

**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: УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ  
ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ ПОСЛУГ**

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

**Здобувач**

Микита АНТОНІК

**Науковий керівник,  
к.політ.н., доцент**

Софія БУРТАК

**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:** Магістр

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на підготовку кваліфікаційної роботи**

АНТОНІКУ Микиті Павловичу

1. **Тема роботи:** «Удосконалення стратегічного менеджменту операційної діяльності підприємства у сфері послуг»

2. **Керівник роботи:** Буртак Софія Григорівна, доцент,  
затвержені наказом закладу вищої освіти від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р. № \_\_\_\_.

**Строк подання здобувачем роботи:** 05 грудня 2025 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** статутні та інші внутрішні документи підприємства, дані бухгалтерської та фінансової звітності, економіко-правова інформація про підприємство з відкритого доступу, внутрішня звітність підприємства, маркетингові дослідження ринку агрохімікатів, статистичні дані, наукові публікації з питань стратегічного менеджменту.

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):** 1) розкрити теоретико-методологічні засади стратегічного управління операційною діяльністю підприємства; 2) проаналізувати поточний стан і результати операційної діяльності ТОВ «AI СИСТЕМС»; 3) визначити проблеми та ризики, що впливають на ефективність стратегічного менеджменту підприємства в умовах воєнного стану; 4) побудувати прогностичні сценарії розвитку операційної діяльності підприємства на середньострокову перспективу; 5) запропонувати напрями удосконалення стратегічного управління операційною діяльністю підприємства з урахуванням отриманих результатів.

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

- 1) Динаміка власного та залученого капіталу ТОВ «AI СИСТЕМС» у 2023-2024 рр.
- 2) Динаміка річного виробітку на одного працівника ТОВ «AI СИСТЕМС» у 2023-2024 рр.
- 3) Динаміка доходів і витрат ТОВ «AI СИСТЕМС» у 2023-2024 роках.

**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	Обрання теми і підприємства як основного об'єкта дослідження. Розроблення завдання та графіка виконання робіт.	червень 2025 рік	
2	Пошук та опрацювання інформаційно-літературних джерел. Підготовку теоретико-методичного розділу роботи.	липень 2025 року	
3	Аналізування управління системою операційної та економічної діяльності підприємства. Підготовка аналітико-дослідницького розділу роботи.	серпень-вересень 2025 року	
4	Розробка та обґрунтування резервів поліпшення управлінських процесів. Підготовка проєктно-рекомендаційного розділу роботи.	жовтень-листопад 2025 року	
5	Узагальнення висновків і пропозицій.	листопад 2025 року	
6	Моніторинг тексту з метою визначення рівня оригінальності роботи, а також встановлення відсутності фактів академічного плагіату, фабрикації і фальсифікації.	грудень 2025 року	
7	Підготовка доповіді і демонстраційного матеріалу для захисту роботи.	грудень 2025 року	

Здобувач

Микита АНТОНІК

Керівник роботи

Софія БУРТАК

## РЕФЕРАТ

**Тема:** «Удосконалення стратегічного менеджменту операційної діяльності підприємства у сфері послуг»

Кваліфікаційна робота містить: 85 с., 13 рис., 6 табл., 2 додатки, 60 літературних джерел.

**Об'єкт дослідження:** розробити практичні напрями удосконалення стратегічного менеджменту операційної діяльності ТОВ «AI SYSTEMS» з урахуванням сучасних умов господарювання, зокрема впливу воєнного стану та високої нестабільності зовнішнього середовища.

**Предмет дослідження:** методи, інструменти та підходи до удосконалення стратегічного менеджменту операційної діяльності на прикладі ТОВ «AI SYSTEMS».

**Метою роботи** є розробити практичні напрями удосконалення стратегічного менеджменту операційної діяльності ТОВ «AI SYSTEMS» з урахуванням сучасних умов господарювання, зокрема впливу воєнного стану та високої нестабільності зовнішнього середовища.

**Методи дослідження:** аналіз і синтез; порівняльний і системний підхід; економіко-статистичні методи; методи стратегічного аналізу (SWOT); сценарний аналіз; графічні методи для візуалізації результатів та ін.

У межах роботи вдалося розкрити теоретико-методологічні засади стратегічного управління операційною діяльністю підприємства, проаналізувати поточний стан і результати операційної діяльності ТОВ «AI SYSTEMS», а також обґрунтувати практичні напрями удосконалення стратегічного управління з урахуванням виявлених тенденцій.

