

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ЛИПКА ОКСАНА ОЛЕКСІЇВНА

Формування і розвиток ефективної системи менеджменту в організації

спеціальність 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕНм-21

Липка Оксана Олексіївна

Науковий керівник:

д.е.н., професор

Августин Руслан Ростиславович

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ	6
1.1. Сутність та складові системи менеджменту підприємств малого бізнесу..	6
1.2. Методичні підходи до аналізу складових і оцінки ефективності системи менеджменту підприємства	14
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	23
2.1. Загальна характеристика організації та аналіз основних техніко-економічних показників.....	23
2.2. Оцінка ефективності функціонування системи менеджменту організації	36
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	48
3.1. Впровадження сучасних ERP-технологій для підвищення ефективності системи менеджменту організації.....	48
3.2. Використання системного підходу для формування системи менеджменту малого підприємства.....	57
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми дослідження зумовлена зростаючим значенням малого бізнесу як ключового елемента соціально орієнтованої ринкової економіки України. В умовах постіндустріальної трансформації суспільства саме малі підприємства виступають рушійною силою економічного розвитку, джерелом інновацій, зайнятості та підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Завдяки високій мобільності, адаптивності та динамічності вони здатні оперативно реагувати на зміни кон'юнктури ринку, задовольняючи потреби споживачів і сприяючи диверсифікації господарських процесів. Це зумовлює потребу у формуванні ефективної системи менеджменту, здатної забезпечити стратегічну стабільність, інноваційний розвиток і підвищення результативності діяльності суб'єктів малого підприємництва.

У контексті глобалізаційних процесів, цифровізації економіки та поглиблення євроінтеграційних зв'язків модернізація системи менеджменту малих підприємств набуває особливої актуальності. Її ефективне функціонування визначає не лише рівень конкурентоспроможності національних товарів і послуг, але й здатність економіки України інтегруватися у світовий ринковий простір. У цьому аспекті важливим стає переосмислення традиційних підходів до управління, адаптація сучасних управлінських технологій, моделей та інструментів стратегічного менеджменту до особливостей функціонування малих підприємств у трансформаційному середовищі.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Питання теоретико-методичних основ формування та розвитку системи менеджменту малого бізнесу досліджували численні вітчизняні науковці, серед яких варто відзначити З. Варналія, О. Скібіцького, С. Ревчука, П. Саблюка, О. Онищенко та інших. У їхніх працях розглядаються фундаментальні положення підприємництва, закономірності функціонування малих підприємств, механізми управління та регуляторного впливу держави. Водночас, на сучасному етапі розвитку

економіки України виникає потреба у поглибленні концептуальних засад системного підходу до менеджменту малого бізнесу, який би враховував галузеву специфіку, територіальні особливості та динаміку зовнішнього середовища.

Отже, актуальність дослідження зумовлена необхідністю удосконалення теоретико-методичних положень і практичних механізмів управління малими підприємствами в умовах посилення конкуренції, інноваційних зрушень та інтеграції у європейський економічний простір. Це визначає наукову та практичну значущість обраної теми, спрямованої на формування ефективної системи менеджменту як основи сталого розвитку малого бізнесу в Україні.

Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретичних основ та розроблення практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності системи управління персоналом у закладах охорони здоров'я.

Для досягнення зазначеної мети у дослідженні поставлено та вирішено такі **завдання**:

- розкрити сутність, структуру та ключові складові системи управління персоналом у сфері охорони здоров'я;
- визначити значення кадрового потенціалу як стратегічного ресурсу розвитку медичного закладу;
- узагальнити сучасні концептуальні підходи, принципи та інструменти управління персоналом у медичних організаціях;
- провести оцінку стану, ефективності та організаційних особливостей управління персоналом досліджуваного закладу охорони здоров'я;
- ідентифікувати основні проблеми, ризики та фактори, що обмежують результативність кадрового менеджменту;
- запропонувати напрями вдосконалення організаційно-економічного механізму управління персоналом, орієнтованого на підвищення його ефективності та розвиток мотиваційного середовища;
- обґрунтувати можливості застосування стратегічного підходу до управління персоналом у закладах охорони здоров'я в умовах реформування галузі.

Об'єкт дослідження – процес формування, функціонування та розвитку

системи управління персоналом у закладах охорони здоров'я.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні й прикладні аспекти забезпечення ефективного функціонування системи управління персоналом у медичних установах.

Для реалізації поставленої мети у роботі застосовано сукупність наукових **методів**, серед яких: аналіз і синтез, узагальнення, системно-структурний підхід, економіко-статистичні методи, порівняльний і динамічний аналіз, анкетування, експертне оцінювання, а також методи графічного представлення даних.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та складові системи менеджменту підприємств малого бізнесу

Підприємства малого бізнесу посідають вагомe місце в структурі національної економіки, виконуючи роль каталізатора соціально-економічного розвитку держави. Вони не лише забезпечують активізацію підприємницької ініціативи, але й сприяють розширенню зайнятості населення, формуванню конкурентного середовища, зростанню доходів місцевих бюджетів та підвищенню рівня соціальної стабільності в регіонах. Саме малий бізнес є тим сектором економіки, який характеризується високим рівнем гнучкості, адаптивності до змін зовнішнього середовища та оперативністю ухвалення управлінських рішень, що дозволяє йому ефективно функціонувати навіть в умовах економічної турбулентності та політичної невизначеності.

Попри обмеженість фінансових, кадрових і матеріально-технічних ресурсів, «підприємства малого бізнесу демонструють значний потенціал до інноваційного розвитку, швидкої трансформації бізнес-моделей, використання сучасних цифрових технологій та побудови персоналізованих відносин із клієнтами» [19]. Їхня здатність до швидкого реагування на ринкові зміни зумовлює появу нових форм організації виробництва, сервісу й маркетингу, що підвищує конкурентоспроможність як окремих суб'єктів господарювання, так і національної економіки в цілому.

У цьому контексті визначальне значення набуває ефективна система менеджменту, яка виступає ключовим чинником забезпечення стабільності, інноваційності та сталого розвитку малого бізнесу. Розвинений управлінський механізм дозволяє підприємствам не лише підтримувати життєздатність у мінливому середовищі, але й формувати стратегічні переваги, адаптуватися до викликів ринку, підвищувати продуктивність і фінансову результативність діяльності.

Відповідно до чинного законодавства України, «мале підприємство визначається як суб'єкт господарювання, у якого середньооблікова чисельність працівників за звітний період не перевищує 50 осіб, а річний дохід від реалізації продукції, робіт чи послуг не перевищує 70 млн грн» [19]. У межах цього дослідження терміни «підприємства малого бізнесу» та «малі підприємства» розглядаються як тотожні, що забезпечує термінологічну послідовність і логічну єдність наукового викладу.

Суттєвий внесок у розвиток теоретичних і методологічних засад менеджменту в умовах національної економіки зроблено вітчизняними вченими. Так, З. Варналій у своїх працях досліджував специфіку «управління підприємствами в умовах економічних трансформацій, акцентуючи увагу на необхідності адаптації організацій до нових умов функціонування» [10; 11]. О. Скібіцький розвинув теорію стратегічного управління, обґрунтував моделі організаційної поведінки та адаптації підприємств до динамічного бізнес-середовища [29; 30]. С. Ревчук зосередив увагу на «проблематиці вдосконалення системи менеджменту вітчизняних підприємств малого і середнього бізнесу, розробивши рекомендації щодо підвищення ефективності управлінських процесів» [26]. О. Онищенко досліджував «концептуальні засади управління в умовах економічних криз, підкреслюючи важливість системного підходу та впровадження інноваційних управлінських технологій» [25]. Наукові доробки зазначених авторів становлять вагомий теоретичний базис для подальших досліджень проблем функціонування малого бізнесу в Україні.

Слід відзначити, що «саме представники малого бізнесу одними з перших усвідомили необхідність створення дієвої системи управління в умовах ринкових відносин. У цьому секторі менеджмент почав розвиватися як практична наука, що забезпечує підвищення ефективності діяльності приватних підприємств. Поєднання сучасних управлінських підходів із приватною формою власності засвідчило високу результативність, сприяло формуванню нових моделей господарювання, орієнтованих на інновації, прибутковість і стабільність розвитку» [19].

Аналіз сучасного стану управління вітчизняними підприємствами свідчить про поступовий, але сталий розвиток менеджменту як професійної діяльності. В Україні накопичено значний досвід організації управлінських процесів у різних секторах економіки – фінансовому, комерційному, страхуванні, туризмі, рекламній діяльності, шоу-бізнесі, виробництві, інформаційних технологіях та сфері інновацій. «В останні роки спостерігається активне оновлення управлінських кадрів: у підприємницьке середовище приходять молоді фахівці, які володіють сучасними знаннями, цифровими компетентностями, інструментами стратегічного та проектного менеджменту» [14]. Це формує підґрунтя для подальшої еволюції управлінських практик і створення конкурентоспроможної системи менеджменту малого бізнесу в Україні.

«Однією з актуальних проблем сучасного етапу розвитку малого бізнесу в Україні залишається дефіцит кваліфікованих управлінських кадрів, здатних ефективно діяти в умовах постійних змін ринкового середовища. Значна частина менеджерів середнього та старшого покоління змушена адаптуватися до нових вимог ринку вже в процесі практичної діяльності, засвоюючи сучасні управлінські принципи, інструменти та технології безпосередньо на робочому місці. Водночас багаторічні управлінські стереотипи, традиційні підходи до організації праці та усталені моделі поведінки часто стають бар'єром на шляху впровадження інновацій, стримують розвиток підприємницької ініціативи та ускладнюють побудову ефективних систем менеджменту» [29]. Це, у свою чергу, знижує адаптивність підприємств до змін зовнішнього середовища, уповільнює процеси модернізації управлінських структур та впровадження новітніх технологій у господарську практику.

У науковій літературі термін «система менеджменту підприємства тлумачиться неоднозначно, що обумовлює потребу у критичному аналізі існуючих підходів до його визначення, узагальнених у додатку А. На підставі проведеного теоретичного аналізу встановлено, що система менеджменту підприємства являє собою комплекс взаємопов'язаних елементів – організаційних структур, управлінських процесів, методів, ресурсів та персоналу,

які в сукупності забезпечують цілеспрямоване й ефективне управління діяльністю організації задля досягнення її стратегічних і тактичних цілей» [19].

«Система менеджменту функціонує у межах єдиного управлінського циклу, що охоплює ключові функції – планування, організацію, мотивацію, контроль та регулювання. Важливо наголосити, що ці функції не є відокремленими, а утворюють безперервний динамічний процес управління, у межах якого досягається гармонізація між стратегічними орієнтирами підприємства та його щоденною операційною діяльністю. Саме інтеграція цих елементів забезпечує системність і керованість усіх бізнес-процесів» [31].

Зі структурно-функціональної точки зору, система менеджменту підприємства поділяється на кілька підсистем: функціональну, організаційну, інформаційну, кадрову та ресурсну. Кожна з них виконує окремі завдання й має специфічні інструменти управління. Так, функціональна підсистема забезпечує реалізацію класичних управлінських функцій – планування, організації, мотивації та контролю; організаційна – формує структуру підприємства, визначає розподіл повноважень, відповідальність і взаємозв'язки між підрозділами; інформаційна – створює базу даних для ухвалення рішень, забезпечуючи менеджерів достовірною та актуальною інформацією. Кадрова підсистема відповідає за підбір, розвиток і мотивацію персоналу, тоді як ресурсна – за раціональне використання матеріальних, фінансових і технологічних ресурсів підприємства.

«Суттєву роль у сучасному менеджменті відіграє процесний підхід, який передбачає управління діяльністю організації через оптимізацію та інтеграцію бізнес-процесів, спрямованих на максимальне задоволення потреб кінцевого споживача. Як зазначає Ф. Хміль, кожную функцію менеджменту доцільно розглядати як систему елементарних операцій і процедур, логічно взаємопов'язаних між собою в межах єдиного управлінського циклу» [34, с. 104–106]. Це забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів підприємства, підвищує прозорість процесів і сприяє досягненню синергетичного ефекту від управлінської діяльності.

Як зазначає В.О. Сизоненко, підприємницька діяльність завжди супроводжується елементами невизначеності та ризику, проте це не знижує мотивації власника до постійного вдосконалення організаційних процесів, оновлення виробничої бази та удосконалення управлінських структур [28]. Підприємець, виконуючи роль управлінця, повинен забезпечувати контроль за всіма аспектами діяльності підприємства, координувати взаємодію між функціональними підрозділами та приймати стратегічні рішення, спрямовані на довгостроковий розвиток.

Враховуючи результати проведеного аналізу, до ключових елементів системи менеджменту підприємства, які забезпечують його ефективне функціонування, доцільно віднести такі компоненти (рис. 1.1): управлінську структуру, функціональні процеси, кадровий потенціал, інформаційне забезпечення, ресурсну базу, механізми контролю й регулювання. Саме їх узгоджене функціонування створює підґрунтя для стабільності, інноваційного розвитку та стратегічної стійкості підприємства в сучасних умовах господарювання.

У сучасній світовій теорії та практиці менеджменту сформувався широкий спектр підходів до побудови управлінських систем, кожен з яких відображає специфіку еволюції управлінської думки, рівень розвитку економіки та особливості організаційного середовища. Серед них найбільш поширеними й концептуально усталеними вважаються функціональний, елементний та виробничий підходи до формування систем менеджменту. Кожен із цих підходів має власну логіку структуризації управлінської діяльності, визначає пріоритети в управлінських процесах і формує відповідні механізми прийняття рішень.

Функціональний підхід, який історично є одним із найдавніших і водночас найпоширеніших, бере свій початок у класичних працях А. Файоля, який заклав методологічні основи наукової організації управління. Згідно з цим підходом, «управлінська діяльність поділяється на окремі функціональні напрями – планування, організацію, мотивацію, координацію, контроль та регулювання. Реалізація цих функцій у певній логічній послідовності забезпечує цілісність

управлінського процесу та ефективного функціонування організації в цілому» [30].

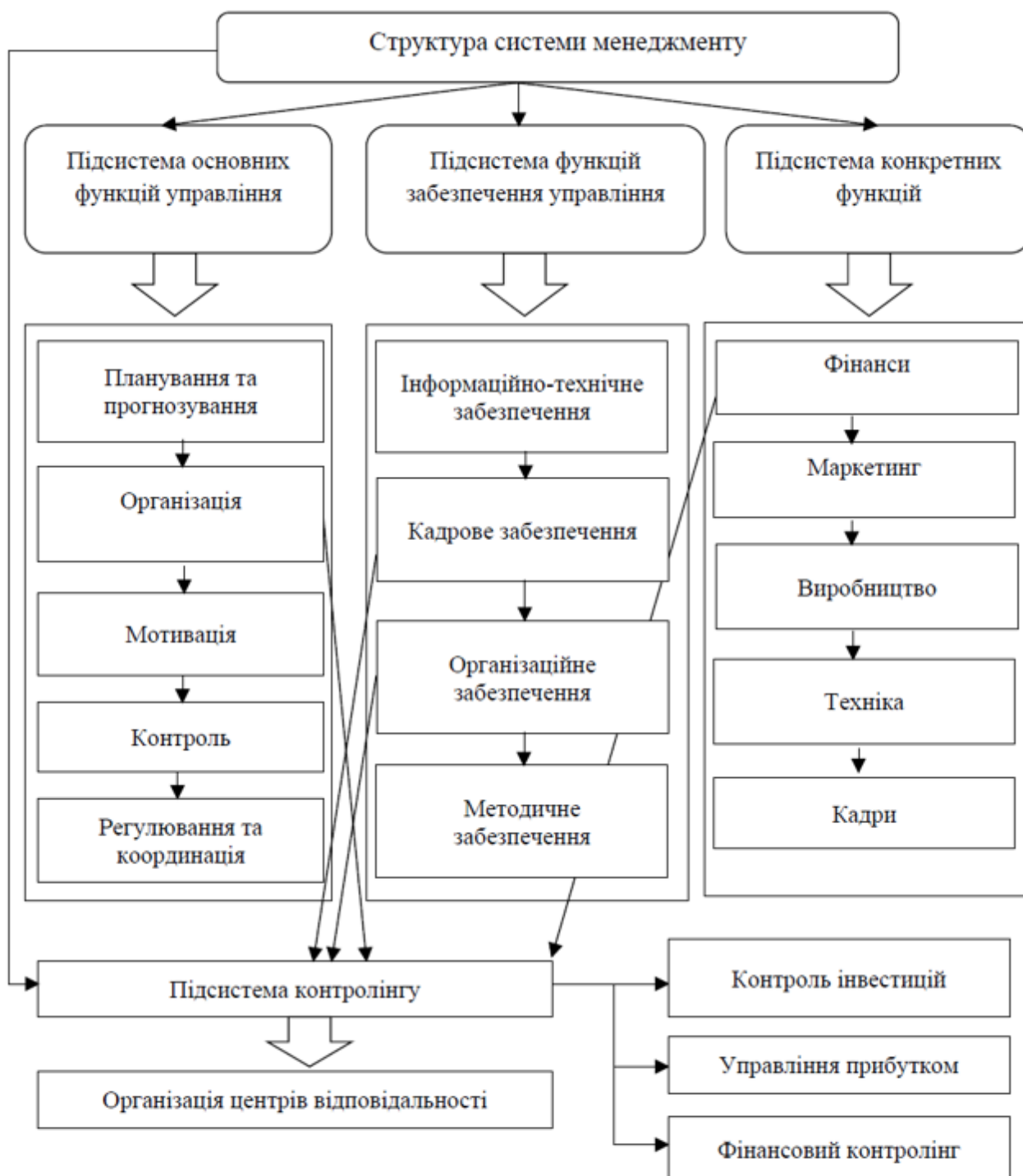


Рис. 1.1. Структура системи менеджменту організації

Примітка: побудовано автором на основі узагальнення [23].

