

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.
_____Олександр ВЕЛИЧКО
« ____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: ОПТИМІЗАЦІЯ НАПРЯМІВ ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувач

Денис ШИБІНСЬКИЙ

**Науковий керівник,
доктор філософії, доцент**

Ольга РОДІНА

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет: менеджменту і маркетингу
Кафедра: менеджменту і права
Освітня-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту і
права, д.е.н., професор
_____Олександр ВЕЛИЧКО
«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ШИБІНСЬКОМУ ДЕНИСУ ОЛЕКСАНДРОВИЧУ

- Тема роботи:** «Оптимізація напрямів організації менеджменту підприємства»
керівник роботи: Родіна Ольга Вікторівна, доцент
затверджені наказом закладу вищої освіти від «_____» _____ 2025 р. № _____.
- Строк подання здобувачем роботи:** 05 червня 2025 року.
- Вихідні дані до роботи:** дані фінансової звітності ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») та інші внутрішні документи підприємства, комплекс наукових праць та інформаційних джерел з питань оптимізації напрямів організації менеджменту підприємства.
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):** 1) описати теоретичні аспекти організації системи менеджменту; 2) розкрити методичне забезпечення оцінки ефективності функціонування системи менеджменту підприємства 3) провести аналіз ефективності системи менеджменту досліджуваного підприємства; 4) запропонувати напрями оптимізації системи менеджменту у діяльності досліджуваного підприємства.
- Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):** організація системи менеджменту підприємства; динаміка структури балансу ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») за 2022-2024 роки; склад активів ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») у 2022-2024 роках; динаміка основних показників діяльності ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») у 2022-2024 роках; показники результативності діяльності ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») у 2020-2024 роках; запропоновані стратегічні альтернативи розвитку ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП»); переваги впровадження цифрових рішень у систему менеджменту ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП»).

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми роботи, об'єкта дослідження	вересень 2024 року	
2	Складання і затвердження плану та завдання на кваліфікаційну роботу	жовтень 2024 року	
3	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації системи менеджменту підприємства. Виконання першого теоретичного розділу.	жовтень - грудень 2024 року	
4	Дослідження організаційно-економічної діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	січень року – березень 2025 року	
5	Розробка напрямів підвищення щодо оптимізації системи менеджменту на досліджуваному підприємстві. Виконання третього проєктно-рекомендаційного розділу роботи.	березень – травень 2025 року	
6	Розробка висновків та пропозицій	травень 2025 року	
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	травень 2025 року	
8	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	червень 2025 року	
9	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	червень 2025 року	
10	Представлення роботи на засідання кафедри	червень 2025 року	
11	Захист кваліфікаційної роботи	червень 2025 року	

Здобувач

Денис ШИБІНСЬКИЙ

Керівник роботи

Ольга РОДІНА

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Поняття процесу організації менеджменту на підприємстві	6
1.2. Методичне забезпечення оцінки ефективності функціонування системи менеджменту підприємства	11
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП»)	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП»)	21
2.2. Діагностика результативності діяльності ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП»)	28
2.3. Оцінка ефективності управління ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП»)	34
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП»)	39
3.1. Формування стратегічних альтернатив розвитку ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП»)	39
3.2. Цифрові рішення у системі менеджменту ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП»)	45
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56
ДОДАТКИ.....	60

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах зростаючої невизначеності, загострення, кризових впливів, а також на тлі політичної та економічної нестабільності в країні, підприємства стикаються з серйозними управлінськими викликами. Додатковим ускладненням є внутрішня неузгодженість управлінських рішень, що негативно впливає на загальну динаміку розвитку. У подібних ситуаціях важливим є процеси стабілізації та подальшого зростання, основою яких виступає підвищення ефективності функціонування підприємства. Саме оптимізація внутрішніх процесів, раціональне використання ресурсів та впровадження дієвих управлінських підходів дозволяють вчасно реагувати на зовнішні та внутрішні загрози, формуючи надійний фундамент для стійкого розвитку в складних умовах.

Форма управління в організації формується не лише з урахуванням внутрішніх потреб підприємства, але й під впливом зовнішніх чинників, зокрема історичних традицій, домінуючих у суспільстві управлінських підходів, культурних норм та системи цінностей, притаманних тій чи іншій країні. Особливості функціонування окремого підприємства суттєво впливають на побудову управлінської структури, стилю взаємодії між керівниками й підлеглими, підходу до прийняття рішень. Варто зазначити, що в межах однієї обраної форми управління можуть ефективно застосовуватись різноманітні методи управлінського впливу, стилі керівництва, інструменти контролю та мотивації, що дає змогу адаптувати систему управління до конкретних умов функціонування підприємства. Зазначені аргументи і підтверджують актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних і практичних аспектів оптимізації напрямів організації менеджменту у діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі необхідним є виконання наступних **завдань**:

1. Розкрити теоретичні аспекти процесу організації менеджменту на підприємстві;
2. Проаналізувати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП»);
3. Провести діагностику ефективності управління ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП»);
4. Запропонувати напрями оптимізації системи менеджменту у діяльності ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП»).

Об'єкт дослідження є процеси організації менеджменту на підприємстві. **Предмет** дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти оптимізації напрямів організації менеджменту у діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП»).

Під час написання кваліфікаційної роботи використано комплекс взаємопов'язаних наукових **методів**, що дозволили всебічно дослідити предмет аналізу та розробити обґрунтовані рекомендації, зокрема: аналіз і узагальнення наукової літератури (для вивчення сучасних підходів до управління та систематизації теоретичних основ оптимізації управлінських процесів); порівняльний метод (для зіставлення традиційних та сучасних методів управління, а також виявлення ефективних практик у різних організаціях); системний підхід (для комплексного розгляду управлінських процесів як цілісної системи з урахуванням взаємозв'язків між її елементами); економічний аналіз (для оцінки ефективності управлінських рішень та виявлення резервів підвищення результативності функціонування підприємства).

Практичне значення роботи полягає у розробці стратегічних альтернатив щодо розвитку підприємства та обґрунтування пропозиції щодо

використання цифрових рішень у системі менеджменту Товариства з обмеженою відповідальністю «ВАНДЕРГРУП».

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття процесу організації менеджменту на підприємстві

Гнучкість, адаптивність і стійкість системи управління є ключовими чинниками, що визначають ефективність діяльності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Узгодженість дій усіх елементів управлінської системи забезпечує швидке реагування на зміни, мінімізує ризики та сприяє досягненню стратегічних цілей. Конкурентоспроможність підприємства безпосередньо залежить від його здатності адаптуватися до нових викликів, впроваджувати інноваційні рішення та вдосконалювати внутрішні процеси. Ефективна стратегія управління дозволяє не лише зміцнити ринкові позиції, а й забезпечити сталий розвиток, оптимізуючи використання ресурсів та підвищуючи продуктивність.

Менеджмент організацій являє собою складну багаторівневу систему, яка інтегрує різні аспекти діяльності підприємства. Кожна підсистема управління виконує власні функції, спрямовані на досягнення конкретних стратегічних цілей. Взаємодія між підсистемами забезпечує ефективну координацію процесів, ефективне розпорядження ресурсами та гнучке реагування на зміни у бізнес-середовищі. Ефективне управління передбачає узгоджене функціонування всіх елементів організації, що дозволяє підвищити її конкурентоспроможність, забезпечити стабільний розвиток та досягнення високих результатів у довгостроковій перспективі [10].

Внутрішня система організації фактично є її фундаментальною основою, яка визначає механізм функціонування підприємства як цілісного об'єкта управління. Вона охоплює усі ключові елементи, що формують єдину управлінську модель та забезпечують злагоджену взаємодію між усіма

підrozділами та процесами. Структурно система менеджменту представлена у вигляді схеми (рис. 1.1), яка демонструє взаємозв'язок її функціональних складових. Основу системи менеджменту становлять такі функціональні підсистеми: стратегічне управління, маркетингове управління, фінансовий менеджмент, кадрове управління, інформаційне забезпечення, операційне управління. Доповнює підсистеми менеджменту контролінг, який виконує функції моніторингу, аналізу та коригування управлінських рішень, забезпечуючи цілісність і результативність усієї системи [27], [28].

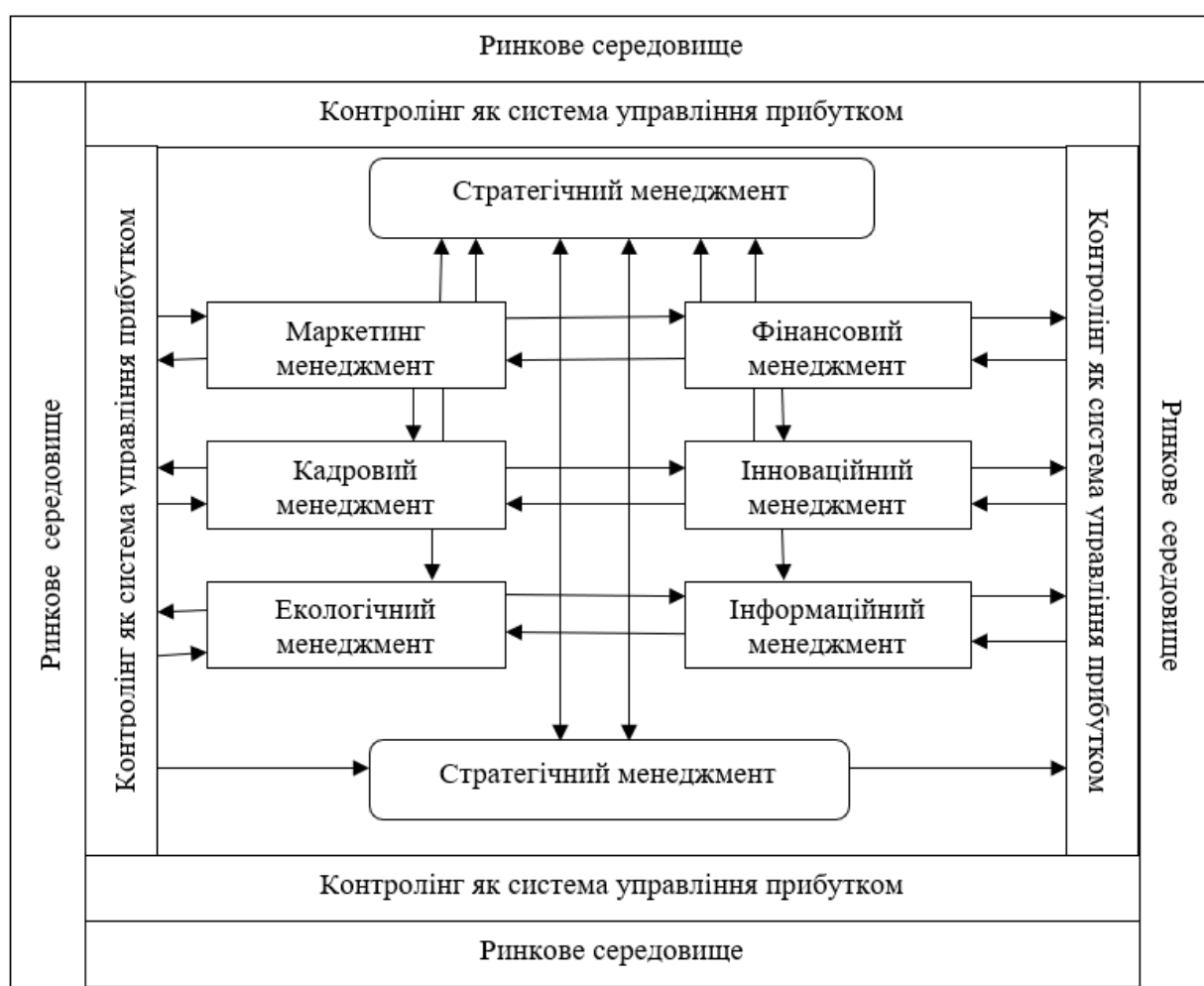


Рис. 1.1. Організація системи менеджменту підприємства [30]

Дотримання дисципліни та впорядкованість усіх бізнес-процесів відіграють ключову роль у забезпеченні стабільного функціонування підприємства. Чітка організація роботи, контроль за виконанням завдань і

відповідальність персоналу сприяють підвищенню продуктивності, оптимізації використання ресурсів і мінімізації ризиків.

Завдяки ефективному управлінню та підтриманню порядку в діяльності компанії досягаються позитивні фінансові результати, що дозволяє не лише зміцнити її конкурентні позиції, а й створити умови для сталого розвитку та підвищення ефективності господарювання [22].

Складовими механізму, що запускає роботу в системи управління організацією є: методи управління, завдання управління, організаційні процеси управління, правила та норми, що діють у середні підприємства, мета управління, функції управління, технології управління [14].