## КЛЮЧОВІ СЛОВА

стратегія, управління, операції, послуги, методи, сценарії, консалтинг, конкурентоспроможність

## KEYWORDS

strategy, management, operations, services, methods, scenarios, consulting, competitiveness.

## ЗМІСТ

### ВСТУП

6

### РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

10

1.1. Поняття, особливості та структура операційної діяльності підприємства

10

1.2. Концепції та підходи до удосконалення стратегічного управління операційною діяльністю

15

1.3. Методологічні основи дослідження стратегічного управління операційною діяльністю

20

### РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ СТРАТЕГІЧНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

24

2.1. Характеристика підприємництва та ефективність операційної діяльності діяльності ТОВ «АІ СИСТЕМС»

24

2.2. Організація управління операційними процесами підприємства 40

2.3. Організація планування стратегічного розвитку ТОВ «АІ СИСТЕМС»

та його конкурентоспроможність 46

### РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО

# МЕНЕДЖМЕНТУ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АІ СІСТЕМС»

50

## 3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення стратегічного

управління операційною діяльністю підприємства

50

## 3.2. Розвиток цифровізації та автоматизації управління

операційними процесами у ТОВ «АІ СІСТЕМС»

57

## 3.3. Моделювання сценарного прогнозування ефективності

стратегічного управління операційною діяльністю на підприємстві

69

ВИСНОВКИ

І

ПРОПОЗИЦІЇ

74

СПИСОК

ВИКОРИСТАНИХ

ДЖЕРЕЛ

79

ДОДАТКИ

85

## ВСТУП

В умовах воєнного стану українські підприємства опинилися у ситуації високої турбулентності, нестабільного попиту, обмеженого доступу до ресурсів та порушених логістичних ланцюгів. У цих умовах стратегічне управління набуває нового значення як ключовий інструмент забезпечення стійкості бізнесу, адаптації до кризових викликів та збереження конкурентних позицій на ринку. Особливо це стосується підприємств сфери послуг, де здатність швидко реагувати на зовнішні зміни стає критично важливою.

ТОВ «АІ СІСТЕМС», як підприємство, що здійснює діяльність у галузі комерційних, рекламних, консалтингових послуг і неспеціалізованої торгівлі, діє у середовищі високої конкуренції та швидких змін споживчих переваг.

Його сервісна спрямованість потребує ефективного стратегічного менеджменту, що дозволяє не лише підтримувати операційну стабільність, а й забезпечувати розвиток у довгостроковій перспективі. Під час війни виникає потреба в переосмисленні існуючих стратегій і створенні адаптивних управлінських моделей.

Додаткову актуальність дослідженню надає необхідність прогнозування різних сценаріїв розвитку операційної діяльності та розробки стратегічних рішень на основі об'єктивної аналітики. Саме стратегічне бачення дозволяє підприємству не лише вижити у складних умовах, а й використати наявні ресурси максимально ефективно. У цьому контексті моделювання управлінських сценаріїв стає важливим елементом практичного інструментарію.

Крім того, зростає роль антикризового управління як складової стратегічного менеджменту, здатної забезпечити гнучкість, оптимізацію витрат, швидке переналаштування бізнес-процесів та впровадження інновацій. Це є вкрай актуальним для ТОВ «AI СИСТЕМС», яке працює у сфері, що тісно пов'язана з діловою активністю клієнтів і загальною економічною ситуацією.

Важливим чинником є й те, що стратегічний менеджмент на підприємствах малого та середнього бізнесу в Україні, зокрема у сфері послуг, ще недостатньо систематизований. Більшість компаній фокусуються на короткостроковій тактиці, що в умовах кризи не дає змоги ефективно управляти змінами. Тому удосконалення стратегічного підходу до управління операційною діяльністю є нагальною потребою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Зміни, що відбуваються в економіці України внаслідок повномасштабної війни, вимагають від підприємств нових підходів до формування стратегій та організації операційної діяльності. У багатьох галузях, зокрема у сфері послуг, відбувається перерозподіл попиту, зміна каналів збуту, трансформація поведінки клієнтів та посилення конкуренції. В

умовах обмеженого фінансування та нестабільного зовнішнього середовища надзвичайно важливо ухвалювати гнучкі, швидкі та обґрунтовані стратегічні рішення, які ґрунтуються на глибокому аналізі як внутрішніх резервів підприємства, так і макроекономічних тенденцій [2, 15, 32].