Процес визначення цілей у сучасній системі менеджменту виступає центральним етапом стратегічного управління, оскільки саме на цій стадії формується вектор розвитку організації та визначається її ціннісна орієнтація.

«Визначення цілей передбачає гармонізацію інтересів усіх заінтересованих сторін (stakeholders), адже саме для них організація створює цінність через свою діяльність. До таких сторін належать власники, працівники, споживачі, постачальники, органи влади, місцеві громади та інші учасники економічних відносин» [13]. Відповідно, цілі організації мають не лише відображати стратегічні пріоритети її розвитку, а й узгоджуватися з очікуваннями зовнішнього середовища, формуючи основу для стійкого соціально-економічного партнерства.

«Після остаточного формулювання стратегічних і тактичних цілей відбувається реалізація управлінських функцій – планування, організації, формування кадрового складу, керівництва та контролю» [16]. Їх системне виконання формує управлінський цикл, результатом якого є матеріалізація управлінських рішень у вигляді продуктивних виходів – товарів, послуг, фінансових результатів, соціального ефекту тощо. Саме ці результати стають основним індикатором ефективності функціонування системи менеджменту.

Структура управлінської системи може суттєво варіюватися залежно від обраної моделі організації, її галузевої приналежності, масштабів діяльності та рівня централізації управління. Проте її ефективність значною мірою залежить від ступеня узгодженості, взаємодії та взаємозалежності всіх підсистем, що забезпечують цілісність управлінського процесу.

Важливою характеристикою сучасної системи менеджменту є наявність зворотного зв'язку, який виступає інструментом самоорганізації та адаптації організації до змін середовища. У цьому контексті доцільно розрізнити два основних типи зворотного зв'язку – жорсткий та гнучкий.

Жорсткий зворотний зв'язок формується у взаємодії з зовнішніми суб'єктами – працівниками, споживачами, постачальниками, інвесторами, контролюючими органами тощо. Рівень їхнього задоволення результатами діяльності підприємства безпосередньо впливає на його ринкові позиції: незадоволений споживач може відмовитися від продукції, постачальник – змінити умови співпраці, а працівник – залишити організацію. Зовнішні

стейкхолдери оцінюють підприємство переважно за кінцевими результатами, не заглиблюючись у внутрішню логіку управлінських процесів.

Гнучкий зворотний зв'язок функціонує всередині самої організації, забезпечуючи взаємозв'язок між управлінськими функціями (наприклад, між плануванням і контролем, організацією і мотивацією). Його головне призначення полягає у забезпеченні адаптивності системи менеджменту до змін зовнішнього середовища – появи нових можливостей, ризиків або загроз. Завдяки цьому управлінська система зберігає динамічну рівновагу та спроможність до самокорекції.

Одним із ключових методологічних підходів до побудови сучасних управлінських систем є елементний підхід, який акцентує увагу на складових частинах системи менеджменту та їхніх взаємозв'язках. У межах цього підходу управління розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, що функціонують у єдиному організаційному просторі. Як зазначено у працях вітчизняних дослідників, менеджмент малого підприємства визначається як «формування і функціонування системи управління, у якій менеджмент розуміється як сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів – функцій, процесів, структури, механізму, суб'єкта й об'єкта управління» [27].

Згідно з цим підходом, елементна система менеджменту включає такі основні компоненти:

функції управління – планування, організацію, мотивацію, контроль, які становлять базові види діяльності керівників у процесі управління;

процес управління – поєднання функцій і організаційної структури через відповідний механізм у часі, що забезпечує безперервність управлінського циклу;

структуру управління – сукупність організаційних елементів (підрозділів, посад, ролей), їх ієрархію, підпорядкованість і взаємозв'язки;

механізм управління – систему методів, важелів, інструментів і стимулів, що забезпечують взаємодію між підсистемами управління;

суб'єкт управління – особу або групу осіб (власника, директора, менеджерів), які формують цілі, приймають рішення та контролюють їх

реалізацію;

об'єкт управління – ресурси та процеси підприємства (трудові, фінансові, матеріальні, інформаційні), на які спрямовані управлінські впливи.

Таким чином, елементна система менеджменту малого підприємства являє собою комплексну інтегровану структуру, яка поєднує структурно-функціональні елементи управління з механізмами вимірювання ефективності, орієнтованими на досягнення стратегічних цілей організації. Її ключове завдання полягає у забезпеченні цілісності управлінського процесу, стратегічної орієнтації діяльності підприємства, раціональному використанні ресурсів та адаптації до змін ринкового середовища.

Ефективне функціонування такої системи створює передумови для підвищення конкурентоспроможності малого підприємства, зміцнення його позицій на ринку та формування довгострокових конкурентних переваг, що є важливим чинником сталого розвитку національної економіки.

1.2. Методичні підходи до аналізу складових і оцінки ефективності системи менеджменту підприємства

У сучасній науковій літературі поряд із глибокими теоретичними напрацюваннями щодо сутності, структури та функціонування систем менеджменту у секторі малого бізнесу, тривають активні дискусії, присвячені питанням практичної оцінки ефективності цих систем. Незважаючи на значні досягнення у цій сфері, досі не розроблено універсальної та загальновизнаної методики комплексного оцінювання ефективності системи менеджменту на підприємствах малого бізнесу, яка б поєднувала аналітичну точність, адаптивність і практичну застосовність у різних галузях економіки.

Необхідність у такому комплексному оцінюванні зумовлена низкою практичних потреб і управлінських викликів, серед яких варто виокремити:

формування стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках;

визначення надійних партнерів для довгострокового співробітництва та спільної інвестиційної діяльності;

планування виходу на нові ринки збуту продукції чи послуг;

ініціювання, відбір та реалізація інноваційних і цифрових проєктів, спрямованих на підвищення ефективності бізнес-процесів.

Таким чином, оцінювання ефективності системи менеджменту малого підприємства виступає не лише інструментом аналізу результатів управлінської діяльності, а й основою для прийняття стратегічних рішень, визначення напрямів розвитку, удосконалення організаційної структури та оптимізації використання ресурсів.

Як слушно зазначають І. І. Тимошенко та А. С. Соснин, аналітичне дослідження діяльності підприємства передбачає комплексне вивчення його функціонування із застосуванням широкого спектра методів – від традиційних аналітичних до сучасних економіко-математичних інструментів. Такий підхід дозволяє здійснити: «об’єктивну оцінку результатів діяльності підприємства; виявлення причин поточного стану, тенденцій і закономірностей розвитку об’єкта управління; встановлення взаємозв’язків між впливом зовнішніх і внутрішніх чинників та фактичним станом підприємства; кількісну оцінку ефективності функціонування системи управління; ідентифікацію «вузьких місць» у розвитку підприємства та розроблення заходів для їх усунення» [32, с. 29].

Оскільки мале підприємство функціонує як відкрита соціально-економічна система, що перебуває у постійній взаємодії з динамічним зовнішнім середовищем, процес оцінювання ефективності його управлінської системи має спиратися на інтеграцію показників внутрішньої та зовнішньої ефективності. Внутрішня ефективність характеризує ступінь досягнення поставлених цілей за допомогою наявних ресурсів, тоді як зовнішня – відображає конкурентоспроможність підприємства, його ринкову стійкість і репутаційний потенціал. Лише поєднання цих двох вимірів дозволяє сформувати об’єктивну оцінку результативності управління.

Сумарна оцінка ефективності управління може здійснюватися із застосуванням різноманітних моделей і підходів, які враховують складність управлінських процесів, галузеву специфіку, ступінь ризиків і рівень інформаційної забезпеченості підприємства. При цьому сучасні наукові підходи тяжіють до системного та багатовимірного аналізу, який дозволяє поєднати економічні, організаційні, соціальні та поведінкові аспекти діяльності підприємства.

У сучасній практиці підприємництва сформовано значну кількість методичних підходів до оцінювання ефективності управлінських систем, які використовуються залежно від цілей аналізу, масштабів діяльності, галузевої приналежності та інформаційної бази підприємства. Найбільш поширені з них узагальнено у структурній схемі (рис. 1.3).

Серед основних методів, які використовуються у процесі оцінювання ефективності систем менеджменту підприємства, виділяють:

матричні методи, що ґрунтуються на використанні спеціальних таблиць (матриць), які відображають взаємозв'язки між елементами управлінської системи. Вони дозволяють досліджувати структурну узгодженість управлінських процесів, аналізувати динаміку розвитку підприємства, оцінювати конкурентне середовище та рівень взаємозалежності між ключовими управлінськими змінними;

індексні методи, які базуються на розрахунку інтегральних показників ефективності та дають змогу узагальнити складну сукупність часткових характеристик у єдиний оціночний параметр;

економіко-математичні моделі, що передбачають використання апарату оптимізації, регресійного та кореляційного аналізу для кількісного вимірювання взаємозв'язків між управлінськими факторами і кінцевими результатами;

бенчмаркінгові методи, спрямовані на порівняння показників ефективності підприємства з галузевими стандартами або найкращими практиками конкурентів;

системно-аналітичні підходи, які поєднують кількісний і якісний аналіз,

враховуючи не лише фінансові результати, а й соціальні, кадрові, інноваційні та організаційно-поведінкові аспекти діяльності.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що оцінювання ефективності системи менеджменту малого підприємства має ґрунтуватися на комплексному, багатокритеріальному підході, який враховує специфіку внутрішнього середовища, стан зовнішнього ринку, стратегічні цілі підприємства та динаміку його розвитку. Такий підхід створює передумови для побудови ефективних управлінських механізмів, підвищення результативності діяльності та забезпечення конкурентоспроможності малого бізнесу в умовах сучасних ринкових трансформацій.

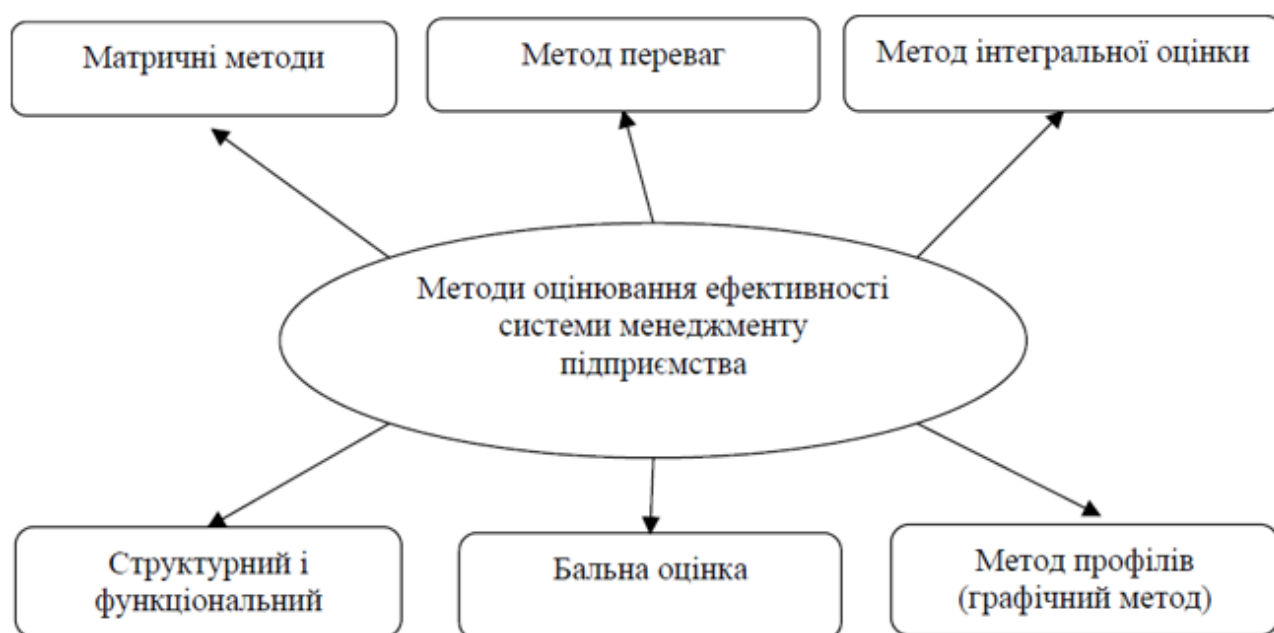


Рис. 1.3. Методи оцінки ефективності системи менеджменту підприємства

Примітка: побудовано на основі [18]

У наукових дослідженнях, присвячених проблематиці оцінювання ефективності систем менеджменту, сформувався широкий спектр методичних підходів, які використовуються для аналізу управлінських процесів, визначення рівня організаційної зрілості та ідентифікації потенціалу розвитку підприємства. З огляду на багатовимірність явища управління, кожен із підходів має власну концептуальну логіку, аналітичні інструменти та сферу практичного застосування.

Метод переваг ґрунтується на «порівняльному аналізі ключових

параметрів системи менеджменту конкретного підприємства з аналогічними характеристиками інших суб'єктів господарювання – конкурентів або галузевих лідерів» [19]. Такий підхід дозволяє не лише виявити сильні сторони організаційної структури та управлінських процесів, але й діагностувати наявні недоліки, які обмежують ефективність діяльності. Результати порівняння формують основу для визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

«Інтегральний підхід до оцінювання ефективності системи менеджменту передбачає здійснення двоаспектного аналізу: з одного боку, оцінюється результативність виробничо-господарської діяльності, а з іншого – рівень задоволеності споживачів. Така комбінація кількісних і якісних характеристик забезпечує цілісне уявлення про стан управлінської системи як із позиції внутрішніх процесів, так і з боку зовнішньої оцінки» [42]. Це дозволяє більш повно виявити синергетичний ефект від взаємодії управлінських функцій, бізнес-процесів і клієнтського досвіду.

Структурний метод орієнтований на визначення позицій підприємства у межах галузевого простору шляхом аналізу рівня його монополізації. Оцінювання здійснюється за такими параметрами, як концентрація виробничого потенціалу, частка ринку, рівень бар'єрів входу для нових учасників та ступінь конкурентної насиченості. Отримані результати дозволяють визначити стратегічну позицію підприємства, оцінити можливості розширення ринкової частки або диверсифікації діяльності.

Функціональний підхід до оцінювання ефективності менеджменту базується на дослідженні організації ключових бізнес-процесів – виробничого, маркетингового, фінансового, логістичного тощо. Його сутність полягає у виявленні того, наскільки узгоджено і раціонально виконуються управлінські функції, як налагоджені внутрішні комунікації та наскільки ефективно використовуються ресурси.

«Бальна система оцінювання передбачає кількісне вимірювання окремих аспектів управлінської діяльності за визначеною шкалою (наприклад, від 1 до 5

або від 0 до 100 балів)» [9]. Отримані оцінки дозволяють сформулювати порівняльну характеристику підприємства, визначити його місце у рейтингу аналогічних організацій і виявити напрямки, які потребують коригування або вдосконалення.