Ефективне управління передбачає чітку взаємодію всіх елементів механізму, де кожен компонент виконує свою визначену функцію. Кожен елемент має бути органічно інтегрований у загальну систему, відображаючи свою роль у відповідному виді управлінського процесу. Тільки гармонійне поєднання всіх складових забезпечує стабільність, узгодженість дій та ефективність управлінської системи, що, у свою чергу, сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Управлінська підсистема представляє собою сукупність управлінських елементів, які виконують свої функції та вирішують поставлені завдання із використанням методів менеджменту. Фінансова підсистема відповідає за наявність необхідної кількості фінансових ресурсів, із використанням основних елементів, зокрема фінансової стратегії і фінансової політики. Операційна підсистема організації враховує всі дії, результатом яких є продукт підприємства. Операційна система функціонує, із врахуванням стратегії операційної діяльності. Маркетингова підсистема є цілісною соціально-економічною системою, яка складається з сукупності взаємопов'язаних елементів різноманітного ступеню складності. Підсистема логістики дозволяє інтегрувати усі функціональні сфери, пов'язані із проходженням матеріальних потоків від виробника до споживача в єдиний комплекс. Інвестиційна підсистема організації визначає джерела

фінансування інвестицій; здійснює оцінку ефективності інвестиційних проектів, управління фінансовими інвестиціями та формування портфеля фінансових інвестицій [4], [6], [11], [12], [15], [28].

Процес управління виробництвом є складною системою, що включає кілька окремих управлінських циклів, кожен з яких можна поділити на кілька самостійних операцій. Ключовими етапами цього процесу є: збір і передача інформації про об'єкт управління, її детальна обробка та аналіз, формулювання управлінського рішення на основі отриманого аналізу, передача рішення на об'єкт управління та його реалізація, а також порівняння фактичних результатів з плановими показниками. Циклічний підхід дозволяє забезпечити постійний моніторинг і коригування процесів для досягнення оптимальних результатів виробництва [2].

Взаємозв'язок елементів процесу управління ефективністю діяльності підприємства проявляється у тісній координації всіх складових, що формують цілісну систему управлінського впливу. Кожен елемент - планування, організація, мотивація, контроль та аналіз - відіграє важливу роль у досягненні високих показників результативності. Зокрема, планування задає орієнтири для розвитку, організація забезпечує ресурсну та структурну підтримку, мотивація активізує людський потенціал, а контроль і аналіз дозволяють оперативно реагувати на відхилення та вносити коригування (рис. 1.2).

Крім того, поняття «організація» охоплює комплекс взаємопов'язаних складових, що забезпечують цілісність та ефективність функціонування підприємства. Насамперед, організація визначає свою мету та конкретизує завдання, необхідні для її досягнення. Далі ці завдання систематизуються та групуються за напрямками діяльності, що дозволяє формувати окремі види робіт та об'єднувати їх у структурні підрозділи відповідно до стратегічної орієнтації організації [6].



Рис. 1.2. Елементи процесу управління та їх взаємозв'язок [3]

Особливе значення має процес делегування повноважень і чіткий розподіл відповідальності між рівнями управління, що створює ефективну ієрархічну структуру. Важливо також формування сприятливого внутрішнього середовища - організаційного клімату, який мотивує персонал до досягнення спільних цілей. Для забезпечення злагодженої взаємодії між усіма елементами організації необхідне налагодження ефективної системи комунікацій, яка підтримує процеси прийняття управлінських рішень, контролю, координації та оперативного реагування на зміни. Організація – це єдина система, що інтегрує всі її елементи в гармонійну структуру, здатну адаптуватися до динамічного зовнішнього середовища та досягати поставлених цілей.

Процес управління на підприємстві має низку вимог, які визначають його ефективність і здатність до адаптації. Він повинен бути неперервним, що означає постійний контроль і коригування дій у будь-який момент. Також важливою особливістю є нерівномірність, оскільки управлінські процеси можуть бути інтенсивнішими в різні періоди діяльності підприємства. Циклічність процесу передбачає регулярне повторення управлінських дій у рамках визначених циклів, що забезпечує стабільність і ефективність функціонування. Важливими є також послідовність і сталість, які дозволяють чітко визначити етапи процесу і забезпечити їх незмінність, незважаючи на можливі зовнішні зміни. Головна вимога до організації управління полягає в тому, що система управління підприємством повинна бути гнучкою і мати достатню різноманітність стратегій та оперативних рішень, здатних реагувати на будь-які зміни зовнішнього середовища. Вона повинна бути швидкодіючою та здатною адаптуватися до нових викликів, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку [16], [35].

1.2. Методичне забезпечення оцінки ефективності функціонування системи менеджменту підприємства

На підприємствах роздрібної торгівлі завершується завершальний етап кругообігу капіталу, вкладеного у предмети споживання, – саме тут товарна форма вартості трансформується в грошову, що створює фінансову базу для подальшого відтворення виробництва товарів та безперервного функціонування економічного циклу. У цій сфері постійно відбуваються як кількісні, так і якісні трансформації, зумовлені впровадженням інноваційних технологій, модернізацією обладнання, а також вдосконаленням управлінських підходів. Усе це сприяє зростанню продуктивності праці, ефективності торговельної діяльності та підвищенню рівня обслуговування споживачів, формуючи сучасну культуру торгівлі [24].

Останнім часом в українській науковій спільноті спостерігається зростаючий інтерес до проблематики управління ефективністю діяльності підприємств, що зумовлює необхідність підвищення конкурентоспроможності вітчизняних компаній в умовах динамічного ринку, економічних викликів та глобалізаційних процесів. Все більше дослідників зосереджують увагу на розробці сучасних підходів, методів та інструментів, які дозволяють комплексно оцінити ефективність функціонування підприємств та вчасно впроваджувати заходи для її підвищення.

Автор [1], [2] трактує управління ефективністю як системний та безперервний процес удосконалення організаційної діяльності, який базується на розробці й застосуванні показників результативності як для окремих працівників, так і для трудових колективів. Розглядаючи цей процес як цілісну систему, що включає взаємопов'язані компоненти, спрямовані на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства, він виокремлює три ключові рівні впливу: індивідуальний, командний та організаційний. Кожен із цих рівнів представлений через окремі управлінські процеси, зокрема: постановка цілей, моніторинг виконання, аналіз результатів, формування мотиваційного середовища та коригування дій на основі зворотного зв'язку. Такий підхід дозволяє забезпечити цілісність управління ефективністю та підвищити адаптивність підприємства до змін середовища.

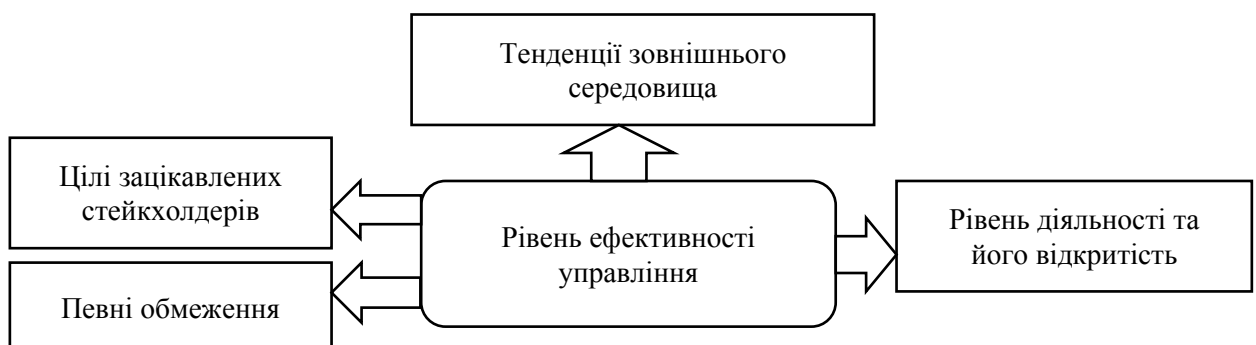
Разом з тим, автор [9] говорить про те, що Управління ефективністю являє собою безперервний і системний підхід до покращення результатів діяльності підприємства. Його суть полягає у впровадженні науково обґрунтованих управлінських рішень, які ґрунтуються на аналітичному підході до оцінки поточних показників. Важливою складовою такого управління є постійне організаційне навчання, яке сприяє підвищенню компетенцій працівників та адаптації до змін. Окрему увагу приділено звітності за досягнутими результатами, що дозволяє не лише оцінювати прогрес у досягненні цілей, а й вчасно виявляти проблемні зони та реагувати

на них, що формує культуру відповідальності та орієнтації на результат, що є запорукою сталого розвитку підприємства.

Основне завдання ефективного менеджменту полягає в створенні спільного напрямку діяльності організації через взаємодію з зацікавленими групами. Даний вектор діяльності має бути орієнтований не тільки на досягнення внутрішніх цілей організації, але й на врахування інтересів усіх зацікавлених сторін, таких як працівники, постачальники, клієнти та інші партнери. Для того, щоб організація функціонувала ефективно, важливо перейти від одностороннього підходу до управління до створення більш гнучкої та збалансованої стратегії, яка враховує потреби і очікування всіх учасників процесу.

Деякі науковці [1], [33] зазначають, що оцінка ефективності управління через результатні показники дає уявлення про загальну ефективність функціонування організації, але ці показники не можна безпосередньо застосовувати для оцінки ефективності системи менеджменту. Водночас важливо розуміти, що саме сформована керована підсистема є результатом функціонування керуючої підсистеми. Тому результати роботи керуючої підсистеми можна вважати похідними від загальної діяльності системи менеджменту. Як зазначає Шегда А. [25], оцінка роботи менеджменту має здійснюватися через аналіз кінцевих результатів діяльності всієї організації, оскільки саме результати організаційної діяльності є відображенням ефективності управлінських рішень та процесів.

Менеджмент організації повинен налагоджувати зв'язки та зміцнювати співпрацю з усіма зацікавленими групами для досягнення цілей та мети діяльності (рис. 1.3).



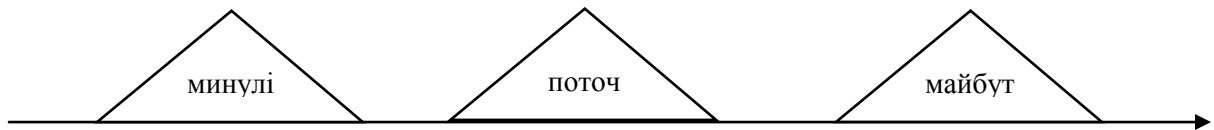


Рис. 1.3. Елементи теорії оцінки рівня ефективності системи менеджменту підприємств [31]

Загальна методологія оцінювання ефективності діяльності підприємства ґрунтується на принципі порівняння результату з витраченими ресурсами. Іншими словами, ефективність визначається як співвідношення отриманого економічного ефекту до обсягу витрат, понесених підприємством для досягнення цього результату. Такий підхід дозволяє виявити рівень раціональності використання ресурсів і ступінь результативності господарської діяльності. Чим вищий показник ефективності, тим більш продуктивною є діяльність підприємства, що свідчить про здатність отримувати максимальний результат за мінімальних витрат [3]:

$$E = \frac{\text{Ефекти отриманий за певний період часу}}{\text{Витрати для досягнення даного ефекту}} \quad (1.1)$$

де, E – ефективність функціонування підприємства.

Узагальнюючі показники оцінки ефективності системи менеджменту організації включають в себе критерії, що дозволяють комплексно оцінити діяльність організації та її управлінської системи, зокрема: фінансові критерії (рентабельність, прибуток, вартість оборотних активів); показники продуктивності та ефективності ресурсів (продуктивність праці, ефективність використання капіталу, ефективність використання активів); критерій відповідності стратегії (оцінка рівня досягнення стратегічних цілей, оцінка рівня гнучкості та адаптивності); критерій управлінської ефективності (часові фактори, організаційна структура та її ефективність, інноваційна активність); критерій оцінки задоволеності працівників та клієнтів (індекси задоволеності працівників, індекси задоволеності клієнтів); критерій контролю та моніторингу (система моніторингу результатів, рівень контролю за виконанням планів та проектів) [5].