У цьому контексті особливу цінність має підвищення якості стратегічного управління операційною діяльністю, яке дозволяє забезпечити баланс між короткостроковими діями та довгостроковими цілями. Для таких компаній, як ТОВ «AI SYSTEMS», що працюють у високодинамічному сервісному середовищі, стратегічний менеджмент виступає не лише засобом збереження життєздатності бізнесу, а й ключовим інструментом формування конкурентних переваг на перспективу. Саме тому дослідження можливостей удосконалення стратегічного управління з урахуванням сучасних викликів є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору.

Таким чином, тема удосконалення стратегічного менеджменту операційної діяльності ТОВ «AI SYSTEMS» є вкрай актуальною, особливо з огляду на сучасні виклики та необхідність формування стійкої моделі розвитку, що дозволить підприємству зберігати гнучкість, прибутковість і адаптивність у період воєнного стану та в післякризовий період.

Мета роботи – розробити практичні напрями удосконалення стратегічного менеджменту операційної діяльності ТОВ «AI SYSTEMS» з урахуванням сучасних умов господарювання, зокрема впливу воєнного стану та високої нестабільності зовнішнього середовища.

Основні завдання кваліфікаційної роботи:

- розкрити теоретико-методологічні засади стратегічного управління операційною діяльністю підприємства;
- проаналізувати поточний стан і результати операційної діяльності ТОВ «AI SYSTEMS»;
- визначити проблеми та ризики, що впливають на ефективність стратегічного менеджменту підприємства в умовах воєнного стану;

- побудувати прогностні сценарії розвитку операційної діяльності підприємства на середньострокову перспективу;

- запропонувати напрями удосконалення стратегічного управління операційною діяльністю підприємства з урахуванням отриманих результатів.

Предмет дослідження – методи, інструменти та підходи до удосконалення стратегічного менеджменту операційної діяльності на прикладі ТОВ «AI SYSTEMS».

Об'єкт дослідження – процес стратегічного управління операційною діяльністю підприємства ТОВ «AI SYSTEMS».

У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: аналіз і синтез; порівняльний і системний підхід; економіко-статистичні методи; методи стратегічного аналізу (SWOT); сценарний аналіз; графічні методи для візуалізації результатів.

Інформаційна база дослідження

- внутрішня звітність і фінансові документи ТОВ «AI SYSTEMS»;
- нормативно-правова база України;
- наукові публікації з питань стратегічного менеджменту та операційної ефективності;
- результати власних розрахунків і моделювань.

Практична значущість дослідження. Результати дослідження можуть бути використані керівництвом ТОВ «AI SYSTEMS» для формування гнучкої стратегії розвитку операційної діяльності в умовах нестабільного середовища. Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню ефективності управлінських рішень, зниженню ризиків та забезпеченню стійкості бізнесу в період кризи.

Елементи наукової новизни. Розвинуто адаптивну модель стратегічного менеджменту, орієнтовану на функціонування підприємства в умовах воєнного стану та високої невизначеності.

Окремі результати досліджень оприлюднені у матеріалах IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні проблеми

економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі», яка відбулася 02-03 жовтня 2025 р. у Дніпровському державному аграрно-економічному університеті [60].

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Поняття, особливості та структура операційної діяльності підприємства**

Операційна діяльність підприємства розглядається в економічній літературі як ключовий компонент загальної системи господарювання, що забезпечує створення продукту або послуги та їх доведення до споживача. У більшості джерел вона визначається як сукупність основних і допоміжних

процесів, які безпосередньо пов'язані з виконанням підприємством його основного призначення. Зазвичай саме операційна діяльність генерує основну частину доходів підприємства та забезпечує його життєздатність у довгостроковій перспективі. У працях сучасних дослідників зазначається, що ефективне управління операційною діяльністю є основою конкурентоспроможності та стабільного розвитку суб'єкта господарювання. Також підкреслюється, що операційна діяльність тісно пов'язана з іншими функціональними напрямками підприємства - фінансовим, інноваційним, кадровим, логістичним тощо. Таким чином, розуміння її змісту має міждисциплінарне значення [14, 22, 44].