Метод профілів (графічний метод) ґрунтується на побудові візуальних профілів оцінювання за низкою критеріїв, що дає змогу графічно відобразити сильні та слабкі сторони системи управління. Така візуалізація є інформативною, зручною для сприйняття та придатною для порівняльного аналізу кількох підприємств. Вона надає можливість швидко ідентифікувати критичні точки управлінської системи, що потребують втручання.

Попри значні аналітичні можливості наведених методів, варто зазначити, що більшість із них формувалися в умовах традиційної економіки та відносно стабільного ринкового середовища. Сучасна бізнес-реальність характеризується високою турбулентністю, цифровізацією процесів, гібридними моделями управління та постійними трансформаціями споживчої поведінки. У таких умовах традиційні методики часто виявляють фрагментарність, низьку чутливість до змін середовища, суб'єктивність оцінок і відсутність інтеграції цифрових аналітичних інструментів. Значна їх частина не враховує можливостей аналізу великих даних (Big Data), застосування штучного інтелекту, алгоритмів прогнозування та аналітики у реальному часі.

«Оцінювання ефективності системи менеджменту малого підприємства потребує комплексного, інтегрованого підходу, що передбачає аналіз як внутрішніх управлінських процесів, так і впливу зовнішнього середовища. У цьому контексті одним із базових інструментів залишається SWOT-аналіз, який дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості й загрози. Отримані результати часто використовуються як вихідні дані для стратегічного планування та формування управлінських рішень» [37].

Важливим доповненням до «SWOT-аналізу є GAP-аналіз (аналіз розривів), який застосовується для визначення невідповідностей між поточним станом системи менеджменту та запланованими цілями або галузевими стандартами. Цей метод дозволяє виявити, які аспекти управління потребують вдосконалення

– організаційна структура, комунікаційні зв'язки, управлінські процеси чи рівень компетентності персоналу» [4].

У системі сучасного менеджменту значну роль відіграють також методи контролю та моніторингу, серед яких: контроль виконання бюджетів, планів виробництва, фінансової звітності, а також внутрішній аудит і порівняльний аналіз із галузевими стандартами. Для малих підприємств, які часто мають обмежені ресурси, особливого значення набувають простота, гнучкість і оперативність методик оцінювання, що дозволяє приймати своєчасні управлінські рішення без надмірного залучення ресурсів.

Оцінювання ефективності системи менеджменту в межах даного дослідження здійснюється із застосуванням інтегрального підходу, який базується на поєднанні кількісних показників (фінансові, економічні, продуктивні) та якісних оцінок (організаційна культура, лідерство, мотиваційна система, клієнтська орієнтація). Такий підхід дозволяє сформувати узагальнений індикатор ефективності, який відображає реальний стан управлінської системи.

Таблиця 1.1

Показників оцінки ефективності системи менеджменту

Підхід	Ключові показники
Системний	Кількість підрозділів, рівень узгодженості між ними (оцінка 0–10)
Функціональний	Оцінка виконання функцій: планування, організація, мотивація, контроль
SWOT	Кількість сильних/слабких сторін; зовнішні можливості та загрози
PEST	Оцінка політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників (від -2 до +2)
GAP	Відхилення фактичних значень від цільових
Експертні оцінки	Рівень задоволеності працівників, довіра до керівництва
Порівняльний	Відхилення від середньогалузевих фінансових показників
Фінансовий	Рентабельність, ліквідність, платоспроможність, оборотність активів

Примітка: складено автором

«Інтегральна оцінка ефективності системи менеджменту підприємства передбачає послідовне узагальнення результатів аналізу ключових управлінських функцій, фінансових показників і внутрішньоорганізаційних процесів із використанням системи нормалізованих показників, з урахуванням їхньої вагомості у загальній структурі управління» [24].

У процесі дослідження встановлено такі значення вагових коефіцієнтів:

системний підхід – 0,10; функціональний підхід – 0,10; SWOT-аналіз – 0,10; PEST-аналіз – 0,10; GAP-аналіз – 0,10; експертні оцінки – 0,15; порівняльний (бенчмаркінговий) підхід – 0,10; фінансовий аналіз – 0,25.

Такий розподіл вагових коефіцієнтів обґрунтовано тим, що фінансовий компонент є найінформативнішим і найточнішим джерелом об'єктивних даних, здатним кількісно відобразити результати управлінської діяльності. Водночас експертні оцінки мають підвищену вагу, оскільки вони дають змогу врахувати нефінансові фактори – управлінську культуру, якість комунікацій, рівень мотивації персоналу, інноваційний потенціал тощо. Решта підходів, маючи рівні коефіцієнти, забезпечують комплексне відображення стратегічних, організаційних і середовищних аспектів функціонування системи менеджменту.

«Запропонований у межах дослідження підхід до оцінювання ефективності системи менеджменту підприємства має комплексний характер і орієнтований на всебічне охоплення ключових показників господарської діяльності» [19]. Його практичне значення полягає у можливості забезпечення цілісного аналізу результативності управління, інтеграції фінансових, функціональних та організаційних параметрів, а також у визначенні реальної ринкової позиції підприємства у сфері виробництва товарів та надання послуг. Такий підхід дає змогу не лише оцінити поточний рівень управлінської ефективності, але й сформулювати підґрунтя для стратегічного планування, прогнозування тенденцій розвитку та виявлення потенційних резервів зростання.

Водночас варто підкреслити, що основною проблемою при практичному застосуванні інтегрального підходу є потреба у значному обсязі достовірної, повної та актуальної інформації. Для проведення коректних аналітичних розрахунків необхідно мати доступ до системних даних фінансової звітності, внутрішніх управлінських показників, результатів експертних оцінок, а також статистичних відомостей про зовнішнє середовище. Обмеженість або фрагментарність такої інформації може призвести до викривлення результатів аналізу, зниження точності оцінювання та ускладнення процесу формування

висновків.

Отже, ефективне використання запропонованого підходу потребує високого рівня інформаційної культури управління, впровадження сучасних цифрових систем обліку й аналітики, а також забезпечення належної координації між підрозділами підприємства. Лише за умови достовірного інформаційного забезпечення можливо отримати науково обґрунтовані результати оцінювання, що відобразатимуть реальний рівень ефективності системи менеджменту та слугуватимуть базою для прийняття стратегічних управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика організації та аналіз основних техніко-економічних показників

Товариство з обмеженою відповідальністю «Електропром» є одним із представників регіонального промислово-виробничого сектору України, яке функціонує на основі приватної форми власності та має сталу історію розвитку. Підприємство було зареєстроване 12 липня 1995 року, що свідчить про понад двадцятирічний досвід господарської діяльності в умовах трансформаційної та постіндустріальної економіки України. Юридична адреса підприємства: 47722, Україна, Тернопільський район, Тернопільська область, село Великі Гаї, вулиця Гайова, будинок 56а. Засновниками товариства є громадяни України, що визначає його як суб'єкт національного приватного капіталу [15].

Метою діяльності підприємства є отримання прибутку від здійснення виробничо-господарської, комерційної та сервісної діяльності, що спрямовується на задоволення економічних інтересів власників, працівників і партнерів, а також на забезпечення соціального розвитку колективу.

ТОВ «Електропром» характеризується багатопрофільною структурою діяльності, яка охоплює як виробничу, так і будівельно-монтажну, сервісну та інжинірингову сфери.

Основним видом діяльності підприємства є виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій, що визначає його спеціалізацію як виробничо-промислового підприємства з високим рівнем технічної оснащеності. Серед другорядних напрямів – металообробка, ремонт техніки, виготовлення шин і камер, виконання монтажних робіт, посередницька діяльність у торгівлі технікою, транспортні перевезення та виробництво дротяних виробів і ємностей. Така диверсифікація діяльності забезпечує стабільність фінансових результатів навіть за умов коливань ринкової кон'юнктури.

Виробничо-технологічна база підприємства оснащена сучасним

обладнанням, що включає заливочні установки, електричні та газові зварювальні апарати, верстати для розкрою металу, а також обладнання для нанесення бітумної ізоляції на трубну продукцію. Використання сучасних технологічних засобів сприяє підвищенню продуктивності праці, оптимізації виробничих процесів і забезпеченню високої якості готової продукції відповідно до національних стандартів ДСТУ та міжнародних вимог ISO і EN. Це дозволяє підприємству утримувати конкурентні позиції на ринку металоконструкцій та суміжних галузей.

ТОВ «Електропром» самостійно визначає стратегічні пріоритети свого розвитку, враховуючи тенденції ринкового попиту, ресурсний потенціал і потреби соціально-економічного зростання. Управлінська політика підприємства спрямована на підвищення ефективності виробництва, рентабельності та розширення ринкових позицій. Реалізація продукції здійснюється як за вільними, так і за договірними цінами, що дозволяє гнучко реагувати на зміни кон'юнктури. У разі роботи з іноземними контрагентами підприємство використовує контрактні ціни, сформовані відповідно до міжнародних практик ціноутворення.

Попри невеликі розміри, ТОВ «Електропром» володіє широкою клієнтською базою, яка включає як постійних партнерів, так і нових замовників із різних секторів економіки. Це свідчить про надійність компанії, стабільність якості продукції та високий рівень довіри споживачів.

Сировинна політика підприємства базується на співпраці з провідними металургійними комбінатами України та країн Європейського Союзу, що гарантує стабільність поставок та високу якість металопрокату. «Довгострокові партнерські угоди забезпечують підприємству цінову стабільність, надійність постачання та гнучкі умови оплати. Наявність власних складських приміщень дозволяє ефективно управляти запасами, мінімізуючи витрати на зберігання, а власний транспортний парк забезпечує оперативну логістику та своєчасну доставку готової продукції замовникам» [15].

Запроваджена система управління запасами сприяє оптимізації оборотного капіталу та підвищенню ефективності виробничого циклу. Підприємство

приділяє значну увагу розвитку цифрової документаційної системи, що у перспективі дозволить автоматизувати процес документообігу, підвищити безпеку зберігання інформації та зменшити адміністративні витрати.

Таким чином, ТОВ «Електропром» «функціонує як стабільне, гнучке та адаптивне підприємство з багатопрофільною економічною діяльністю, орієнтоване на виробництво та реалізацію металевої продукції. Лінійна організаційна структура управління забезпечує швидкість прийняття рішень, а адаптивний стиль менеджменту сприяє гнучкому реагуванню на зміни у зовнішньому середовищі» [15].

Результати аналізу основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Електропром» за 2022–2024 роки (табл. 2.1) свідчать про позитивну динаміку розвитку. Зокрема, «власний капітал підприємства зріс із 3504 тис. грн у 2022 році до 5410,8 тис. грн у 2024 році, що є свідченням фінансової стабільності та ефективного використання ресурсів. Виручка від реалізації продукції зростає у 2023 році на 43%, а у 2024 році залишилася на стабільному рівні, що свідчить про стійкість попиту та оптимізацію виробничих процесів. Водночас собівартість продукції, підвищившись у 2023 році, знизилася у 2024 році на 810 тис. грн, що позитивно вплинуло на рівень прибутковості та ефективність господарської діяльності» [15].

Загалом проведений аналіз дає підстави стверджувати, що ТОВ «Електропром» демонструє ознаки сталого розвитку, володіє розвиненою виробничо-технічною базою, стабільною фінансовою динамікою та ефективною системою менеджменту, що дозволяє підприємству успішно конкурувати на внутрішньому ринку металопродукції й суміжних галузей.

Аналіз динаміки фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Електропром» за 2022–2024 рр. свідчить про загальну тенденцію до зростання ефективності господарювання та поступове зміцнення фінансової стабільності підприємства. Зокрема, «фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток демонструють виражене позитивне зростання, особливо у 2024 році, коли показник прибутку збільшився на 80% порівняно з попереднім періодом»

[15].

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники ТОВ «Електропром» за 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Абсол.відхил.		Віднос.відхил.	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024 - 2023	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал, тис. грн.	3504	4288,9	5410,8	784,9	1121,9	0,2	0,3
Виручка від реалізації валової продукції, тис. грн.	16618,8	23806,9	23863,2	7188,1	56,3	0,4	0,002
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	15212,6	22329,7	21519,8	7117,1	-809,9	0,5	-0,04
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	929,1	985,3	1751,1	56,2	765,8	0,06	0,8
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	761,9	807,9	1435,9	46	628	0,06	0,8
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	4	5	6	1	1	0,25	0,2
Фонд оплати праці, тис. грн.	674,9	713,1	776,3	38,2	63,2	0,06	0,09
Фондовіддача, грн	103,3	148	47,1	44,7	-100,9	0,4	-0,7
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	14	12	11	-2	-1	-0,14	-0,08
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн	160,9	160,9	506,9	0	346	0	2,2
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	3848,2	4250,8	5226,6	402,6	975,8	0,1	0,2
Продуктивність праці, тис. грн./особу	4154,7	4761,4	3977,2	606,7	-784,2	0,15	-0,16
Рентабельність власного капіталу, %	19,6	18,8	26,5	-0,8	7,7	-0,04	0,4
Рентабельність господарської діяльності, %	4,8	3,5	6,4	-1,3	2,9	-0,3	0,8
Рентабельність продажу, %	4,6	3,4	6	-1,2	2,6	-0,3	0,8
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	1188,7	558,5	902,8	-630,2	344,3	-0,5	0,6
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	25,3	8,4	50,6	-16,9	42,2	-0,7	5

Примітка: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «Електропром»

Така динаміка є свідченням раціонального використання ресурсного

потенціалу, зваженої виробничо-збутової політики та вдосконалення внутрішніх процесів управління фінансами.

Поряд із фінансовими успіхами, кадрова складова також зазнала позитивних змін: «чисельність працівників поступово зростала, як і фонд оплати праці, що свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та посилення його виробничого потенціалу» [15]. Водночас середньомісячна заробітна плата одного працівника дещо зменшилась, що може вказувати на необхідність коригування кадрової політики в напрямі підвищення трудової мотивації, стимулювання продуктивності та запровадження сучасних систем оплати праці, орієнтованих на результат.

Варто зазначити, що «показник фондівіддачі у 2024 році знизився, що зумовлено оновленням основних фондів і, відповідно, збільшенням середньорічної вартості необоротних активів. Така ситуація є типовою для періодів технологічної модернізації, коли короткострокове зростання капіталовкладень тимчасово знижує показники ефективності, однак створює основу для подальшого підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності продукції. Паралельно спостерігається приріст оборотних активів, що свідчить про розширення операційної діяльності, зростання обсягів реалізації та диверсифікацію виробничих процесів» [15].

Продуктивність праці у 2023 році мала позитивну динаміку, проте у 2024 році спостерігалось її певне зниження. Це пояснюється збільшенням чисельності персоналу без пропорційного зростання обсягів виробництва, що вказує на необхідність більш глибокої оптимізації трудових процесів, підвищення кваліфікації персоналу та посилення внутрішньої координації між підрозділами.

Водночас «рентабельність власного капіталу, господарської діяльності та продажів у 2024 році суттєво зросла, що є показником ефективнішого використання ресурсів, покращення структури витрат і підвищення операційної маржі» [15]. Це підтверджує наявність позитивної тенденції у фінансовій стійкості підприємства та зростання його інвестиційної привабливості.

Серед показників ліквідності та фінансової дисципліни спостерігаються

коливання дебіторської заборгованості та зростання кредиторської у 2024 році, що вказує на необхідність посилення контролю за управлінням грошовими потоками, удосконалення механізмів управління зобов'язаннями та покращення договірної дисципліни з контрагентами. У цілому, така динаміка свідчить про активну фазу розвитку підприємства, спрямовану на модернізацію виробничо-технологічної бази, удосконалення фінансових процесів і зміцнення конкурентоспроможності.

Отже, ТОВ «Електропром» можна охарактеризувати як стійке, адаптивне підприємство, що демонструє ознаки зростання та поступової диверсифікації діяльності. Його розвиток супроводжується зміцненням ринкових позицій, оптимізацією витрат і нарощуванням фінансових результатів, що свідчить про ефективність обраної стратегії управління.

Система менеджменту ТОВ «Електропром» являє собою комплекс організаційних, функціональних, інформаційних та мотиваційних елементів, які забезпечують цілісність управлінських процесів і стабільність функціонування підприємства в умовах зовнішньої нестабільності. У 2022–2024 роках підприємство реалізувало низку структурних та управлінських змін, спрямованих на адаптацію до економічних, логістичних і ринкових викликів, спричинених воєнним станом, зміною споживчих пріоритетів та перебоями у постачанні сировини.

