотивації та інновацій. Визначений контекст особливо важливий для України, де менеджмент змушений працювати в умовах воєнного стану, економічних шоків і непередбачуваності зовнішнього середовища.

Методологічні підходи до оцінки ефективності менеджменту, засвідчили, що оцінка має бути комплексною, багатовекторною та адаптивною. Найбільш доцільним є застосування інтегрального підходу до оцінки ефективності управління персоналом, який охоплює економічні, мотиваційні, процесні та освітні напрями. Відповідно, це дає змогу не лише оцінити продуктивність працівників чи ефективність HR-функцій, але й зрозуміти реальний вплив управлінських рішень на людський капітал і конкурентоспроможність підприємства. В умовах діджиталізації та віддаленої роботи, актуальними стають методики на основі 360°-оцінювання та коефіцієнтного аналізу, що дозволяють кількісно інтерпретувати якісні показники ефективності.

Ефективний менеджмент неможливий без жорсткої інтеграції нормативно-правового забезпечення в управлінську систему. Законодавчо-правова база України – Конституція, Господарський та Цивільний кодекси, галузеве законодавство та внутрішні регламенти підприємств – не лише визначають межі

допустимої поведінки, а й формують основу планування, організації та контролю. Саме нормативи виступають інструментом інституалізації управлінських рішень, надаючи їм легітимності, забезпечуючи правовий захист учасників управлінських процесів і дозволяючи впроваджувати зміни у відповідності до правового поля.

Отже, теоретико-методологічна база, представлена вище, дозволяє стверджувати, що ефективний менеджмент підприємства в умовах сучасних викликів – це системне, міждисциплінарне і нормативно обґрунтоване явище, де ключову роль відіграє здатність адаптуватися, мислити стратегічно, діяти відповідально та впроваджувати інноваційні управлінські практики.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ТОВ «ЛЕОМАРК» (ТМ «DINMARK»)

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Леомарк» та позиціонування ТМ «Dinmark» на ринку

Товариство з обмеженою відповідальністю «Леомарк» (код ЄДРПОУ 23266835) є діючим українським суб'єктом господарювання, зареєстрованим ще 26 квітня 1995 року. Підприємство функціонує вже понад 30 років, що свідчить про сталу присутність на ринку та накопичений досвід ведення комерційної діяльності. Юридична адреса підприємства знаходиться в селі Наконечне Перше Яворівського району Львівської області (індекс 81032), що дозволяє припустити орієнтацію бізнесу як на регіональний ринок. ТОВ «Леомарк» має форму власності, притаманну більшості приватних підприємств України, – товариство з обмеженою відповідальністю. Кінцевим бенефіціаром і єдиним засновником компанії є Хархаліс Ігор Михайлович, який також виконує функції керівника і має повноваження підписанта. Його частка у статутному капіталі підприємства становить 100%, а розмір капіталу дорівнює 1 000 000 грн, що про достатній початковий фінансовий ресурс для підтримки широкого спектру господарської діяльності [34]. Підприємство відновило свій статус платника ПДВ 1 лютого 2017 року після ануляції попереднього свідоцтва у 2015-му. Відбулись реорганізаційні зміни в моделі функціонування, які пов'язані з переходом до активнішої фази діяльності та оновленням напрямків комерційної реалізації продукції. На податковому обліку ТОВ «Леомарк» перебуває з 1995 року, а боргів перед бюджетом або з єдиного соціального внеску не зафіксовано.

ТОВ «Леомарк» має надзвичайно диверсифікований профіль діяльності. Ключовим видом є оптова торгівля залізними виробами, водопровідним та опалювальним обладнанням, що формує ядро його господарської спеціалізації.

Однак до сфери діяльності також входять спеціалізовані будівельні роботи, інжиніринг, вантажний транспорт, кур'єрські та поштові послуги, а також різноманітні формати роздрібної торгівлі від онлайн-магазинів до спеціалізованих торгових точок. Широка номенклатура КВЕДів говорить про багатофункціональність бізнесу та потенційно високу адаптивність до ринкових змін [35].

На вітчизняному ринку ТОВ «Леомарк» активно представлено під торговою маркою «Дінмарк», яка з 2013 року функціонує як спеціалізований бренд у сегменті метизної продукції, зокрема засобів кріплення [36]. Основною особливістю позиціонування торгової марки є поєднання функцій імпортера та дистриб'ютора, що дозволяє компанії контролювати ланцюг постачання від міжнародного виробника до кінцевого споживача в Україні. Початково «Дінмарк» зосередилась на імпорті нержавіючого та високоміцного кріплення, які й досі залишаються ключовими товарними групами, що формують ядро її конкурентної переваги. Протягом останнього десятиліття діяльність ТМ «Дінмарк» була спрямована на постійне оновлення та розширення асортиментної лінійки. Стратегія відповідає сучасним ринковим викликам та очікуванням клієнтів, особливо в умовах високої технічної складності запитів з боку виробничих і будівельних компаній. Підприємство активно взаємодіє зі своїми системними партнерами, що дозволяє йому не тільки швидко реагувати на запити, але й ініціювати індивідуальні поставки специфічного кріплення, якого немає в базовому асортименті. «Дінмарк» акцентує увагу на підвищенні логістичної ефективності, створюючи альтернативні канали доставки, що забезпечують прискорене транспортування продукції до споживача, що є відповіддю на вимоги сучасного B2B-ринку, де швидкість постачання часто є критичним фактором [37]. Торговельна марка «Дінмарк» є не лише дистрибуційною платформою, а й брендом із чітко вираженою орієнтацією на технологічну спеціалізацію, індивідуалізацію підходів до клієнтів і постійну адаптацію до змін середовища. Філософія бізнесу компанії описується наступним чином:

Філософія ТМ «Дінмарк»*

Категорія	Зміст
Місія компанії	Провідний експерт з постачання європейського кріплення, який пропонує якісний сервіс, що зміцнює та розвиває бізнес партнерів.
Цінності компанії	Експертність – команда професіоналів допомагає клієнтам приймати найкращі рішення.
	Відкритість – прозорий бізнес, відкритий до світу.
	Чесність – відповідальність за свої слова.
	Турбота – підтримка клієнта й команди, орієнтація на результат.
	Інновації – щоденне вдосконалення сервісу та продукту.
Основні принципи роботи	1. Бережемо час замовника – мінімізація термінів поставки, імпорт щодня малими партіями для гнучкості.
	2. Пишаємось якістю продукції – поставки лише від перевірених європейських виробників.
	3. Цінуємо репутацію – технічне консультування клієнтів, надання найкращого рішення за оптимальною ціною.
	4. Орієнтація на довготривалі відносини – постійне розширення асортименту та підвищення сервісної цінності.
	5. Повага до професіоналізму замовників – постачання для високотехнологічних галузей, врахування складних технічних завдань.

*Джерело: складено на основі [37]

Змістовне наповнення місії, цінностей і принципів роботи ТМ «Дінмарк» формує чітке позиціонування бренду як надійного B2B-партнера у сфері дистрибуції якісного європейського кріплення. Компанія підкреслює експертність у підборі технічних рішень, прозорість у веденні справ та орієнтацію на довготривалі відносини з клієнтами. Ми бачимо фокус на інтелектуальну підтримку закупівельників, що потребують не лише товару, а й консультаційного супроводу. Позиціонування є типовим для стратегій ціннісно-орієнтованої диференціації. Замість змагання виключно в ціні, компанія робить акцент на якості, професіоналізмі та обслуговуванні, що створює додану цінність. Відповідно, це дозволяє бренду утримувати стійкі клієнтські зв'язки навіть в умовах конкуренції з дешевшим, але менш стабільним імпортом.

Серед ключових точок диференціації ТМ «Дінмарк» ми можемо виділити:

- широку спеціалізацію у вузькій ніші – зосередження саме на кріпленні та його технічному застосуванні дає змогу бути глибоко компетентним гравцем,
- європейське походження продукції – підкріплює сприйняття високої якості,

– гнучку логістику та імпорту малими партіями – адаптивність до індивідуальних потреб клієнтів.

– системну роботу з корпоративними замовниками – орієнтація на технічні галузі, архітектуру, машинобудування, що підвищує бар'єр входу для конкурентів,

– постійне вдосконалення продукту й сервісу – наявність інноваційної культури забезпечує сталість конкурентних переваг.

У сукупності вони формують бренд із високою довірою на ринку, що не лише продає продукт, а й формує комплексне партнерство для розвитку бізнесу клієнта.

Розглянемо організаційну структуру підприємства:

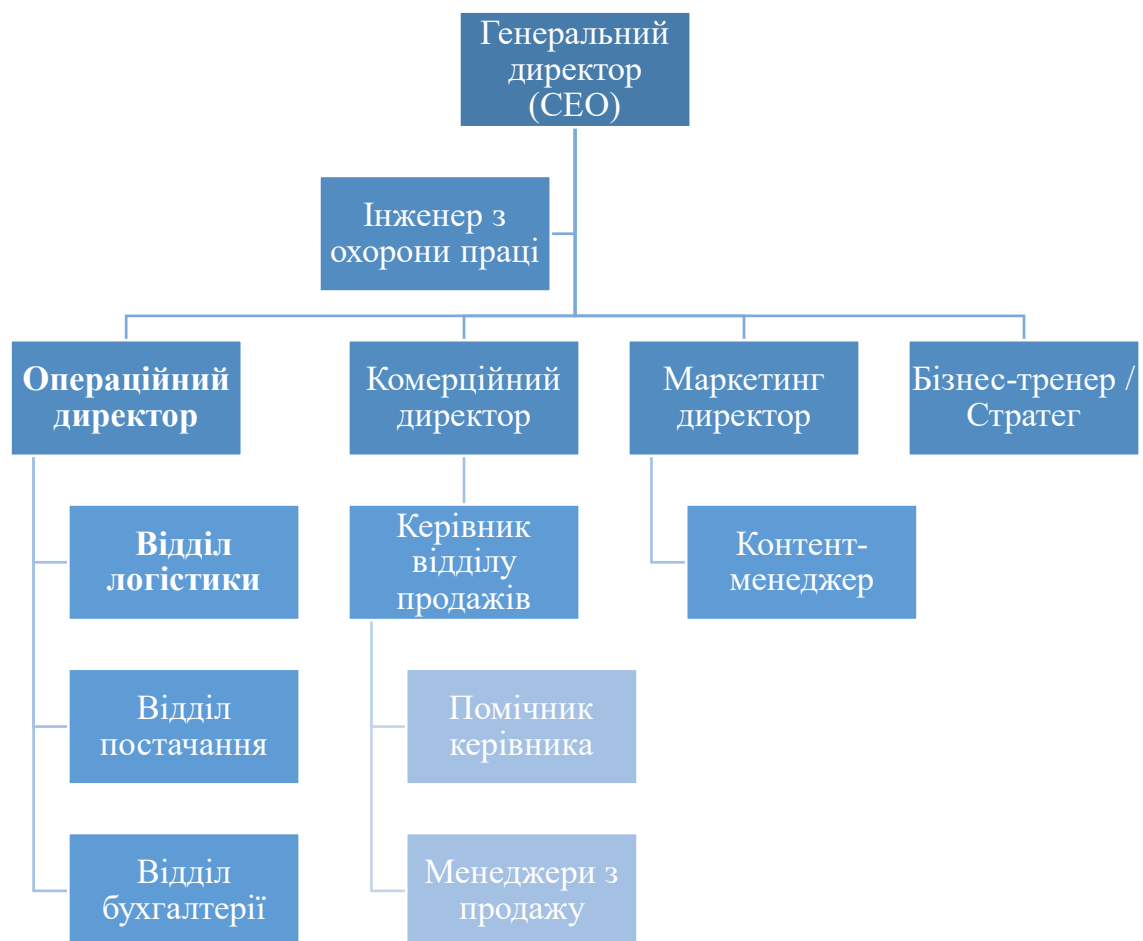


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Леомарк»

*Джерело: складено на основі [37]

Організаційна структура ТОВ «Леомарк», зображена на схемі, відповідає лінійно-функціональному типу, що є однією з найбільш ефективних форм управлінської побудови для малих і середніх підприємств. Він базується на чіткому розмежуванні повноважень і відповідальності, а також на спеціалізації функціональних підрозділів, що забезпечує стабільність управління, контроль виконання завдань та гнучкість у реалізації стратегічних цілей. Основною ознакою лінійно-функціональної структури є ієрархічність, за якої кожен підрозділ має конкретне місце в системі і підпорядковується відповідному рівню управління, що дозволяє зберігати дисципліну, уникати дублювання функцій та забезпечує єдину лінію керівництва. Функціональний поділ відображений через утворення відділів за напрямками діяльності (логістика, постачання, бухгалтерія, маркетинг, продажі), що дає змогу кожному підрозділу зосередитись на виконанні своєї частини загальної бізнес-моделі, підвищуючи якість і швидкість реалізації рішень. Ще однією характерною рисою є концентрація управлінських рішень на рівні топ-менеджменту, зокрема генерального директора (CEO) та функціональних директорів. Вони формують стратегічні цілі, розробляють ключові політики та координують діяльність підпорядкованих ланок. Спеціалізація кожного керівника за напрямом (операційний, комерційний, маркетинговий, стратегічний) дає змогу глибоко розуміти процеси у своїй сфері, що забезпечує ефективне оперативне управління. У межах цієї структури проходять два типи інформаційних потоків – низхідні та висхідні. Низхідні потоки починаються з генерального директора, передаються до функціональних директорів, а далі до структурних підрозділів. Інформація включає стратегічні рішення, інструкції, плани, бюджетні обмеження, завдання для реалізації, маркетингові політики та інші директиви. Висхідні потоки, навпаки, формуються в підрозділах (логістика, постачання, продажі) і включають звітність, інформацію про виконання планів, виявлені проблеми, потреби клієнтів, статистику KPI. Вона передається керівникам відповідних напрямів, які, своєю чергою, систематизують її для подання CEO.