Окремо в літературі акцентується увага на класифікації операційної діяльності за різними критеріями: характером продукції (товарна чи сервісна), видом ринку, тривалістю операційного циклу, ступенем стандартизації процесів. Залежно від цього змінюється підхід до управління, структура операційних підрозділів, рівень автоматизації процесів тощо. Для підприємств сфери послуг, зокрема, характерна висока залежність операційної діяльності від людського чинника та якості обслуговування, що ускладнює стандартизацію та контроль. Водночас для виробничих підприємств акцент робиться на управлінні матеріальними потоками, запасами, обладнанням. Такий поділ дозволяє глибше аналізувати специфіку діяльності різних типів підприємств і створювати ефективні моделі управління, адаптовані до умов конкретної галузі [3, 28, 49, 58].

У структурі операційної діяльності література виокремлює кілька основних складових: виробництво (або надання послуг), логістику, забезпечення ресурсами, контроль якості, обслуговування клієнтів. Ці елементи формують єдиний операційний ланцюг, де результативність кожного етапу безпосередньо впливає на кінцевий результат. Окремі автори також включають до структури операційної діяльності маркетинг, закупівлі, управління запасами та інші процеси, які мають оперативний характер. Визначення меж операційної діяльності часто залежить від організаційної

структури підприємства та підходу до управління. В умовах сервісної економіки структура операційної діяльності значною мірою залежить від гнучкості, адаптивності та взаємодії з клієнтами.

Особливу увагу літературні джерела приділяють питанням ефективності операційної діяльності. Ефективність розглядається через призму витрат, якості, часу виконання операцій, рівня використання ресурсів. Поширеним підходом є використання системи ключових показників ефективності (KPI), яка дозволяє оцінити результативність операцій у динаміці. У роботах з операційного менеджменту також аналізуються інструменти підвищення ефективності: реінжиніринг бізнес-процесів, lean-технології, система «точно вчасно», шість сигм тощо. Значна увага приділяється впровадженню цифрових технологій, які оптимізують процеси та скорочують витрати. Ефективна операційна діяльність розглядається як основа конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках [4, 19, 33].

Серед сучасних концепцій управління операційною діяльністю часто згадуються моделі процесного управління та системного підходу. Процесний підхід передбачає поділ діяльності на взаємопов'язані процеси з визначенням відповідальних осіб, вхідних та вихідних ресурсів, а також критеріїв оцінки. Такий підхід дозволяє системно управляти змінами, підвищувати прозорість і контрольованість операційних процесів. Системний підхід, у свою чергу, розглядає операційну діяльність як частину загальної відкритої системи, що взаємодіє із зовнішнім середовищем. Він акцентує увагу на взаємозв'язках і взаємозалежностях елементів діяльності підприємства, що дає змогу враховувати вплив зовнішніх факторів [1, 16, 39, 50].

У літературі також обговорюється питання адаптивності операційної діяльності в умовах динамічного ринкового середовища. Автори наголошують, що сучасні підприємства повинні мати здатність до швидкої перебудови операційних процесів у відповідь на зміни попиту, технологій, регуляторних вимог. Особливої актуальності це питання набуває в умовах

кризи, війни, глобальних викликів. Гнучкість операційної системи розглядається як стратегічний актив, що дозволяє зберігати ефективність навіть у нестабільних умовах. У зв'язку з цим у наукових джерелах аналізуються моделі сценарного планування, антикризового управління, адаптивного менеджменту [18, 26, 41].

Частина джерел акцентує увагу на ролі людських ресурсів в операційній діяльності. Для сервісних підприємств людський чинник є визначальним, оскільки персонал безпосередньо впливає на якість послуг, рівень задоволеності клієнтів, швидкість та точність виконання операцій. Водночас у виробничій сфері роль персоналу полягає у забезпеченні стабільності технологічних процесів. У літературі розглядаються моделі мотивації, навчання, управління знаннями як складові операційного менеджменту. Ефективна взаємодія між людьми, технологіями та процесами створює умови для підвищення загальної ефективності діяльності підприємства [29, 42, 49].

У більшості джерел наголошується, що операційна діяльність є не ізольованим елементом, а тісно пов'язана з іншими видами діяльності підприємства - стратегічною, фінансовою, інноваційною. Такий підхід дозволяє розглядати операційну діяльність не лише як інструмент реалізації стратегії, але і як джерело формування стратегічних рішень. Наприклад, аналіз даних про операційну ефективність може стати підґрунтям для ухвалення рішень щодо виходу на нові ринки, змін у продуктивній політиці, впровадження нових технологій. Таким чином, операційна діяльність виступає важливою частиною стратегічного управління підприємством [13, 35].