Організаційна структура управління підприємством побудована за лінійно-функціональним принципом, який поєднує чіткість вертикальних підпорядкувань із елементами функціональної спеціалізації. Така модель забезпечує оперативність прийняття рішень, гнучкість управління та узгодженість дій між підрозділами, що є особливо важливим у кризових або турбулентних економічних умовах.

Керівництво підприємством здійснює директор, який виконує стратегічні та координуючі функції, забезпечує реалізацію загальної політики розвитку, приймає ключові управлінські рішення та контролює діяльність керівників структурних підрозділів. Відповідна схема підпорядкування (рис. 2.1) ілюструє

взаємозв'язки між управлінськими рівнями, що підтверджує раціональність і чіткість розподілу повноважень у системі менеджменту ТОВ «Електропром».



Рис.2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Електропром»

Примітка: побудовано автором

Управлінська модель ТОВ «Електропром» характеризується високим рівнем гнучкості та адаптивності, що забезпечує підприємству здатність ефективно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, оперативно приймати управлінські рішення та реалізовувати наявні конкурентні переваги. Така модель управління відповідає сучасним вимогам середовища підвищеної економічної турбулентності, адже дозволяє забезпечити швидку координацію дій структурних підрозділів, раціональний розподіл ресурсів і підвищення ефективності виробничих процесів. Її ключовою перевагою є чіткість управлінських каналів, прозорість комунікацій та оперативність у прийнятті управлінських рішень.

Разом із тим, зазначена модель має й певні обмеження. Надмірна централізація управлінських повноважень може призводити до перевантаження керівного персоналу, уповільнення процесів делегування та зниження рівня функціональної спеціалізації працівників. За умови інтенсивної операційної діяльності така ситуація може створювати ризики нераціонального використання робочого часу та зростання кількості управлінських помилок, що, у свою чергу,

знижує адаптивність системи менеджменту. Водночас потреба у перерозподілі управлінських функцій та підвищенні рівня автономності середньої ланки управління стає все більш актуальною у контексті цифровізації управлінських процесів та децентралізації прийняття рішень.

Планування діяльності підприємства здійснюється переважно у коротко- та середньостроковій перспективі. Основним інструментом виступає квартальне планування з елементами середньострокового стратегічного прогнозування. Під час формування планових показників пріоритет надається виробничим обсягам, забезпеченню сировинної бази, фінансовим результатам та операційній ефективності. Проте у 2022–2023 роках процес довгострокового планування ускладнювався впливом зовнішніх ризиків, зокрема перебоями в енергопостачанні, порушенням логістичних ланцюгів і нестабільністю постачання імпортованих компонентів, що вимагало оперативної корекції планових завдань і гнучкого управління запасами.

Організаційна складова управління охоплює координацію роботи основних підрозділів підприємства, що забезпечує безперервність виробничо-комерційних процесів. У цілому, система організації праці є ефективною, однак кадровий дефіцит, який проявився у 2023 році внаслідок мобілізації частини персоналу, створив труднощі із заміщенням технічних і логістичних посад. Це обумовило необхідність посилення внутрішньої ротації кадрів, застосування суміщення функцій і залучення зовнішніх фахівців на контрактній основі.

Система мотивації персоналу має комбінований характер і включає матеріальні стимули (преміювання, погодинна оплата, бонуси за виконання виробничих планів) та нематеріальні чинники – моральне заохочення, корпоративну підтримку, гнучкий графік роботи. Проте аналіз кадрової політики засвідчив, що доступ до програм підвищення кваліфікації є нерівномірним, особливо серед молодших спеціалістів, що може знижувати їхню професійну мотивацію. Вирішення цієї проблеми вимагає розроблення системи персоналізованого навчання, спрямованого на розвиток цифрових компетентностей і управлінських навичок.

Контроль і моніторинг діяльності здійснюються через систему регулярної внутрішньої звітності, фінансового аналізу та внутрішнього аудиту. «У 2023 році підприємство впровадило електронну систему обліку виробничих завдань, що суттєво підвищило прозорість контролю на цеховому рівні, забезпечило моніторинг виконання планових показників у режимі реального часу та посилило зворотний зв'язок між підрозділами. Впровадження цифрових інструментів управління сприяло зниженню ризику помилок і підвищенню рівня виконавської дисципліни» [15].

У 2022–2024 роках підприємство зіштовхнулося з кадровими викликами, спричиненими як загальними соціально-економічними умовами, так і наслідками воєнного стану. Частина кваліфікованого персоналу була мобілізована, що створило дефіцит у низці технічних і управлінських позицій. При цьому більшість управлінців підприємства мають вищу технічну або економічну освіту, однак потребують системного підвищення кваліфікації, зокрема у сфері цифрового менеджменту, логістичної аналітики та управління проектами.

Управління матеріальними ресурсами ґрунтується на багатоканальній системі постачання, що дозволяє знизити ризики перебоїв із сировиною та підвищити стійкість ланцюгів постачання. Разом із тим, у 2022 році підприємство зазнало тимчасових труднощів через перебої з імпортними комплектуючими, що призвело до зниження виробничих обсягів і зростання витрат на альтернативні закупівельні канали. Це зумовило посилення уваги до локалізації постачання, розширення бази національних партнерів та створення резервів критичної сировини.

Чисельність працівників ТОВ «Електропром» упродовж 2022–2024 років залишається порівняно невеликою, що зумовлено специфікою діяльності підприємства, орієнтованого на оптову торгівлю металами та металевими рудами. Для цього типу господарювання характерна невелика кількість штатного персоналу, адже основні операції пов'язані не з виробничими процесами, а з організацією закупівель, логістикою, збутом і фінансовими операціями. Така структура забезпечує підприємству оперативність, мобільність та економію

адміністративних витрат, що відповідає його стратегічній орієнтації на ринкову адаптивність і гнучке управління ресурсами (табл. 2.2).

Узагальнюючи, можна констатувати, що управлінська система ТОВ «Електропром» є адаптивною, орієнтованою на підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізацію внутрішніх процесів. Водночас вона потребує подальшої цифровізації, посилення кадрової політики та розвитку професійних компетенцій персоналу, що забезпечить зміцнення організаційної стійкості та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного економічного середовища.

Таблиця 2.2

Динаміка чисельності працівників ТОВ «Електропром» за 2022–2024 рр.

Категорія працівників	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення (%)	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Всього	4	5	6	+1	+1	+25	+20
Управлінці	1	1	1	0	0	0	0
Спеціалісти	2	3	3	+1	0	+50	0
Робітники	1	1	2	0	+1	0	+100

Примітка: складено за аналітичними даними ТОВ «Електропром»

Підприємство характеризується орієнтацією на підвищення ефективності діяльності та раціональне використання кадрового потенціалу, що досягається завдяки високому рівню професійної спеціалізації працівників і чіткому розподілу функціональних обов'язків. Така стратегія кадрового менеджменту відповідає сучасним принципам ефективної організаційної побудови, коли кожен працівник виконує вузькопрофільні завдання, що сприяє зниженню внутрішніх витрат часу та підвищенню результативності управлінських і виробничих процесів.

У структурі трудового колективу переважають спеціалісти з економічною, комерційною та логістичною освітою, що обумовлено специфікою діяльності підприємства, орієнтованого на оптову торгівлю, організацію постачань і супровід контрактів. Саме ці фахівці забезпечують ефективне управління закупівельними процесами, договірними відносинами, фінансовим обліком і документообігом, формуючи основу операційної стійкості підприємства.

Збалансованість компетенцій у зазначених сферах дозволяє швидко реагувати на коливання ринку, оптимізувати витрати й підтримувати конкурентоспроможність у середовищі підвищеної ділової активності.

Управлінський персонал підприємства становить у середньому 16–20% загальної чисельності штату, що відповідає міжнародним і національним нормативним орієнтирам для невеликих комерційних організацій (табл. 2.3). Така структура управлінського апарату є оптимальною для забезпечення оперативності ухвалення рішень, ефективною координації діяльності підрозділів і збереження управлінської гнучкості.

Таблиця 2.3

Аналіз структури працівників ТОВ «Електропром» за освітою за 2022-2024 рр.

Освітній рівень	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення (%)	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Всього	4	5	6	+1	+1	+25	+20
Вища освіта	3	4	4	+1	0	+33,3	0
Середня спеціальна	1	1	1	0	0	0	0
Загальна середня	0	0	1	0	+1	0	+100

Примітка: складено за аналітичними даними ТОВ «Електропром»

Невелика чисельність працівників ТОВ «Електропром» є закономірним наслідком організаційно-функціональної специфіки підприємства, діяльність якого не передбачає наявності повноцінних виробничих цехів і технологічних ліній. Основні операції компанії зосереджені не на безпосередньому виготовленні продукції, а на організації логістичних, збутових та постачальницьких процесів, що формує потребу переважно у фахівцях комерційного, економічного та адміністративного профілю. Такий формат функціонування відповідає сучасній концепції операційної спеціалізації малого бізнесу, яка ґрунтується на принципі мінімізації постійних витрат за рахунок концентрації на ключових компетенціях і передачі непрофільних функцій зовнішнім підрядникам.

Суттєвий вплив на кадрову структуру підприємства мають зовнішні

чинники макроекономічного характеру, зокрема економічна нестабільність, воєнний конфлікт в Україні та періодичні порушення логістичних ланцюгів. Ці обставини обмежують можливості підприємств у залученні нових кадрів і збереженні існуючого персоналу, зумовлюючи обережну політику у сфері найму та оптимізацію витрат на оплату праці. Водночас, використання аутсорсингових послуг (зокрема у сфері бухгалтерського обліку, охорони, ІТ-сервісів тощо) дозволяє підприємству знижувати адміністративне навантаження, зберігаючи стабільність і фінансову гнучкість.

Разом із тим, високий рівень інтенсивності використання наявних трудових ресурсів потребує посиленої уваги до питань збереження працездатності персоналу та профілактики професійного вигорання. Це особливо актуально в умовах малого підприємства, де функціональне навантаження працівників є значним, а кадровий резерв – обмеженим. Тому важливою складовою кадрової стратегії має стати впровадження програм професійного розвитку, психологічної підтримки та оптимізації робочого часу, що сприятиме підвищенню ефективності праці та збереженню мотивації співробітників.

Таким чином, структура і динаміка чисельності персоналу ТОВ «Електропром» повністю узгоджуються зі специфікою його діяльності та реаліями ведення бізнесу в Україні. Підприємство функціонує в умовах обмежених трудових ресурсів, однак забезпечує достатній рівень ефективності за рахунок оптимального розподілу обов'язків, гнучкості в управлінні кадрами та використання сучасних організаційних рішень.

Інформаційно-комунікаційна система підприємства побудована з урахуванням потреб оперативного управління та забезпечення прозорості внутрішніх процесів. На підприємстві організовано чітку систему обміну інформацією між усіма структурними підрозділами, яка гарантує своєчасність і надійність комунікацій. Документообіг реалізується у змішаному форматі, що поєднує електронну та паперову форми. Передача цифрових документів здійснюється переважно через електронну пошту та локальні файлові системи, тоді як фізичні копії зберігаються у спеціально визначених архівах і картотеках.

Попри те, що така модель документообігу є прийнятною для малого підприємства, подальший розвиток потребує впровадження автоматизованих систем електронного документообігу (ЕДО). Їхнє використання дозволить інтегрувати процеси створення, погодження, зберігання та обліку документів в єдине інформаційне середовище. Це сприятиме скороченню часу на підготовку управлінських рішень, підвищенню рівня безпеки даних і мінімізації ризиків втрати важливої інформації.

З огляду на зазначене, основним інструментом у сфері внутрішньої комунікації ТОВ «Електропром» має стати система електронного документообігу, яка забезпечить можливість швидкого створення, пересилання, погодження та архівування документів різного типу – договорів, звітів, внутрішніх наказів, технічних завдань, комерційних пропозицій тощо. Перехід до цифрової форми документообігу дасть змогу знизити адміністративне навантаження, підвищити оперативність контролю за виконанням доручень та створити умови для побудови безпаперового інформаційного середовища.

Для підтримання ефективної координації та колегіальності в управлінні на підприємстві запроваджено практику щотижневих робочих нарад. Ці зустрічі спрямовані на обговорення ключових питань поточної діяльності, координацію роботи між підрозділами, аналіз виробничих і фінансових показників, виявлення проблемних ситуацій та розроблення оперативних рішень. Участь у нарадах беруть керівник підприємства, керівники функціональних напрямів і провідні спеціалісти.

Такий формат комунікації сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, формує єдине інформаційне поле для всіх учасників управлінського циклу, а також забезпечує швидке реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Регулярність і структурованість нарад дозволяють підтримувати узгодженість дій, стимулювати командну взаємодію та зменшувати ризики інформаційних розривів між підрозділами.

Поєднання електронного документообігу та регулярних управлінських нарад забезпечує для підприємства безперервний, своєчасний і системний обмін

інформацією, який є фундаментом ефективного управління в сучасних умовах. Така модель дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й забезпечує гнучкість прийняття рішень у конкурентному середовищі ринку металопрокату.

З урахуванням тенденцій ринку, стратегічна програма розвитку ТОВ «Електропром» на 2025–2027 роки має бути спрямована на розширення номенклатури продукції, вихід на нові регіональні ринки, впровадження енергоощадних технологій та посилення цифровізації управління. Реалізація цих завдань забезпечить підвищення конкурентоспроможності підприємства, зміцнення його фінансової стійкості та формування інноваційно-орієнтованої моделі розвитку у довгостроковій перспективі.

2.2. Оцінка ефективності функціонування системи менеджменту організації

Оцінювання ефективності системи менеджменту малого підприємства є складним і багатовимірним процесом, який потребує інтеграції кількісних та якісних підходів до аналізу. У сучасних умовах господарювання, коли конкурентне середовище характеризується динамічністю та високим рівнем невизначеності, використання комплексного (інтегрального) підходу є найбільш доцільним. Такий підхід дозволяє не лише зафіксувати фінансові результати діяльності підприємства, а й оцінити якість управлінських процесів, рівень організаційної гнучкості, ефективність використання ресурсів і здатність до адаптації у змінному зовнішньому середовищі.

Інтегральний аналіз базується на принципах системності та взаємозв'язку між економічними, організаційними та поведінковими аспектами функціонування підприємства. Це означає, що ефективність системи менеджменту розглядається не лише через призму фінансових результатів (прибутковості, ліквідності, рентабельності, оборотності активів тощо), а й через оцінку якості управлінських рішень, рівня координації, внутрішньої комунікації, кадрової політики та інноваційного потенціалу.

З метою перевірки ефективності функціонування системи управління

проведено аналіз фінансового стану ТОВ «Електропром» за 2022–2024 роки, який відображено у таблиці 2.4. Розраховані показники дозволяють виявити основні тенденції зміни фінансових результатів, оцінити динаміку ресурсного забезпечення, визначити рівень фінансової стабільності та прибутковості підприємства. Отримані результати слугуватимуть базою для подальшого інтегрального узагальнення та формування висновків щодо рівня ефективності системи менеджменту підприємства в умовах сучасного економічного середовища.

Таблиця 2.4

Показники фінансового стану ТОВ «Електропром» за 2022-2024 рр.

Показник	Нормативне значення	Рік		
		2022	2023	2024
1	2	3	4	5
1. Аналіз ліквідності підприємства				
1.1. Коефіцієнт покриття	>1	0,47	0,44	0,65
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,26	0,32	0,51
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0	0,04	0,02	1
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
2.1. Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0,52	0,47	0,51
2.2. Коефіцієнт фінансування	<1	1,08	1,16	0,57
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	-1,1	-1,5	0,1
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	-0,49	-0,36	-0,27
3. Аналіз ділової активності підприємства				
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	11,06	13,02	14,03
3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	22,32	24,05	25,04
3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	47,62	52,04	53,46
4. Аналіз рентабельності підприємства				
4.1 Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	-0,05	0,03	0,5
4.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	-0,21	0,11	0,27

Примітка: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «Електропром»

«Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Електропром» за 2022–2024 роки проведено з метою оцінювання ефективності функціонування системи менеджменту підприємства на основі розрахунку ключових фінансових коефіцієнтів. Отримані результати дозволяють здійснити комплексну оцінку фінансової стійкості, прибутковості та раціональності використання ресурсного

потенціалу підприємства, що є базою для подальшої інтегральної оцінки ефективності управлінської системи» [15].