Бачимо, що у структурі циркулює широкий спектр управлінських документів. На рівні CEO та директорів основними є розпорядження генерального директора, накази по підприємству, квартальні та місячні плани діяльності, бюджетні ліміти для підрозділів, протоколи стратегічних нарад, аналітичні звіти. В окремих функціональних відділах поширена така документація, як комерційні пропозиції, контракти з клієнтами, звіти про виконання KPI, маркетингові брифінги та прайс-листи, графіки поставок, податкові звіти, рахунки-фактури, заявки на закупівлю, актові документи, що стосуються внутрішньої логістики й фінансів.

Розглянемо, які функціональні обов'язки за ким закріплені:

Таблиця 2.2

Основні функції та зони відповідальності підрозділів ТОВ «Леомарк»*

Підрозділ / Посада	Основні функції	Ключова документація
Генеральний директор (CEO)	Стратегічне управління, контроль цілей, загальна координація	Накази, стратегічні плани, корпоративні політики
Операційний директор	Внутрішня координація процесів, ефективність логістики, постачання та бухгалтерії	Звіти продуктивності, графіки поставок, фінансові плани
Відділ логістики	Організація доставки, контроль термінів, ведення складського обліку	ТТН, графіки транспорту, акти прийому-передачі
Відділ постачання	Закупівля товару, робота з постачальниками, митне оформлення	Договір постачання, заявки на закупівлю, рахунки-фактури
Відділ бухгалтерії	Фінансова звітність, податки, облік витрат та доходів	Баланси, декларації, внутрішня фінзвітність
Комерційний директор	Планування продажів, встановлення цінової політики, робота з клієнтами	Продажні стратегії, звіти з KPI, договори з клієнтами
Керівник відділу продажів	Операційне управління командою менеджерів, контроль за планами реалізації	Щотижневі/щомісячні звіти, CRM-дані, план продажів
Менеджери з продажу	Прямі продажі, підтримка клієнтів, обробка замовлень	Комерційні пропозиції, рахунки, листування
Помічник керівника	Адміністративна та організаційна підтримка керівника відділу	Реєстри клієнтів, внутрішня документація
Маркетинг директор	Розробка бренду, маркетингова стратегія, комунікації	Маркетинговий план, SMM-контент-плани, бюджети
Контент-менеджер	Наповнення сайту, соцмережі, презентації	Контент-плани, шаблони постів, каталог продукції
Бізнес-тренер / Стратег	Розвиток персоналу, стратегічне планування, підготовка тренінгів	Навчальні програми, матриці компетенцій, аналітичні зведення
Інженер з охорони праці	Контроль умов праці, інструктажі, аудит безпеки	Акти перевірок, інструкції, журнали обліку інструктажів

*Джерело: складено на основі [37]

Лінійно-функціональна структура ТОВ «Леомарк» забезпечує баланс між централізованим стратегічним управлінням та функціональною спеціалізацією. Вона дозволяє підприємству досягати гнучкості у виконанні операційних задач, зберігаючи водночас прозору систему відповідальності, чіткі інформаційні потоки й професійну експертизу в кожному напрямі.

Управління на підприємстві ТОВ «Леомарк» здійснюється переважно демократичному стилі, що проявляється у відкритості комунікацій, командному підході до реалізації завдань і наданні підрозділам автономії в межах їхніх функціональних повноважень. Про це говорить наявність чітко структурованих відділів з відповідальними керівниками, децентралізований розподіл ролей, активна участь менеджерів у взаємодії з клієнтами, а також роль бізнес-тренера/стратега у розвитку персоналу, що передбачає інвестиції в навчання та лідерські якості. До переваг демократичного стилю належать: підвищення мотивації співробітників, стимулювання ініціативи, формування відчуття залученості до спільного результату, гнучкість у прийнятті рішень і адаптивність до змін середовища. Він сприяє високому рівню довіри в команді та лояльності персоналу. Слабкі сторони полягають у тому, що узгодження рішень займає більше часу, а надмірна відкритість без чітких меж може призвести до розмивання відповідальності або конфлікту між інтересами окремих підрозділів.

Проаналізуємо, яка ефективність управління:

Ефективність управління ТОВ «Леомарк»*

Показник	2022	2023	2024	Абсл.зміна, тис.грн		Відносне відхилення, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Чисельність працівників	27	26	23	-1	-3	-3,7	-11,5
Чистий дохід, тис. грн	109237	163440	241252	54202,7	77812,6	49,6	47,6
Чистий прибуток, тис. грн	20448,8	38453,6	60 182	18004,8	21728,8	88,0	56,5
Фондовіддача працівників	4046,56	6286,92	10489,7	2240,36	4202,75	55,4	66,8
Прибутковість праці	757,36	1471,68	2 617	714,32	1144,99	94,3	77,8
Фондомісткість праці	0,00025	0,00016	0	- 0,000088	- 0,000064	-35,6	-40,3

*Джерело: складено на основі [дод.А]

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів у ТОВ «Леомарк» у 2022–2024 роках показує виразну тенденцію до зростання продуктивності праці при одночасному скороченні чисельності персоналу. Зменшення штату з 27 до 23 осіб супроводжується зростанням фондовіддачі у 2,6 рази з 4,0 до 10,5 тис. грн/працівника, що говорить впровадження нових підходів до автоматизації, оптимізацію логістики та реструктуризацію внутрішніх процесів. Значне підвищення прибутковості праці (втричі з 757 до 2617 тис. грн на одного працівника) у період повномасштабної війни є результатом ефективного управління витратами та посиленої ролі високодохідних клієнтів. Зниження фондомісткості праці демонструє скорочення залежності доходу від трудових ресурсів, що свідчить про більш капіталомістку модель росту. Однак такі зміни можуть приховувати ризики, це перевантаження ключових працівників, дефіцит кадрів на критичних ділянках, скорочення соціальних гарантій. У воєнних умовах надмірна оптимізація персоналу повинна супроводжуватися збалансованою HR-стратегією, яка дозволить зберігати якість обслуговування та безпеку операційного процесу.

2.2 Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства

У рамках проведення глибшої оцінки ефективності менеджменту варто здійснити аналіз ключових економічних показників, таких як ліквідність, платоспроможність, рентабельність, оборотність активів та фінансова стійкість [38-46]. Воно дозволяє виявити, наскільки збалансовано й результативно управлінська команда використовує ресурси, забезпечує прибутковість та виконує зобов'язання перед кредиторами, партнерами й державою. Зокрема, стабільні показники ліквідності говорять про оперативність у фінансових розрахунках, а зростання рентабельності про здатність генерувати дохід у складному середовищі. Без системного аналізу цих індикаторів неможливо сформувати об'єктивну оцінку реального впливу управлінських рішень на економічний стан підприємства:

Таблиця 2.4

Аналіз ліквідності ТОВ «Леомарк» за 2022-2024 роки*

Показник	2022	2023	2024	Абсл.зміна, тис.грн		Відносне відхилення, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Коефіцієнт покриття	5,56	9,08	9,02	3,52	-0,06	63,3	-0,7
Коефіцієнт швидкої ліквідності	3,15	4,31	3,31	1,16	-1	36,8	-23,2
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,16	3,07	4,7	1,91	1,63	164,7	53,1
Чистий обіговий капітал, тис. грн	27 885,30	40 354,80	70 078,80	12469, 5	2972 4	44,7	73,7

*Джерело: складено на основі [дод.А]

Оцінка ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «Леомарк» у 2022–2024 роках свідчить про впевнене зростання грошового та ресурсного забезпечення підприємства в умовах повномасштабної війни. Усі основні показники значно перевищують нормативні значення, що вказує на надлишкову платоспроможність і здатність компанії не лише виконувати зобов'язання, а й накопичувати ресурси для розширення діяльності. Коефіцієнт покриття (Кп) зріс з 5,56 у 2022 році до 9,08 у 2023 та стабілізувався на рівні 9,02 у 2024. Нормативне значення для цього показника коливається у межах 1,5–2,5, отже

ТОВ «Леомарк» має надлишок оборотних активів щодо поточних зобов'язань. Висока ліквідність говорить про фінансову гнучкість підприємства, однак водночас може свідчити про неефективне управління активами, а саме надмірне накопичення запасів, коштів на рахунках або недостатнє інвестування.

Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл), який враховує лише найбільш ліквідні активи, також демонструє стабільне перевищення нормативу 0,6. У 2022 році показник склав 3,15, у 2023 – 4,31, а в 2024 дещо знизився до 3,31. Високий рівень швидкої ліквідності свідчить про можливість підприємства миттєво розрахуватись із поточними зобов'язаннями за рахунок грошових коштів і дебіторки. Зниження показника в 2024 може бути свідченням часткової заморозки оборотного капіталу або збільшення запасів, що відволікають ресурси з більш ліквідних форм. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал), що характеризує найбільш жорсткий критерій фінансової стійкості, зростав у всі роки: з 1,16 у 2022 до 4,70 у 2024 році. Він є підтвердженням того, що підприємство володіє значним обсягом готівкових ресурсів або коштів на рахунках і не має проблем із негайною оплатою зобов'язань. Надмірно високі значення можуть вказувати на нераціональне використання фінансів, замість їх капіталізації в проєкти з доданою вартістю. Чистий обіговий капітал (ЧОК) також постійно зростав з 27,9 млн грн у 2022 до понад 70 млн грн у 2024 році. Динаміка, що засвідчує наявність значного фінансового буфера, необхідного для покриття ризиків, здійснення інвестицій або формування довгострокової стратегії. Важливо зазначити, що така структура капіталу потребує більш активної фінансової політики для запобігання надмірному збереженню коштів у необігових формах. Отже, аналіз ліквідності вказує на високу платоспроможність і фінансову гнучкість підприємства, однак разом із тим висвітлює виклики ефективності ресурсного управління. У перспективі підприємству доцільно спрямувати надлишковий обіговий капітал у напрямі реінвестицій, цифровізації процесів чи розширення ринків, аби уникнути упущених можливостей росту. Дослідимо фінансову стійкість:

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Леомарк» за 2022-2024 роки*

Показник	2022	2023	2024	Абсл. зміна, тис.грн		Відносне відхилення, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Коефіцієнт фінансової автономії	0,83	0,89	0,89	0,06	0	7,2	0,0
Коефіцієнт фінансової стабільності	4,76	8,23	7,78	3,47	-0,45	72,9	-5,5
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,95	0,96	0,98	0,01	0,02	1,1	2,1

*Джерело: складено на основі [дод.А]

Коефіцієнт фінансової автономії перевищує норматив 0,5 в усі роки від 0,83 у 2022 році до 0,89 у 2023–2024, що говорить про стійку фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Компанія здатна самостійно покривати більшість зобов'язань, маючи достатній рівень власного капіталу. У кризових умовах війни це надзвичайно позитивна ознака — мінімальні кредитні ризики. Коефіцієнт фінансової стабільності також демонструє позитивну динаміку – зростає з 4,76 до понад 7,7, тобто кожен гривню зобов'язань припадає щонайменше 4–8 грн власного капіталу, що гарантує здатність компанії розраховуватись не лише в коротко-, а й у середньостроковій перспективі. Показник є сигналом високої довгострокової платоспроможності та надійності для інвесторів і партнерів. Коефіцієнт маневреності власного капіталу становить 0,95–0,98, що значно вище граничного нормативу 0,1, що вказує на високу мобільність використання власного капіталу: більша його частина зосереджена в оборотних (ліквідних) активах, а не в необоротних або важколіквідних ресурсах. Відповідно, це надає підприємству стратегічну гнучкість у часи нестабільності можливість оперативно інвестувати, реагувати на ринкові зміни та забезпечувати сталий грошовий потік.