Узагальнення показників оцінки ефективності функціонування підприємства представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Показники ефективності функціонування підприємства [16], [24]

Показник	Характеристика показника
Оцінка продуктивності праці та ефективності використання персоналу	дозволяє визначити ступінь залучення та результативності трудових ресурсів
Аналіз ефективності використання капіталу підприємства	дає змогу виявити рівень віддачі інвестованих коштів
Оцінка ефективності основних виробничих фондів	яка дозволяє виявити ступінь їх завантаженості та вплив на виробничі результати
Дослідження використання оборотних коштів	допомагає оптимізувати процеси обігу ресурсів і зменшити витрати
Аналіз ефективності застосування матеріальних ресурсів	вказує на рівень ресурсозбереження та раціонального використання сировини
Оцінка показників рентабельності	дає комплексне уявлення про прибутковість діяльності підприємства

Продуктивність праці виступає ключовим показником, що відображає ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві. Основними її вимірниками є трудомісткість продукції, яка демонструє кількість трудових витрат на одиницю виробу, та виробіток, що характеризує обсяг продукції, виготовлений працівником за певний період часу. Продуктивність праці дозволяє оцінити, наскільки раціонально підприємство використовує наявний трудовий потенціал і де можливе підвищення ефективності праці [26].

$$PP = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}} \quad (1.2)$$

Показники стану та ефективності використання основних виробничих засобів фокусується на активних компонентах підприємства, які мають

вартісну оцінку та під час їхнього використання не втрачають матеріально-речову форму. Зокрема, це активи, такі як будівлі, споруди, машини та устаткування, які забезпечують безперервний процес виробництва та приносять довгострокову економічну вигоду. Оцінка ефективності їх використання дозволяє визначити, наскільки ефективно підприємство експлуатує свої основні засоби, забезпечуючи максимальний вихід продукції при мінімальних витратах через показник фондовіддачі. Фондовіддача - це економічний показник, який характеризує ефективність використання основних виробничих фондів підприємства. Вона показує, скільки продукції (в грошовому вираженні) припадає на одиницю основних засобів [21].

$$\text{Фондовіддача} = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Середньорічна вартість основних засобів}} \quad (1.3)$$

Рівнем фондоозброєності також можна оцінити ефективність роботи підприємства, через співвідношення вартості основних засобів та кількості працівників. Показники фондовіддачі дозволяють оцінити ефективність та інтенсивність використання основних засобів [21], [23].

$$\text{Фондоозброєність праці} = \frac{\text{Середньорічна вартість основних фондів}}{\text{Кількість працівників}} \quad (1.4)$$

Для визначення ефективності використання оборотних коштів підприємства застосовують показник оборотності оборотних активів. Показник вказує на кількість оборотів, які здійснюються за певний період, тобто, скільки разів оборотні кошти «обертаються» в процесі виробництва та реалізації продукції. Висока оборотність свідчить про ефективне використання оборотних активів, що дозволяє підприємству швидше відновлювати кошти і сприяє покращенню ліквідності підприємства [29].

$$\text{Оборотність оборотних активів} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}{\text{Середні оборотні активи}} \quad (1.5)$$

Одним із загальних показників оцінки ефективності діяльності підприємства залишається показники рентабельності, які відображають результативність діяльності. Рентабельність дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для генерації прибутку, а також є важливим інструментом для стратегічного планування, прийняття управлінських рішень і залучення інвестицій (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Методика розрахунку показників рентабельності [8], [9], [24]

Показник	Характеристика показника	Формула розрахунку
Рентабельність продажу	показник відображає, яка частина доходу залишається у вигляді прибутку після всіх витрат на виробництво і реалізацію продукції	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід від реалізації}} * 100\%$
Рентабельність активів	вимірює, скільки прибутку підприємство отримує на кожну одиницю активів	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середні активи}} * 100\%$
Рентабельність власного капіталу	показник показує, скільки чистого прибутку отримує підприємство на кожну одиницю власного капіталу	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} * 100\%$
Рентабельність капіталу	показник відображає ефективність використання інвестицій підприємства	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Капітал підприємства}} * 100\%$
Рентабельність продукції	показує, який відсоток прибутку становить від вартості продукції	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Собівартість продукції}} * 100\%$
Рентабельність виробничих активів	показник демонструє ефективність використання основних виробничих засобів для генерування доходів	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Вартість основних засобів}} * 100\%$

У закордонній управлінській практиці дедалі ширше впроваджуються сучасні підходи до менеджменту, засновані на управлінні за цілями. Використання таких методів дозволяє суттєво підвищити ефективність функціонування підприємства завдяки чіткому стратегічному орієнтуванню

та узгодженості дій на всіх рівнях організації. Серед найпоширеніших інструментів варто виокремити: управління за цілями (Management by Objectives, MBO) - забезпечує фокусування на досягненні конкретних результатів; збалансовану систему показників (Balanced Scorecard, BSC) - дозволяє враховувати не лише фінансові, а й нефінансові аспекти ефективності; ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI) - слугують вимірювачами досягнення цілей; управління результативністю (Performance Management, PM) - забезпечує постійний моніторинг і покращення діяльності; цілі та ключові результати (Objectives and Key Results, OKR) - дозволяють гнучко адаптуватися до змін і підтримувати високу динаміку розвитку. Застосування цих методів дає змогу ефективніше координувати дії персоналу, оцінювати досягнення стратегічних завдань та сприяти сталому розвитку підприємства [18].

Управління за цілями - це системний підхід до організації діяльності підприємства, за якого менеджмент визначає стратегічні та оперативні цілі, чітко формулює їх і доводить до кожного працівника. Основною ідеєю цього підходу є узгодження індивідуальних завдань співробітників із загальною метою організації. Для досягнення результату керівництво забезпечує персонал необхідними ресурсами, встановлює конкретні показники успішності, а також розподіляє відповідальність і ролі в команді. Управління за цілями сприяє підвищенню мотивації, покращенню комунікації та ефективнішому управлінню процесами в межах організації. Практика провідних компаній демонструє, що метод управління за цілями (MBO) є надзвичайно результативним інструментом при побудові ефективної системи преміювання. Його головна перевага - чіткий зв'язок між досягненням конкретних, вимірюваних цілей і матеріальним стимулюванням працівників. Реалізація методу повинна відбуватися за принципом «згори вниз»: керівництво формує загальні стратегічні цілі, які потім трансформуються у конкретні завдання для підрозділів та окремих співробітників, забезпечує

прозорість системи винагород, посилює відповідальність і мотивує персонал до досягнення високих результатів [7], .

Застосування збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC) передбачає комплексний підхід до оцінки діяльності організації через чотири ключові перспективи. По-перше, враховуються традиційні фінансові показники, які відображають прибутковість та економічну стійкість бізнесу. По-друге, оцінюється рівень задоволеності та лояльності клієнтів, що свідчить про ефективність взаємодії з ринком. Третій аспект стосується якості внутрішніх бізнес-процесів - наскільки ефективно організація реалізує свою операційну діяльність. Нарешті, четвертий напрям - це навчання і розвиток персоналу, адже саме компетентність і професійне зростання співробітників формують основу для майбутніх успіхів організації, що дозволяє гармонізувати стратегічні цілі компанії та забезпечує всебічну оцінку її діяльності [23].

Ключові аспекти діяльності організації, такі як обслуговування клієнтів, ефективність операцій та фінансова результативність, знаходять своє відображення у формі системи ключових показників ефективності (KPI). Саме ці показники слугують основою для створення збалансованої системи показників (BSC), яка забезпечує стратегічне управління. Балансування KPI дозволяє організації гармонізувати поточні завдання з довгостроковими цілями, створюючи єдине цілісне бачення розвитку. Отже, побудова BSC починається зі структуризації ключових показників, які мають відображати основні пріоритети компанії в усіх сферах її функціонування. Такий підхід дає змогу не лише контролювати виконання стратегії, а й відстежувати зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Ключові показники ефективності (KPI) стали основою для формування сучасних систем мотивації персоналу, адже вони дозволяють чітко вимірювати внесок кожного співробітника у досягнення стратегічних цілей компанії. Завдяки KPI з'являється можливість об'єктивно оцінити результати праці, визначити рівень досягнення поставлених завдань і на цій основі

побудувати справедливу систему заохочення. Таким чином, KPI і мотивація персоналу тісно пов'язані між собою: перші визначають вимірювані орієнтири діяльності, а друга - стимулює досягнення цих орієнтирів, сприяючи зростанню ефективності роботи як окремих працівників, так і організації в цілому [32].

У міжнародній практиці все ширше застосовується концепція «Управління результативністю» (Performance Management, PM), що передбачає комплексний підхід до досягнення стратегічних цілей організації через постійне вдосконалення діяльності персоналу, підрозділів та підприємства в цілому. На відміну від традиційного управління, яке зосереджується на процесах, управління результативністю фокусується саме на досягненні конкретних результатів. Основні принципи управління результативністю включають: чіткість цілей – постановка зрозумілих, вимірюваних та досяжних цілей для всіх рівнів організації; розорість оцінки – регулярна оцінка виконання поставлених завдань з використанням зрозумілих показників ефективності; зворотний зв'язок – постійний діалог між керівництвом і працівниками щодо прогресу, досягнень і можливих коригувань; розвиток персоналу – орієнтація на професійне зростання працівників шляхом навчання, коучингу та розвитку компетенцій; справедлива мотивація – пов'язування результатів оцінювання з системою винагород і кар'єрного просування; адаптивність – гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища та внутрішніх процесів організації; єдність стратегії та операційної діяльності – забезпечення взаємозв'язку між довгостроковими стратегічними цілями та щоденними діями працівників [31].

Впровадження системи управління результативністю дозволяє компаніям краще координувати свою діяльність, підвищувати залученість персоналу, а також досягати високих показників ефективності на конкурентному ринку.

Сформована система оціночних показників ефективності діяльності підприємства не є сталою та універсальною. Вона може адаптуватися та змінюватися з урахуванням специфіки функціонування конкретного підприємства, його галузевої належності, рівня організаційного розвитку, а також впливу внутрішніх і зовнішніх факторів. Така гнучкість дозволяє забезпечити більш точну та об'єктивну оцінку ефективності, враховуючи актуальні умови ринку, стратегічні цілі компанії та її ресурсний потенціал.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП»)

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП»)

Товариство з обмеженою відповідальністю «ВАНДЕРГРУП» (LIMITED LIABILITY COMPANY «WONDERGROUP») засноване у вересні 2019 року у місті Дніпро та функціонує до сьогодні. ТОВ «Wonder Group» функціонує на основі Статуту підприємства. Статут ТОВ «Wonder Group» є установчим документом, що визначає правову основу її діяльності, структуру управління, повноваження органів управління, порядок прийняття рішень, а також регламентує взаємовідносини між учасниками (засновниками) і організацією та забезпечує юридичну визначеність функціонування суб'єкта господарювання, слугує орієнтиром для ухвалення стратегічних і операційних рішень, а також гарантує дотримання законності у внутрішній діяльності підприємства. Крім того, статут забезпечує стабільність і послідовність в управлінні організацією, визначаючи загальні принципи її діяльності, порядок внесення змін, умови припинення або реорганізації [19].

ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») працює на загальній системі оподаткування, обліку і звітності та є платником податку на додану вартість. Загальний статутний капітал підприємства складає 10 000 грн.

Основним видом діяльності ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») є КВЕД 46.90 «Неспеціалізована оптова торгівля», крім того підприємство може провадити і інші види діяльності, зокрема: виробництво паперових канцелярських виробів, рекламні агентства, інші види видавничої діяльності, друкування іншої продукції, спеціалізована діяльність із дизайну, виробництво інших виробів з паперу та картону, виробництво гофрованого паперу та картону, паперової та картонної тари [19].

Основними конкурентами за рівнем отриманої чистої виручки від реалізації у 2024 році для ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») за видом діяльності неспеціалізована оптова торгівля є такі підприємства ТОВ «ГК ХІМ-ТРЕЙД», ТОВ «САНФЛАУВЕР ТРЕЙД», ТОВ «Южтехенерго», ТОВ «НЕСТЛІЕ Україна» та інші. У 2024 році серед основних підприємств з якими співпрацювало ТОВ «ВАНДЕРГРУП» були ТОВ «РІВЕР ГРУП», ТОВ «САНМІР-КОМПАНІ», ТОВ «Благодать Крим», ТОВ «ІНТЕРНЕШНЛ», ТОВ «БМА ГРУПП» (рис. 2.1).

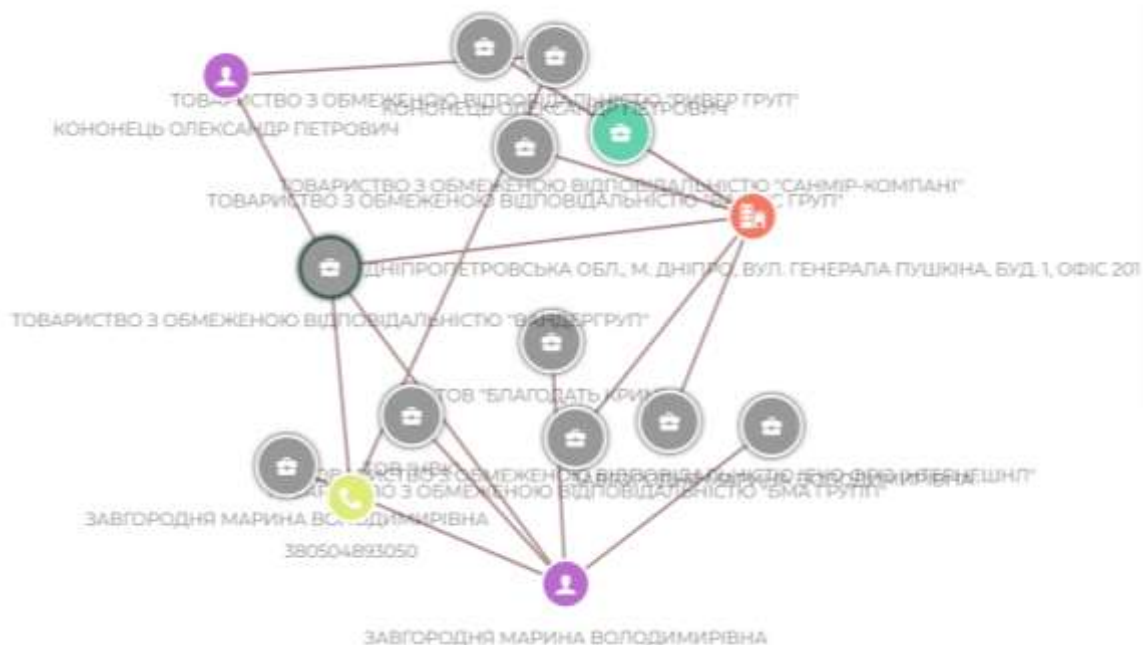


Рис. 2.1. Основні зв'язки ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») у 2024 році [19]

У 2024 році загальний дохід ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») склав 2261 тис. грн., що на 19% менше ніж у 2023 році, розмір чистого прибутку теж зменшився на 35% і склав 488 тис. грн. Тоді як загальна частка активів підприємства зросла на 31% та склала 2390 тис. грн.