Динаміка основних показників «свідчить про поступове зміцнення фінансового стану підприємства, збалансованість його капіталу та позитивну тенденцію у розвитку. Зокрема, показники ліквідності, які характеризують здатність підприємства забезпечувати виконання поточних зобов'язань, демонструють виражене покращення. Так, коефіцієнт покриття зріс із 0,47 у 2022 р. до 0,65 у 2024 р., що хоч і не досягає нормативного значення (>1), проте свідчить про підвищення фінансової гнучкості та зменшення ризиків неплатоспроможності. Коефіцієнт швидкої ліквідності збільшився з 0,26 до 0,51, наближаючись до рекомендованих меж (0,6–0,8), що вказує на зміцнення позицій підприємства у короткостроковій перспективі. Найбільш показовим є зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності – з 0,04 у 2022 р. до 1 у 2024 р., що засвідчує наявність достатніх грошових коштів для негайного погашення зобов'язань перед кредиторами» [15].

Показники фінансової стійкості ТОВ «Електропром» також демонструють позитивну тенденцію. Коефіцієнт платоспроможності зберігає стабільний рівень – від 0,52 у 2022 р. до 0,51 у 2024 р., тобто близький до нормативного ($>0,5$), що підтверджує оптимальну структуру джерел фінансування. Коефіцієнт фінансування, який перевищував норматив у 2022–2023 рр. (<1), свідчить про переважання власного капіталу у структурі пасивів. Проте у 2024 р. він зменшився до 0,57, що відображає збалансування співвідношення між власними та залученими ресурсами. Водночас коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами покращився з від'ємного значення (-1,1 у 2022 р.) до нормативного рівня (0,1 у 2024 р.), «що свідчить про усунення дефіциту власного оборотного капіталу. Коефіцієнт маневреності власного капіталу зріс із -0,49 до -0,27, що є позитивним сигналом щодо поступового зниження залежності від необоротних активів і підвищення частки мобільних ресурсів у структурі власного капіталу» [15].

Високу результативність управлінських рішень підтверджують показники

ділової активності, які відображають ефективність використання активів і швидкість їх обороту. Коефіцієнт оборотності активів зріс з 11,06 у 2022 р. до 14,03 у 2024 р., що свідчить про інтенсифікацію господарської діяльності та раціональніше використання ресурсів. Подібну тенденцію демонструє коефіцієнт оборотності основних засобів, який підвищився з 22,32 до 25,04, тобто підприємство ефективніше використовує свій виробничий потенціал. Коефіцієнт оборотності власного капіталу збільшився з 47,62 до 53,46, що вказує на підвищення продуктивності використання власних фінансових ресурсів і здатність підприємства генерувати більші обсяги реалізації на одиницю власного капіталу.

Не менш показовими є показники рентабельності, які відображають загальний рівень ефективності господарської діяльності. Коефіцієнт рентабельності активів змінився з від'ємного значення (-0,05 у 2022 р.) до позитивного (0,5 у 2024 р.), що свідчить про перехід підприємства до стійкої прибутковості та підвищення ефективності використання активів. Аналогічно, коефіцієнт рентабельності власного капіталу зріс із -0,21 до 0,27, що підтверджує раціональне використання власних ресурсів та зростання чистого прибутку. Таким чином, підприємство демонструє поступовий перехід від фази стабілізації до фази розвитку, що є ознакою формування ефективної фінансової політики та підвищення управлінської компетентності.

Загалом, фінансовий стан ТОВ «Електропром» у 2022–2024 роках характеризується стійкою позитивною динамікою. Спостерігається зростання рівня ліквідності, зменшення дефіциту власних оборотних коштів, підвищення рентабельності та ефективності використання ресурсів. Це свідчить про системне вдосконалення фінансового менеджменту, що базується на стратегічному підході до управління активами, збалансованому залученні капіталу та орієнтації на довгострокову фінансову стабільність.

Для повнішого розуміння зовнішнього контексту функціонування підприємства доцільним є застосування PEST-аналізу, який дозволяє ідентифікувати ключові політичні, економічні, соціальні та технологічні

фактори, що впливають на результати діяльності ТОВ «Електропром». Цей метод виступає одним із базових інструментів стратегічного аналізу макросередовища, забезпечуючи можливість оцінити вплив зовнішніх чинників на поточний стан підприємства та визначити перспективні напрями його розвитку. Основні результати аналізу подано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Матриця PEST-аналізу ТОВ «Електропром» за 2022–2024 рр.

Політична складова	Соціальна складова
<ul style="list-style-type: none"> - введення воєнного стану, мобілізація та обмеження логістики; - зміни в законодавстві щодо трудових відносин та оподаткування; - державні програми підтримки бізнесу в умовах війни (гранти, податкові пільги) 	<ul style="list-style-type: none"> - зниження купівельної спроможності населення; - вимушене переміщення населення, дефіцит кадрів; - орієнтація суспільства на відновлення та підтримку ЗСУ, ВПО.
Економічна складова	Технологічна складова
<ul style="list-style-type: none"> - висока інфляція, зростання собівартості продукції; - коливання валютного курсу, зростання цін на енергоносії; - складнощі з кредитуванням малого бізнесу. 	<ul style="list-style-type: none"> - необхідність цифровізації внутрішніх процесів; - обмежений доступ до сучасного обладнання; - зростання ролі автоматизації та IT-інфраструктури.

Примітка: сформовано автором

Упродовж 2022–2024 років діяльність ТОВ «Електропром» здійснювалася в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, зумовленої воєнним станом, макроекономічною нестабільністю та прискореними технологічними трансформаціями. Такі обставини істотно вплинули на характер функціонування підприємства, визначивши потребу у гнучкому стратегічному управлінні, оперативній адаптації управлінських рішень та посиленні внутрішньої стійкості організаційної системи.

Політичні чинники у цей період формувалися під впливом державних рішень, спрямованих на забезпечення національної безпеки, підтримку економічної стійкості та регулювання господарської діяльності в умовах війни. До них належали зміни у податковому та митному законодавстві, введення спеціальних режимів звітності, оновлення нормативно-правової бази для бізнесу, а також впровадження обмежень, пов'язаних із воєнною ситуацією. З одного

боку, такі зміни створювали нові адміністративні бар'єри для підприємницької діяльності, з іншого – стимулювали розвиток внутрішніх систем управління ризиками та підвищення рівня правової адаптивності суб'єктів господарювання.

Економічне середовище, у якому функціонує підприємство, характеризувалося високим рівнем інфляції, нестабільністю валютного курсу, зростанням собівартості ресурсів та обмеженим доступом до кредитних ресурсів. Такі умови ускладнювали довгострокове планування, проте стимулювали пошук альтернативних джерел фінансування, оптимізацію витрат і розширення співпраці з надійними партнерами. Водночас державні програми підтримки малого та середнього бізнесу, зокрема у сфері виробництва та логістики, створили передумови для поступового стабілізаційного ефекту в економічній діяльності підприємства.

Соціальні фактори також справили суттєвий вплив на кадрову політику та операційну діяльність ТОВ «Електропром». Зменшення чисельності працездатного населення внаслідок мобілізації, міграційних процесів і релокації робочої сили призвело до дефіциту кваліфікованих кадрів. Додатковим викликом стало зниження купівельної спроможності населення, що вплинуло на загальний попит у суміжних галузях. У цих умовах особливої ваги набуло формування соціально відповідальної політики підприємства, орієнтованої на збереження кадрового потенціалу, гнучкість зайнятості та підтримку морального стану персоналу.

Технологічне середовище визначалося зростанням потреби у цифровізації бізнес-процесів, впровадженні сучасних виробничих та управлінських технологій, автоматизації документообігу і використанні аналітичних систем для моніторингу фінансових та операційних показників. В умовах енергетичної нестабільності підприємство приділяло підвищену увагу енергоефективності, ресурсозбереженню та розвитку технічної бази, що є запорукою довгострокової конкурентоспроможності на ринку металопродукції.

Отже, аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників (PEST-аналіз) є важливою складовою стратегічного планування

діяльності підприємства. Він дає змогу виявити зовнішні ризики, оцінити можливості адаптації та визначити ключові напрями розвитку ТОВ «Електропром» в умовах нестабільного макросередовища.

Паралельно із зовнішнім аналізом було проведено SWOT-аналіз, який дозволив здійснити комплексну оцінку внутрішнього потенціалу підприємства в контексті його взаємодії із зовнішнім середовищем. Зазначений інструмент дав можливість визначити сильні та слабкі сторони організації, а також ідентифікувати зовнішні можливості та загрози, які формуються під впливом сучасних політичних, економічних, соціальних і технологічних процесів.

Для ТОВ «Електропром» SWOT-аналіз проведено з урахуванням актуальних умов 2022–2024 років, зокрема впливу воєнного стану, нестабільності макроекономічного середовища, змін у споживчій поведінці та посилення технологічних викликів. Результати цього аналізу, представлені у таблиці 2.6, дозволяють поглиблено оцінити внутрішню стійкість підприємства, визначити стратегічні резерви зростання та окреслити пріоритетні напрями розвитку системи менеджменту в умовах посткризової трансформації української економіки.

Таблиця 2.6

Матриця SWOT-аналіз ТОВ «Електропром»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - досвід роботи на ринку з 2015 року; - наявність постійних засновників і стабільного управління; - географічне розташування поблизу основних транспортних шляхів; - репутація в регіоні та локальна впізнаваність. 	<ul style="list-style-type: none"> - обмежений статутний капітал (463 тис. грн); - залежність від зовнішніх постачальників сировини; - обмежений рівень цифровізації управлінських процесів; - складність залучення інвестицій у воєнний час;
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - державні програми підтримки малого бізнесу. - зростання попиту на металоконструкції для відновлення інфраструктури. - можливість цифровізації та автоматизації процесів. - розширення на інші регіональні ринки після стабілізації. 	<ul style="list-style-type: none"> - воєнний стан і пов'язані ризики (перебої у постачанні, мобілізація персоналу). - висока інфляція та нестабільний валютний курс. - зниження купівельної спроможності клієнтів. - міграція робочої сили за кордон.

Примітка: сформовано автором

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Електропром» дав змогу всебічно оцінити внутрішні ресурси підприємства та особливості зовнішнього середовища, в якому воно функціонує. Здійснене дослідження підтвердило, що компанія володіє низкою сильних сторін, які створюють передумови для її стабільного розвитку навіть у кризових умовах. До ключових переваг належать: багаторічний досвід роботи на ринку (з 2015 року), стабільний склад засновників і послідовність управлінських рішень, що забезпечують спадковість управлінської культури та сталість стратегічного курсу. Важливим чинником конкурентоспроможності є географічне розташування підприємства поблизу основних транспортних артерій, що сприяє скороченню логістичних витрат і підвищенню ефективності постачань. Додатковими перевагами виступають позитивна репутація на локальному ринку та високий рівень впізнаваності бренду, що формує довіру серед клієнтів і партнерів.

Водночас було ідентифіковано внутрішні слабкі сторони, які обмежують потенціал розвитку підприємства. Серед них варто виокремити «обмежений статутний капітал (463 тис. грн), що звужує фінансові можливості для інвестицій у виробництво та технології; високу залежність від зовнішніх постачальників сировини, що зумовлює уразливість до перебоїв у ланцюгах постачання; низький рівень цифровізації управлінських процесів, який уповільнює інформаційні потоки й ускладнює оперативне прийняття рішень; а також обмежені можливості залучення інвестицій у період воєнного стану» [15].

«Серед зовнішніх можливостей, які може використати ТОВ «Електропром», визначено: участь у державних програмах підтримки малого та середнього бізнесу, що відкриває доступ до пільгового фінансування та грантових ресурсів; зростання попиту на металопродукцію у зв'язку з відновленням інфраструктури України; потенціал цифрової трансформації управлінських і виробничих процесів; а також перспективи регіональної експансії після стабілізації соціально-економічної ситуації» [15]. Ці фактори формують стратегічне підґрунтя для інноваційного розвитку підприємства у середньостроковій перспективі.

Найсуттєвіші зовнішні загрози пов'язані з «воєнним станом, який супроводжується перебоями в постачанні, ризиками мобілізації персоналу, руйнуванням логістичних маршрутів і підвищенням вартості транспортування. Крім того, висока інфляція, нестабільність валютного курсу, зниження купівельної спроможності клієнтів і відтік кваліфікованих кадрів за кордон створюють додаткові виклики для забезпечення стійкості діяльності підприємства» [15].

Таким чином, результати SWOT-аналізу дозволили ідентифікувати ключові стратегічні напрями розвитку, серед яких: посилення фінансової автономії, цифровізація управління, оптимізація логістичних процесів, диверсифікація постачань та інвестиції у модернізацію виробничо-технічної бази (табл. 2.6).

Для глибокої оцінки управлінської ефективності підприємства було проведено GAP-аналіз, який є одним із сучасних інструментів стратегічного менеджменту, що дозволяє виявити розриви між поточним і бажаним станом системи управління. Застосування цього методу у дослідженні ТОВ «Електропром» дало змогу визначити, які аспекти управлінської системи потребують удосконалення, а також окреслити конкретні напрями розвитку для підвищення результативності функціонування підприємства.

Порівняння поточного та цільового стану за основними напрямками діяльності (див. дод. Д) виявило, що найбільші розриви спостерігаються у сферах стратегічного управління, організаційної структури, технологічного забезпечення, кадрової політики, маркетингу та фінансів.

У сфері стратегічного управління встановлено, що стратегія розвитку підприємства є застарілою та не переглядається регулярно, що обмежує здатність компанії реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Для усунення цього розриву необхідно розробити оновлений стратегічний план, який передбачатиме формулювання місії, цілей, завдань і конкретних ключових показників ефективності (KPI).

Організаційна структура підприємства, що має лінійно-функціональний

характер, виявляє ознаки недостатньої комунікації між підрозділами. Це призводить до дублювання функцій і втрати гнучкості. З метою оптимізації управління доцільно реорганізувати структуру із застосуванням принципів міжфункціональної взаємодії, проектного підходу та розширення делегування повноважень.

Аналіз маркетингової та фінансової діяльності засвідчив, що підприємство веде базовий фінансовий облік, але не «застосовує інструментів стратегічного фінансового планування, контролінгу та аналітики витрат» [15]. Для підвищення ефективності управління фінансами рекомендовано впровадити систему управлінського обліку та фінансового моніторингу, що дозволить приймати обґрунтовані рішення щодо рентабельності та оптимізації витрат.

Крім того, GAP-аналіз виявив низьку стійкість підприємства «до зовнішніх ризиків, зокрема у випадку воєнних, логістичних або енергетичних криз. Підприємство не має розроблених антикризових планів дій і програм безперервності бізнесу (Business Continuity Plans). У зв'язку з цим доцільним є створення системи управління ризиками, яка включатиме моніторинг, оцінювання й реагування на потенційні загрози, а також розроблення алгоритмів відновлення діяльності у кризових ситуаціях» [15].

Отже, результати проведеного GAP-аналізу надали можливість ідентифікувати ключові напрями вдосконалення системи менеджменту ТОВ «Електропром», сформувані пріоритети управлінського розвитку та обґрунтувати потребу в модернізації управлінських, фінансових і технологічних процесів. Для узагальнення результатів інтегральної оцінки ефективності системи менеджменту підприємства застосовано формулу (1.4), а підсумкові дані розрахунків наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Інтегральний показник ефективності системи менеджменту

Підхід	Вага (w_i)	Оцінка (O_i), [0–1]	Добуток $w_i \times O_i$
Системний	0,10	0,80	0,080
Функціональний	0,10	0,75	0,075
SWOT-аналіз	0,10	0,70	0,070
PEST-аналіз	0,10	0,65	0,065
GAP-аналіз	0,10	0,60	0,060
Експертні оцінки	0,15	0,85	0,1275
Порівняльний	0,10	0,70	0,070
Фінансовий	0,25	0,90	0,225
Разом	1,00		0,7725

Примітка: сформовано автором

Таким чином, проведена інтегральна оцінка засвідчила, що система менеджменту ТОВ «Електропром» характеризується високим рівнем «ефективності, що підтверджується значенням узагальненого показника – 77,25 % від максимально можливого. Такий результат свідчить про збалансовану організацію управлінських процесів, ефективну координацію функціональних підрозділів та стійку здатність підприємства до стабільного функціонування навіть в умовах економічної турбулентності. Отримані результати дають підстави вважати, що наявна система менеджменту забезпечує належний рівень керованості організаційних і фінансово-виробничих процесів, сприяє підтриманню конкурентоспроможності та формує базу для довгострокового розвитку підприємства» [15].