Дослідимо ділову активність:

Таблиця 2.6

Аналіз ділової активності ТОВ «Леомарк» за 2022-2024 роки*

Показник	2022	2023	2024	Абсл.зміна, тис.грн		Відносне відхилення, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Коефіцієнт оборотності активів	3,11	3,6	3,72	0,49	0,12	15,8	3,3
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,21	15,65	31,05	11,44	15,4	271,7	98,4
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	85,5	23	11,6	-62,5	-11,4	-73,1	-49,6
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	16,13	29,16	60,79	13,03	31,63	80,8	108,5
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	22,3	12,3	5,9	-10	-6,4	-44,8	-52,0
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	7,43	6,84	4,85	-0,59	-1,99	-7,9	-29,1
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,72	3,91	3,39	0,19	-0,52	5,1	-13,3

*Джерело: складено на основі [дод.А]

Показники ділової активності ТОВ «Леомарк» у 2022–2024 роках свідчать про поступове підвищення ефективності використання ресурсів і фінансових потоків підприємства. Коефіцієнт оборотності активів зростав з 3,11 до 3,72, що свідчить про збільшення обсягів реалізації на одиницю загальних активів. Динаміка демонструє нам покращення операційної ефективності менеджменту, а також здатність підприємства створювати більшу виручку з менших капіталовкладень. Оборотність дебіторської заборгованості суттєво прискорилося: з 4,21 у 2022 році до 31,05 у 2024-му, це позитивна ознака, що свідчить про зменшення залежності від дебіторського фінансування й активну політику щодо скорочення строків розрахунків із клієнтами. Відповідно, строк погашення дебіторської заборгованості зменшився з 85,5 днів у 2022 році до

лише 11,6 днів у 2024 році. Виявлена зміна є результатом підвищення платоспроможності контрагентів або більш жорсткої кредитної політики компанії. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості збільшився майже вчетверо за три роки з 16,13 до 60,79, що говорить про пришвидшення розрахунків із постачальниками. Строк погашення кредиторської заборгованості скоротився з 22,3 до 5,9 днів, що є ознакою високої фінансової дисципліни, проте також може говорити про зниження гнучкості у використанні комерційного кредиту. Натомість коефіцієнт оборотності матеріальних запасів знизився з 7,43 до 4,85, що вказує на зростання обсягу товарних залишків або уповільнення реалізації, це може бути пов'язано з накопиченням продукції через стратегічні закупівлі або сповільненням попиту. Коефіцієнт оборотності власного капіталу залишався стабільно високим – 3,72–3,91 у 2022–2023 роках із незначним зниженням до 3,39 у 2024, бачимо високу ефективність залучення власних ресурсів у створення доходу, хоча спад може сигналізувати про певне уповільнення темпів обороту капіталу на фоні його зростання. Отже, аналіз показників ділової активності дозволяє говорити про активне оновлення політики управління ресурсами, орієнтацію на ліквідність і зниження ризиків залежності від зовнішніх джерел. Дослідимо рентабельність:

Таблиця 2.7

Аналіз рентабельності ТОВ «Леомарк» за 2022-2024 роки*

Показник	2022	2023	2024	Абсолютна зміна, тис.грн		Відносне відхилення, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Рентабельність діяльності, % (Рд)	18,72	23,53	24,95	4,81	1,42	25,7	6,0
Рентабельність активів, % (Ра)	57,63	81,55	85,59	23,92	4,04	41,5	5,0
Рентабельність власного капіталу, % (Рвк)	69,63	91,98	84,66	22,35	-7,32	32,1	-8,0
Рентабельність продукції, % (Рпрод)	28,07	23,97	24,14	-4,1	0,17	-14,6	0,7

*Джерело: складено на основі [дод.А]

Аналіз рентабельності діяльності підприємства засвідчує позитивну динаміку зростання загальної ефективності господарювання. Рентабельність діяльності (Рд) зросла з 18,72% у 2022 році до 24,95% у 2024 році, що свідчить про здатність підприємства утримувати стабільний рівень прибутковості на тлі повномасштабної війни, цей результат є наслідком ефективного контролю витрат та підвищення обсягів реалізації. Рентабельність активів (Ра), яка демонструє здатність активів генерувати прибуток, зросла з 57,63% до 85,59%. Підприємство ефективно використовує свої активи для отримання доходу, що особливо важливо в умовах капітальних обмежень та ресурсного дефіциту. Високий показник Ра також вказує на добру якість структури активів. Рентабельність власного капіталу (Рвк) залишалася високою в усі три роки 69,63% у 2022 році, 91,98% у 2023-му та 84,66% у 2024-му. Динаміка демонструє привабливість бізнесу з позиції інвесторів, оскільки рівень прибутку на 1 гривню вкладеного власного капіталу значно перевищує середньогалузеві показники. Результат може бути пов'язаний із невисоким рівнем позикового навантаження, ефективним управлінням витратами та стратегічним позиціонуванням компанії. Рентабельність продукції (Рпрод) у 2022 році була на рівні 28,07%, проте у 2023-му знизилася до 23,97% і лише незначно зросла до 24,14% у 2024 році. Можемо говорити про підвищення конкурентного тиску або зміну цінової політики. Незважаючи на це, збереження стабільного рівня рентабельності продукції понад 20% говорить про збереження комерційної привабливості товарного асортименту. Показники рентабельності ТОВ «Леомарк» свідчать про високу фінансову результативність управління, стабільний прибутковий потенціал і здатність адаптуватись до кризових умов, зберігаючи інтерес для зовнішніх інвесторів і кредиторів.

На основі комплексного аналізу техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Леомарк» за 2022–2024 роки можна зробити висновок, що менеджмент компанії продемонстрував високу ефективність навіть в умовах повномасштабної війни. Підприємство не лише зберегло стійкість, а й забезпечило поступове зростання ключових показників ліквідності,

платоспроможності, ділової активності та рентабельності, що свідчить про стратегічну адаптивність та здатність управлінської команди оперативно реагувати на виклики. У сфері ліквідності спостерігається надлишковий запас платоспроможності: усі коефіцієнти значно перевищують нормативи. Особливо це стосується абсолютної ліквідності, яка у 2024 році досягла рівня 4,7, що означає наявність великого грошового резерву. Чистий обіговий капітал за цей період зріс у 2,5 рази, що свідчить про формування значного фінансового буфера. На нашу думку, це забезпечує підприємству фінансову гнучкість, але також вказує на потенційне неефективне використання капіталу наприклад, у вигляді заморожених запасів чи недостатньої інвестиційної активності. Показники фінансової стійкості підтверджують автономність бізнесу: коефіцієнт фінансової незалежності стабільно утримується на рівні 0,89. Водночас високий рівень маневреності власного капіталу (0,98 у 2024) демонструє, що компанія здатна оперативно трансформувати ресурсну структуру відповідно до змін середовища.

Оцінка ділової активності свідчить про підвищення ефективності управління активами та оборотним капіталом. В свою чергу оборотність дебіторської заборгованості зросла з 4,2 до 31,05, строк погашення зменшився до 11,6 днів, що вказує на покращення комерційної дисципліни. Зменшення оборотності запасів може вказувати на надмірне накопичення продукції. Рентабельність діяльності зросла майже на третину до 24,95%, а рентабельність активів і власного капіталу підтверджує здатність компанії генерувати високий дохід на вкладені ресурси. Менеджмент демонструє стратегічне бачення, однак для уникнення інерційності в капіталі доцільним є перехід до більш активної інвестиційної політики.

2.3 Оцінювання ефективності системи менеджменту на підприємстві ТОВ «Леомарк»

Менеджмент на ТОВ «Леомарк», що функціонує в сфері дистрибуції та імпорту кріпильної продукції під ТМ Dinmark, здійснюється на основі

інтегрованої моделі управління, адаптованої до специфіки оптово-роздрібної торгівлі метизами, водопровідним та монтажним обладнанням, а також до складного логістичного циклу та високих вимог до сервісного обслуговування. У контексті наданої схеми управління підприємством, чотири основні підсистеми виконують взаємодоповнюючі ролі, які чітко відповідають структурі й бізнес-моделі «Леомарк» (рис.2.2). Підсистема планування і контролю у компанії відповідає за формування асортиментної політики, прогнозування попиту, складання графіків імпорتنих поставок, управління запасами на складах та контроль за якістю постачання. Вона базується на даних зовнішнього середовища (тенденції на ринку кріплення, ціни конкурентів, побажання B2B-клієнтів) і внутрішньої аналітики (динаміка продажів, залишки, обіг запасів), що дозволяє оперативно формувати замовлення постачальникам та визначати доцільність поповнення кожної товарної позиції.

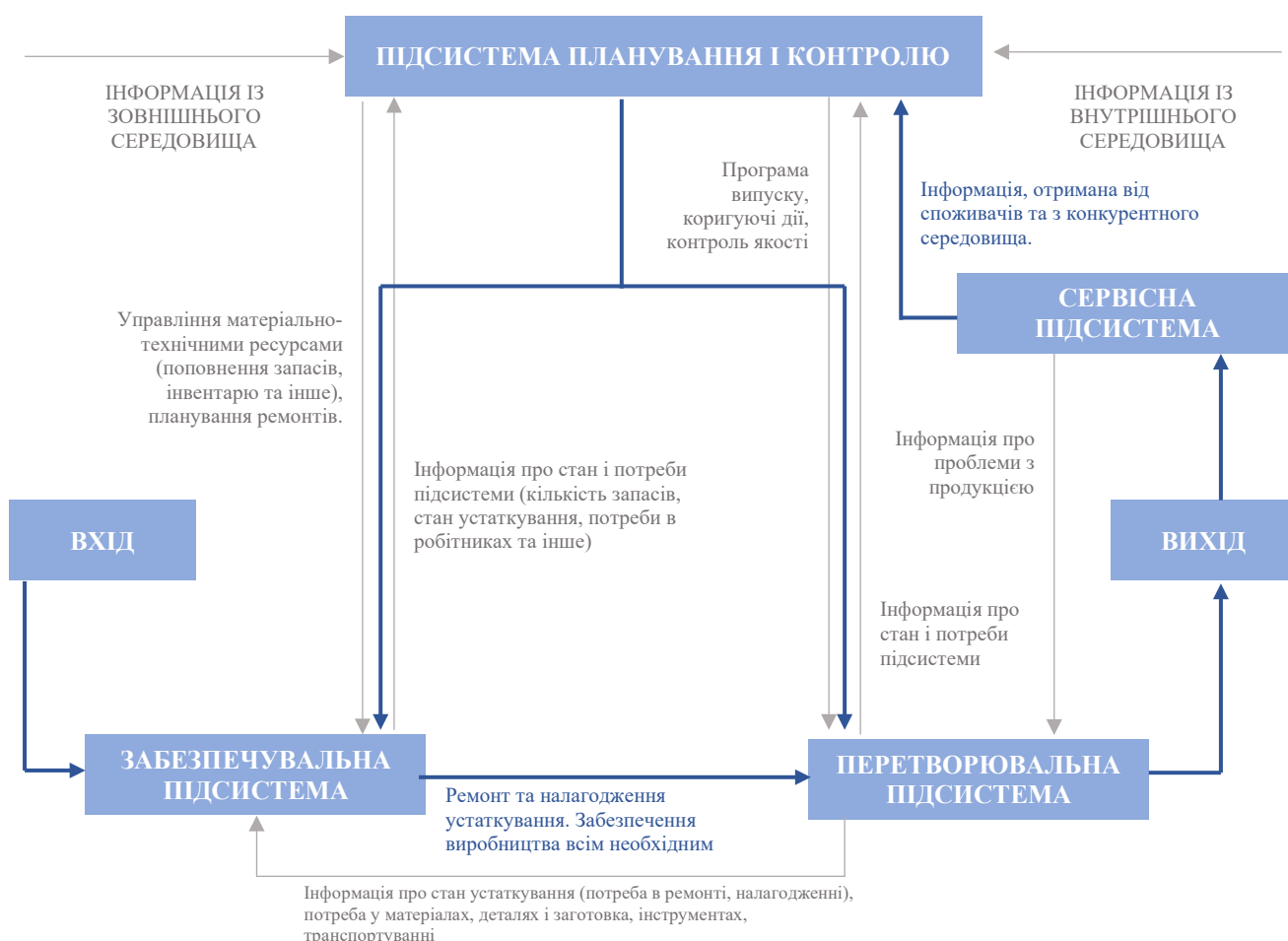


Рис. 2.2. Підсистеми менеджменту на ТОВ «Леомарк»

*Джерело: складено на основі внутрішньої звітності підприємства

Забезпечувальна підсистема координує закупівлю продукції у європейських постачальників, організовує логістику з урахуванням умов митного оформлення, транспортування, розміщення на складі. У контексті воєнного часу вона виконує також функції забезпечення альтернативних маршрутів доставки й переналаштування складів під змінні умови ринку. Перетворювальна підсистема, хоча і не є виробничою у класичному розумінні, у випадку «Леомарк» виконує роль центру комплектації замовлень, перевірки якості товару, маркування та упаковки, а також внутрішньої логістики між центральним складом і точками видачі. Тут важливою є оперативність обробки замовлень, точність збору специфікацій і взаємодія з CRM. Сервісна підсистема включає зворотний зв'язок із клієнтами (монтажними компаніями, будівельними фірмами, дистриб'юторами) та обробку рекламаций, логістику повернень, консультування з технічних характеристик кріплення, а також аналіз відгуків для оптимізації портфеля продукції. Особливу роль відіграє підтримка в after-sales-сервісі, у проєктах з монтажу систем водопостачання й вентиляції, де важлива точність параметрів.

Отже, на перший погляд управління на ТОВ «Леомарк» є адаптивним, сервісоцентричним і побудованим на синергії функціональних підсистем, що дозволяє зберігати високий рівень клієнтського задоволення, гнучко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та забезпечувати сталу ефективність бізнес-процесів навіть в умовах воєнної нестабільності. Дослідимо детальніше всі підсистеми менеджменту. На ТОВ «Леомарк» процес планування не централізовано в одному структурному підрозділі, а розподілений між функціональними керівниками, що відповідає особливостям лінійно-функціональної структури підприємства. Стратегічне планування здійснюється Генеральним директором у взаємодії з Бізнес-тренером/Стратегом, який відповідає за середньо- та довгострокові вектори розвитку компанії, прогнозування ринкових змін та оцінку потенціалу персоналу. У процесі затвердження річних планів і цілей враховуються дані про фінансові результати, конкурентне середовище, динаміку продажів і логістичні показники.