Для оцінювання економічної діяльності підприємства ключовим інструментом виступає фінансовий аналіз, що дозволяє отримати цілісне уявлення про стан справ та ефективність використання ресурсів. Відповідно процес ґрунтується на ретельному дослідженні показників, сформованих на основі бухгалтерської, фінансової звітності та оперативної інформації. Аналіз дає змогу виявити тенденції у фінансових результатах, оцінити прибутковість, ліквідність, платоспроможність і рентабельність підприємства. Крім того, результати фінансового аналізу слугують фундаментом для прийняття управлінських рішень, формування стратегій розвитку, визначення ризиків і прогнозування майбутнього фінансового стану. Саме завдяки аналітичному підходу підприємство може не лише реагувати на внутрішні та зовнішні виклики, а й забезпечувати стабільне функціонування в умовах динамічного ринкового середовища (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Вертикальний аналіз активів ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») за 2022-2024 роки

Показники	2022		2023		2024	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Запаси	64,40	13,95	46,20	2,53	60,20	2,52
Готова продукція	18,90	4,10	38,20	2,09	49,70	2,08
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	339,30	73,52	1759,10	96,26	2178,80	91,16
Грошові кошти та їх еквіваленти	54,70	11,85	13,60	0,74	148,70	6,22
Витрати майбутніх періодів	3,10	0,67	8,60	0,47	2,30	0,10

Усього баланс підприємства	461,50	100	1827,50	100	2390,00	100
----------------------------	--------	-----	---------	-----	---------	-----

На основі наведених даних у табл. 2.1, простежується суттєва динаміка змін у структурі активів підприємства за період 2022-2024 років. У 2022 році структура активів була досить збалансованою, із домінуванням дебіторської заборгованості (73,52%) та помірною часткою грошових коштів (11,85%) і запасів (13,95%). Проте вже у 2023 році дебіторська заборгованість різко зросла як у абсолютному значенні, так і в структурному – до 96,26%, що свідчить про значне накопичення неоплачених боргів покупцями, і, відповідно, зниження рівня ліквідності.

У 2024 році дебіторська заборгованість продовжує домінувати (91,16%), хоча її частка незначно зменшилася, що може бути сигналом про спроби підприємства нормалізувати фінансові потоки. Позитивним є зростання грошових коштів до 6,22%, що свідчить про покращення платоспроможності. Натомість, частка запасів і готової продукції залишається стабільно низькою (близько 2,5%), що може вказувати на обмеженість виробничих ресурсів або ефективну систему обігу товарів. Загалом, аналіз структури балансу підприємства за три роки демонструє високу концентрацію коштів у формі дебіторської заборгованості, що потребує посилення контролю за розрахунками з покупцями. Водночас позитивна динаміка грошових коштів у 2024 році створює передумови для стабілізації фінансового стану підприємства.

Вертикальний аналіз пасивів ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») дає змогу оцінити структуру джерел фінансування діяльності підприємства та визначити, наскільки ефективно формується капітал для забезпечення стабільного функціонування. Основна увага приділяється співвідношенню між власним капіталом та зобов'язаннями, що дозволяє зробити висновки про фінансову незалежність підприємства. У процесі аналізу простежується динаміка зміни питомої ваги власного капіталу, що є ключовим індикатором

фінансової стійкості. Зростання його частки в загальній структурі пасивів свідчить про посилення внутрішніх ресурсів фінансування, що зменшує залежність від зовнішніх джерел. У свою чергу, зменшення частки короткострокових зобов'язань, особливо кредиторської заборгованості, є позитивною тенденцією, яка характеризує зростання платоспроможності компанії та зменшення ризиків (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Вертикальний аналіз пасивів ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») за 2022-2024 роки

Показники	2022		2023		2024	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Власний капітал	194,10	42,06	939,60	51,41	1427,70	59,74
Кредиторська заборгованість за товари, роботи і послуги	2,90	0,63	650,00	35,57	622,90	26,06
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	20,90	4,53	191,20	10,46	203,70	8,52
Кредиторська заборгованість за розрахунками з податком на прибуток	5,30	1,15	163,70	8,96	107,40	4,49
Кредиторська заборгованість з оплати праці	0,00	0,00	2,60	0,14	6,80	0,28
Інші поточні зобов'язання	243,60	52,78	43,40	2,37	127,00	5,31
Усього баланс підприємства	461,50	100,00	1827,50	100,00	2390,00	100,00

На основі аналізу структури джерел формування капіталу ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») за 2022–2024 років демонструє значне

зростання власного капіталу. Упродовж трьох років спостерігається стійка тенденція до зростання власного капіталу: з 194,1 тис. грн у 2022 році до 1427,7 тис. грн у 2024 році. Відповідно, питома вага у структурі пасивів збільшилася з 42,06% до 59,74%, що є позитивною ознакою, адже свідчить про зміцнення фінансової самостійності підприємства. Хоча у 2023 році кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги зросла до 650 тис. грн (35,57%), у 2024 році вона зменшилася до 622,9 тис. грн, а її частка знизилась до 26,06%, що може вказувати на поступове зменшення залежності від зовнішніх зобов'язань. Зобов'язання перед бюджетом і податкові зобов'язання, які суттєво зросли у 2023 році, у 2024 році дещо скоротилися, що може свідчити про покращення податкової дисципліни та своєчасність розрахунків. Також частка інших поточних зобов'язань значно скоротилася: з 52,78% у 2022 році до 5,31% у 2024 році, що свідчить про зменшення тиску короткострокових зобов'язань на підприємство.

Динаміка структури балансу ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») за 2022-2024 роки наведено на рис. 2.2

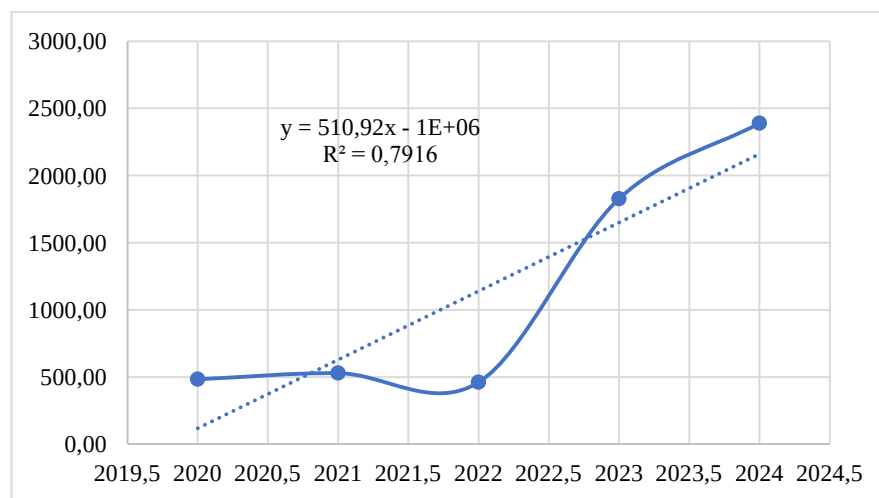


Рис. 2.2. Динаміка структури балансу ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») за 2022-2024 роки

Склад активів ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») у 2022-2024 роках наведено на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Склад активів ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») у 2022-2024 роках

Склад пасивів ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») у 2022-2024 роках наведено на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Склад пасивів ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») у 2022-2024 роках

Таким чином, ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») є суб'єктом господарювання, що здійснює свою діяльність в умовах конкурентного

ринкового середовища. Підприємство має чітко сформовану організаційну структуру управління, що забезпечує злагоджену роботу усіх підрозділів та оперативне прийняття управлінських рішень. Упродовж 2022-2024 років спостерігалось поступове зростання основних фінансових показників, зокрема чистого доходу, прибутку та власного капіталу, що свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства. Зросла також ефективність використання ресурсів, покращився фінансовий стан, що є ознакою стабільності та стійкості підприємства на ринку. Водночас, аналіз показав наявність окремих проблем, пов'язаних зі зростанням кредиторської заборгованості у попередні роки, а також потребу у підвищенні рівня ліквідності та раціоналізації структури оборотних активів, тоді як дані фактори потребують додаткової уваги з боку керівництва підприємства та удосконалення фінансового планування. У цілому, ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») демонструє здатність до сталого розвитку, має достатній потенціал для подальшого зміцнення своїх позицій, покращення рентабельності та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

2.2. Діагностика результативності діяльності ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП»)

Особливості здійснення фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») та рівень її ефективності доцільно оцінювати шляхом проведення комплексного аналізу фінансово-економічного стану підприємства. Такий підхід дозволяє виявити як внутрішні резерви підвищення прибутковості, так і слабкі місця в управлінні ресурсами.

Аналіз фінансового стану охоплює оцінку ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ділової активності, що дає можливість глибше зрозуміти фінансову стабільність підприємства, його здатність виконувати поточні зобов'язання та ефективно використовувати наявні

ресурси. Також важливим етапом є аналіз структури активів і пасивів, динаміки доходів та витрат, що дозволяє оцінити ефективність управлінських рішень. Завдяки такому аналізу керівництво ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») може приймати обґрунтовані стратегічні рішення щодо оптимізації витрат, підвищення прибутковості та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Аналіз основних показників діяльності ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») у 2022-2024 роках наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні показники діяльності ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») у 2022-2024 роках, тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення	
	2022	2023	2024	2024/2022	2024/2023
Чистий дохід від реалізації продукції	144,9	2780,7	2261,0	1560,4	81,3
Собівартість реалізації продукції	28,3	1699,1	969,6	3426,1	57,1
Інші операційні витрати	87,2	172,4	694,7	796,7	403,0
Фінансовий результат до оподаткування	29,4	909,2	595,5	2025,5	65,5
Податок на прибуток	5,3	163,7	107,4	2026,4	65,6
Чистий прибуток підприємства	24,1	745,5	488,1	2025,3	65,5

У період 2022-2024 рік ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») демонструє зростання основних фінансових показників, хоча й у 2024 році спостерігається певне зниження у порівнянні з 2023 роком. Зокрема, чистий дохід від реалізації зріс у 2024 році порівняно з 2022 роком на 1560,4 тис. грн, однак у порівнянні з 2023 роком скоротився на 519,7 тис. грн. Аналогічна тенденція спостерігається і по собівартості реалізованої продукції - порівняно з 2022 роком її обсяг зріс на 3426,1 тис. грн, але у 2024 році зменшився на 729,5 тис. грн у порівнянні з попереднім роком, що є

позитивним сигналом щодо оптимізації витрат. Інші операційні витрати суттєво зросли - у 2024 році вони перевищили рівень 2022 року на 796,7 тис. грн, а рівень 2023 року - на 522,3 тис. грн, що вимагає додаткового контролю з боку керівництва.

Попри зниження прибуткових показників у 2024 році порівняно з 2023, у довгостроковій динаміці фінансовий результат до оподаткування, податок на прибуток і чистий прибуток значно перевищують рівні 2022 року — приріст понад 2000 тис. грн., що свідчить про значний прорив у розвитку компанії, хоча деякі показники у 2024 році демонструють тенденцію до уповільнення темпів зростання.

На рис. 2.5 представлена динаміка основних показників діяльності ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») у 2022-2024 роках.

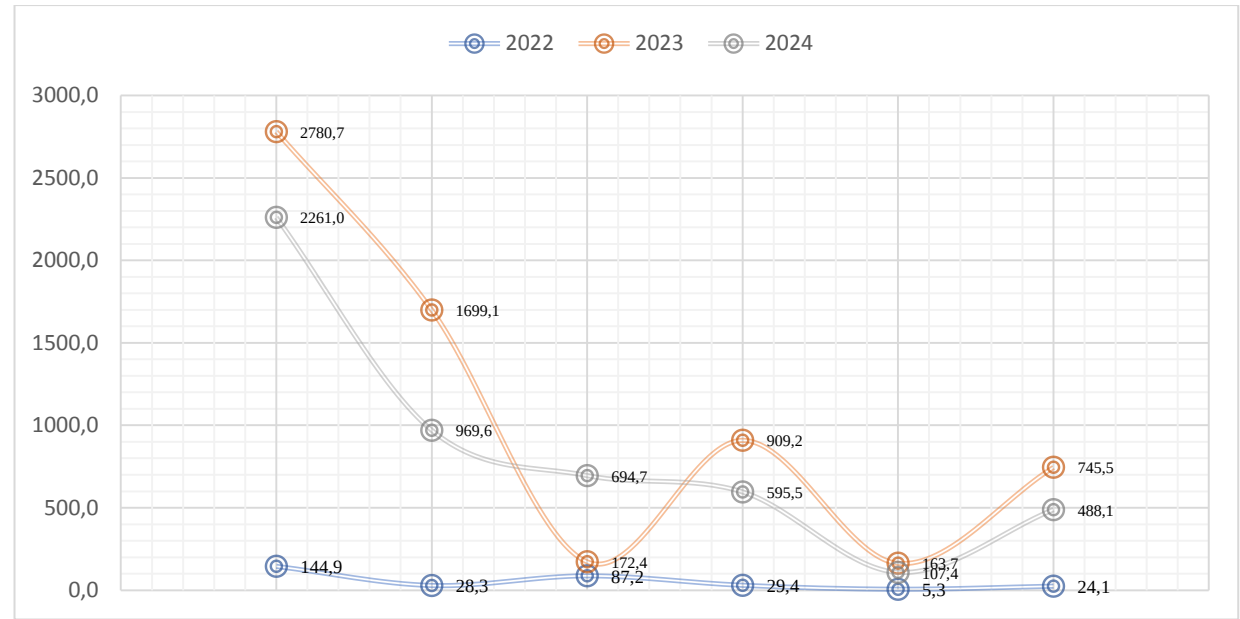


Рис. 2.5. Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») у 2022-2024 роках

Аналіз доходів і витрат ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») за 2020-2024 роках наочно ілюструє основні тенденції у фінансовій діяльності підприємства, зокрема зміни обсягів отриманих доходів та понесених витрат за три останні роки. Завдяки такому підходу можна простежити, як змінювалася ефективність функціонування компанії, визначити фактори, що

впливали на прибутковість, а також окреслити напрями для підвищення економічної результативності в майбутньому (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка доходів і витрат у діяльності ТОВ «Wonder Group»
(«ВАНДЕРГРУП») за 2020-2024 рр.