У сервісному бізнесі, на відміну від виробничого, операційна діяльність має іншу природу - вона часто є невідокремленою від споживача, тобто процес створення послуги відбувається у взаємодії з клієнтом. Це ускладнює стандартизацію процесів, збільшує вплив суб'єктивних факторів і потребує інших підходів до управління якістю. У літературі підкреслюється

необхідність застосування гнучких моделей управління, орієнтованих на споживача, індивідуалізацію підходів і побудову довготривалих відносин із клієнтами. Такі особливості вимагають високого рівня координації між операційними, маркетинговими та сервісними підрозділами [23, 56, 60].

Загалом, літературний огляд показує, що поняття, структура та особливості операційної діяльності є багатоаспектним і динамічним об'єктом дослідження. Сучасна наукова думка розвивається у напрямі інтеграції теорії управління, економіки підприємства, сервісології та інформаційних технологій для комплексного розуміння і вдосконалення операційної діяльності. З огляду на змінність зовнішнього середовища, пріоритетними напрямками є гнучкість, адаптивність, цифровізація процесів та орієнтація на споживача. Це вимагає від підприємств постійного аналізу, оновлення моделей управління та впровадження інноваційних підходів у операційній сфері [20, 34, 56].

Виробнича та сервісна операційна діяльність мають спільну мету - створення цінності для споживача, однак відрізняються за змістом, процесами та підходами до управління. Виробнича діяльність орієнтована на створення матеріальних продуктів, має високу ступінь стандартизації, чітко визначені етапи та дає змогу зберігати готову продукцію. Натомість сервісна діяльність пов'язана з наданням нематеріальних послуг, результат яких часто виникає одночасно з процесом споживання, що зумовлює високу залежність від людського чинника, потребує гнучкості та тісної взаємодії з клієнтом. У сервісній сфері важливу роль відіграють комунікації, індивідуальний підхід та емоційний компонент обслуговування. Тому для кожного типу діяльності необхідні різні моделі операційного управління, адаптовані до специфіки процесів і очікувань споживача [16, 53, 57].

Таблиця 1.1

#### Виробнича та сервісна операційна діяльність

Критерій	Виробнича діяльність	Сервісна діяльність
Основний результат	Матеріальний продукт	Нематеріальна послуга

Участь споживача	Мінімальна або відсутня	Активна, часто у процесі надання послуги
Стандартизація процесів	Висока (масове виробництво, чіткі процедури)	Низька, індивідуалізація обслуговування
Вимоги до персоналу	Фокус на технічних навичках	Фокус на комунікації, емоційному інтелекті
Оцінка ефективності	За собівартістю, продуктивністю, обсягами	За якістю обслуговування, задоволеністю клієнта
Можливість зберігання результату	Можна зберігати, складувати	Неможливо зберігати – результат виникає в момент надання
Взаємодія між підрозділами	Чітко визначена структура	Високий рівень координації між функціями

Аналіз даних таблиці 1.1 дозволяє зробити висновок, що виробнича та сервісна операційна діяльність мають суттєві відмінності, зумовлені природою кінцевого результату, процесами його досягнення та участю споживача. Виробнича діяльність характеризується високим рівнем стандартизації, чіткою структурою підрозділів і орієнтацією на масовість, що дозволяє ефективно використовувати ресурси, накопичувати запаси та оцінювати результат за об'єктивними показниками, такими як собівартість, обсяги чи продуктивність. У такій системі ключовими є технічні навички персоналу, автоматизація та технологічна стабільність.

Натомість сервісна операційна діяльність є більш гнучкою, індивідуалізованою та залежною від безпосередньої взаємодії з клієнтом, що унеможлиблює зберігання послуги і вимагає високої координації між підрозділами. Оцінка ефективності в сервісному середовищі базується переважно на суб'єктивних критеріях - якості обслуговування, рівні задоволеності клієнта, швидкості реагування, що потребує залучення персоналу з високими комунікативними та емоційними компетенціями. Отже, для кожного типу операційної діяльності необхідно застосовувати

специфічні підходи до управління, планування й контролю, що враховують галузеві особливості та очікування цільової аудиторії.