Комерційний директор координує процеси тактичного планування: розробляє плани збуту, цінові стратегії, графіки виконання замовлень і контролює дотримання планових обсягів продажів. Через Керівника відділу продажів формуються плани по менеджерах, а також проводиться погодження з відділом постачання щодо оптимізації запасів. У свою чергу, Операційний директор відповідає за планування логістичних маршрутів, постачання товарів із Європи, а також обсяги складських запасів. Маркетинговий директор займається коротко- і середньостроковим плануванням комунікаційної активності, контент-кампаній і digital-просування, тісно співпрацюючи з контент-менеджером. Оперативне планування реалізується в межах відділів, бухгалтерія формує податкові та фінансові графіки, відділ логістики планує обробку замовлень і доставку, відділ постачання – забезпечення товарних залишків. Особливу увагу приділено погодженню обсягів імпорту, термінів розмитнення та узгодженню планів поповнення з іноземними постачальниками.

Функція контролю на ТОВ «Леомарк» реалізується в межах усіх основних блоків управління. Генеральний директор виконує функції стратегічного контролю за досягненням цілей. Комерційний директор контролює виконання плану продажів, середній чек, коефіцієнт конверсії та обсяг дебіторської заборгованості. У системі CRM фіксуються всі операції менеджерів із клієнтами, а показники збуту порівнюються з плановими щоденно. Операційний директор відповідає за логістичний і складський контроль – це оперативне відстеження термінів доставки, виконання плану обробки замовлень, стану складських залишків. Застосовуються комбіновані методи контролю – як автоматизовані (через Excel і логістичні CRM-системи), так і ручні (щоденна візуальна перевірка складу, логістичних операцій тощо). Бухгалтерія здійснює контроль за платежами, ПДВ, звітністю та залишками у грошовому обігу. Контроль фінансових показників виконується щомісяця із порівнянням із планами в Excel і бухгалтерській програмі:

Рішення, які використовує ТОВ «Леомарк» для планування та контролю*

Метод	Дія
Цифрові рішення	
Microsoft Excel	Для формування щомісячних планів продажів, обліку КРІ менеджерів, контролю залишків.
CRM-система для B2B-продажів	Відстеження циклу обробки замовлень, контроль конверсії, планів продажу, реклаमाцій.
Локальна бухгалтерська програма (1C)	Облік первинних документів, фінансових операцій, звітність щодо ПДВ, дебіторки тощо.
Google Sheets (відділ маркетингу)	Планування рекламних кампаній, обліку контенту, календаря email-розсилок.
Традиційні рішення	
Паперові звіти з продажів і складу	Відомості про рух товару, актуальні залишки, оперативні записи щодо відвантаження.
Внутрішні наради	Щотижневі планерки з менеджерами та керівниками підрозділів для уточнення цілей і планів
Накази по підприємству	Регламентують бюджетування, контрольні строки,

*Джерело: складено на основі власного спостереження автора

На ТОВ «Леомарк» підсистема управління поєднує риси традиційного, адміністративно-командного та ринкового управління, що сформувалися внаслідок специфіки роботи підприємства як імпортера й дистриб'ютора кріпильної продукції. Традиційні елементи управління виявляються у внутрішньому середовищі компанії, особливо в логістиці, постачанні та бухгалтерії, де велике значення мають досвід, професійна інтуїція та «внутрішні правила». В окремих випадках ухвалення рішень ґрунтується на неформальній ієрархії – старші співробітники, які довго працюють у компанії, мають значний вплив на мікроклімат і процес наставництва. Адміністративно-командна модель проявляється в чіткій вертикалі влади. Генеральний директор приймає ключові стратегічні рішення, тоді як операційний, комерційний та маркетинговий директори відповідають за відповідні функціональні напрями. Наприклад, після затвердження річного плану продажів Комерційний директор передає завдання керівнику відділу продажів, який у свою чергу розподіляє їх між менеджерами. Відповідальність за результати є жорстко персоналізованою, що забезпечує оперативність, але обмежує горизонтальну ініціативу. У сферах маркетингу, продажу та клієнтського сервісу простежуються ознаки ринкового управління. Впроваджені КРІ для оцінки ефективності менеджерів із продажу, гнучка

система преміювання, сегментація клієнтів та активне використання CRM дозволяють адаптувати рішення до ринкової ситуації. Керівництво враховує конкурентне середовище, умови постачання та поведінку споживачів при ухваленні рішень. Рішення приймаються шляхом поетапного аналізу внутрішньої та зовнішньої інформації, з подальшим погодженням на рівні керівного складу (див.дод.Б). Проблемні місця полягають у повільній реакції на зміни в умовах високої централізації управління й потребі кращої інтеграції аналітики між підрозділами.

Таблиця 2.9

**Рішення, які використовує ТОВ «Леомарк» для організації
забезпечувальної, збутової та сервісної підсистеми**

Метод	Дія
Рішення, які використовує ТОВ «Леомарк» для організації забезпечувальної підсистеми	
Цифрові рішення	
Облік складських залишків у 1С:Підприємство	Система фіксує рух номенклатури, веде картки товару, залишки, планові ціни та автоматичне формування накладних. Інтеграція з бухгалтерією.
Електронна пошта + Telegram	Застосовується для щоденного погодження залишків, запитів цін, графіків поставок і транспортної логістики.
ВЧАСНО / Дія.Підпис	Для електронного підписання контрактів, додатків, накладних, актів надання послуг із постачальниками та перевізниками.
Електронні торгові майданчики (Prom.ua, Zakupki.prom, Allbiz)	Пошук нових постачальників метизної продукції, формування порівняльних тендерних таблиць.
Традиційні рішення	
Телефонні дзвінки, зустрічі з дистриб'юторами	Частина договорів укладається офлайн, особливо за умов великих партій чи ексклюзивних постачань.
Довготривалі зв'язки з постачальниками з ЄС	Особисті контакти з виробниками кріплень (зокрема польськими та італійськими) — база для стабільного імпорту.
Паперові накладні, актування поставок	Усе ще застосовується для оформлення внутрішніх переміщень товарів по регіональних складах.
Рішення, які використовує ТОВ «Леомарк» для організації ресурсно-збутової підсистеми	
Цифрові рішення	
CRM-система Bitrix24	Впроваджено для управління лідами, контролю клієнтських запитів, формування пропозицій, супроводу угод. Пов'язано з email-маркетингом.
Excel / Google Sheets	Щоденні таблиці розподілу залишків, планування продажів та обсягів закупівлі по SKU.
Програмне забезпечення для логістики	Формування маршрутів кур'єрської доставки, облік термінів зберігання, контроль повернень та рекламаций.

Традиційні рішення	
Вручну формовані звіти менеджерів із продажу	Щотижневі Excel-звіти про виконання плану, проблеми клієнтів, відвантаження.
Телефонні обговорення із клієнтами	Формування індивідуальних умов продажу, погодження строків доставки й форм оплати.
Ручний контроль якості партій	Перевірка упаковки, комплектності, маркування без застосування скануючих або трекінгових пристроїв.
Рішення, які використовує ТОВ «Леомарк» для організації сервісної підсистеми	
Цифрові рішення	
Google Forms, Hubspot CRM (базова)	Використовуються для отримання зворотного зв'язку від клієнтів, моніторингу рівня сервісу та обробки скарг.
Служба підтримки через email + месенджери	Менеджери обслуговують B2B-клієнтів, вирішуючи логістичні, технічні та документальні питання онлайн.
Агрегатори відгуків (Prom.ua, Hotline)	Відстеження репутації TM DINMARK, відповідь на відгуки.
Традиційні рішення	
Телефонна підтримка клієнтів	Особливо для корпоративних закупівельників, які очікують індивідуальний підхід.
Проблеми фіксуються у вигляді сервісних заявок (pdf/doc)	Відповідальні менеджери заповнюють форми вручну, надсилають на погодження та узгодження із логістикою чи бухгалтерією.

*Джерело: складено на основі власного спостереження автора

Система управління підсистемами на ТОВ «Леомарк» демонструє загальну функціональність і адаптивність до умов ринку, однак має ознаки фрагментарної цифровізації. З одного боку, використання 1C, Bitrix24, Google Sheets та електронних майданчиків забезпечує базову автоматизацію логістики, обліку та продажів. Проте відсутність інтегрованих ERP-рішень і обмежене застосування систем реального часу (MES, WMS) знижує ефективність контролю ресурсів, ускладнює міжпідроздільну взаємодію та створює ризики дублювання операцій. Ручний облік якості, використання паперових заявок і неструктуроване зберігання сервісної інформації свідчать про технологічні прогалини. Тому для підвищення керованості та масштабованості компанії доцільно поступово впроваджувати комплексну систему управління ресурсами, уніфікувати формати даних і автоматизувати контроль критичних точок процесу.

Проаналізуємо зовнішнє середовище, яке впливає на ефективність менеджменту:

PEST-аналіз для ТОВ «Леомарк»*

Група факторів	Фактор	Вагомість	Бал	Напрямок впливу	Загальна оцінка
Економічне середовище	Зростання ВВП (3,9% у 2024 році)	0.25	4	+	+1.00
	Застаріле обладнання та висока собівартість продукції	0.20	4	–	–0.80
	Енергетична нестабільність (пошкодження інфраструктури)	0.20	4	–	–0.80
	Інфляційний тиск (8,6% у жовтні 2024 року)	0.20	4	–	–0.80
	Логістичні труднощі та дефіцит робочої сили	0.15	3	–	–0.45
Політико-правове середовище	Мобілізація та втрата кадрів через війну	0.60	5	–	–3.00
	Податкові підвищення (збільшення військового збору, податків)	0.40	4	–	–1.60
Соціально-демографічні фактори	Скорочення населення та зменшення народжуваності	0.50	4	–	–2.00
	Зростання купівельної спроможності та доходів	0.50	4	+	+2.00
Технологічно-географічні фактори	Багаті поклади мінеральних ресурсів як сировинна база для фарб	0.60	4	+	+2.40
	Обмежений доступ до ресурсів та логістичні виклики через регіональні особливості	0.40	3	–	–1.20

*Джерело: складено на основі [47-51]

PEST-аналіз ТОВ «Леомарк» демонструє значний тиск зовнішнього середовища на ефективність реалізації управлінських функцій. Найпотужнішим дестабілізуючим чинником є політико-правова сфера, мобілізація кадрів та фіскальне навантаження (–4,60 балів) формують кадрові й податкові ризики, які ускладнюють стратегічне планування, обмежують інвестиційні можливості та призводять до перерозподілу ресурсів на утримання. В економічному контексті негативно позначається енергетична нестабільність, інфляція, висока собівартість і логістичні бар'єри (сукупно –3,85), що обмежує гнучкість менеджменту в питаннях ціноутворення, оптимізації поставок і модернізації. Соціальні тренди мають компенсаторний характер: хоча демографічне скорочення знижує доступність кадрів (–2,00), зростання доходів населення (+2,00) стимулює внутрішній попит і відкриває можливості для перегляду збутової стратегії. Технологічно-географічні фактори формують амбівалентний

вплив: доступ до сировинної бази (+2,40) створює передумови для локалізації виробництва, але логістичні обмеження (-1,20) зменшують його потенціал.

Отже, менеджмент на підприємстві діє в умовах високої турбулентності, що вимагає адаптивного стратегічного підходу, резервного планування, зміцнення HR-бренду та інвестування в енергоефективність. Для зниження ризиків необхідне посилення антикризових функцій управління, впровадження сценарного моделювання та цифрових систем моніторингу змін середовища.

Висновки до II розділу

ТОВ «Леомарк» - стабільне українське підприємство, що здійснює свою діяльність понад 30 років. Основною формою власності є товариство з обмеженою відповідальністю, а єдиним засновником та бенефіціаром виступає Ігор Хархаліс. Підприємство розташоване у Львівській області та функціонує як імпортер і дистриб'ютор кріпильної продукції під торговою маркою «Dinmark». За роки роботи компанія сформувала гнучку бізнес-модель, орієнтовану на B2B-сегмент, з особливою увагою до якості продукції, індивідуального підходу до клієнта та технічного консультування. Основний асортимент складається з нержавіючих і високоміцних засобів кріплення європейського виробництва, а ключовою конкурентною перевагою є контроль ланцюга постачання від імпортера до кінцевого споживача.

Організаційна структура ТОВ «Леомарк» є лінійно-функціональною, що дозволяє забезпечити чітке розмежування повноважень, ефективну координацію та функціональну спеціалізацію. Кожен підрозділ – логістика, постачання, продажі, маркетинг, бухгалтерія – виконує свою частину бізнес-процесу, що підвищує якість виконання завдань і забезпечує стратегічну гнучкість. Управлінський стиль – переважно демократичний, із децентралізованим плануванням і контролем, використанням цифрових рішень (CRM-систем, Excel, Google Sheets, 1C), регулярними нарадами та активною участю менеджерів у прийнятті рішень. Система менеджменту підприємства включає чотири основні підсистеми: планування і контроль, забезпечення, комплектацію та сервіс. Особливістю є їх синергія та адаптивність до зовнішніх змін.