Показники	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Доходи (всього), тис. грн.	654,0	595,2	144,9	2780,7	2261,0
Темпи приросту, %	0,0	91,0	24,3	1919,0	81,3
Витрати (всього), тис. грн.	553,6	504,8	115,5	1871,5	1665,5
Темпи приросту, %	0,0	91,2	22,9	1620,3	89,0
Результат діяльності	100,4	90,4	29,4	909,2	595,5
Рентабельність діяльності	0,2	0,2	0,3	0,5	0,4

На протязі 2022-2024 років спостерігається нестабільність доходів і витрат, що свідчить про значний вплив зовнішніх або внутрішніх чинників на діяльність ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП»). Найбільш різке зростання доходів спостерігалось у 2023 році - на 1919,0% порівняно з 2022 роком, що, ймовірно, зумовлено розширенням обсягів реалізації або входженням на нові ринки. Витрати в тому ж році також суттєво зросли (на 1620,3%), однак темпи зростання доходів випередили зростання витрат, що позитивно вплинуло на фінансовий результат. У 2024 році спостерігається певне зниження як доходів (на 18,7%), так і витрат (на 11,0%) порівняно з попереднім роком, що може свідчити про коригування діяльності підприємства з метою підвищення ефективності або скорочення обсягів виробництва. Незважаючи на зміну абсолютних показників, підприємство зберігає позитивний фінансовий результат і задовільний рівень рентабельності, який у 2023 році сягнув 0,5, а в 2024 дещо знизився до 0,4.

На рис. 2.6 представлено динаміку доходів, витрат і результатів діяльності ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») за останні п'ять років.

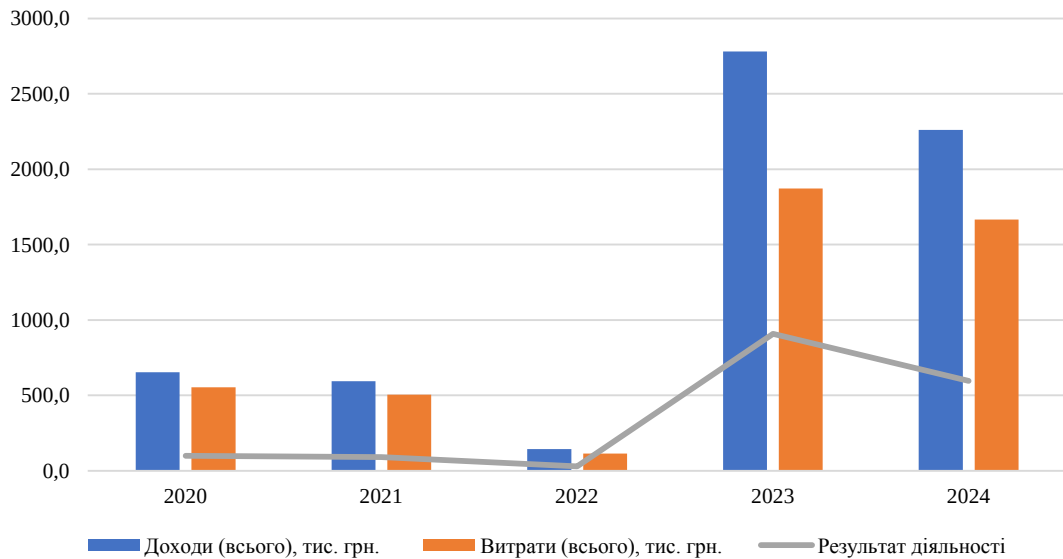


Рис. 2.6. Показники діяльності ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») у 2020-2024 роках

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП»), представлена на рис. 2.7, демонструє зміну ефективності використання ресурсів підприємства протягом аналізованого періоду, що відображають здатність підприємства генерувати прибуток від своєї основної діяльності та ефективно управляти витратами. Аналіз динаміки дозволяє виявити як позитивні тенденції у підвищенні прибутковості, так і потенційні загрози, що потребують коригування стратегії управління. Зростання або зниження рентабельності сигналізує про зміну конкурентоспроможності підприємства та ефективності його фінансово-господарської політики.

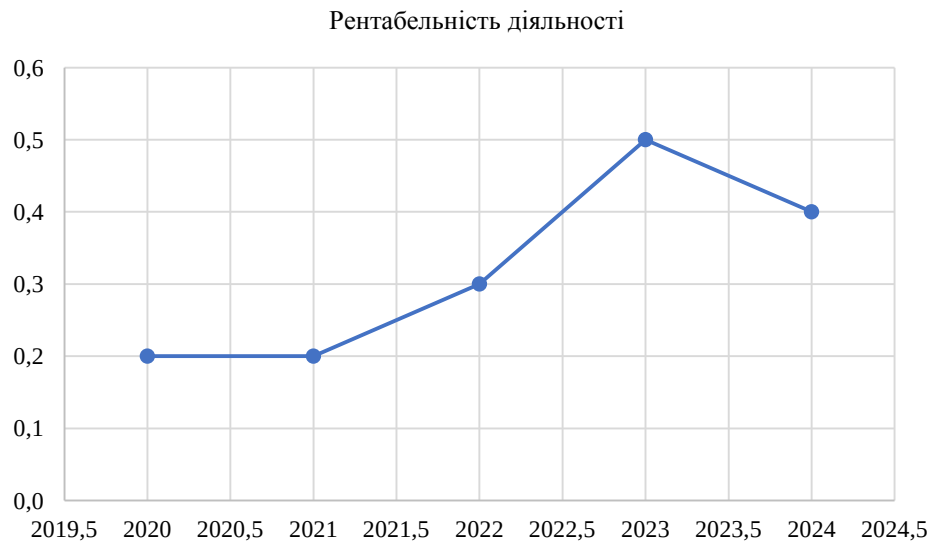


Рис. 2.7. Динаміка показників рентабельності ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») у 2020-2024 роках

Аналіз фінансової діяльності ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») охоплює швидку оцінку ключових показників, які відображають стан його фінансово-господарської діяльності. Основна мета такого аналізу - оперативне виявлення сильних і слабких сторін підприємства у розрізі різних аспектів його функціонування. Зокрема, аналізується ліквідність, що показує здатність підприємства своєчасно покривати свої поточні зобов'язання; фінансова стійкість, яка характеризує співвідношення власних і залучених ресурсів; рентабельність, що відображає ефективність використання наявних ресурсів у процесі отримання прибутку; та ділова активність, яка свідчить про ефективність використання активів і швидкість обігу капіталу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз фінансового стану ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») за 2022-2024 роки

Показники	Роки			Відхилення	
	2022	2023	2024	2024/2022	2024/2023
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,29	3,57	3,98	120,97	111,48
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	8,65	11,34	16,26	187,98	143,39
Ресурсувіддача	0,43	0,63	0,48	111,63	76,19
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,02	0,01	0,03	150,00	300,00
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,54	0,58	0,67	124,07	115,52
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,08	0,05	0,11	137,50	220,00

Аналіз показників фінансового стану ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») за 2022-2024 роки (табл. 2.5) показав, що частина показників оцінки фінансового стану зросли у 2024 році у порівнянні з 2023, зокрема: коефіцієнт оборотності оборотних активів на 11,48%, що свідчить про покращення ефективності використання обігових коштів, зокрема

підвищення швидкості їхнього обертання; коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості на 43,39%, що свідчить про покращення процесу повернення коштів від покупців і скорочення термінів дебіторської заборгованості; коефіцієнт поточної на 15,52%, хоча показник все ще нижчий за нормативний рівень (1,0), але динаміка свідчить про поступове підвищення здатності підприємства покривати короткострокові зобов'язання; коефіцієнт швидкої ліквідності продемонстрував помітне зростання на 120%, що є свідченням поліпшення фінансової гнучкості підприємства та здатності швидко реагувати на фінансові зобов'язання. Окрім того зменшення показника ресурсомісткості у 2024 році дещо свідчить про менш ефективне використання ресурсів, хоча порівняно з 2022 роком показник залишився вищим.

Отже, у цілому ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») демонструє позитивну динаміку більшості показників, що свідчить про покращення ефективності фінансово-господарської діяльності, зростання платоспроможності та підвищення фінансової стійкості.

2.3. Оцінка ефективності управління ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП»)

У сучасних умовах система поглядів на підходи до оцінювання ефективності управління підприємством істотно трансформувалася. Це пов'язано передусім із впровадженням новітніх методів менеджменту, які дозволяють реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища. Традиційні підходи, орієнтовані виключно на фінансові показники, поступово доповнюються комплексними оцінками, що охоплюють якість управлінських рішень, ступінь досягнення стратегічних цілей, ефективність використання ресурсів та інноваційну спроможність підприємства. Така еволюція управлінської парадигми сприяє формуванню більш адаптивних і результативних моделей керування [20].

Методи оцінювання ефективності управління: фінансовий аналіз (рентабельність, ліквідність, оборотність, фінансова стійкість); метод EVA (Economic Value Added) - визначає реальну прибутковість з урахуванням вартості капіталу; Balanced Scorecard (BSC) - оцінка ефективності за фінансовими і нефінансовими показниками (інновації, процеси, клієнтська цінність); SWOT-аналіз управлінських рішень — виявляє сильні і слабкі сторони управлінської системи; аналіз KPI (ключових показників ефективності) - вимірювання досягнення стратегічних і операційних цілей [34].

Економічна додана вартість (EVA - Economic Value Added) є показником ефективності діяльності підприємства, що відображає реальну здатність створювати вартість понад витрати на залучений капітал π визначається як різниця між чистим операційним прибутком після оподаткування та вартістю капіталу, необхідного для функціонування бізнесу. На відміну від традиційних фінансових показників, EVA враховує не лише прибутковість, а й ризики, пов'язані з використанням власних і позикових коштів. EVA є ефективним інструментом стратегічного управління, орієнтованого на зростання вартості підприємства для власників і інвесторів [20].

Для оцінки ефективності управління підприємством ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») може бути використано методику економічної доданої вартості (EVA).

У табл. 2.6 представлено основні дані про діяльність ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») необхідні для розрахунку показника економічна додана вартість. Для підприємства на сьогодні відсоток за користування кредитом становить 17%. Так, якщо рентабельність інвестованого капіталу підприємства становить 15%, а середньозважена вартість капіталу (WACC) - 10%, то підприємство генерує додану вартість і підвищує капіталізацію, що означає те, що управлінські рішення забезпечують перевищення доходу над вартістю залучених ресурсів.

Таблиця 2.6

Показники діяльності ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») за
2022-2024 роки

Показник	Роки		
	2022	2023	2024
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	24,90	909,20	595,50
Власний капітал, тис. грн.	194,10	939,60	1427,70
Чистий прибуток у звітному році, тис. грн.	24,10	745,50	488,10
Позиковий капітал, тис. грн.	5,30	163,70	107,40
Сплачені відсотки за користування позиковими коштами, тис. грн.	0,901	27,83	18,26

Концепція економічної доданої вартості (EVA) ґрунтується на припущенні, що підприємство створює реальну вартість лише тоді, коли його прибуток на вкладений капітал перевищує вартість залучення цього капіталу. Іншими словами, EVA фіксує різницю між фактичним фінансовим результатом та очікуваним доходом інвесторів. Якщо показник має додатне значення, це сигналізує про ефективне управління інвестиціями й зростання вартості бізнесу. Натомість від'ємне значення EVA свідчить про втрату економічної цінності та неефективність стратегічних рішень. Запропонований підхід дає змогу об'єктивно оцінити результативність управлінських дій і приймати обґрунтовані рішення щодо майбутнього розвитку підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Розрахунок EVA ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») за 2022-2024 роки

Показники	Роки		
	2022	2023	2024
Операційний прибуток до сплати податку на прибуток, тис. грн.	24,90	909,20	595,50
Чистий прибуток у звітному році, тис. грн.	24,10	745,50	488,10
Власний капітал, тис. грн.	194,10	939,60	1427,70
Вартість власного капіталу, %	12,42	79,34	34,19

Позиковий капітал, тис. грн.	5,3	163,7	107,4
Сплачені відсотки, тис. грн.	0,901	27,83	18,26
Вартість позикового капіталу, %	17,00	17,00	17,00
Чистий операційний прибуток після сплати податків, але до сплати відсотків, тис. грн.	21,15	768,09	510,85
Середньозважена вартість капіталу, %	12,46	69,64	32,77
Економічна додана вартість, тис. грн.	-2462,73	-76063,89	-49796,47

Операційний та чистий прибуток ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») демонструють позитивні значення упродовж 2022-2024 років, однак у 2024 році спостерігається суттєве зниження порівняно з 2023 роком: чистий прибуток зменшився з 745,5 тис. грн до 488,1 тис. грн, що може свідчити про погіршення фінансових результатів. Тоді вартість власного капіталу істотно коливалась: у 2023 році вона сягнула піку (79,34%), а в 2024 році знизилася до 34,19%, однак залишається досить високою, що вказує на значні очікування інвесторів або високі ризики. Позиковий капітал і сплачені відсотки також зменшилися у 2024 році, що може свідчити про зниження фінансової залежності або зменшення залучення зовнішніх ресурсів.