## **1.2. Концепції та підходи до удосконалення стратегічного управління операційною діяльністю**

Стратегічне управління операційною діяльністю розглядається як важливий напрямок підвищення ефективності підприємств у сучасних умовах динамічного ринку. У літературі підкреслюється, що удосконалення цього виду управління потребує інтеграції довгострокових цілей із оперативною діяльністю, що забезпечує баланс між ресурсами, процесами та результатами. Підкреслюється, що стратегічний підхід дозволяє не лише реагувати на поточні виклики, а й проактивно формувати конкурентні переваги. Відомо, що ключовим аспектом є адаптивність операційної системи до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Саме тому багато авторів наголошують на необхідності впровадження систем планування та контролю, які базуються на комплексному аналізі даних [7, 28, 49].

Однією з популярних концепцій у сфері стратегічного управління операціями є підхід, орієнтований на бізнес-процеси. Цей підхід передбачає виділення та оптимізацію ключових операційних процесів, які мають найбільший вплив на загальну ефективність. Бізнес-процеси розглядаються як єдині ланцюги створення вартості, що допомагає усунути дублювання, скоротити час виконання операцій і знизити витрати. Важливою складовою такого підходу є використання інструментів моделювання та аналізу процесів, що дає змогу не лише покращувати поточні операції, а й створювати прогнози їх розвитку. Ця концепція забезпечує системність та прозорість в управлінні.

Другим значним напрямом є концепція «бережливого виробництва» (Lean), яка здобула широке поширення завдяки своїй здатності мінімізувати втрати у всіх ланках операційної діяльності. Вона базується на ідеї

максимально ефективного використання ресурсів і скорочення непотрібних операцій, що не додають цінності клієнту. Бережливе виробництво сприяє підвищенню якості продукту або послуги, скороченню часу виробництва та зменшенню запасів. Цей підхід вимагає активної участі персоналу, що формує культуру безперервних покращень та залучення до вирішення проблем на кожному рівні. Впровадження lean-технологій вимагає зміни не лише процесів, а й мислення управлінців та працівників [19, 27, 42, 55].

Ще одним ефективним підходом вважається система управління якістю на основі стандартів ISO, яка допомагає структурувати операційні процеси та забезпечити їх відповідність вимогам клієнтів. Впровадження стандартів якості сприяє формалізації процедур, регулярному контролю та аналізу результатів, що підвищує прозорість і передбачуваність операцій. Окрім того, стандартизація процесів полегшує інтеграцію нових технологій і кращу адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Цей підхід активно використовується у виробничих і сервісних підприємствах різного масштабу.

Значна увага в наукових працях приділяється впровадженню інформаційних технологій та цифровізації операційної діяльності. Використання систем автоматизації, аналітики великих даних, інтернету речей і штучного інтелекту створює нові можливості для стратегічного управління. Цифрові інструменти дозволяють оперативно реагувати на зміни, прогнозувати ризики, оптимізувати ресурси та підвищувати якість обслуговування клієнтів. Диджиталізація відкриває перспективи для створення більш гнучких і адаптивних операційних систем, що особливо важливо в умовах нестабільної економіки [30, 45, 51].

У межах теоретичних підходів окремо виділяють модель збалансованих показників (Balanced Scorecard), яка поєднує фінансові та нефінансові критерії оцінки ефективності операційної діяльності. Ця модель дозволяє враховувати різні аспекти діяльності підприємства - від фінансових результатів до задоволеності клієнтів і розвитку персоналу. Збалансований підхід сприяє узгодженню стратегічних цілей з оперативними задачами,

підвищує рівень мотивації працівників і забезпечує системний контроль над процесами. Завдяки цьому підприємство здатне ефективно управляти ризиками та підтримувати стабільний розвиток.

Також широко застосовується підхід до стратегічного управління на основі сценарного планування, що передбачає розробку кількох варіантів розвитку подій і адаптацію операційних стратегій відповідно до можливих змін зовнішнього середовища. Такий підхід особливо корисний у нестабільних ринкових умовах, оскільки дозволяє підготувати підприємство до різних викликів і швидко приймати управлінські рішення. Сценарне планування допомагає усвідомити потенційні ризики та можливості, що сприяє підвищенню гнучкості операційної діяльності. Його використання потребує глибокого аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів та тісної взаємодії між стратегічними і операційними менеджерами [20, 32, 43].