У період 2022–2024 років підприємство демонструє впевнене економічне зростання. Чистий прибуток збільшився з 20,4 до понад 60 млн грн, а продуктивність праці у понад 3 рази. Показники фондовіддачі та прибутковості праці свідчать про активну автоматизацію, реструктуризацію процесів і акцент на високорентабельних замовленнях. Фінансова стійкість підприємства підтверджується високим рівнем автономії (0,89) та маневреності власного капіталу (0,98), що забезпечує гнучкість і мінімізацію залежності від зовнішніх джерел. Ліквідність підприємства значно перевищує нормативи, що створює резерв для інвестицій, хоча й вказує на потребу активнішої фінансової політики.

Показники ділової активності також зросли: оборотність дебіторської заборгованості з 4,2 до 31 разів на рік, а строк її погашення скоротився до 11,6 днів. Тобто, можемо говорити про поліпшення дисципліни розрахунків і активну роботу з контрагентами. Рентабельність діяльності зросла майже до 25%, рентабельність активів до 85,6%, а власного капіталу понад 84%, що свідчить про високий інвестиційний потенціал. Разом з тим, PEST-аналіз виявив значний вплив політико-правових, економічних і соціальних ризиків. Підприємство успішно адаптується до викликів воєнного часу, проте потребує подальшої цифровізації, посилення інтеграції управлінських процесів і сценарного планування для збереження темпів розвитку в умовах зовнішньої нестабільності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «ЛЕОМАРК» (ТМ «DINMARK»)

3.1 Напрями вдосконалення системи управління на підприємстві:
стратегічне та операційне управління

Для того, щоб чітко ідентифікувати напрямки удосконалення пропонуємо скористатись SWOT-аналізом [52, с.53-54]:

Таблиця 3.1

Попередня матриця SWOT-аналізу ефективності управління на
ТОВ «Леомарк»*

Зовніш нє середов ище	Ринкові можливості	Ринкові загрози
	1. Зростання купівельної спроможності та B2B-попиту.	1. Високий рівень податкового навантаження (військовий збір, інфляція).
	2. Доступ до якісної європейської сировини та партнерства з виробниками.	2. Мобілізаційний тиск і кадрова втрата ключових працівників.
	3. Позитивна динаміка ВВП (3,9% у 2024), що формує передумови для розширення ринку.	3. Логістичні бар'єри, зокрема через війну та зруйновану інфраструктуру.
	4. Цифровізація ринку дистрибуції та розвиток CRM-технологій.	4. Висока залежність від зовнішнього постачання та ризики з розмитненням.
	5. Зростання значущості after-sales сервісу у B2B-секторі як джерела доданої цінності.	5. Конкуренція з боку імпортерів нижчого цінового сегмента та нерегульованого ринку.
Внутрі шнє середов ище	Сильні сторони	Слабкі сторони
	1. Висока рентабельність діяльності (до 25%) і прибутковість праці (зростання у 3,5 рази за 3 роки).	1. Висока фондомісткість у попередні періоди та ризик неефективного використання надлишкових активів.
	2. Повна фінансова автономність (коефіцієнт автономії – 0,89) і маневреність капіталу (0,98).	2. Відсутність повноцінної ERP-системи, обмежена цифрова інтеграція між підрозділами.
	3. Чітка організаційна структура із розподілом відповідальності, ефективна логістика та швидке прийняття рішень.	3. Перевантаження персоналу через оптимізацію чисельності.
	4. Адаптивна модель управління на основі синергії підсистем: планування, забезпечення, комплектація, сервіс.	4. Надмірна централізація ключових рішень, що знижує швидкість реакції на зовнішні зміни.

	5. Ефективна система планування й контролю (Excel, CRM, 1C), регулярний моніторинг KPI, гнучка цінова політика.	5. Слабка автоматизація контролю якості (вручну), недостатнє використання WMS / MES для логістики і сервісу.
	6. Орієнтація на сервісну цінність, індивідуальний підхід до клієнтів, стратегія ціннісної диференціації.	6. Обмежена стратегія активного інвестування: грошові надлишки використовуються не повністю, зберігається ризик упущених можливостей розвитку.

*Джерело: складено на основі власного спостереження

Після чого зіставимо отриманні чинники в стратегії:

Таблиця 3.2

**Підсумовуюча матриця SWOT-аналізу ефективності управління на
ТОВ «Леомарк»***

	S – Сильні сторони	W – Слабкі сторони
О – Можли- вості	Поле S-O (Стратегія посилення)	Поле W-O (Стратегія розвитку)
	Стратегія максимізації сильних сторін задля освоєння нових можливостей:	Стратегія подолання слабких сторін шляхом використання зовнішніх можливостей:
	1. Запуск цифрової системи клієнтського обслуговування (на основі CRM) для покращення сервісу B2B.	1. Впровадження ERP-системи для інтеграції даних між відділами (для усунення фрагментарності).
	2. Розширення асортименту європейського кріплення завдяки прямим зв'язкам із виробниками.	2. Інвестування залишкових коштів у цифровізацію логістики (WMS) та аналітику запасів.
	3. Переорієнтація на зростаючі ринки – інженерно-монтажні компанії та реконструкції.	3. Автоматизація процесів контролю якості та рекламаций.
	4. Активна участь у державних закупівлях і реконструкційних тендерах.	4. Формування системи управління знаннями для розвантаження ключових співробітників.
Т – Загро- зи	Поле S-T (Стратегія захисту)	Поле W-T (Стратегія виживання)
	Стратегія мінімізації ризиків за допомогою сильних сторін:	Стратегія мінімізації слабкостей і захисту від загроз:
	1. Побудова резервної логістики (альтернативні маршрути з ЄС) завдяки діючим партнерствам.	1. Створення планів безперервності бізнесу (BCP) на випадок перебоїв поставок.
	2. Зміцнення клієнтської бази через підвищення сервісної доданої цінності.	2. Реструктуризація ручних процесів – перехід до цифрових форм роботи.
	3. Інвестування в енергоефективні рішення на складах.	3. Створення аналітичного центру управління ризиками зовнішнього середовища.
	4. Формування системи HR-бренду для утримання персоналу в умовах мобілізації.	4. Запровадження HR-аналітики для моніторингу навантаження й ризику вигорання ключових працівників.

*Джерело: складено на основі власного спостереження

Враховуючи наявність фрагментованої системи обліку (Excel, 1C, Google Sheets), доцільним є впровадження єдиної ERP-системи, що забезпечить прозорий облік, уніфікацію даних, скоротить дублювання функцій і підвищить швидкість прийняття рішень. Повноцінна інтеграція CRM із логістикою та сервісною підтримкою дозволить покращити клієнтський досвід і зменшити операційні втрати. В умовах війни й руйнування інфраструктури необхідно створити резервні маршрути доставки та інвестувати в альтернативну енергію для складів (генератори, утеплення, енергозбереження). Паралельно доцільно впровадити WMS-систему для контролю залишків і скорочення втрат, пов'язаних із товарною номенклатурою та строками поставок. Враховуючи зниження чисельності персоналу, ризик мобілізації та перевантаження працівників, компанії необхідно зміцнити HR-політику: розробити систему гнучкої мотивації, впровадити матриці компетенцій, електронне навчання, запустити внутрішній резерв лідерів, це дозволить підвищити залученість і знизити кадрові ризики. Надмірна ліквідність компанії ($K_p > 9$, абсолютна ліквідність = 4,7) може бути використана для цілеспрямованого інвестування: у запуск нових дистрибуційних платформ, розширення асортименту, географічну експансію, розвиток digital-каналів продажу, маркетингову автоматизацію або створення власної сервісної платформи для технічної підтримки клієнтів.

3.2 Впровадження сучасних інструментів менеджменту

Для реалізації стратегії цифрової інтеграції управління ресурсами (ERP + CRM + WMS), бажано впровадити Odoo – це модульна ERP-платформа з відкритим кодом, яка дозволяє інтегрувати управління фінансами, логістикою, запасами, продажами, HR та маркетингом в одному середовищі. Її перевагою є гнучка адаптація під специфіку підприємства, що особливо важливо в умовах турбулентного ринку. У зв'язці з нею доцільно використовувати CRM Bitrix24, яка забезпечує повноцінну взаємодію з клієнтами, формування та супровід лідів,

контроль за воронкою продажів і аналітику ефективності комерційного відділу. Для управління складськими запасами доцільно інтегрувати WMS-систему ModulTrade, яка дозволяє відслідковувати переміщення товарів у режимі реального часу, мінімізувати витрати на зберігання, уникати перевантаження складу та знижувати частку непродуктивних активів. Впровадження цього комплексу дозволить синхронізувати ключові бізнес-процеси, усунути фрагментарність обліку, зменшити операційні втрати та підвищити загальну керованість підприємством.

Для реалізації стратегії оптимізації логістики та енергоефективності, доцільно впровадити концепцію Lean Logistics, яка дозволяє мінімізувати логістичні втрати часу, ресурсів і простору, забезпечуючи високу пропускну здатність без додаткових витрат. Паралельно впроваджується Kaizen-підхід як система постійного вдосконалення за участю працівників, з фокусом на локальні ініціативи (наприклад, перегрупування зон зберігання товарів або спрощення навантажувальних маршрутів). Додатково інтегруються IoT-системи енергомоніторингу (зокрема Open Energy Monitor), які дозволяють в режимі реального часу відстежувати споживання електроенергії, виявляти енергетичні втрати та оперативно впроваджувати коригувальні дії. Комбінація інструментів гарантує адаптивну та стійку логістику навіть в умовах перебоїв з енергоресурсами чи інфраструктурними обмеженнями.

Для реалізації стратегії розвитку персоналу та HR-бренду, доцільним є використання HRM-системи Nurma, що забезпечує автоматизоване управління рекрутингом, адаптацією, навчанням і мотивацією персоналу. Завдяки формуванню матриць компетенцій і контролю за розвитком кадрів ця система дозволяє побудувати прозору і результативну кадрову політику. Паралельно застосовується Balanced Scorecard (BSC) – метод стратегічного управління, який дозволяє узгодити індивідуальні цілі працівників із загальнокорпоративними KPI. Доповненням слугує інструмент 360° зворотного зв'язку, що дає можливість отримати об'єктивну оцінку роботи працівника з боку керівництва,

колег та зовнішніх стейкхолдерів. Він не лише сприяє підвищенню ефективності працівників, а й зміцнює внутрішній бренд роботодавця.

Для реалізації стратегії інвестиційної активності (перенаправлення ліквідності), доцільно застосовувати методику DCF (Discounted Cash Flow), яка дозволяє оцінити економічну доцільність капіталовкладень з урахуванням часової вартості грошей. Наприклад, вона ефективна при оцінці інвестицій у запуск власної онлайн-платформи або розширення каналів збуту. У комбінації з Value Proposition Canvas забезпечується формування актуальних пропозицій для цільових сегментів, які максимально відповідають їхнім болям, потребам і очікуванням. Щоб стратегічно сфокусувати команди на досягненні цілей інвестпроектів, доцільно запровадити метод OKR (Objectives and Key Results), який дозволяє відстежувати поступ у динаміці через прозору систему метрик. Пропонована інтеграція формує інвестиційну дисципліну, знижує ризики і дозволяє підвищити прибутковість нових напрямків.

У контексті управлінської трансформації ТОВ «Леомарк» (ТМ «Dinmark») реалізація діяльності одразу в усіх чотирьох стратегічних напрямках – цифровізація, оптимізація логістики, розвиток HR і інвестиційна активність – є організаційно й економічно нераціональною, особливо з огляду на складну зовнішню ситуацію (повномасштабна війна, логістичні ризики, кадрова нестача та інфляційний тиск). Причини недоцільності одночасної реалізації:

- надмірна ліквідність підприємства не означає нескінченні можливості для інвестування, потрібен обережний розрахунок окупності,
- реалізація паралельних складних змін у всіх підсистемах менеджменту викликає перенавантаження ключових працівників і збільшує ризик провалу частини ініціатив,
- деякі напрями (особливо інвестпроекти) можуть бути призупинені через порушення постачання або зміну регуляторних умов,
- менеджментові слід ідентифікувати ключову точку втручання, яка запустить каскад позитивних змін.

У зв’язку з цим, для об’єктивного вибору пріоритетної стратегії застосовується методика АНР (Analytic Hierarchy Process) – метод ієрархічного аналізу, що дозволяє здійснити зважене рішення на основі порівняльного оцінювання за низкою релевантних критеріїв:

Таблиця 3.3

Критерії для АНР-аналізу в умовах ТОВ «Леомарк»*

Критерій	Обґрунтування в контексті ТОВ «Леомарк»
Вплив на операційну ефективність	У зв’язку зі зростанням навантаження на залишковий персонал, необхідне впровадження змін, що скорочують операційні витрати, оптимізують постачання й зменшують кількість ручних рішень.
Фінансові витрати	Попри надлишкову ліквідність, підприємство утримується від капіталомістких інвестицій у період турбулентності, тому перевага надається ініціативам із коротким періодом окупності.
Вплив на стійкість бізнесу	Ураховуючи ризики воєнного середовища (мобілізація, розриви постачання, демографічні проблеми), перевага за заходами, які підвищують здатність компанії адаптуватись.
Відповідність ресурсним можливостям	Перевагу мають напрями, які можуть бути реалізовані з урахуванням поточної матеріально-технічної бази, кваліфікації персоналу, наявних систем.
Ризик невпровадження через зовнішні чинники	Багато логістичних або інвестиційних рішень у 2024–2025 роках підпадають під ризики форс-мажору.