У свою чергу, середньозважена вартість капіталу (WACC) має високі значення у 2023 (69,64%) та 2024 роках (32,77%), що значно перевищує рентабельність підприємства та є неприйнятним з погляду економічної доцільності фінансування діяльності. Тоді як, економічна додана вартість (EVA) у всі роки є від'ємною, зокрема, в 2024 році становила 49 796,47 тис. грн, що свідчить про те, що прибуток, отриманий підприємством, не покриває витрат на залучення капіталу, а отже, відбувається знецінення вартості ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП»).

Також, попри зростання власного капіталу та позитивний прибуток, підприємство не забезпечує створення економічної доданої вартості, що вказує на неефективне використання інвестованого капіталу. Керівництву ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») необхідно переглянути фінансової

стратегії, оптимізації структури капіталу та підвищення ефективності управління ресурсами.

Окрім цього, як показують результати проведених розрахунків, упродовж усього ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») економічна додана вартість (EVA) залишається від'ємною, що свідчить про те, що досліджуване підприємство не лише не створює додаткової вартості для власників капіталу, а й фактично втрачає її, що негативно впливає на загальну капіталізацію та інвестиційну привабливість. Попри це, середньозважена вартість капіталу (WACC) перевищує 3%, що зазвичай свідчить про наявність певного рівня прибутковості. Однак в даному випадку це також вказує на те, що генерованого прибутку недостатньо для покриття вартості залученого капіталу, а отже, ефективність управління фінансовими ресурсами потребує суттєвого вдосконалення.

Отже, оцінювання ефективності управління підприємством має вагоме значення як у науковому, так і в прикладному аспектах. Воно дозволяє комплексно проаналізувати результативність управлінських рішень, виявити внесок окремих структурних підрозділів у загальний результат, а також оцінити ефективність використання фінансових, матеріальних і трудових ресурсів. Крім того, така оцінка є основою для формування стратегічного бачення розвитку підприємства, обґрунтування прогнозних показників та побудови дієвої програми дій. Важливим наслідком цього аналізу є можливість визначення рівня капіталізації підприємства, що безпосередньо впливає на його інвестиційну привабливість і конкурентоспроможність.

Задля підвищення ефективності управління прибутковістю, підприємству доцільно впровадити системний підхід до аналізу процесів формування, розподілу та використання прибутку. Проведений аналіз дозволяє не лише виявити внутрішні резерви зростання прибутковості, а й забезпечує обґрунтованість управлінських рішень у фінансовій сфері. Оцінюючи результативність діяльності підприємства, варто зіставити отриманий прибуток із витратами, які були понесені на його досягнення,

адже лише співвідношення між доходами і витратами може свідчити про реальний рівень ефективності господарювання.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП»)

3.1. Формування стратегічних альтернатив розвитку ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП»)

Удосконалення системи управління підприємством має базуватися на цілісному підході та передбачати реалізацію ряду ключових напрямів. Серед основних варто виділити: підвищення якості управлінських рішень шляхом впровадження сучасних методів аналізу й прогнозування; оптимізацію організаційної структури для забезпечення гнучкості та швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища; розвиток кадрового потенціалу шляхом систематичного навчання та мотивації персоналу; удосконалення системи внутрішньої комунікації та контролю; впровадження цифрових технологій для автоматизації управлінських процесів; орієнтацію на інноваційний розвиток і стратегічне планування. Реалізація запропонованих напрямів дозволить не лише покращити ефективність управління, а й забезпечити стабільний розвиток підприємства у довгостроковій перспективі [30].

Покращення системи управління через функції управління, зокрема планування передбачає орієнтацію на сучасні зміни зовнішнього середовища. Планування має базуватися на інноваційних підходах і сучасних методах управління, таких як стратегічне, адаптивне й інтегроване планування. Технологія процесів планування повинна враховувати необхідність гнучкості, швидкої реакції на зміни та можливість коригування цілей залежно від внутрішніх і зовнішніх факторів. Важливо, щоб процес планування не був формальним, а тісно пов'язувався з конкретними діями керівництва ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») та впровадженням новітньої технологій, удосконаленням організації праці та виробництва.

Поліпшення управління використанням виробничих ресурсів для ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») передбачає впровадження системного підходу до планування, контролю та оптимізації всіх видів виробничих ресурсів -матеріальних, трудових, технічних та фінансових.

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення у напрямку управління використанням виробничих ресурсів є підвищення рівня організації ресурсозабезпечення та впровадження методів управління, які дозволяють не лише зменшити витрати, а й підвищити продуктивність праці та якість продукції. Рациональне використання ресурсів досягається через детальне планування потреб, впровадження обліково-аналітичних систем, що дозволяють контролювати рух і споживання ресурсів у режимі реального часу, а також систематичний моніторинг ефективності їх використання.

Важливим елементом є залучення персоналу до процесу оптимізації ресурсів - шляхом підвищення кваліфікації, мотивації до економного ставлення та участі у впровадженні внутрішніх ініціатив з удосконалення виробничих процесів. Саме через удосконалення логістики внутрішнього переміщення ресурсів, впровадження енергоефективних технологій відбуватиметься сприяння зниженню втрат і підвищенню загальної ефективності виробничої системи. Також, покращення управління

використанням виробничих ресурсів повинно базуватись на принципах раціональності, адаптивності, інтеграції.

Заходи щодо поліпшення управління використанням виробничих ресурсів на ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») представлені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Заходи щодо поліпшення управління використанням виробничих ресурсів на ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП»)

Заходи	Характеристика заходів
Оптимізація структури ресурсів	Провести аналіз ефективності використання кожного виду ресурсів (матеріальних, трудових, технічних) з метою виявлення надлишків, дефіцитів і неефективного використання
Впровадження системи ресурсозбереження	Застосовувати сучасні технології, що зменшують витрати матеріалів, енергії та часу, а також впроваджувати програми мінімізації втрат і браку
Підвищення кваліфікації персоналу	Інвестувати в навчання працівників щодо ефективного використання обладнання, матеріалів та інструментів, що сприятиме підвищенню продуктивності праці
Планування ресурсів на основі попиту та прогнозування	Впроваджувати методики попереднього планування (наприклад, MRP – планування потреб у матеріалах) на основі аналітики продажів і виробничих потреб
Оптимізація логістики постачання та зберігання	Рационалізувати постачання матеріалів та їхнє зберігання для зменшення витрат на транспортування, зберігання й утримання запасів
Регулярна оцінка ефективності ресурсів	Запровадити систему ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють регулярно оцінювати продуктивність і результативність використання ресурсів

Вдосконалення організаційної структури управління ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») передбачає реформування організаційної структури повинно орієнтуватися на впровадження різних структурних рішень, які найкраще відповідають специфіці діяльності підприємства. Сучасні виклики вимагають від підприємств гнучкості, адаптивності та здатності оперативно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. Одним із напрямів такого вдосконалення є застосування елементів функціональної та проектно-орієнтованої структур, які можуть бути поєднані у вигляді гібридних форм, що дозволить підприємству

поєднувати стратегічне управління з гнучкістю у прийнятті оперативних рішень. Оптимізація організаційної структури повинна враховувати стратегічні цілі підприємства, технологічні особливості виробництва, кадровий потенціал та рівень конкурентного середовища. Використання різних структурних рішень дозволяє досягти балансу між стабільністю і гнучкістю, централізацією і автономністю, стратегічним баченням і тактичною мобільністю.

Для оцінки впливу факторів зовнішнього середовища проведемо PEST-аналіз ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП»), що спеціалізується на виробництві поліграфічної продукції (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

PEST-аналіз ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП»)

Р – Політичні фактори	Е – Економічні фактори
1. Стабільність податкового законодавства: впливає на фінансове планування та собівартість поліграфічної продукції. 2. Митне регулювання: імпорту сировини (папір, фарби, обладнання) може підпадати під зміну митних тарифів, що впливає на витрати. 3. Державна підтримка малого та середнього бізнесу: можливість участі в програмах підтримки або пільгового кредитування. 4. Воєнно-політична ситуація в Україні: впливає на логістику, доступ до ринків, замовлення від державних установ.	1. Інфляція та коливання валютного курсу: призводять до зростання цін на імпортовану сировину (фарби, папір). 2. Купівельна спроможність клієнтів: зменшення бюджетів на маркетинг у клієнтів знижує попит на поліграфію. 3. Доступ до фінансових ресурсів: зростання ставок кредитування ускладнює оновлення обладнання. 4. Загальний рівень ділової активності в країні: напряму впливає на кількість замовлень і обсяги виробництва.
С – Соціальні фактори	Т – Технологічні фактори
1. Попит на екологічну продукцію: зростає потреба у використанні вторинного паперу та біофарби. 2. Трансформація споживчих звичок: зменшення потреби в друкованій продукції через цифровізацію (менше буклетів, флаєрів). 3. Рівень освіти та кваліфікації	1. Швидкий розвиток цифрових технологій: вимагає постійного оновлення парку обладнання (цифрові друкарські машини, UV-друк). 2. Автоматизація виробничих процесів: дозволяє зменшити витрати й пришвидшити обслуговування клієнтів. 3. Онлайн-сервіси замовлень:

персоналу: впливає на продуктивність, якість виконання замовлень.	конкуренція з онлайн-платформами друку (PrintHub або Vistaprint).
---	---

ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») працює в середовищі з високою чутливістю до економічних коливань і технологічних змін. Успішне функціонування компанії потребує адаптації до цифрових трендів, активного впровадження сучасних технологій та орієнтації на нові сегменти попиту - персоналізовану, екологічну й малотиражну продукцію.

На рис. 3.1 представлено запропоновано стратегічні альтернативи розвитку ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП»), що спеціалізується на наданні поліграфічних послуг, повинне постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та впроваджувати ефективні стратегічні рішення для забезпечення стабільного розвитку. Визначення стратегічних альтернатив дозволить досліджуваному підприємству обрати найоптимальніший вектор руху з урахуванням внутрішнього потенціалу та ринкових можливостей.

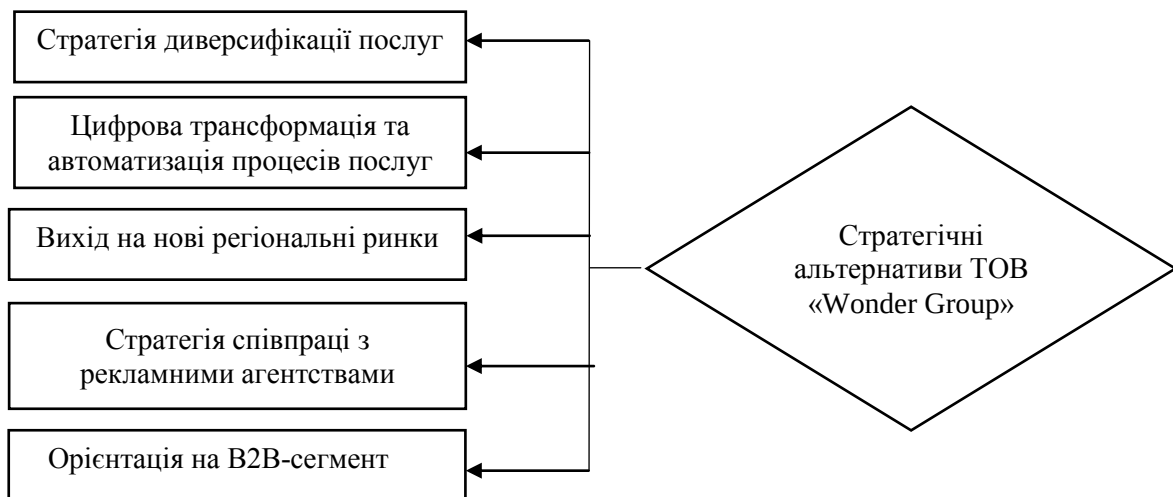


Рис. 3.1. Запропоновані стратегічні альтернативи розвитку ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП»)

Загалом, стратегія диверсифікації послуг передбачає розширення спектру поліграфічних послуг за рахунок

впровадження нових технологій, зокрема цифровий друк, УФ-друк, шовкотрафаретний друк та розробки нових продуктів (упаковка, POS-матеріали, персоналізовані вироби), що дозволить охопити нові ринкові сегменти.

Цифрова трансформація та автоматизація процесів, що передбачає впровадження онлайн-систем замовлень, CRM забезпечить підвищення якості обслуговування клієнтів, оперативність та контроль на всіх етапах виробництва.

Вихід на нові регіональні ринки передбачає створення партнерських точок у великих містах, що дозволить залучити нових клієнтів, збільшити обсяги замовлень та підвищити впізнаваність продукції ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП»).