Інший важливий напрямок - впровадження концепції антикризового управління операціями, яка орієнтована на забезпечення стабільності бізнесу у періоди кризових ситуацій. Цей підхід передбачає розробку спеціальних стратегій, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків, швидке відновлення операційної діяльності та збереження ключових ресурсів підприємства. Антикризове управління включає ідентифікацію потенційних загроз, формування планів дій та оперативний контроль за їх виконанням. В умовах сучасної нестабільності ця концепція стає все більш актуальною для збереження конкурентоспроможності.

Важливим аспектом удосконалення стратегічного управління операціями є також розвиток людського капіталу, що передбачає підвищення кваліфікації, мотивації та залучення працівників до прийняття рішень. Література наголошує, що успішність операційної стратегії значною мірою залежить від компетентності і відповідальності персоналу, а також від створення культури інновацій та безперервного покращення. Системи навчання, розвиток лідерських якостей і ефективна комунікація є

невід'ємною частиною стратегічного управління, що сприяє більшій адаптивності організації [9, 14, 44].

Насамкінець, сучасні підходи до удосконалення стратегічного управління операційною діяльністю все частіше інтегрують екологічні та соціальні аспекти, орієнтуючись на сталий розвиток підприємства. Це передбачає впровадження екологічно безпечних технологій, соціальної відповідальності та етичних стандартів у всі операційні процеси. Такий підхід допомагає підвищити репутацію підприємства, залучити свідомих споживачів і відповідальних партнерів, а також мінімізувати ризики, пов'язані з регуляторними змінами. У перспективі це стає важливим чинником довгострокового успіху.

Основні концепції стратегічного управління операційною діяльністю відіграють ключову роль у формуванні ефективних механізмів управління підприємством, що дозволяють забезпечити конкурентоспроможність і стабільний розвиток в умовах швидкозмінного ринку. Вони дають змогу системно підходити до оптимізації процесів, узгоджуючи довгострокові стратегічні цілі з оперативними завданнями, що сприяє підвищенню продуктивності, якості продукції чи послуг, а також ефективному використанню ресурсів. Кожна концепція пропонує власні інструменти та методи, які допомагають адаптувати операційну діяльність до зовнішніх і внутрішніх викликів, підтримуючи гнучкість, інноваційність і здатність швидко реагувати на зміни [29, 48, 52, 54].

Водночас роль цих концепцій полягає не лише у покращенні технічних і організаційних аспектів операцій, але й у розвитку корпоративної культури, яка орієнтована на безперервне вдосконалення, залучення персоналу і відповідальне ставлення до якості та клієнтів.

Таблиця 1.2

Порівняльна таблиця основних концепцій стратегічного управління операційною діяльністю

Концепція /	Основна ідея	Ключові	Переваги	Обмеження
-------------	--------------	---------	----------	-----------

Підхід		інструменти		
Бізнес-процесний підхід	Оптимізація ланцюгів створення вартості	Моделювання процесів, BPMN	Системність, прозорість процесів	Вимагає значних ресурсів на впровадження
Бережливе виробництво (Lean)	Мінімізація витрат, фокус на цінності клієнта	Канбан, 5S, Kaizen	Скорочення витрат, підвищення якості	Складність зміни корпоративної культури
Система управління якістю ISO	Формалізація і стандартизація процесів	Стандарти ISO 9001	Відповідність вимогам, покращення контролю	Можлива бюрократизація
Цифровізація операцій	Автоматизація та аналітика	ERP, Big Data, AI	Гнучкість, швидкість прийняття рішень	Високі інвестиції, залежність від ІТ

Аналіз порівняльної таблиці 1.2 свідчить, що кожна з розглянутих концепцій стратегічного управління операційною діяльністю має свої унікальні переваги та водночас певні обмеження, які слід враховувати при їх впровадженні. Бізнес-процесний підхід забезпечує системність і прозорість управління, що дозволяє чітко відстежувати всі етапи створення вартості, однак його впровадження потребує значних ресурсів, що може стати викликом для підприємств з обмеженими можливостями. Бережливе виробництво фокусується на мінімізації витрат і підвищенні цінності для клієнта, що сприяє оптимізації витрат і якості, але трансформація корпоративної культури в цьому напрямі вимагає часу і наполегливості.