*Джерело: складено самостійно

Ієрархічна модель АНР, з метою покращення має наступний вигляд (рис.3.1):

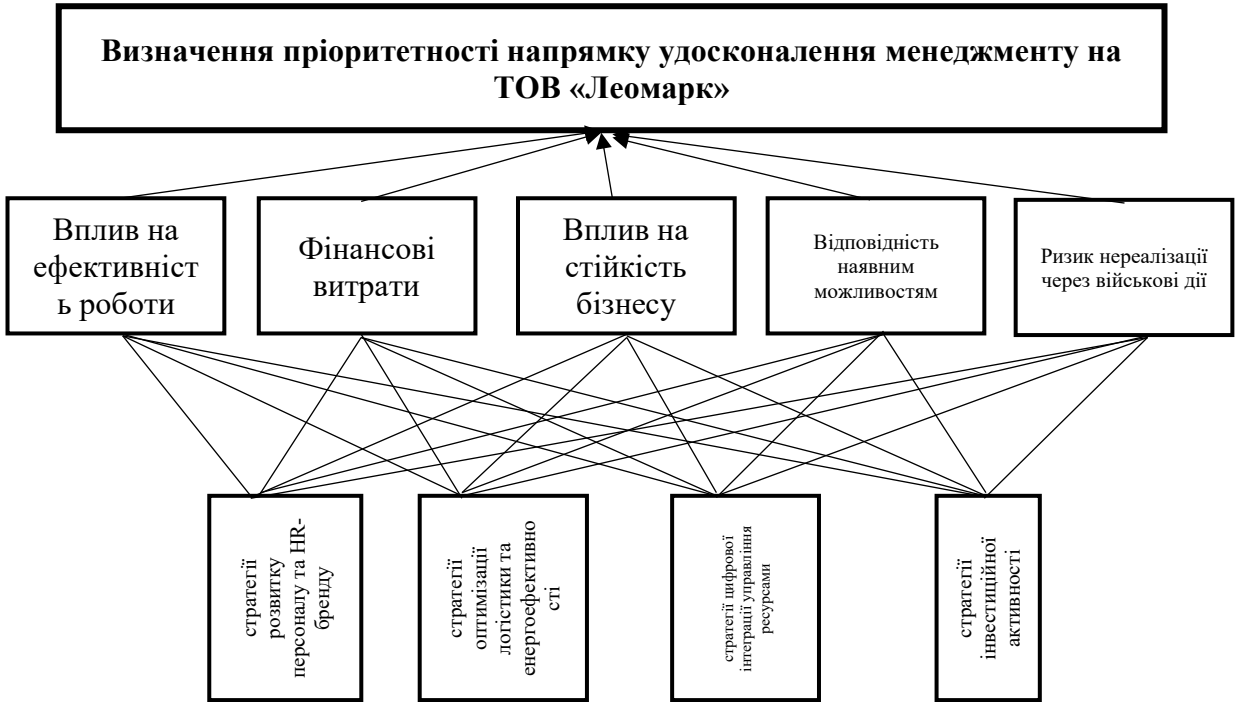


Рис. 3.1. Структура моделі АНР, для виявлення пріоритетних напрямків покращення

*Джерело: складено самостійно

Подальший алгоритм дій такий [53, с.593-594; 54, с.90-91]:

1. Провести попарне порівняння за допомогою наступної шкали:

Таблиця 3.4

Шкала для попарного порівняння Сааті *

Критерій (Criterion)	Оцінки
Рівна важливість (Equal importance)	1
Помірна важливість (Moderate importance)	3
Сильна важливість (Strong importance)	5
Дуже сильна важливість (Very strong importance)	7
Вкрай важливо (Extreme importance)	9
Проміжні варіанти (Intermediate values)	2, 4, 6, 8

*Джерело: складено на основі [53, с.594]

Слід зазначити, що значення на діагоналі матриці завжди становитимуть одиницю, оскільки кожен критерій порівнюється сам із собою. Також варто відмітити, що симетричні елементи будуть мати наступні значення:

$$a_{ij} = \frac{1}{a_{ji}}, \quad (3.1)$$

де a_{ji} – міра переваги об'єкта O_i над об'єктом O_j .

2. Подальший розрахунок передбачає головний власний вектор (вагові коефіцієнти):

$$V_i = \frac{\sum_{j=1}^n a_{ij}}{n}, \quad (3.2)$$

3. Потім визначаємо вектор локальних пріоритетів (нормовані вагові коефіцієнти):

$$L_i = \frac{V_{ij}}{\sum_{j=1}^n V_{ij}}, \quad (3.3)$$

4. Перевірка послідовності (узгодженості) :

$$YI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}, \quad (3.4)$$

де λ_{max} – власне максимальне значення, яке розраховується:

$$\lambda_{max} = \sum_{i=1}^n Y_i, \quad (3.5)$$

Оцінювання відповідності здобутих результатів проводиться шляхом їх порівняння з випадковим індексом (RI). Випадковий індекс (Random Index) є статистичним параметром, який застосовується для оцінювання рівня узгодженості оцінок експертів, отриманих через матрицю попарних порівнянь. Ця матриця має форму квадрата ($n \times n$) та характеризується додатною зворотною симетричністю, де n – кількість порівнюваних елементів або параметрів:

Таблиця 3.4

Випадковий індекс для матриць різного порядку *

Порядок матриці	1	2	3	4	5	6
ВІ	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32
Порядок матриці	8	9	10	11	12	13
ВІ	1,45	1,49	1,51	1,54	1,56	1,57

*Джерело: складено на основі [54, с.92]:

$$BY = \frac{YI}{VI}, \quad (3.6)$$

якщо $BY \leq 0,1$ або $BY \in (0,1 \ 0,3)$, то рівень узгодженості є прийнятним.

Якщо $BY > (0,1 \ 0,3)$, то відношення узгодженості – неприйнятне, в такому випадку, експерту рекомендується переглянути свої думки.

5. Виведення загального рейтингу важливості.

Метод розрахунку представлена в дод. В. Було отримано наступні результати:

Пріоритетність напрямків покращення якості послуг*

Альтернативи	Критерії					Глобальні пріоритети
	Вплив на ефективність роботи	Фінансові витрати	Вплив на стійкість бізнесу	Відповідність наявним можливостям	Ризик нереалізації через військові дії	
	0,57	0,20	0,13	0,06	0,05	
стратегії розвитку персоналу та HR-бренду	0,5806	0,5774	0,6604	0,5618	0,2200	0,5730
стратегії оптимізації логістики та енергоефективності	0,1213	0,2145	0,1076	0,1668	0,2766	0,1476
стратегії цифрової інтеграції управління ресурсами	0,0663	0,0564	0,0456	0,0544	0,0940	0,0622
стратегії інвестиційної активності	0,2318	0,1517	0,1864	0,2169	0,4094	0,2172

*Джерело: складено на основі [дод.В]

На основі проведеного АНР-аналізу стратегічних альтернатив, який враховує ключові критерії ефективності управління в умовах високої турбулентності (воєнні ризики, ресурсна обмеженість, необхідність стабільності), було визначено, що пріоритетною для впровадження на ТОВ «Леомарк» є стратегія розвитку персоналу та HR-бренду з глобальним пріоритетом 0,5730. Вона суттєво випереджає інші варіанти за значущими критеріями, зокрема. Вплив на ефективність роботи підприємства (0,5806), саме людський капітал є основою реалізації будь-якої іншої трансформації від логістики до цифровізації. У період скорочення чисельності персоналу та посилення навантаження на ключові кадри, інвестиції в компетентності, мотивацію та системний розвиток працівників забезпечують найшвидший ефект у вигляді покращення операційної продуктивності, якості обслуговування й адаптивності організації. Висока відповідність наявним можливостям (0,5618),

стратегія HR-розвитку не потребує суттєвих змін у матеріально-технічній базі, може реалізовуватись поетапно, частково через онлайн-інструменти (HRM-платформи, внутрішні курси, матриці компетенцій), і повністю відповідає лінійно-функціональній структурі підприємства. Низький ризик зриву через зовнішні фактори (0,2200) на відміну від інвестиційної активності чи логістичних ініціатив, HR-напрямок менш залежний від перебоїв з постачанням, зміни податкових правил чи форс-мажорів, це внутрішньо контрольована сфера, яку можна стабільно реалізовувати навіть у нестабільному середовищі.

Інші стратегії мають значно нижчі пріоритети. Наприклад, оптимізація логістики та енергоефективності набрала лише 0,1476 – це говорить про її другорядний характер у поточному етапі. Високий ризик не реалізації (0,2766) та потреба в технічному переоснащенні знижують її актуальність. Цифрова інтеграція ERP/CRM поки має найнижчий пріоритет (0,0622), оскільки вимагає великих змін у процесах і капіталовкладень, а інвестиційна активність, попри потенційну дохідність, обтяжена ризиками нереалізації (0,4094) та значними витратами.

Отже, ТОВ «Леомарк» доцільно в 2024–2025 роках зосередитися насамперед на розвитку персоналу та посиленні HR-бренду, що забезпечить організаційну стійкість, підвищить ефективність усіх бізнес-процесів та створить основу для реалізації інших трансформацій у майбутньому.

3.3 Економічна оцінка ефективності запропонованих заходів: прогнозування, розрахунок ефекту, оцінка ризиків

У відповідь на виклики, пов'язані з воєнним станом та обмеженими фінансовими ресурсами, ТОВ «Леомарк» обирає стратегію розвитку персоналу та HR-бренду як пріоритетну, це рішення базується на результатах АНР-аналізу, де ця стратегія отримала найвищий глобальний пріоритет (0,5730). Впровадження HRM-системи Hurma дозволить автоматизувати процеси

рекрутингу, адаптації, навчання та мотивації персоналу, що підвищить ефективність управління людськими ресурсами. Методика Balanced Scorecard (BSC) забезпечить узгодження індивідуальних цілей працівників із загальнокорпоративними KPI, сприяючи стратегічному розвитку компанії. Інструмент 360° зворотного зв'язку надасть об'єктивну оцінку роботи працівників, зміцнюючи внутрішній бренд роботодавця та сприяючи підвищенню ефективності праці:

Таблиця 3.4

План заходів із впровадження стратегії розвитку персоналу та HR-бренду*

Захід	Вартість (USD)	Примітки
Ліцензія Hirma (100 користувачів, \$2.30/місяць)	2760	-
Впровадження BSC (консалтинг та навчання)	3000	Одноразова оплата за послуги консалтингу
Платформа 360° зворотного зв'язку (наприклад, Spidergap)	1500	\$15 × 100 працівників
Навчання персоналу (вебінари, тренінги)	1000	Оцінка витрат на навчальні заходи
Комунікаційна кампанія з розвитку HR-бренду	1000	Витрати на внутрішні та зовнішні комунікації
Загальна сума	9260	

*Джерело: складено самостійно

Ми очікуємо +10% у результаті системного навчання, зниження плинності кадрів, цифровізації адаптації та оцінки персоналу.

Очікувана прибутковість праці: $2\,617 \times 1,10 = 2\,878,7$ тис. грн/особа.

Тоді очікуваний прибуток: $2\,878,7 \times 23 = 66\,210,1$ тис. грн.

Приріст прибутку: $66\,210,1 - 60\,182 = 6\,028,1$ тис. грн.

Інвестиції в реалізацію HR-стратегії: $9\,260 \text{ USD} \times 40,5 \text{ грн} = 375$ тис. грн.

У процесі впровадження комплексної цифрової трансформації підприємства виникає низка ризиків, які потребують своєчасного реагування з боку управлінської команди. Один із ключових викликів – труднощі з інтеграцією нових систем управління (ERP, CRM, WMS). Для мінімізації цього ризику доцільно заздалегідь організувати навчання персоналу з практичним зануренням у функціонал нових платформ. Додатково необхідно забезпечити постійну технічну підтримку, що дозволить оперативно усувати помилки в

перехідний період та зберегти динаміку бізнес-процесів. Ще одним суттєвим ризиком є низький рівень прийняття змін серед працівників, який часто супроводжується внутрішнім опором або пасивністю. Для запобігання цьому слід активно залучати персонал до процесу впровадження через анонімні опитування, організацію фокус-груп, внутрішні презентації та регулярні інформаційні кампанії, що підкреслюють цінність змін для кожного працівника. Окрему загрозу становлять зовнішні чинники насамперед, збройна агресія та економічна турбулентність, які можуть ускладнити або паралізувати стандартні бізнес-процеси. Відповіддю на такі ризики має стати створення гнучкого антикризового плану дій, що передбачає варіанти віддаленої роботи, адаптивні графіки, дублювання ключових функцій у хмарному середовищі та резервування критичних ресурсів. Значним обмеженням може бути недостатній рівень розвитку технічної інфраструктури, що спричиняє перебої у роботі або знижує ефективність цифрових рішень. У такому випадку важливо на початковому етапі провести комплексний аудит ІТ-систем підприємства з подальшою модернізацією технічної бази серверного обладнання, каналів передачі даних, систем резервного копіювання та кібербезпеки, це дозволить забезпечити надійність функціонування інтегрованої платформи та її масштабованість.