Стратегія партнерства з рекламними агентствами передбачає укладання договорів про співпрацю з рекламними агентствами, дизайнерами, маркетинговими компаніями може створити синергію, розширити клієнтську базу та зміцнити позиції підприємства на ринку.

Орієнтація на B2B-сегмент передбачить посилення фокусу на корпоративних клієнтів (банки, ритейли, промислові підприємства) з розробкою комплексних пропозицій (брендована поліграфія, пакування, рекламна продукція) дозволить досягти стабільного завантаження виробничих потужностей.

Отже, стратегічні альтернативи розвитку ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») охоплюють як внутрішню модернізацію, так і зовнішню експансію. Вибір певної стратегії або їх комбінації повинен базуватися на глибокому аналізі конкурентного середовища, ресурсного потенціалу компанії та поточних тенденцій ринку поліграфічних послуг.

Також на основі проведеного аналізу економічної доданої вартості для керівництва ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») варто запропонувати наступні напрями, які сприятимуть підвищенню рівня EVA. Зокрема через

зниження середньозваженої вартості капіталу можливим є оптимізація структури капіталу (баланс між власним і позиковим капіталом, щоб зменшити вартість фінансування); залучення кредитування з низькими ставками; підвищення кредитного рейтингу, через покращення фінансової звітності та зменшення ризиків для інвесторів може знизити ставку за кредитами.

Підвищення прибутковості операційної діяльності можливе через оптимізацію витрат (постійний аналіз постійних і змінних витрат необхідний з метою зниження собівартості продукції); підвищення цінової політики (орієнтація на ринки з більш високою маржою або введення нових продуктів з більшою цінністю для споживача).

Реалізація напрямів поліпшення управління активами саме через підвищення оборотності дебіторської заборгованості, зменшення обсягів «мертвих» запасів (застосування системи управління запасами); формування прозорості інвестиційної політики: інвестувати тільки у проєкти з позитивним NPV та високим очікуваним EVA.

3.2. Цифрові рішення у системі менеджменту ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП»)

У контексті сучасних викликів ринку та стрімкого розвитку цифрових технологій ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП»), як підприємство, що працює у сфері поліграфічного виробництва, активно впроваджує цифрові інструменти в систему управління. Одним з головних напрямів є автоматизація управлінських процесів за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення, яке забезпечує інтеграцію фінансового обліку, контролю виробничих витрат, управління персоналом та обслуговування клієнтів. Використання ERP-систем дозволяє об'єднати всі підрозділи компанії в єдину інформаційну базу, що зменшує рівень помилок, пришвидшує прийняття рішень та забезпечує прозорість процесів.

Крім того, впровадження CRM-системи дозволяє якісно управляти взаємовідносинами з клієнтами, здійснювати сегментацію замовників, персоналізувати пропозиції та своєчасно реагувати на зміни попиту. Це особливо важливо у сфері поліграфічних послуг, де ключову роль відіграє якість та оперативність обслуговування.

ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») також використовує онлайн-платформи для прийому замовлень та інтерактивного проектування продукції, що дає клієнтам можливість віддалено оформлювати запити, контролювати етапи їх виконання та вносити корективи у режимі реального часу.

Важливим напрямом є аналітична обробка даних: за допомогою BI-систем підприємство аналізує ринкові тренди, оцінює ефективність рекламних агенств, оптимізує виробниче навантаження та прогнозує потреби у сировині й матеріалах.

У табл. 3.3 наведена характеристика запропонованих цифрових рішень для підвищення ефективності менеджменту, виробництва та взаємодії з клієнтами у діяльності ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП»).

Таблиця 3.3

Запропонований перелік цифрових інструментів для
ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») [7]

Цифрові інструменти	Мета	Рекомендоване рішення
ERP-система	Автоматизація обліку, планування, закупівель, виробництва і логістик	SAP Business One Odoo ERP (відкрите ПЗ)
CRM-система	Управління клієнтською базою, продажами та маркетингом	Zoho CRM HubSpot CRM (безкоштовна базова версія)
Система онлайн-замовлень та інтерактивного дизайну	Забезпечення клієнтам можливості самостійно оформлювати замовлення через сайт	Printbox OnPrintShop Customer's Canvas
WMS-система	Оптимізація складських операцій, відстеження залишків сировини та готової продукції	MagoCloud WMS NetSuite WMS
BI-система	Візуалізація фінансових та операційних даних, аналітика ефективності	Power BI (Microsoft) Tableau Google Looker Studio

Система управління виробничими процесами	Планування і контроль виконання друкарських замовлень	EFI PrintSmith Vision PressWise
Електронний документообіг	Автоматизація договорів, рахунків, актів, накладних	M.E.Doc Vchasno
Інтеграція з маркетплейсами	Розширення каналів збуту поліграфічної продукції	SendPulse, Meta Ads Manager, Google Ads
Системи онлайн-оплати та інтеграції з банками	Для забезпечення швидких і зручних розрахунків із замовниками.	LiqPay, Portmone, API-інтеграції
Кібербезпека і резервне копіювання	Захист даних та IT-інфраструктури	Антивіруси (ESET, Avast) Хмарне резервне копіювання (Google Drive)

З метою підвищення ефективності управління, автоматизації виробничих та адміністративних процесів для ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») рекомендовано впровадження цифрових інструментів, що дозволить вийти на новий рівень управління, покращити якість обслуговування клієнтів, скоротити витрати та підвищити загальну ефективність діяльності підприємства.

Календарний план впровадження цифрових систем на ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») розроблено з урахуванням усіх ключових фаз проекту - від початкового етапу підготовки до повноцінного функціонування системи. Він передбачає комплексний та покроковий підхід до реалізації кожного етапу, що забезпечує узгодженість дій, зменшення можливих ризиків і ефективне управління ресурсами.

У діяльності ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») запланований період впровадження може охоплювати орієнтовно до 12 місяців і включає такі основні фази (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

План-графік впровадження цифрових рішень у діяльності
ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП»)

Етапи	Зміст етапу
Підготовчий етап	аналіз потреб, вибір та закупівля цифрових рішень
Налаштування систем	адаптація ПЗ до особливостей підприємства

Пілотне тестування	перевірка працездатності на обмеженому обсязі
Навчання персоналу	проведення тренінгів для ключових користувачів
Запуск у експлуатацію	поетапне впровадження з урахуванням зворотного зв'язку
Підтримка після введення в експлуатації	технічний супровід, моніторинг ефективності та коригування

Також у табл. 3.5 представлено календарний план впровадження цифрових рішень у діяльності ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») для розвитку системи менеджменту підприємства.

Таблиця 3.5

Календарний план впровадження цифрових рішень у діяльності
ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП»)

Етап	Завдання	Інструменти	Період
Підготовчий етап	– Проведення аудиту ІТ-інфраструктури; – Визначення потреб підприємства; – Формування проектної команди; – Вибір цифрових інструментів (CRM, ERP, системи автоматизації); – Узгодження бюджету та графіка.	Business Process Mapping (BPM) Консалтинг	1-2 місяці
Налаштування систем	– Закупівля програмного забезпечення та необхідного обладнання; – Інтеграція інструментів у поточну інфраструктуру; – Налаштування інтерфейсів, прав доступу, звітності; – Створення тестового середовища.	CRM (ліцензії та впровадження); Google Analytics, SendPulse, Meta Ads Manager	3-4 місяць
Пілотне тестування	– Тестовий запуск обраних цифрових інструментів у окремих підрозділах; – Виявлення помилок, оптимізація функціоналу; – Збір зворотного зв'язку від користувачів; – Коригування конфігурацій.	CRM-системи; Google Analytics, SendPulse, Meta Ads Manager	5 місяць
Навчання персоналу	– Проведення навчальних сесій і майстер-класів; – Створення інструкцій та відео-гідів; – Підтримка у процесі адаптації.	CRM-системи; Google Analytics, SendPulse, Meta Ads Manager	6 місяць
Запуск у експлуатацію	– Впровадження систем у відділ продажів, обліку або виробництва; – Відслідковування ефективності; – Аналіз результатів. – Автоматизація звітності; – Уніфікація бізнес-процесів.	CRM-системи; Google Analytics, SendPulse, Meta Ads Manager	7-9 місяць
Підтримка після введення в експлуатації	– Оцінка впливу цифрових інструментів на ключові показники діяльності; – Порівняльний аналіз «до/після»;	Антивіруси, VPN, хмарне резервне копіювання	10 місяць

	– Виявлення зон для покращення. – Впровадження оновлень та модулів; – Регулярна технічна підтримка.		
--	---	--	--

У табл. 3.6 наведено орієнтований бюджет витрат на впровадження цифрових рішень у діяльність ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП»).

Таблиця 3.6

Орієнтований бюджет на впровадження цифрових рішень у діяльність
ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП»)

Етап/цифрове рішення	Бюджет, тис. грн.
Закупівля та ліцензування ПЗ	30,0
Обладнання (сервери, ПК, периферія)	50,0
Навчання персоналу	20,0
Послуги ІТ-фахівців/інтеграція	15,0
Впровадження системи електронного документообігу	5,0
Послуги ІТ-фахівців/інтеграція	20,0
Придбання антивірусу	10,0
Разом витрати на впровадження	150,0

Цифровізація управлінських процесів передбачає впровадження сучасних цифрових рішень у всі рівні та функціональні підсистеми підприємства, що включає автоматизацію документообігу, використання аналітичних платформ для прийняття обґрунтованих рішень, цифрове планування та моніторинг діяльності.

Інвестування в сучасні інформаційні системи є вкрай доцільним кроком для підприємства, враховуючи поточний стан його технічного та програмного забезпечення. Наразі підприємство продовжує використовувати застарілі програмні продукти, які не відповідають сучасним вимогам ринку та значно ускладнюють ефективну роботу з документацією. Низька швидкість обробки інформації, відсутність інтеграції між підрозділами, підвищений ризик помилок і дублювання даних - усе це призводить до зниження загальної продуктивності та конкурентоспроможності. Запровадження сучасних ІТ-рішень дозволить автоматизувати ключові бізнес-процеси, оптимізувати обіг документів, забезпечити більш прозору систему управління та пришвидшити прийняття рішень. Відповідно, що є не

лише покращить якість роботи персоналу, а й створить сприятливі умови для подальшого зростання й розвитку підприємства.

Окрім модернізації облікових і документообігових систем, цифровізації потребують й інші важливі напрями діяльності підприємства. Зокрема, варто звернути увагу на автоматизацію логістичних процесів, що дозволить ефективніше управляти поставками, оптимізувати маршрути транспортування та знизити витрати на логістику. Не менш важливим є впровадження цифрових інструментів у сферу управління персоналом - використання електронних систем для ведення кадрів, оцінки ефективності праці та планування навчання співробітників.

Також значні переваги може дати цифрова трансформація маркетингових і клієнтських сервісів: впровадження CRM-систем для побудови довготривалих відносин із клієнтами, аналітичних платформ для моніторингу споживчих запитів, а також онлайн-каналів комунікації та продажів. Окрему увагу варто приділити цифровому контролю якості продукції та автоматизованому технічному обслуговуванню обладнання, що допоможе зменшити кількість збоїв і зупинок у виробничому процесі. Цифровізація системи менеджменту у діяльності ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») дозволить підприємству не лише підвищити ефективність внутрішніх операцій, а й сформувати сучасну, гнучку організаційну структуру, здатну швидко адаптуватися до змін ринкового середовища.

Особливості впровадження у діяльність ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») системи IBM Planning Analytics як сучасного інструменту підвищення ефективності управління всіма бізнес-процесами підприємства та оптимізації управління ризиками. Платформа на базі технології IBM TM₁ дозволяє забезпечити прозоре планування, точне бюджетування та гнучке моделювання фінансових і операційних показників. Використання IBM Planning Analytics допоможе у процесах автоматизації процесів планування, прогнозування та звітності, що значно скорочує час і знижує кількість помилок у фінансових розрахунках; єдиному доступу до даних у режимі

реального часу, що забезпечує узгодженість інформації на всіх рівнях управління; своєчасному виявленню ризиків завдяки можливості проводити сценарний аналіз та будувати прогнози з урахуванням зовнішніх та внутрішніх чинників; підвищенню прозорості ухвалення рішень, оскільки аналітика надає керівництву чітке уявлення про фінансову та операційну ситуацію на підприємстві. Також впровадження IBM Planning Analytics дозволить сформувати гнучку та адаптивну систему управління, що забезпечить ефективну підтримку прийняття рішень та зниження рівня невизначеності.

Впровадження SAP S/4HANA є стратегічним кроком до підвищення рівня автоматизації бізнес-процесів, зменшення залежності від ручної праці та покращення внутрішньої комунікації між підрозділами підприємства. SAP S/4HANA інтелектуальна ERP-платформа нового покоління забезпечує централізовану та інтегровану систему управління, що дозволяє автоматизувати рутинні операції та значно скоротити час на виконання щоденних задач; зменшити кількість помилок, пов'язаних із людським фактором, завдяки надійності та точності цифрових процесів; покращити взаємодію між відділами завдяки єдиному інформаційному простору та прозорому доступу до даних у реальному часі; оптимізувати управлінські рішення на основі аналітики, штучного інтелекту та машинного навчання; підвищити гнучкість бізнесу у відповідь на зміни ринку або внутрішні виклики.

Також SAP S/4HANA дозволяє перейти від застарілих систем до сучасної, потужної платформи, що не тільки підтримує цифрову трансформацію, а й закладає фундамент для довгострокового сталого розвитку та конкурентних переваг на ринку.