Разом із тим, результати аналітичного дослідження виявили низку напрямів, які потребують подальшого удосконалення, зокрема у сфері використання GAP- та PEST-аналізу як інструментів стратегічного менеджменту. Удосконалення зазначених методичних підходів дозволить підвищити рівень наукової обґрунтованості управлінських рішень, посилити аналітичну складову стратегічного планування та забезпечити більш ефективне виявлення ризиків, що впливають на діяльність підприємства. Зокрема, подальший розвиток механізмів GAP-аналізу має бути спрямований на ідентифікацію критичних розривів у системі управління, формування конкретних планів їх усунення та інтеграцію отриманих результатів у процеси стратегічного планування.

Водночас, удосконалення застосування PEST-аналізу дозволить «оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, підвищити адаптивність управлінських процесів і забезпечити системне врахування політичних, економічних, соціальних та технологічних детермінант у прийнятті управлінських рішень» [19]. Такий підхід сприятиме підвищенню гнучкості та стійкості системи менеджменту, а також посиленню стратегічної позиції підприємства на ринку.

Отже, отримані результати комплексної оцінки свідчать про ефективність чинної управлінської моделі ТОВ «Електропром», водночас підкреслюючи необхідність її подальшої модернізації з метою досягнення більшої адаптивності, аналітичної точності та інноваційної спрямованості в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Впровадження сучасних ERP-технологій для підвищення ефективності системи менеджменту організації

У сучасних умовах динамічних змін зовнішнього середовища та цифрової трансформації економіки організаційні структури управління підприємствами потребують докорінного оновлення систем менеджменту. Високий рівень мінливості ринку, зростання конкуренції та технологічна еволюція вимагають від суб'єктів господарювання впровадження інноваційних управлінських підходів і технологічних рішень, які забезпечують адаптивність, гнучкість і результативність управлінських процесів. З огляду на це, технологічна складова менеджменту перестає бути лише допоміжним елементом і перетворюється на стратегічний фактор забезпечення ефективності організаційного розвитку.

Періодичне оновлення управлінських технологій є необхідною умовою збереження конкурентоспроможності, оскільки підприємства функціонують у постійно змінюваному середовищі, де відбуваються технологічні прориви, зміни регуляторних вимог і трансформації споживчих моделей поведінки. Впровадження сучасних цифрових продуктів та інноваційних методів організації виробництва виступає закономірною тенденцією еволюції системи менеджменту. Це створює основу для реалізації інноваційних підходів до управління, удосконалення бізнес-процесів та посилення інтеграційних зв'язків між виробничими, фінансовими й управлінськими підсистемами.

Одним із провідних напрямів технологічної модернізації менеджменту виступає впровадження ERP-систем (Enterprise Resource Planning) – інтегрованих інформаційних платформ, які забезпечують автоматизацію основних бізнес-процесів підприємства. На сучасному етапі український ринок ERP-рішень перебуває у фазі активного розвитку, що зумовлено зростанням потреб у підвищенні продуктивності, уніфікації управлінських процедур і прозорості

бізнес-операцій. Програмні розробники пропонують широкий спектр ERP-продуктів, орієнтованих на автоматизацію виробничих, фінансових, логістичних, кадрових та аналітичних процесів. Їх застосування сприяє переходу організацій на новий рівень ефективності, підвищує швидкість обміну інформацією, забезпечує точність обліку й контроль використання ресурсів.

«На українському ринку представлені як галузеві, так і універсальні ERP-рішення, які дозволяють інтегрувати інформаційні потоки різних рівнів управління» [25]. У процесі розвитку підприємства такі системи можуть розширюватися, доповнюватися новими модулями й адаптуватися до специфіки бізнес-процесів. ERP-системи забезпечують комплексну інтеграцію усіх управлінських функцій, формуючи єдину цифрову платформу, що об'єднує виробництво, закупівлі, фінанси, збут і управління персоналом.

Серед найбільш поширених ERP-рішень, що використовуються в Україні, виокремлюються: «BAS ERP, Juice, Galaxy ERP, Sitaline, Sail ERP, Oracle E-Business Suite, Microsoft Dynamics AX та DelloPro» [44]. Кожен із цих продуктів має власні функціональні особливості, орієнтацію на певні галузі та рівень масштабованості.

SAP ERP займає провідні позиції серед корпоративних користувачів. Це багатомодульна система, що охоплює управління виробництвом, розподіл ресурсів, фінансовий облік, аналітику діяльності, управління персоналом та взаємодію з постачальниками. Її перевагою є глибока інтеграція бізнес-процесів, високий рівень адаптивності до міжнародних стандартів і розвинена система аналітичної звітності.

Galaxy ERP є продуктом української розробки, адаптованим до національного законодавства та потреб місцевих підприємств. Її сильними сторонами є функціональна гнучкість, інтегрованість з іншими системами, висока продуктивність і захищеність даних. Програмне забезпечення підтримує одночасну роботу кількох користувачів і забезпечує ефективне управління виробничо-господарськими процесами.

Oracle E-Business Suite – це комплексне рішення міжнародного рівня, що

містить інструменти управління виробництвом, логістикою, складськими запасами, збутом, фінансами та персоналом. Додаткові модулі системи дозволяють здійснювати контроль життєвого циклу продукції, управління відносинами з клієнтами та планування операційних процесів.

Microsoft Dynamics AX поєднує широкий функціонал управління виробництвом, продажами, фінансами, логістичними ланцюгами, замовленнями та сервісними операціями. Його перевагами є зрозумілий інтерфейс, масштабованість, інтегрованість із продуктами Microsoft (Visual Studio, .NET, Outlook), а також розвинена система захисту доступу та автоматичного резервного копіювання даних.

Серед вітчизняних рішень BAS ERP є найбільш поширеною платформою, що використовується як у великих корпораціях, так і у малих підприємствах. Її головними перевагами є гнучкість, масштабованість, доступна вартість впровадження, багатогалузеві конфігурації та можливість роботи через Інтернет. BAS ERP дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, забезпечує точний розподіл ресурсів і сприяє підвищенню ефективності управління діяльністю підприємства в реальному часі.

ERP-системи виконують ключову функцію цифрової інтеграції управління підприємством. Вони забезпечують автоматизацію всіх бізнес-процесів, дозволяючи керівництву контролювати операційну діяльність з будь-якої точки світу. Основними функціональними напрямками ERP-систем є:

Фінансове управління – цифровий бухгалтерський облік, контроль витрат і доходів, проведення аудиту, фінансове планування та прогнозування.

Управління проектами – планування, розподіл відповідальності, моніторинг виконання завдань і оцінка ефективності роботи персоналу.

Таким чином, «впровадження ERP-систем у діяльність підприємств є стратегічним чинником підвищення ефективності системи менеджменту, що сприяє цифровізації управлінських процесів, зниженню транзакційних витрат, підвищенню прозорості діяльності та зміцненню конкурентних позицій організації в умовах цифрової економіки» [24].



Рис. 3.1. Функції ERP-системи

Джерело: розроблено автором за [36; 37]

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки впровадження ERP-систем у діяльність підприємств виступає ключовим чинником підвищення ефективності управління виробничими, логістичними та організаційно-господарськими процесами. Дані інтегровані програмні рішення забезпечують єдиний інформаційний простір для всіх підрозділів, підвищують узгодженість управлінських дій, скорочують часові витрати на обробку інформації та створюють умови для прийняття стратегічно обґрунтованих рішень.

Серед основних функціональних напрямів, які забезпечують ERP-системи у структурі менеджменту підприємства, виокремлюють такі складові:

1. **Управління виробництвом.** ERP-платформи реалізують повний цикл планування, координації та контролю виробничих процесів – від надходження сировини й компонентів до формування готової продукції. Вони дозволяють моделювати виробничі плани, розподіляти ресурси між цехами, визначати оптимальні обсяги випуску та відслідковувати продуктивність у реальному часі.

Завдяки інтеграції даних з фінансовими й логістичними підсистемами забезпечується оперативна взаємодія між відділами, зниження рівня простоїв і мінімізація виробничих втрат.

2. Управління логістикою. ERP-системи «формують єдину цифрову платформу для управління всіма етапами ланцюга постачання – від закупівлі сировини до доставки готової продукції споживачам» [1]. Вони підтримують управління складськими запасами, контролюють рух товарно-матеріальних ресурсів, оптимізують використання транспортних засобів, автоматизують роботу зі складськими приміщеннями та надають інструменти для ефективної співпраці з постачальниками і клієнтами. Це дозволяє підприємству знизити логістичні витрати, підвищити точність планування постачань та забезпечити безперебійність виробничого процесу.

3. Автоматизація управління персоналом (HR-менеджмент). Модулі HR-менеджменту в ERP-системах забезпечують комплексне управління людськими ресурсами, охоплюючи етапи від підбору кандидатів до оцінки ефективності роботи. Система автоматизує процеси нарахування заробітної плати, управління бонусами, контролю відпусток, ведення кадрового обліку, а також формування індивідуальних траєкторій підвищення кваліфікації. Впровадження таких модулів сприяє зростанню мотивації персоналу, зменшенню адміністративного навантаження на HR-відділ і підвищенню рівня прозорості трудових відносин.

4. Управління замовленнями та продажами. ERP-рішення включають інструменти для комплексного контролю життєвого циклу замовлень – від моменту їх отримання до відвантаження готової продукції. Системи дозволяють вести аналітику продажів, формувати прогнози попиту, оптимізувати асортимент і своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Це сприяє підвищенню точності виконання замовлень і покращенню рівня обслуговування клієнтів.

5. Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM-функціонал). ERP-платформи часто інтегрують CRM-модулі, які забезпечують формування клієнтської бази, моніторинг історії замовлень і персоналізацію сервісу. Це дозволяє підприємству підвищувати якість комунікації, формувати

довгострокові відносини з клієнтами, а також здійснювати цільовий маркетинг на основі аналітики споживчої поведінки.

6. Контроль якості. Використання ERP-систем забезпечує цифровий моніторинг якості продукції та послуг відповідно до національних і міжнародних стандартів (ISO, EN). Завдяки автоматизованому контролю на всіх етапах виробничого процесу значно знижується частка дефектів і браку, що позитивно впливає на репутацію підприємства й рівень довіри споживачів.

7. Управління ризиками. Інтеграція інформації у межах єдиної цифрової платформи створює можливість комплексної ідентифікації ризиків та оцінки їх впливу на результати діяльності. ERP-системи дозволяють відстежувати відхилення від запланованих показників, виявляти критичні точки у виробничих або фінансових процесах, а також розробляти антикризові сценарії реагування [36; 37].

Упровадження ERP-системи забезпечує єдність інформаційного простору підприємства, об'єднуючи всі структурні підрозділи, філії, виробничі майданчики й торговельні точки в одну базу даних. Це дозволяє всім працівникам і керівництву користуватися актуальною та синхронізованою інформацією, що підвищує швидкість прийняття управлінських рішень і якість координації між відділами.

Застосування ERP-технологій створює низку організаційних переваг для підприємства, серед яких:

Відкритий доступ до єдиної інформаційної бази. Працівники мають можливість оперативно отримувати необхідні дані для виконання завдань без потреби у додаткових погодженнях чи запитах.

Уніфікація даних. Об'єднання інформаційних потоків у межах однієї системи усуває необхідність дублювання або звірки даних між різними програмними продуктами, що підвищує точність і достовірність управлінських рішень.

Мінімізація помилок. ERP-платформи мають вбудовані алгоритми

контролю, які запобігають некоректним операціям і помилковому введенню даних.

Повнота та структурованість інформації. Система забезпечує стандартизацію даних і вимагає заповнення всіх необхідних полів при реєстрації документів або створенні записів.

Поступовий розвиток. ERP-система дозволяє підприємству розширювати свій функціонал у міру зростання бізнесу, підключаючи нові модулі відповідно до потреб і стратегічних пріоритетів, що підвищує швидкість і якість управлінських рішень [36].

Таким чином, використання ERP-систем стає сучасним стандартом управління великими та середніми підприємствами, адже інтегровані цифрові рішення не лише забезпечують автоматизацію процесів, а й формують нову управлінську культуру, засновану на аналітичності, прозорості та гнучкості. Застосування цих технологій дає змогу підвищити продуктивність операцій, ефективність стратегічного планування та конкурентоспроможність підприємства (рис. 3.2).

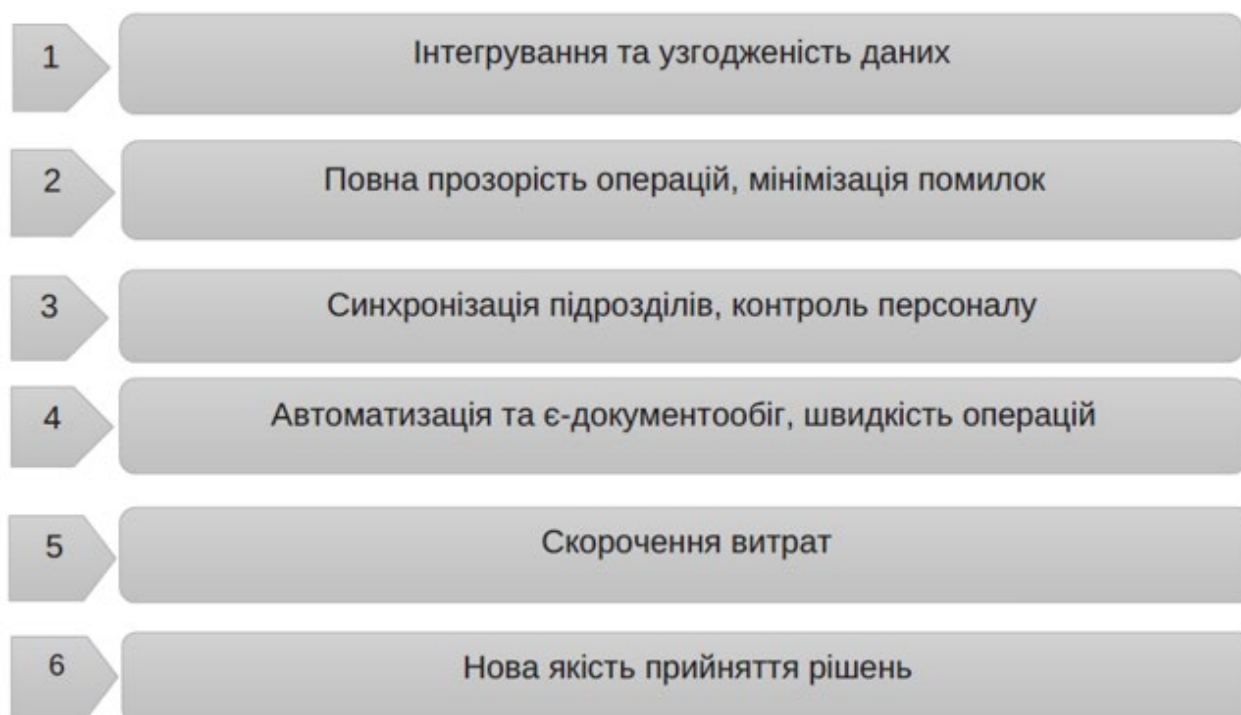


Рис. 3.2. Переваги впровадження ERP-системи

Джерело: розроблено автором за [38]

У сучасних умовах глобальної цифровізації та зростання складності бізнес-середовища впровадження ERP-систем у діяльність підприємств розглядається як стратегічний напрям удосконалення управлінських процесів. Ці інтегровані технологічні рішення забезпечують єдину інформаційну платформу, що дозволяє синхронізувати всі підрозділи, підвищити прозорість операцій, скоротити транзакційні витрати та забезпечити прийняття рішень на основі достовірних даних. Для ТОВ «Електропром», як і для більшості малих і середніх підприємств, впровадження ERP-технологій є важливим етапом у підвищенні ефективності функціонування, оптимізації ресурсів і забезпеченні стійкого розвитку.

Однією з ключових переваг ERP-систем є їхня здатність інтегрувати розрізнені інформаційні потоки в межах підприємства. У більшості традиційних організацій різні підрозділи використовують автономні сервіси та несинхронізовані бази даних, що призводить до фрагментації управлінської інформації, затримок у комунікації та зниження оперативності рішень. ERP-системи, навпаки, формують єдиний інформаційний простір, який забезпечує безперервний обмін даними між підрозділами, підвищує узгодженість управлінських дій і сприяє прискоренню внутрішніх операційних процесів. Це дає змогу підприємству досягати організаційної цілісності та забезпечувати системну взаємодію між усіма елементами управління.