Висновки до III розділу

Нами було проведено глибокий аналіз стратегічних і операційних напрямів удосконалення системи управління на ТОВ «Леомарк» (ТМ «Dinmark») в умовах воєнної нестабільності та ресурсних обмежень. На основі комплексного SWOT-аналізу визначено як сильні сторони підприємства (висока рентабельність, фінансова автономність, адаптивна модель управління), так і ключові проблеми (фрагментарна цифрова інфраструктура, кадрове перевантаження, низький рівень автоматизації процесів). Для об'єктивної пріоритизації можливих напрямків покращення було застосовано метод ієрархічного аналізу АНР, що

дозволило зіставити альтернативи за п'ятьма критеріями: вплив на ефективність, вартість, стійкість, технічна реалізованість і ризик зовнішнього зриву.

Результати АНР-аналізу показали безумовну перевагу стратегії розвитку персоналу та HR-бренду, яка отримала найвищий глобальний пріоритет (0,5730). Це пояснюється як її вирішальним впливом на загальну ефективність діяльності підприємства, так і відносно низькими витратами, високою адаптивністю до поточних ресурсів і внутрішнім характером реалізації. Запропонований набір інструментів – HRM-система Hurma, Balanced Scorecard та 360° зворотний зв'язок – формують цілісну систему управління людським капіталом, яка дозволяє покращити мотивацію, знизити плинність кадрів та підвищити якість обслуговування клієнтів.

Економічна оцінка довела високий рівень рентабельності обраної стратегії: за інвестицій обсягом 375 тис. грн очікуваний приріст прибутку становить понад 6 млн грн, що забезпечує окупність менше ніж за квартал. Крім того, ця стратегія створює передумови для реалізації інших ініціатив – цифровізації, оптимізації логістики та інвестиційної експансії – у майбутньому, коли стабілізується зовнішнє середовище. Отже, розвиток персоналу виступає не лише як реакція на кризу, а як системне інвестування в довготривалу стійкість і адаптивність підприємства.

ВИСНОВКИ

Менеджмент у сучасних умовах визначається як багатогранна система, що поєднує науку, організаційну структуру та процес прийняття управлінських рішень. В умовах війни, економічної нестабільності та цифрової трансформації менеджмент стає ключовим фактором адаптації підприємства до змін. Його основною функцією є раціональне використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей. Науковці розглядають менеджмент як процес впливу, координації, мотивації, лідерства й організації спільної діяльності людей, що дозволяє формувати ефективні управлінські рішення в нестабільному середовищі.

Було досліджено класифікацію основних підходів до розуміння менеджменту: процесного, інституційного, поведінкового, ресурсного та стратегічного. Історія розвитку управлінської думки охоплює перехід від класичних шкіл (тейлоризм, адміністративна теорія) до сучасних підходів – системного, ситуаційного, ресурсного та теорії організацій, що навчаються. У центрі сучасного менеджменту стоїть людина, знання та здатність до адаптації. Особливий акцент робиться на гнучкості, інноваційності та саморозвитку організацій як відповідь на зовнішні шоки – пандемію, війну, економічні кризи.

Методологічна частина акцентує увагу на комплексних підходах до оцінки ефективності менеджменту, зокрема на інтегральному методі оцінки управління персоналом. У фокусі чотири напрямки: економічний (продуктивність, рентабельність), мотиваційний (задоволення працівників), процесний (ефективність HR-процесів), освітній (розвиток компетенцій). Методи 360°-оцінювання та коефіцієнтний аналіз дозволяють кількісно оцінити якісні управлінські показники, зокрема динаміку розвитку, стабільність і відповідність до цілей підприємства.

Окрему увагу приділено нормативно-правовому забезпеченню управлінської діяльності. Законодавство України – Конституція, кодекси, закони, підзаконні акти та локальні документи – формує правову основу

управління підприємством. Нормативи визначають правила прийняття рішень, організацію планування, охорону праці, екологічні стандарти та кадрову політику. Вони взаємодіють між собою, забезпечуючи юридичну легітимність управлінських дій і дозволяючи підприємству функціонувати відповідально, системно та в межах правового поля. Ефективний менеджмент у сучасних умовах – це результат взаємодії глибоких знань, адаптивних моделей, нормативно обґрунтованих рішень та інноваційних інструментів впливу на людський капітал і ресурси підприємства.

ТОВ «Леомарк» - це українське приватне підприємство з понад 30-річним досвідом, яке діє на ринку дистрибуції кріпильної продукції під торговою маркою «Dinmark». Його основна спеціалізація – імпорт та продаж високоякісного європейського кріплення для будівельних і виробничих компаній. Підприємство вирізняється гнучкою лінійно-функціональною структурою управління, де кожен підрозділ має чітко визначену сферу відповідальності від постачання та логістики до продажів і маркетингу. Керівництво здійснюється в демократичному стилі, з урахуванням командного підходу, цифрових інструментів контролю й елементів ринкової адаптації. За період 2022–2024 років компанія продемонструвала значне зростання економічної результативності. Чистий прибуток зріс майже втричі, а фондівіддача й прибутковість праці у понад два рази, що свідчить про ефективне використання персоналу, оптимізацію внутрішніх процесів і зміщення акценту на високомаржинальних клієнтів. Фінансова стійкість підприємства підтверджується високими коефіцієнтами автономії (0,89) і маневреності капіталу (0,98), а також надлишковою ліквідністю. Активна робота з дебіторською заборгованістю та пришвидшення оборотності активів демонструють грамотну політику управління ресурсами.

Система менеджменту на підприємстві охоплює чотири підсистеми: планування, забезпечення, комплектацію та сервіс. Вона побудована на принципах адаптивності, клієнторієнтованості й оперативного реагування на виклики. Проте часткова фрагментація цифрової інфраструктури, використання

паперової документації та нестача інтегрованих ІТ-рішень створюють ризики уповільнення рішень і дублювання функцій. Зовнішнє середовище, за даними PEST-аналізу, чинить значний тиск, зокрема в політичній та економічній площині. Підприємство зберігає високу ефективність і має стратегічний потенціал для масштабування.

У результаті дослідження, було визначено стратегічні напрями вдосконалення управління на ТОВ «Леомарк» (ТМ «Dinmark») з урахуванням зовнішніх ризиків, внутрішніх ресурсів і сучасних інструментів менеджменту. SWOT-аналіз виявив, що підприємство має значні сильні сторони (фінансова автономність, рентабельність, адаптивність управлінської моделі), однак стикається з проблемами фрагментарного обліку, перевантаження персоналу та недостатньої автоматизації. Задля об'єктивного вибору пріоритетного напрямку вдосконалення було використано метод АНР, який дозволив системно оцінити кожен альтернативу за релевантними критеріями.

Найвищу пріоритетність отримала стратегія розвитку персоналу та HR-бренду з глобальним коефіцієнтом 0,5730, що обумовлено її суттєвим впливом на ефективність операційної діяльності, високим рівнем відповідності наявним можливостям підприємства та низьким ризиком нереалізації через зовнішні чинники. Запропоновані інструменти – HRM-система Hurma, Balanced Scorecard і 360° Feedback – дозволять підвищити мотивацію, оптимізувати навантаження, удосконалити управління знаннями та забезпечити стратегічну узгодженість персоналу з цілями компанії.

Економічна оцінка показала, що за інвестицій у розмірі 375 тис. грн підприємство очікує приріст прибутку понад 6 млн грн, що свідчить про високу окупність і доцільність реалізації саме цього напрямку. Отже, розвиток людського капіталу має стати основою стабілізації бізнесу в умовах воєнного ризику та платформою для подальших трансформацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
2. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.— Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.
3. Кравченко В. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013 р. 165 с.
4. Герчанівська С. В., Стемковська І. В. До питання сутності менеджменту як економічної категорії. *Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 2. Т. 3. С. 118–131. DOI: 10.31359/2312-3427-2021-2-3-118
5. Усіченко І. В., Мироненко М. А., Лисенко Т. І. Історія розвитку менеджменту: від давніх часів до наших днів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-134>
6. Захарчин Г. М., Склярчук Т. В. Еволюція менеджменту: основні аспекти в контексті сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 398–402. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-60>
7. Заславський С. Є. Підходи до управління людськими ресурсами: еволюція, етапи розвитку, концепції. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 11 (281). С. 160–168. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-281-159-168
8. Приймак Н. С. Еволюція теорії управління змінами. *Економіка і організація управління*. Серія «Економіка». 2019. № 1 (53). С. 108–115. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.1\(53\).108-115](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.1(53).108-115)
9. Копчак, Ю., Слюсаренко, К., Чумаков, К. Сучасні виклики до менеджменту підприємств та організацій в Україні: врахування зарубіжного

досвіду у вітчизняній практиці. *Економіка та суспільство*. 2023. №48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-79>

10. Мацюка В. Тренди сучасного менеджменту. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту* : зб. матеріалів VII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 8 трав. 2024 р.). Київ, 2024. С. 151–153.

11. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

12. Поняття управління і менеджменту : навч. матеріали. *Electronic Kyiv-Mohyla Academy Institutional Repository*. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c2016354-127f-4c15-801a-a947bf214841/content> (дата звернення: 24.05.2025).

13. Поняття управлінського рішення. *НАВЧАЛЬНО-ІНФОРМАЦІЙНИЙ ПОРТАЛ ВП НУБІП УКРАЇНИ «НІЖИНСЬКИЙ АГРОТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»*. URL: <http://moodle.nati.org.ua/mod/book/view.php?id=5265&chapterid=1126> (дата звернення: 24.05.2025)

14. Управлінські рішення. *ARM*. URL: https://arm.navs.edu.ua/books/osnovu_menedjmentu/files/Tema_3.pdf (дата звернення: 24.05.2025)

15. Дзямулич М.І., Урбан О.А. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства в умовах сталого розвитку. *Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія «Регіональна економіка»*. 2020. Вип.17(67). С.82-88.

16. Крамаренко А.В., Вишневська М.К. Механізм функціонування системи оцінки ефективності управління персоналом. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип.15. С.356-363.

17. Боковець В.В. Мороз О.О., Краєвська А. С. Оцінка ефективності управління підприємствами в конкурентному середовищі. *Innovation and Sustainabilit*. 2023. С.97-109.

18. Любченко Н., Онищук О., Марчук Г. Метод «360 градусів» у менеджменті загальної середньої освіти у контексті професійних стандартів України. *Нова педагогічна думка*. 2022. №4 (12). С. 3-12.

19. Оцінка персоналу за методом 360°: простий гід для HR та керівників. 2025. *Sereda.ai*. URL: <https://sereda.ai/uk/blog/oczinka-efektyvnosti-spivrobitnykiv-doslidzhuyemo-metod-360> (дата зверення: 24.05.2025)

20. Чанішева Г. І., Наньєва М. І. Правове забезпечення управлінської діяльності менеджерів. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-56>

21. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР : станом на 01 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 25.05.2025).

22. Господарський кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV : станом на 28 лют. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 25.05.2025).

23. Цивільний кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV : станом на 09 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 25.05.2025).

24. Кодекс законів про працю України : Кодекс України від 10.12.1971 р. № 322-08 : станом на 02 трав. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 25.05.2025).

25. Про акціонерні товариства : Закон України від 17.09.2008 р. № 2465-VI : станом на 01 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20> (дата звернення: 25.05.2025).

26. Про управління об'єктами державної власності : Закон України від 21.09.2006 р. № 185-V : станом на 19 груд. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16> (дата звернення: 25.05.2025).

27. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV : станом на 03 верес. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 25.05.2025).

28. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III : станом на 16 трав. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (дата звернення: 25.05.2025).

29. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII : станом на 04 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (дата звернення: 25.05.2025).

30. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI : станом на 01 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 25.05.2025).

31. Про колективні договори і угоди : Закон України від 01.07.1993 р. № 3356-XII : станом на 11 груд. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12> (дата звернення: 25.05.2025).

32. Щодо відповідності положень статуту ст. 59 Закону України «Про господарські товариства» : Лист Міністерства юстиції України від 05.06.2000 р. № 9-9-3674. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v3674323-00> (дата звернення: 25.05.2025).

33. Овандер Н. Л. Огляд міжнародних та українських стандартів з управління ризиками з погляду сучасних викликів та загроз. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 27. С. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-26>

34. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЛЕОМАРК». *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/23266835> (дата звернення: 25.05.2025).

35. ТОВ «ЛЕОМАРК». *YouControl*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/23266835/ (дата звернення: 25.05.2025).

36. ТОВ «ЛЕОМАРК». *Opendatabot*. URL: <https://opendatabot.ua/c/23266835> (дата звернення: 25.05.2025).

37. Про компанію. *Торгова марка «Дінмарк»*. URL: <https://dinmark.com.ua/about> (дата звернення: 25.05.2025).