Окрім того, реорганізація організаційної структури підприємства повинна передбачати її трансформацію в більш гнучку, адаптивну та відкриту до впровадження цифрових інновацій. Важливим інструментом у цьому процесі виступає система GROWTH+, яка дозволяє не лише

оптимізувати управлінські процеси, а й інтегрувати нові технологічні рішення у всі рівні організаційної побудови. Завдяки застосуванню GROWTH+ можливо ефективно налагодити взаємодію між підрозділами, забезпечити прозорість комунікацій, прискорити прийняття рішень та підвищити здатність організації реагувати на зміни у бізнес-середовищі.

Впровадження цифрових рішень у систему менеджменту ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») забезпечує як прямі, так і непрямі переваги, що значно підвищують загальну ефективність роботи підприємства на ринку поліграфічних послуг (рис. 3.2).

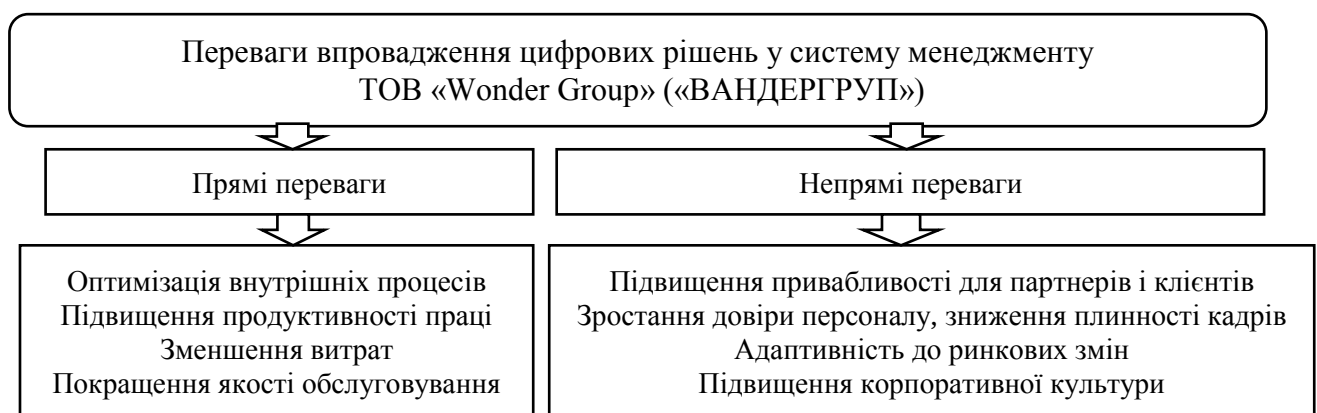


Рис. 3.2. Переваги впровадження цифрових рішень у систему менеджменту ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП»)

Так, до основних прямих переваг можна віднести, зокрема: оптимізація внутрішніх процесів автоматизація документообігу, виробничого обліку та управлінських рішень скорочує час виконання рутинних операцій; підвищення продуктивності праці цифрові інструменти дозволяють оперативніше виконувати завдання, уникати дублювання функцій і краще

координувати дії між підрозділами; зменшення витрат зниження потреби у паперових носіях, зменшення помилок, що призводять до переробок, та скорочення витрат на адміністративні ресурси; покращення якості обслуговування клієнтів: завдяки CRM-системам та аналітиці підприємство оперативніше реагує на запити, формує персоналізовані пропозиції.

Окрім цього, до непрямих переваг можна віднести: підвищення привабливості для партнерів і клієнтів через діджиталізацію та інноваційність підприємства, і її відкритість до нових технологій; зростання довіри персоналу та зниження плинності кадрів із використанням сучасного цифрового середовища підвищують комфортність роботи та задоволення співробітників; адаптивність до ринкових змін: цифрові інструменти дозволяють швидше адаптуватися до нових умов, впроваджувати гнучке планування та прогнозування; підвищення корпоративної культури: інтеграція цифрових технологій сприяє прозорості управління, підвищенню відповідальності та командній взаємодії.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведених досліджень у кваліфікаційній роботі можна зробити наступні висновки:

1. Основу системи менеджменту становлять такі функціональні підсистеми: стратегічне управління, маркетингове управління, фінансовий менеджмент, кадрове управління, інформаційне забезпечення, операційне управління. Ефективне управління передбачає чітку взаємодію всіх елементів механізму, де кожен компонент виконує свою визначену функцію. Кожен елемент має бути органічно інтегрований у загальну систему, відображаючи свою роль у відповідному виді управлінського процесу. Процес управління на підприємстві має низку вимог, які визначають його ефективність і здатність до адаптації, зокрема бути неперервним, що означає постійний контроль і коригування дій у будь-який момент.

2. Узагальнюючі показники оцінки ефективності системи менеджменту організації включають в себе критерії, що дозволяють комплексно оцінити діяльність організації та її управлінської системи. У закордонній управлінській практиці дедалі ширше впроваджуються сучасні підходи до менеджменту, засновані на управлінні за цілями. Використання таких методів дозволяє суттєво підвищити ефективність функціонування підприємства завдяки чіткому стратегічному орієнтуванню та узгодженості дій на всіх рівнях організації.

3. ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») засноване у вересні 2019 року у місті Дніпро та функціонує до сьогодні. ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») функціонує на основі Статуту підприємства. У 2024 році загальний дохід ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») склав 2261 тис. грн., що на 19% менше ніж у 2023 році, розмір чистого прибутку теж зменшився на 35% і склав 488 тис. грн. Тоді як загальна частка активів підприємства зросла на 31% та склала 2390 тис. грн.

4. Для оцінки ефективності діяльності ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») проведено вертикальний аналіз активів та пасивів підприємства, оцінку структури балансу, оцінка основних показників діяльності, оцінка показників рентабельності, оцінка основних показників фінансового стану.

5. Для оцінки ефективності управління підприємством ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») використано методику економічної доданої вартості (EVA). Економічна додана вартість є показником ефективності діяльності підприємства, що відображає реальну здатність створювати вартість понад витрати на залучений капітал. Результати проведених розрахунків показника ефективності управління ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») через економічну додану вартість залишається від'ємною, що свідчить про те, що досліджуване підприємство, нажаль не лише не створює додаткової вартості для власників капіталу, а й фактично втрачає її, що негативно впливає на загальну капіталізацію та інвестиційну

привабливість. У даному випадку це також вказує на те, що генерованого прибутку недостатньо для покриття вартості залученого капіталу, а отже, ефективність управління фінансовими ресурсами потребує суттєвого вдосконалення. Задля підвищення ефективності управління прибутковістю, підприємству доцільно впровадити системний підхід до аналізу процесів формування, розподілу та використання прибутку. Проведений аналіз дозволяє не лише виявити внутрішні резерви зростання прибутковості, а й забезпечує обґрунтованість управлінських рішень у фінансовій сфері.

6. Для оцінки впливу факторів зовнішнього середовища проведемо PEST-аналіз ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП»), що спеціалізується на виробництві поліграфічної продукції. Визначено, що ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») працює в середовищі з високою чутливістю до економічних коливань і технологічних змін.

7. Запропоновано стратегічні альтернативи розвитку ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП»), що спеціалізується на наданні поліграфічних послуг, повинне постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та впроваджувати ефективні стратегічні рішення для забезпечення стабільного розвитку. Визначення стратегічних альтернатив дозволить досліджуваному підприємству обрати найоптимальніший вектор руху з урахуванням внутрішнього потенціалу та ринкових можливостей. Загалом, стратегія диверсифікації послуг передбачає розширення спектру поліграфічних послуг за рахунок впровадження нових технологій, зокрема цифровий друк, УФ-друк, шовкотрафаретний друк та розробки нових продуктів (упаковка, POS-матеріали, персоналізовані вироби), що дозволить охопити нові ринкові сегменти.

8. Запропоновано ряд цифрових рішень для підвищення ефективності менеджменту, виробництва та взаємодії з клієнтами у діяльності ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП»). Обґрунтовано календарний план впровадження цифрових систем на ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») розроблено з урахуванням усіх ключових фаз проекту. Визначено

орієнтований бюджет витрат на впровадження цифрових рішень у діяльність ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП»). Отже, цифрова трансформація ТОВ «Wonder Group» («ВАНДЕРГРУП») є не просто модернізацією інструментів, а глибокою перебудовою всієї моделі управління, що веде до сталого зростання та стратегічної стійкості підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В, Харчук Т.В. Економічні засади формування потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 7(85). С. 71-76.
2. Бандурка О. М., Коробов М.Я. Фінансова діяльність підприємства: підручник Київ: Либідь, 2010. – 230 с.
3. Богданович О. Г. Аналіз ефективності діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 25-29
4. Болтак О.Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством. *Відкритий міжнародний університет розвитку людини „Україна”*. 2013 С. 24-26.
5. Біловол Р.І. Управління ефективністю: опорний конспект лекцій. Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2005. 61 с

6. Виробничий та операційний менеджмент: електронний конспект лекцій. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/ОперВирМенеджмКонспект.pdf>

7. Галич О.А. Управління інформаційними зв'язками та бізнес-процесами: навчальний посібник. Харків: Фінарт, 2016. 244 с.

8. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економічна діагностика: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Центр навчальної літератури, 2017. 307 с.

9. Гончаров А.Б. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2003. 240 с.

10. Гуторова О.О. Менеджмент організації: навч. посіб. Харків: ХНАУ, 2017. 267 с.

11. Гюлев Н. У. Конспект лекцій з курсу «Логістичний менеджмент» Модуль 1. Логістичний менеджмент (для студентів 5 курсу денної і 5 курсу заочної форм навчання спеціальності 7.03060107 і 8.03060107 «Логістика»). Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 52 с.

12. Ковбас І.М. Управління аграрним підприємством на основі маркетингу: підруч. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum./Inek/2012_7/218.pdf

13. Корсак В. І. Вплив глобалізаційних процесів на становлення регіональних роздрібних мереж *Регіональна економіка*. 2022. №3. С. 191-196.

14. Лігоненко Л. О. Систематизація трактувань змісту поняття «економічне управління підприємством». *Економіка і управління*. 2012. № 3. С. 61-66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2012_3_13

15. Лігоненко Л. О. Інноваційний вектор розвитку торгівлі в Україні *Міжнар. наук.-практ. Журнал «Товари і ринки»*. 2018. № 1. С. 7 - 14.

16. Московчук А. Т., Талах В. І., Талах Т. А., Ткачук І. М. Аналіз господарської діяльності: практикум: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Луцьк: Гадяк Ж. В., 2013. 226 с.

17. Нетудихата, К. Цифровізація управління організаціями. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3107/3031>
18. Ніколюк О.В., Савченко Т.В., Родіна О.В. Проблеми та переваги штучного інтелекту як ефективного інституту для розбудови управлінських рішень в публічному управлінні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Том 34 (73) № 3. С. 124-130 URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/3_2023/19.pdf
19. Офіційний сайт аналітичних даних компаній. URL: <https://clarity-project.info/edr/43217786/relations-map>
20. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_67_2018_ukr/17.pdf
21. Пілецька С.Т. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства в системі антикризового управління. *Тернопільський національний економічний університет*. 2016. С. 139-145.
22. Присяжнюк П.В. Механізм управління: сутність види і складові. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/152.pdf
23. Прохорова, В. В. Реінжиніринг як інноваційна основа реконструкції системи управління підприємством. *Проблеми економіки*. 2020. № 4. С. 210-216.
24. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка: Електронне наукове фахове видання*. 2019. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/57.pdf

25. Савченко Т.В., Ніколюк О.В., Родіна О.В. Маркетингові дослідження кон'юнктури регіонального товарного ринку. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. Вип. 21. С. 149-155 URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.21.16>
26. Системний підхід до формування методів управління підприємством. URL: http://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/34.pdf
27. Толстова А. В., Мизников А. В. Особливості формування системи управління підприємством в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78-79. С. 179-188.
28. Характеристика основних підсистем менеджменту: стаття. URL: https://all-sci.net/management-organizatsii_1034/harakteristika-osnovnih-idsistem-menedjmentu-217736.html
29. Щеглова О.Ю., Судкова О.І., Лаже М.В. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип.12, ч.2. С. 186-190.
30. Яркіна Н. М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти). *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво*. 2014. № 1. С. 130-136. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2014_1_26
31. Arrascaeta R. A. New editions of ISO 9001 and ISO 9004. Advice for users on implementing ISO 9001:2008 // Special Report: ISO Management Systems. 2008. 5 p.; www.iso.org/ims.
32. Davenport, T.H. The New Industrial Engineering, information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*. 2020. P. 2–32.
33. Heath J. Morality, competition, and the firm : the market failures approach to business ethics. Oxford ; New York : Oxford University Press, USA, 2020. 412 p.
34. Savchenko T., Rodina O., Nikoliuk O. Formation of a model for managing the potential of regional markets. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Vol.

- 10 (1), 210-215. URL:
<http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/2328/2327>
35. TG Consulting. URL: https://sb1.com.ua/pro-tg-consulting/?gad_source=1&gclid=CjwKCAjwgpCzBhBhEiwAOSQWQdDSjws3iSSfHYOQugqOjfRTIeUxeiTOOKaKqWA0svClyrLAtNivbBoCAsYQAvD_BwE