Сучасні ERP-рішення передбачають високий рівень цифрового моніторингу ресурсів організації, включно із впровадженням інструментів IoT (Інтернету речей), геолокаційних сервісів і систем контролю робочого часу. Завдяки цьому керівництво може в реальному часі відстежувати стан виробничих і логістичних процесів, оцінювати ефективність виконання операцій та своєчасно реагувати на відхилення. Така прозорість не лише знижує ризик управлінських помилок, а й сприяє підвищенню рівня відповідальності персоналу, що є важливим елементом системи внутрішнього контролю.

ERP-система забезпечує протокольний контроль усіх управлінських і виконавчих дій співробітників, що дозволяє уникнути дублювання функцій, підвищує дисципліну виконання завдань і гарантує повну простежуваність

кожної операції. Керівники отримують доступ до актуальної інформації без необхідності додаткових запитів, що скорочує часові витрати та мінімізує ризик інформаційних викривлень.

Використання ERP-технологій забезпечує єдину систему документообігу, у межах якої усі бухгалтерські, фінансові та логістичні документи генеруються автоматично на основі вихідних даних. Наприклад, після формування рахунку відділом продажів бухгалтерія одразу отримує можливість створення податкових накладних, відомостей про відвантаження товару, фінансових звітів тощо. Такий підхід усуває дублювання інформації, зменшує ризики помилок і підвищує швидкість документообігу.

Перехід до цифрової моделі управління дозволяє підприємству суттєво знизити витрати на адміністративні операції та бюрократичні процедури. ERP-система оптимізує розподіл ресурсів, запобігає надлишковим закупівлям, скорочує витрати на звітність і підвищує рентабельність бізнесу. В довгостроковій перспективі це забезпечує економічну доцільність впровадження ERP-технологій, оскільки початкові інвестиції окуповуються за рахунок ефективнішого використання ресурсів і зростання продуктивності.

Однією з найважливіших переваг ERP-систем є створення єдиного інформаційного середовища в «режимі реального часу, що надає керівництву повну й достовірну картину діяльності підприємства. Система аналітичних модулів дозволяє здійснювати моніторинг ключових показників ефективності (KPI), прогнозувати наслідки управлінських рішень і виявляти тенденції у фінансово-виробничих процесах» [37]. Таким чином, ERP-технології сприяють формуванню data-driven management – управління, заснованого на фактичних даних, що значно підвищує точність і обґрунтованість стратегічних рішень.

ERP-системи цінуються насамперед за універсальність, модульність та можливість поетапного впровадження. Базова архітектура системи передбачає можливість адаптації до потреб підприємства будь-якого масштабу: від малого бізнесу до великої корпорації. Організації мають змогу розширювати функціонал ERP-платформи у міру зростання бізнесу, підключаючи нові модулі без суттєвих

фінансових і часових витрат. Така поетапна інтеграція забезпечує стабільність бізнес-процесів та формує стійку основу для стратегічного розвитку.

Попри численні переваги, ERP-рішення супроводжуються і певними організаційно-економічними викликами:

висока початкова вартість впровадження, зумовлена необхідністю налаштування системи під індивідуальні потреби підприємства;

необхідність навчання персоналу, оскільки ефективне використання ERP вимагає цифрових компетенцій і розуміння логіки інтегрованого управління;

тривалість процесу інтеграції, яка пов'язана з потребою синхронізації всіх управлінських і виробничих підсистем.

Однак зазначені труднощі мають тимчасовий характер і в більшості випадків компенсуються довгостроковими вигодами: підвищенням продуктивності, скороченням витрат, покращенням фінансових результатів та зростанням стратегічної стійкості підприємства.

У контексті діяльності ТОВ «Електропром» впровадження ERP-системи забезпечить комплексну цифрову інтеграцію всіх ключових процесів – від управління фінансовими та матеріальними потоками до HR-менеджменту, логістики й стратегічного планування. Завдяки цьому підприємство отримає готовий набір інструментів для автоматизації операційної діяльності, що сприятиме синхронізації дій персоналу, підвищенню точності обліку, мінімізації помилок і формуванню сучасної системи прийняття управлінських рішень. У результаті ERP-технології стануть не лише інструментом оптимізації, а й фундаментом цифрової трансформації системи менеджменту підприємства.

3.2. Використання системного підходу для формування системи менеджменту малого підприємства

Системний підхід як методологічна основа сучасного менеджменту є ключовою парадигмою у формуванні та розвитку управлінських систем, оскільки дозволяє розглядати організацію як цілісну динамічну систему, що складається з

взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів, об'єднаних спільною метою функціонування. У межах цього підходу будь-яка управлінська проблема розглядається не ізольовано, а як елемент більш широкої системи взаємодій, що передбачає її декомпозицію на окремі складові, подальший аналіз їх взаємозв'язків та інтеграцію отриманих результатів у єдину цілісну модель управління.

Застосування системного підходу зумовлене зростанням складності управління сучасними підприємствами, диверсифікацією їх видів діяльності, динамікою зовнішнього середовища та розвитком інформаційних технологій. Саме тому системний підхід сьогодні розглядається не лише як метод дослідження, а як філософія управління, що спрямована на гармонізацію усіх елементів організаційної структури та їх узгодження зі стратегічними пріоритетами підприємства.

Для малих підприємств, які функціонують у середовищі підвищеної невизначеності та обмежених ресурсів, системний підхід має особливе значення. Він дозволяє комплексно оцінювати ефективність господарської діяльності, оптимізувати структуру управління, усувати дублювання функцій та забезпечувати раціональне використання ресурсів. В умовах високої динамічності ринку саме системний підхід створює основу для формування адаптивних управлінських моделей, здатних забезпечити швидке реагування на зовнішні зміни та підтримувати стабільність функціонування підприємства.

Підвищена чутливість малого бізнесу до коливань ринкового середовища обумовлює необхідність використання стратегічного планування, заснованого на системному аналізі. З одного боку, малі підприємства володіють гнучкістю та інноваційним потенціалом, що дає їм змогу оперативно реагувати на зміни кон'юнктури ринку; з іншого – обмеженість фінансових, кадрових і матеріальних ресурсів робить їх вразливими до економічних ризиків, тому управлінські рішення мають бути зваженими, структурно узгодженими та системно інтегрованими.

Застосування системного підходу в менеджменті малого бізнесу дозволяє

формувати гнучку, адаптивну управлінську структуру, орієнтовану на досягнення стратегічних цілей і підтримання узгодженості дій усіх підрозділів. Це, своєю чергою, забезпечує ефективну взаємодію між функціональними підсистемами підприємства – виробничою, фінансовою, маркетинговою, кадровою тощо – та створює умови для цілісного розвитку організації.

Менеджмент малого бізнесу має низку суттєвих відмінностей від управління великими корпораціями. По-перше, він характеризується високим рівнем централізації, оскільки управлінські функції часто зосереджені в руках власника або засновника підприємства. За даними Європейської комісії, понад 99 % підприємств у Європі становлять малі та середні підприємства (МСП), більшість з яких очолюють їхні власники [42]. Як зазначають М. Міллерс і Е. Гаїле-Саркане (2021), у малих підприємствах управлінські практики суттєво відрізняються від корпоративних, оскільки власники зазвичай не мають спеціальної освіти у сфері менеджменту і приймають рішення на основі практичного досвіду [42].

По-друге, малий бізнес обмежений у ресурсах, що впливає на його управлінські можливості. Нестача фінансових, кадрових та інформаційних ресурсів змушує підприємців застосовувати гнучкі та неформалізовані методи управління, адаптовані до конкретної ситуації. Водночас наукові дослідження підтверджують, що саме ті підприємства, які запроваджують формальні управлінські практики – системи планування, мотивації, контролю та оцінювання результатів, – демонструють вищий рівень виживання, конкурентоспроможності та продуктивності [42].

По-третє, гнучкість і швидкість реагування є визначальною перевагою малого бізнесу. Завдяки спрощеній організаційній структурі та мінімальному бюрократичному навантаженню, малі підприємства здатні оперативно змінювати асортимент, технології та виробничі процеси відповідно до запитів споживачів [10]. Водночас така мобільність супроводжується вищим рівнем ризику, оскільки невеликі виробничі обсяги та низька диверсифікація підвищують чутливість до ринкових коливань [42].

Таким чином, система менеджменту малого підприємства відзначається централізованим прийняттям рішень, обмеженістю ресурсів, перевагою практичних дій над формальними процедурами та спрощеною ієрархічною структурою. Успішне функціонування таких підприємств значною мірою залежить від поєднання підприємницької ініціативи власника з упровадженням сучасних управлінських інструментів, які забезпечують контроль, мотивацію персоналу та стратегічне спрямування діяльності. У цьому контексті керівник малого підприємства виступає одночасно як стратег, аналітик, виконавець і контролер, що зумовлює як високий рівень персональної відповідальності, так і потребу в розвитку компетентностей системного мислення.

З позицій теорії управління кожна організаційна система функціонує у певному середовищі, яке не лише обмежує, але й визначає умови її розвитку. Стійке функціонування управлінської системи можливе лише за умови активної взаємодії із зовнішнім середовищем, що включає економічні, політичні, соціальні та технологічні чинники. Як зазначає І. І. Тимошенко, ефективне управління можливе лише тоді, коли елементи системи перебувають у стані збалансованості та взаємної координації, забезпечуючи єдину орієнтацію на досягнення стратегічних цілей [32, с. 17].

Поняття «система» у науковому розумінні трактується як цілісне утворення, що складається з взаємопов'язаних і взаємозумовлених елементів, які перебувають у постійній взаємодії [31]. При цьому наявність окремих структурних компонентів не гарантує ефективності системи, якщо між ними відсутня узгодженість та функціональна взаємодія. Тому одним із завдань системного менеджменту є постійний моніторинг взаємозв'язків між елементами системи та коригування управлінських процесів у разі виявлення дисбалансів.

Відповідно до позиції В. В. Белявцевої, «систему менеджменту доцільно розглядати як комплекс економічних інструментів і методів, спрямованих на узгодження інтересів підприємства, споживачів та суспільства, що забезпечує гармонізацію економічних і соціальних цілей організації» [6, с. 4]. Таким чином, системний підхід у менеджменті малого бізнесу формує науково обґрунтовану

основу для стратегічного управління, орієнтовану на підвищення конкурентоспроможності, забезпечення стійкого розвитку та адаптацію підприємства до викликів зовнішнього середовища.

Створення дієвої системи менеджменту в сучасних умовах господарювання вимагає не лише формування раціональної організаційної структури управління, а й забезпечення її функціональної дієздатності, що передбачає надання необхідних ресурсів, створення умов для їх ефективного використання та безперервного вдосконалення управлінських процесів. Організаційна структура має бути не самоціллю, а інструментом реалізації стратегічних і тактичних цілей підприємства, який забезпечує узгодженість управлінських рішень, оптимальний розподіл повноважень і відповідальності, а також ефективну взаємодію між підрозділами.

У сучасному науковому дискурсі визнається, що ефективна система управління повинна базуватися на низці фундаментальних принципів, які визначають її зміст та спрямованість. До таких принципів належать:

науковість і системність, що передбачають використання обґрунтованих методів аналізу, планування та прогнозування, а також урахування взаємозв'язків між усіма елементами управлінської системи;

демократичний централізм, який поєднує централізоване прийняття стратегічних рішень із делегуванням відповідальності на нижчі рівні управління;

економічність та результативність, що передбачає досягнення управлінських цілей із мінімальними витратами ресурсів і максимальним ефектом;

компетентний добір персоналу, який є визначальним чинником ефективності управлінської системи;

ефективне матеріальне та моральне стимулювання, що формує мотиваційне підґрунтя для підвищення продуктивності праці та залученості персоналу.

Управління бізнес-процесами сучасного підприємства охоплює широкий спектр управлінських завдань, які потребують аналітичного мислення, здатності

до прогнозування, адаптивності та стратегічного бачення. У цьому контексті системний підхід набуває особливої актуальності, оскільки він забезпечує підприємству можливість оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, аналізувати ситуації у взаємозв'язку їхніх внутрішніх і зовнішніх детермінант, приймати оптимальні рішення в умовах невизначеності та нестандартних викликів.

Сутність системного підходу полягає в тому, що він передбачає розгляд організації як цілісного утворення, де всі елементи – підрозділи, ресурси, процеси, інформаційні потоки – перебувають у постійній взаємодії. Аналіз окремих частин без урахування їх взаємозв'язків не дає повної картини ефективності управління, тому системний підхід вимагає інтеграції аналітичних результатів у єдину модель управлінського впливу. Важливою складовою такого підходу є зворотний зв'язок, що дозволяє коригувати управлінські дії на основі фактичних результатів, забезпечуючи гнучкість і саморегуляцію системи.

У цьому розумінні система менеджменту виступає як специфічне внутрішнє середовище організації, покликане забезпечити її стабільне функціонування в умовах конкуренції, ефективного використання ресурсного потенціалу та здатність до розвитку. Ефективна управлінська система не лише координує діяльність структурних підрозділів, а й формує організаційне підґрунтя для інноваційного розвитку, підтримуючи баланс між стабільністю та адаптивністю.

Процес застосування системного підходу до управління є етапним і логічно структурованим, що дозволяє послідовно вибудовувати ефективну модель менеджменту підприємства (рис. 3.3).

Перший етап формування дієвої системи менеджменту передбачає «добір і підготовку управлінських кадрів, здатних ефективно реалізовувати управлінські функції в умовах ринкової економіки. Йдеться не лише про залучення фахівців із відповідною освітою, а й про створення умов для безперервного професійного розвитку персоналу, підвищення рівня їхньої управлінської компетентності та формування стратегічного мислення» [24].

Розвинута інформаційна база забезпечує своєчасність і достовірність управлінських рішень, що є критично важливим чинником для досягнення стабільного розвитку підприємства.

Одночасно «проводиться роз'яснювальна та навчальна робота з персоналом, спрямована на формування спільного розуміння цілей організації, засад її функціонування та методів управління. Такий підхід сприяє розвитку організаційної культури, заснованої на спільних цінностях, відкритій комунікації та відповідальності кожного працівника за кінцевий результат діяльності» [7].

Важливим напрямом першого етапу є також розвиток ринкових зв'язків підприємства. Організація має активно інтегруватися в інституційну інфраструктуру ринку, співпрацювати з торговими палатами, фінансовими установами, галузевими асоціаціями, освітніми й науковими центрами. Це дозволяє підвищити інформаційну відкритість підприємства, розширити коло ділових контактів, зміцнити конкурентні позиції на цільових ринках і водночас формувати позитивний імідж організації.

Таким чином, системний підхід у побудові менеджменту підприємства не зводиться до формального поєднання функцій або створення структурних підрозділів. Він є комплексним процесом, що поєднує розвиток кадрового потенціалу, інформаційно-аналітичної бази, комунікаційних механізмів і ринкових зв'язків у єдину керовану систему, здатну забезпечити ефективне функціонування підприємства, його конкурентоспроможність та сталий розвиток у мінливому середовищі.

Другий етап формування ефективної системи менеджменту підприємства передбачає структуризацію та розбудову її ключових підсистем, що забезпечують основні напрями діяльності організації. На цьому етапі формується виробнича підсистема, орієнтована на оптимізацію технологічних процесів, забезпечення якості продукції та раціональне використання ресурсів. Одночасно розвивається фінансово-економічна підсистема, яка виконує функції планування, обліку, контролю та аналізу фінансових результатів. Її ефективність визначає стійкість підприємства, рівень платоспроможності, ліквідності та прибутковості.

Саме ці базові компоненти створюють основу операційної діяльності, забезпечуючи сталість бізнес-процесів і формуючи ресурсну базу для подальшого розвитку підприємства.



Рис.3.3. Система менеджменту в малому бізнесі

Примітка: адаптовано автором на основі [9]

Третій етап передбачає інтеграцію допоміжних і забезпечувальних підсистем у єдину управлінську структуру. Вони виконують функцію підтримки та координації основних напрямів діяльності, створюючи синергійний ефект у системі управління. Зокрема, підсистема контролінгу забезпечує інформаційну прозорість і фінансову дисципліну, а підсистема управління ризиками дозволяє мінімізувати вплив негативних чинників зовнішнього середовища на стабільність підприємства.

Кожна з цих підсистем перебуває у тісному взаємозв'язку з іншими елементами системи менеджменту, формуючи єдину функціональну мережу управління. Їх взаємодія ґрунтується на принципах системності, збалансованості та взаємної відповідальності, що забезпечує не лише узгодженість дій, а й

підвищення результативності та ефективності функціонування підприємства загалом.