38. Ясіновська І.Ф., Фелісеєв В.А. Ділова активність промислових підприємств України: оцінка, проблеми та напрями забезпечення. Економіка і суспільство. 2022. Вип.44. С.1-6.
39. Дончак Л.Г., Ціхановська О.М. Ділова активність підприємства та шляхи її зміцнення. Економіка і суспільство. 2017. Вип.10. С.250-255.
40. Карпенко Л.М. Методичний інструментарій до аналізу показників рентабельності підприємства. URL: <https://surl.li/lnxtbe> (дата звернення: 23.04.2025).
41. Управління операційною діяльністю підприємств харчової промисловості [Електронний ресурс] : методичні рекомендації до виконання курсового проекту для здобувачів освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент» денної та заочної форм здобуття освіти / уклад. Т. В. Рибачук-Ярова. К.: НУХТ, 2025. 56 с.
42. Чайка Т.Ю., Лошакова С.Є. Водоріз Я.С. Розрахунок коефіцієнтів ліквідності за балансом, урахування фінансових і виробничих особливостей підприємства під час здійснення коефіцієнтного аналізу ліквідністю. Економіка і суспільство. 2018. Вип.15. С.900-908.
43. Ліснічук О.А., Нестерчук Т.А. Методичні підходи до оцінювання фінансової стійкості підприємства. Економіка і суспільство. 2018. Вип.18. С.454-462.
44. Захарова Н.Ю. Підходи до формування й оцінки фінансової стійкості підприємства. Бізнесінформ. 2020. №10. С.307-315.
45. Кужельюк А.В., Стаднюк Т.В. Рейтингова оцінка фінансового стану підприємств машинобудівної галузі України. Економіка і суспільство. 2016. Вип.3. С.510-516.
46. Кондратенко А.А., Черняєва А.О. Використання рейтингової методики для оцінки фінансового стану підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2020. № 10/2. С.13-16.
47. Ukraine's GDP up by 3.9% year-on-year in Jan-Aug, economy ministry says. *Reuters*. 2024. URL: <https://www.reuters.com/markets/europe/ukraines-gdp-up->

[by-39-year-on-year-jan-aug-economy-ministry-says-2024-09-18/](#) (дата звернення: 26.05.2025)

48. Harmash. O. Ukraine imposes first wartime tax hikes to fight Russian invasion. *Reuters*. 2024. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-imposes-first-wartime-tax-hikes-fight-russian-invasion-2024-11-28/> (дата звернення: 26.05.2025)

49. Смертність в Україні утричі перевищує народжуваність у 2024 році. *Опендатабот*. 2024. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/birth-death-2024-6> (дата звернення: 26.05.2025)

50. В Україні подорожчав ремонт квартир: названо ціни на основні види робіт. *Borg expert*. 2024. URL: https://borgexpert.com/news/v-ukraini-podorozhchav-remont-kvartyr-nazvano-tsiny-na-osnovni-vydy-robit#google_vignette (дата звернення: 26.05.2025)

51. Показник середньої заробітної плати за 2024 рік. *Пенсійний фонд України*. 2024. URL: <https://www.pfu.gov.ua/2165179-pokaznyk-serednoyi-zarobitnoyi-platy-za-2024-rik/> (дата звернення: 26.05.2025)

52. Бікулов Д.Т., Олійник О.М., Маркова С.В., Головань О.О. Управління сталим розвитком підприємства: методичні рекомендації до підготовки та оформлення курсової роботи для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра освітньо-професійних програм «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Менеджмент організацій і адміністрування», «Менеджмент міжнародного бізнесу», «Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу», «Підприємництво та комерційна логістика», «Агробізнес». Запоріжжя: ЗНУ, 2019. 64 с.

53. Метод аналізу ієрархій, як метод прийняття рішень багатокритеріальної задачі в умовах невизначеності. *Відкритий міжнародний університет розвитку людини "Україна"*. URL: <https://vo.uu.edu.ua> (дата звернення: 26.05.2025)

54. M.H. Vahidniaa , A. Alesheikhb , A. Alimohammadic , A. Bassirid. Fuzzy analytical hierarchy process in gis application. *The International Archives of the*

Photogrammetry, Remote Sensing and Spatial Information Sciences. URL:
https://www.isprs.org/proceedings/xxxvii/congress/2_pdf/4_wg-ii-4/15.pdf (дата
звернення: 26.0152025)

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність малого підприємства за 2024 рік			
Актив			
Назва рядка	Код рядк а	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	Чер.90	Кві.30
первісна вартість	1001	20.20	20.20
накопичена амортизація	1002	13.30	15.90
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	1 065.80	1 624.90
первісна вартість	1011	3 050.50	4 161.20
знос	1012	1 984.70	2 536.30
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	1 072.70	1 629.20
II. Оборотні активи Запаси:	1100	21 993.50	49 771.70
у тому числі готова продукція	1103	21 859.90	49 596.40
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	14 183.60	7 769.90
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	18.30	18.30
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	987.60	5 017.60
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	41 054.20	49 362.40
Витрати майбутніх періодів	1170	112.00	180.00
Інші оборотні активи	1190	466.30	885.00
Усього за розділом II	1195	78 815.50	113 004.90
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	79 888.20	114 634.10
Пасив			
Назва рядка	Код рядк а	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 000.00	1 000.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	70 042.30	103 224.30
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	71 042.30	104 224.30
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	109.20	248.30
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	5 608.20	323.20

розрахунками з бюджетом	1620	3 128.50	4 454.70
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 517.80	3 367.10
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	0.00	5 383.60
Усього за розділом III	1695	8 736.70	10 161.50
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	79 888.20	114 634.10
Звіт про фінансові результати			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	241 252.40	163 439.80
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	156 133.70	106 937.70
Інші операційні доходи	2120	1 251.50	4 883.10
Інші операційні витрати	2180	17 907.80	14 481.10
Інші доходи	2240	4 934.50	0.00
Інші витрати	2270		0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	247 438.40	168 322.90
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	174 041.50	121 418.80
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	73 396.90	46 904.10
Податок на прибуток	2300	13 214.50	8 450.50
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	60 182.40	38 453.60

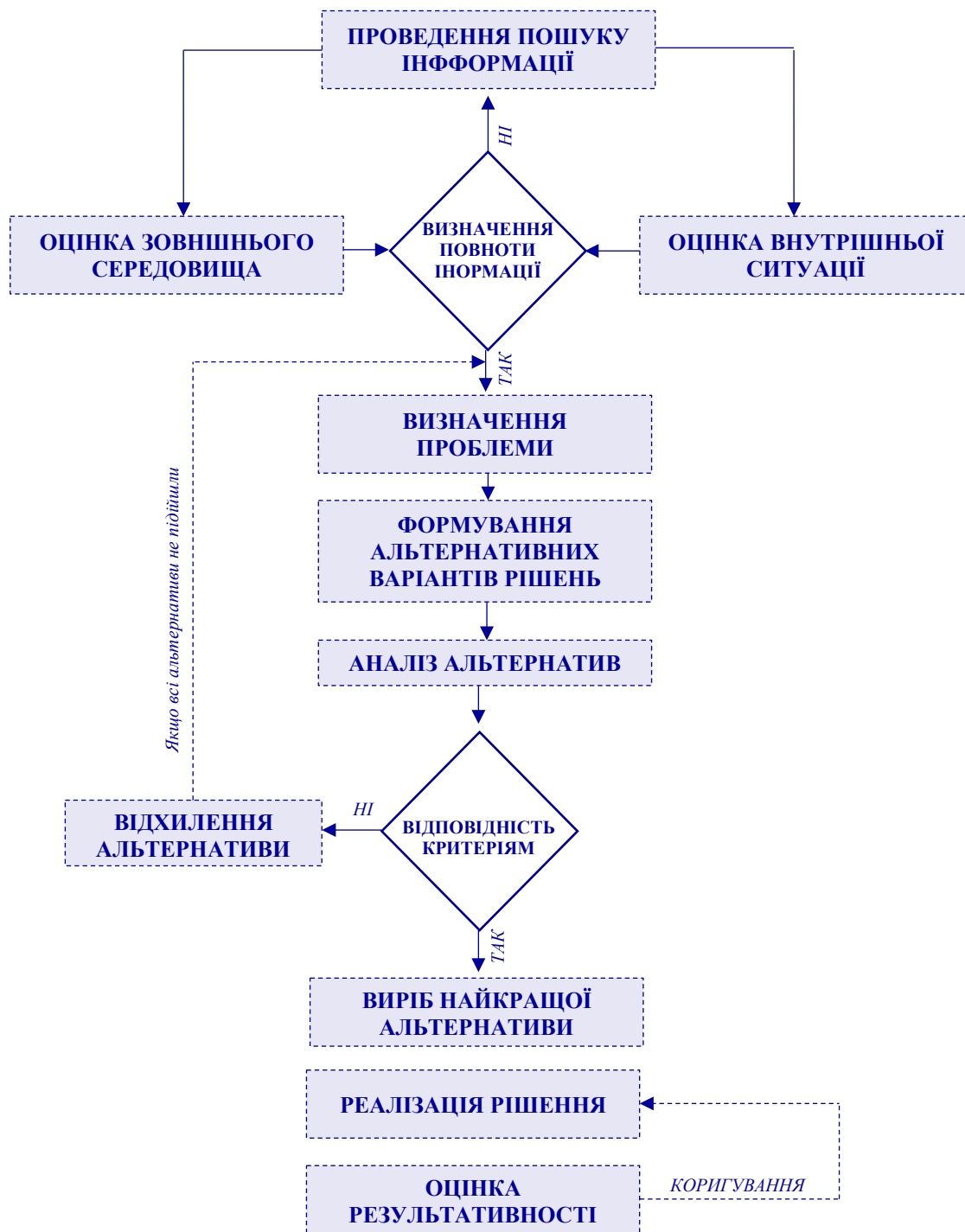


Рис. Б.1. Модель прийняття правлінського рішення

Додаток В

МАТРИЦЯ ПОПАРНИХ ПОРІВНЯНЬ КРИТЕРІЇВ							
	Вплив на Фінансові	Соціальні	Вітлові	Ризик нег	При	П	W
Вплив на	1	4	6	7	9	1512.00	4.32
Фінансові	1/4	1	8.9	5	7	7.88	1.51
Соціальні	1/6	1/8.9	1	2	3	1.11	1.02
Вітлові	1/7	1/5	1/2	1	1	0.01	0.43
Ризик нег	1/9	1/7	1/3	1	1	0.01	0.35
	1.67	6.45	8.73	16.00	21.00		7.63
Індекс лімба	Індекс угоджен ості	Відноше ння угоджен ості, %					
525	0.063001	5.08%					
МАТРИЦЯ ПОПАРНИХ ПОРІВНЯНЬ АЛЬТЕРНАТИВ ЗА КРИТЕРІЯМИ							
Вплив на	1	2	3	4	При	П	W
1	1	5	7	3	105	3.20	0.58
2	1/5	1	2	1/2	0.2	0.67	0.12
3	1/7	1/2	1	1/4	0.02	0.37	0.07
	1/3	2	4	1	2.67	1.28	0.23
	1.68	8.50	14.00	4.75		5.51	
Індекс лімба	Індекс угоджен ості	Відноше ння угоджен ості, %					
403	0.01116	1.00%					
МАТРИЦЯ ПОПАРНИХ ПОРІВНЯНЬ АЛЬТЕРНАТИВ ЗА КРИТЕРІЯМИ							
Фінансові	1	2	3	4	При	П	W
1	1	5	7	3	105	3.20	0.58
2	1/5	1	5	2	2	1.19	0.21
3	1/7	1/5	1	1/3	0.01	0.31	0.06
	1/3	1/2	3	1	0.50	0.84	0.15
	1.68	6.70	16.00	6.33		5.54	
Індекс лімба	Індекс угоджен ості	Відноше ння угоджен ості, %					
427	0.08917	7.96%					
МАТРИЦЯ ПОПАРНИХ ПОРІВНЯНЬ АЛЬТЕРНАТИВ ЗА КРИТЕРІЯМИ							
Соціальні	1	2	3	4	При	П	W
1	1	9	7	5	315	4.21	0.66
2	1/9	1	4	1/2	0.222222	0.69	0.11
3	1/7	1/4	1	1/5	0.01	0.29	0.05
4	1/5	2	5	1	2.00	1.19	0.19
	1.45	12.25	17.00	6.70		6.38	
Індекс лімба	Індекс угоджен ості	Відноше ння угоджен ості, %					
4.30	0.100764	9.00%					
МАТРИЦЯ ПОПАРНИХ ПОРІВНЯНЬ АЛЬТЕРНАТИВ ЗА КРИТЕРІЯМИ							
Вітлові	1	2	3	4	При	П	W
1	1	5	6	3	90	3.08	0.56
2	1/5	1	7	1/2	0.2	0.91	0.17
3	1/6	1/7	1	1/3	0.01	0.30	0.05
4	1/3	2	3	1	2.00	1.19	0.22
	1.70	8.14	17.00	4.83		5.48	
Індекс лімба	Індекс угоджен ості	Відноше ння угоджен ості, %					
4.29	0.095848	8.56%					
МАТРИЦЯ ПОПАРНИХ ПОРІВНЯНЬ АЛЬТЕРНАТИВ ЗА КРИТЕРІЯМИ							
Ризик нег	1	2	3	4	При	П	W
1	1	1	2	1/2	1	1.00	0.22
2	1	1	5	1/2	2.5	1.26	0.28
3	1/2	1/5	1	1/3	0.03	0.43	0.09
4	2	2	3	1	12.00	1.86	0.41
	4.50	4.20	11.00	2.33		4.55	
Індекс лімба	Індекс угоджен ості	Відноше ння угоджен ості, %					
4.14	0.046264	4.19%					

Рис. В.1. Реалізація методу АНР