У процесі функціонування система менеджменту не залишається статичною – вона постійно еволюціонує, трансформуючи свої цілі, завдання, технології, організаційну структуру та кадровий потенціал. Така динаміка є закономірною реакцією на зміни у зовнішньому середовищі, потреби ринку, науково-технічний прогрес і соціальні чинники. У межах цієї системи реалізуються всі основні управлінські функції – планування, організація, мотивація, координація та контроль, які перебувають у постійній взаємодії, забезпечуючи цілісність управлінського циклу.

У контексті сучасних управлінських підходів важливим є розуміння того, що економічна активність підприємства тісно пов'язана з підприємницьким інтересом, який виступає рушійною силою розвитку організації. Як зазначає В. О. Сизоненко, підприємницький інтерес має двоїсту природу: з одного боку, він відображає матеріально-мотиваційний аспект, пов'язаний із ринковою оцінкою результатів діяльності та рівнем отриманого доходу (прибутку), а з іншого – загальноекономічний аспект, що полягає у прагненні до самореалізації, прояву ініціативності, інноваційності та самостійності у прийнятті рішень [28, с. 266]. Така подвійність стимулює керівників до пошуку балансу між короткостроковою вигодою і довгостроковою стабільністю, між особистим інтересом і стратегічними пріоритетами підприємства.

У сучасних умовах господарювання системи управління недержавних і приватних підприємств формуються з урахуванням масштабу бізнесу, галузевої специфіки та організаційно-правової форми діяльності. На відміну від державних структур, управління у приватному секторі характеризується більшою гнучкістю, оперативністю і персоніфікованою відповідальністю за результати. Досвід розвинених країн демонструє, що ефективність діяльності підприємств значною мірою визначається професіоналізацією менеджменту. У більшості таких компаній провідну роль відіграють не власники, а професійні управлінці, здатні поєднувати стратегічне бачення з аналітичним мисленням, використовуючи

інструменти сучасного менеджменту для досягнення конкурентних переваг.

Характерною ознакою підприємницького стилю управління є високий рівень активності, ініціативності та готовності до ризику. Менеджер-підприємець виступає не лише як адміністратор, але як стратег і лідер змін, здатний діяти в умовах невизначеності, коли результати діяльності є складно прогнозованими. Такий підхід вимагає глибокого розуміння закономірностей ринку, аналітичних навичок, інноваційного мислення та здатності адаптувати систему управління до нових викликів.

Отже, другий і третій етапи формування системи менеджменту відображають перехід від структурного до функціонально-інтеграційного рівня управління, коли організація вже не просто створює внутрішні підсистеми, а вибудовує єдину, скоординовану управлінську екосистему. Така система стає здатною не лише підтримувати ефективну операційну діяльність, але й забезпечувати стратегічний розвиток підприємства, підвищувати його конкурентоспроможність та стійкість у мінливому середовищі.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного комплексного дослідження було розкрито специфіку функціонування малого бізнесу в Україні, а також проаналізовано його ключові принципи, критерії та фактори розвитку в сучасних соціально-економічних умовах. Встановлено, що діяльність малих підприємств характеризується відносно невеликими масштабами виробництва, обмеженою кількістю персоналу, невисоким рівнем капіталізації та локальною орієнтацією бізнес-операцій. Їх діяльність, як правило, має чітко визначену спеціалізацію і зосереджується на вузькому ринковому сегменті, що дозволяє гнучко реагувати на зміни попиту, але водночас підвищує залежність від кон'юнктури місцевого ринку.

У результаті узагальнення теоретичних підходів уточнено зміст поняття «система менеджменту підприємства», яку запропоновано трактувати як інтегровану сукупність взаємопов'язаних елементів – організаційних структур, управлінських процесів, методів, ресурсів і кадрового потенціалу, що забезпечують цілеспрямоване, ефективне та адаптивне управління діяльністю підприємства для досягнення його стратегічних і тактичних цілей. Визначено, що ефективна система менеджменту не може обмежуватись лише наявністю формальної організаційної структури – вона потребує налагодженого механізму взаємодії структурних підрозділів, забезпечення необхідними ресурсами та створення умов для їх результативного використання.

Об'єктом практичного дослідження обрано ТОВ «Електропром». Аналіз організаційної структури показав, що вона побудована за лінійно-функціональним принципом, із мінімальною кількістю ієрархічних рівнів та широким колом функціональних обов'язків керівного персоналу. Така модель сприяє оперативності управлінських рішень, забезпечує раціональне використання ресурсів і підтримує високий рівень гнучкості, проте водночас зумовлює перевантаження керівників та обмежує функціональну спеціалізацію працівників.

Фінансові результати демонструють виразну тенденцію зростання: прибуток до оподаткування та чистий прибуток у 2024 р. збільшилися на 80% порівняно з попереднім роком. Обсяг реалізації продукції зріс на 43% у 2023 р. та стабілізувався у 2024 р., що підтверджує досягнення сталих обсягів збуту. Хоча у 2023 р. спостерігалось підвищення собівартості, у 2024 р. цей показник знизився на 810 тис. грн, що позитивно вплинуло на рентабельність продажів. Поряд із цим, чисельність персоналу та фонд оплати праці поступово зростали, що вказує на стабілізацію кадрового потенціалу. Однак зниження середньомісячної заробітної плати потребує оптимізації кадрової політики. Зменшення рівня фондівіддачі у 2024 р. пояснюється оновленням матеріально-технічної бази та збільшенням вартості необоротних активів. Зростання оборотних активів свідчить про розширення операційної діяльності підприємства.

Показники рентабельності власного капіталу, діяльності та продажів покращилися у 2024 р., що підтверджує зростання ефективності використання ресурсів. Водночас, різке збільшення кредиторської заборгованості потребує посилення фінансового контролю та удосконалення системи управління зобов'язаннями.

За результатами проведеного PEST-аналізу встановлено, що у 2022–2024 рр. підприємство функціонувало в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та технологічної турбулентності. Політичні фактори були пов'язані зі змінами в законодавстві, економічні – з високою інфляцією, девальвацією гривні та обмеженням кредитування, соціальні – зі скороченням робочої сили та міграцією, технологічні – з необхідністю цифровізації. Ці чинники формували зовнішнє середовище підвищеного ризику, що вимагало від підприємства адаптивних управлінських рішень.

Сучасні системи управління у малому бізнесі дедалі більше орієнтуються на процесний підхід, який дозволяє підвищити прозорість, ефективність і гнучкість управлінських рішень. Побудова менеджменту за процесним принципом дає змогу формувати цілісне бачення ланцюга створення цінності, що

сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Водночас орієнтація лише на кінцеві результати без аналізу причинно-наслідкових зв'язків може призвести до втрати стратегічних орієнтирів.

У результаті SWOT-аналізу ТОВ «Електропром» ідентифіковано його сильні сторони (стабільна управлінська команда, вигідне розташування, позитивна репутація), слабкі сторони (обмежений капітал, низький рівень цифровізації, залежність від постачальників), можливості (розширення ринку, участь у держпрограмах, впровадження цифрових технологій) і загрози (воєнний ризик, інфляція, кадрові втрати).

GAP-аналіз показав наявність розривів між поточним і цільовим станом системи управління, зокрема у сферах стратегічного планування, HR-менеджменту, маркетингу та технологічного оновлення. Рекомендовано впровадження системного стратегічного менеджменту, орієнтованого на безперервне оновлення стратегії, розвиток людського капіталу, підвищення рівня цифровізації та впровадження ERP/CRM систем.

Розрахований інтегральний показник ефективності системи менеджменту ТОВ «Електропром» становить 77,25% від максимально можливого, що свідчить про високий рівень організаційної та управлінської ефективності, але одночасно – про потребу у вдосконаленні стратегічних, аналітичних і комунікаційних підходів.

Узагальнюючи результати, можна констатувати, що ТОВ «Електропром» демонструє ознаки сталого розвитку, зростання фінансової стійкості, ефективності управління та конкурентоспроможності. Разом із тим, виявлені недоліки у структурі та процесах управління мають стати основою для подальшої трансформації системи менеджменту з урахуванням принципів цифровізації, ризик-орієнтованого підходу та стратегічної гнучкості.

Запропоновані у дослідженні теоретичні узагальнення, методичні положення та практичні рекомендації можуть бути використані ТОВ «Електропром» для удосконалення системи менеджменту, підвищення її адаптивності, прозорості та результативності в умовах мінливого ринкового

середовища. Це створює підґрунтя для подальшого розвитку підприємства, підвищення його інноваційного потенціалу та стійкої інтеграції у сучасну економічну екосистему України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р., Демків І. Засоби стимулювання розвитку малого бізнесу як чинника подолання депресивності віддалених населених пунктів територіальних громад. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. Вип 3, С. 151-155.
2. Августин Р., Демків І. Пріоритети вдосконалення системи менеджменту покращення фінансово-економічного стану підприємства. *Економіка та суспільство*, 2023, 29. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-29-32>
3. Августин Р.Р., Демків І.О. Стратегічне управління прибутком як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки, Хмельницький*, 2024, № 5 Том 1 (310), с. 126-130.
4. Августин Р.Р., Демків І.О. Стратегічно-тактичний інструментарій управління фінансовою стійкістю і платоспроможністю підприємства. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*, № 3 (2024), с. 121-126.
5. Августин Р.Р., Демків І.О. Управління формуванням ресурсного забезпечення стратегічного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету, Хмельницький*, 2023, № 3 (292), с. 77-81.
6. Августин Р.Р., Демків І.О., Трепет Н. М. Аналізування та ідентифікація шляхів удосконалення конкурентної стратегії підприємства в умовах цифровізації. *Бізнес Інформ*. 2024. №9. С. 429–436. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-429-436>
7. Августин Р.Р., Демків І.О., Трепет Н. М. Моделювання та формування механізму зміцнення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2024. Вип.42. С.110-118. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1381>
8. Августин Р., Демків І., Галюлько Ю. (2025). Соціальна відповідальність суб'єктів сфери споживчих послуг: особливості та пріоритети реалізації.

DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT, (2), 245–250.
[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(32\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(32))

9. Августин Р., Демків І., Галюлько Ю. (2025). Інструментарій розвитку соціальної відповідальності суб'єктів сфери споживчих послуг. Modeling the development of the economic systems, 3 , 62–67. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-8>

10. Августин Р., Демків І., Струмецький О. (2025). Базисні положення формування інструментів управління економічним розвитком територіальних громад. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. Том 342, № 3(1) , 2025, 198-204. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-29](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-29)

11. Августин Р., Демків І., Струмецький О. (2025). Проблемні аспекти управління економічним розвитком територіальних громад Modeling the development of the economic systems, 4 , 8–13. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-18-1>

12. Августин Р., Демків І., Трепет Н. (2025). Аспекти Інтернет-маркетингу в контексті управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах цифровізації. Development Service Industry Management, Вип.3, 113–117. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(17\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(17))

13. Впровадження ERP. URL: <https://ontargit.com/ua/implementation-of-erp/>.

14. Гарькава В. Ф., Хитрова О. А., Пшенична М. В., Орленко О. В. Тренди розвитку менеджменту та бізнес- технологій в умовах формування сучасної української економіки. Академічні Візії. 2023. № 16. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7670619>.

15. ТОВ «Електропром». Матеріали діяльності.

16. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

17. Державна служба статистики України. Показники діяльності суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва України (2020–2024). URL : <https://ukrstat.gov.ua>.

18. Джур О. Є., Шулякова А.С. Інноваційні аспекти удосконалення системи менеджменту організацій у сучасних умовах. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2016. № 6 (24). С. 55–67.

19. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22.03.2012 № 4618-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>.

20. Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 06.02.2018 № 2275-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text>.

21. Липка О. Впровадження сучасних ERP-технологій для підвищення ефективності системи менеджменту організації. Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: *мат. доп. X Ювілейної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю*. Тернопіль. ЗУНУ. 2025.

22. Липка О. Цифрова трансформація менеджменту організацій в умовах турбулентного ринкового середовища. Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні: *мат. доп. наукової конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу*. Тернопіль, 27 листопада 2025р.

23. Ліпич Л. Г., Хілуха О. А., Кушнір М. А. Еволюція розвитку інформаційних систем управління підприємством. Економічний форум. 2021. Т. 1. № 4. С. 85–94.

24. Лозовський О. М., Гусак К. Ю. Шляхи оптимізації системи менеджменту підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6896>. DOI: [10.32702/2307-2105-2019.2.46](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.2.46).

25. Онищенко О. А. Теорія організацій : курс лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» освітньо- професійних програм «Менеджмент організацій і адміністрування», «Менеджмент міжнародного бізнесу». Запоріжжя : ЗНУ, 2025. 128 с.

26. Реверчук С. К., Творидло О. І. Формування соціально-орієнтованого фінансового бізнесу в Україні. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10270> .
27. Сахно Є.Ю., Пономаренко С.І., Дорош М.С. Менеджмент малих та середніх підприємств: навч. посіб. Київ: Вища школа, 2018. 320 с.
28. Сизоненко В.О. Підприємництво : підручник. Київ : Вікар, 1999. 438 с.
29. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 416 с.
30. Скібіцький О.М., Матвеев В.В., Скібіцька Л.І. Організація бізнесу. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. Київ: Кондор, 2011. 912 с.
31. Складові системи менеджменту підприємства сфери обслуговування.
32. Тимошенко І.І., Соснін А.С. Менеджер організації : навч. посіб. для менеджерів. Київ : В-цтво Європейського університета, 2001. 350 с.
33. Україна 2030 – країна з розвинутою цифровою економікою URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>.
34. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидво, 2003. 608 с.
35. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>.
36. Buriak I., Nechyporenko K., Chychun V., Polianko H., Milman L. Trends in the development of management and business technology in the formation of the modern Ukrainian economy. *Futurity Economics&Law*. 2022. No. 2(4), pp. 29–35.
37. Business Process Management System, BPM. URL: <https://www.tadviser.ru/a/117491>
38. ERP-система для малого бізнесу, переваги та ризику. URL: <https://www.netsoft.com.ua/ERP-systema-dlya-maloho-biznesu.html>.
39. Investopedia. Balanced Scorecard (BSC) Definition. URL: <https://www.investopedia.com/terms/b/balancedscorecard.asp> .
40. Johnson G., Scholes K., Whittington R. *Exploring Corporate Strategy*. 9th ed. Prentice Hall, 2009. 736 p.

41. Measure Business. SWOT and Balanced Scorecard – Business Analysis Toolkit. URL: <https://www.measurebusiness.com/swot-and-balanced-scorecard.htm>.

42. Millers M., Gaile-Sarkane E. Management practice in small and medium- sized enterprises: Problems and solutions from the perspective of open innovation. *Technology, Market, and Complexity*. 2021. Vol. 7. Iss. 4. P. 1–14, URL: <https://doi.org/10.3390/joitmc7040214>

43. Mintzberg H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press, 1994. 348 p.

44. Parmenter D. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. 3rd ed. Wiley, 2015. 336 p.

45. QuickMBA. SWOT Analysis and Strategic Planning. URL: <http://www.quickmba.com/strategy/swot>.

46. Mulcka O., Baranyak I., Demkiv I. Modes and Measures of Business Support During Wartime: The Case of the Carpathian Region of Ukraine. *Studia Regionalne i Lokalne*. Special Issue on Ukraine, 2023, 25–36. DOI: 10.7366/15094995s2302.

47. Stahiv O., Biletska I., Perepolkina O., Avgustyn R., Mykytyn O. (2023). Efficiency of the Implementation of Innovation and Investment Projects at Healthcare Institutions: Integral Analysis and Ways of Enhancement. *Science and Innovation*, 19(5), 18–33. <https://doi.org/10.15407/scine19.05.018>

48. Kabachenko D., Churikanova O., Oneshko S., Avhustyn R., Slatvinska V. Application of Information Technologies for Management Decision Making in the Conditions of the Instability of the External Economic Space. *International Journal for Quality Research*. Volume 16 Number 4. 2022. s. 1121-1132

49. Avhustyn, R., & Demkiv, I. (2020). Management innovations as a factor of improving competitiveness of enterprises. *Efektivna Ekonomika*. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.14>

50. Ruslan Avhustyn, & Iryna Demkiv. (2021). Anti-corruption mechanism and means of detinization in the social sphere. *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*, (13), 27-37. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-13-03>