Система управління якістю на базі стандартів ISO забезпечує формалізацію і стандартизацію процесів, що покращує контроль та відповідність вимогам, проте може спричинити бюрократизацію, знижуючи гнучкість у прийнятті рішень. Цифровізація операцій відкриває нові горизонти для автоматизації, швидкого аналізу даних і адаптивності, що є важливим у сучасних умовах, однак впровадження таких технологій

пов'язане з високими інвестиціями і залежністю від ІТ-інфраструктури. Таким чином, вибір і комбінування цих концепцій має базуватися на конкретних потребах, ресурсах і стратегічних пріоритетах підприємства.

### **1.3. Методологічні основи дослідження стратегічного управління операційною діяльністю**

Стратегічне управління операційною діяльністю є комплексною системою, що вимагає інтегрованого підходу до аналізу, планування та контролю процесів підприємства. Методологічні основи дослідження цієї сфери базуються на застосуванні різноманітних теоретичних концепцій і практичних інструментів, які дозволяють дослідити взаємозв'язки між стратегічними цілями і операційною ефективністю. У літературі наголошується, що для повноцінного дослідження стратегічного управління необхідно враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на функціонування операційної підсистеми. Застосування системного підходу дозволяє комплексно розглядати підприємство як відкриту систему, що взаємодіє з ринковим середовищем і адаптується до його змін. Стратегічний менеджмент - це процес оцінки зовнішнього середовища, формулювання організаційних цілей, ухвалення рішень, направлених на створення і утримання конкурентних переваг, здатних забезпечити бізнесу прибуток в довгостроковій перспективі. Стратегічний менеджмент - це, перш за все безперервний процес, а не одноразове зусилля по розробці стабільного стратегічного плану. Він починається з оцінки ситуації зовні і всередині компанії, вироблення можливих напрямів застосування сил компанії, вибору якнайкращою з виявлених альтернатив і розробки докладного тактичного плану, направленою на поетапне здійснення вибраної стратегії. Здійснення вибраної стратегії вимагає постійного моніторингу змін навколишнього зовнішнього і внутрішнього середовища і відповідною даним змінам корекції самої стратегії [17, 24, 35].

Однією з ключових методологічних складових є використання процесного підходу, який акцентує увагу на послідовності та взаємозв'язку операційних процесів. Такий підхід дозволяє не лише аналізувати ефективність окремих процесів, а й формувати цілісну картину їх впливу на досягнення стратегічних завдань. Методологія процесного управління передбачає визначення ключових показників ефективності, що слугують індикаторами виконання стратегічних планів у операційній діяльності. Цей підхід також сприяє ідентифікації «вузьких місць» і зон для покращення, що важливо для оптимізації ресурсів і підвищення продуктивності [24, 33, 42].

Методи кількісного аналізу займають значне місце в методології дослідження стратегічного управління операціями. Вони включають статистичні, економіко-математичні та оптимізаційні методи, які дозволяють оцінити різні параметри операційної діяльності, такі як продуктивність, рентабельність, витрати та інші фінансові показники. Застосування цих методів забезпечує об'єктивність результатів, дозволяє прогнозувати наслідки управлінських рішень і визначати оптимальні варіанти розвитку. Водночас кількісні методи доповнюються якісними підходами, що враховують людський фактор, організаційну культуру і стратегічні пріоритети (додаток А).

Якісний аналіз, у свою чергу, використовується для глибшого розуміння внутрішніх процесів, мотивації персоналу та поведінкових аспектів управління. Цей підхід включає експертні оцінки, інтерв'ю, фокус-групи, кейс-стаді та інші методи, що дозволяють виявити неформальні зв'язки та складні взаємодії у системі управління. Якісний аналіз є важливим інструментом для формування рекомендацій з удосконалення стратегічного менеджменту операційної діяльності, оскільки він враховує контекстні особливості підприємства і специфіку ринку.

У методології дослідження стратегічного управління операційною діяльністю широко застосовується SWOT-аналіз, який допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози, що

впливають на операційну систему підприємства. Цей інструмент є основою для формування стратегічних рішень і побудови планів дій, спрямованих на підвищення ефективності. SWOT-аналіз дозволяє структурувати інформацію про внутрішні та зовнішні фактори, що полегшує прийняття обґрунтованих управлінських рішень [26, 37, 40].

Серед інших методів важливе місце займає сценарне планування, яке передбачає розробку кількох альтернативних варіантів розвитку операційної діяльності в умовах невизначеності. Цей підхід допомагає підприємствам гнучко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, прогнозувати ризики та вчасно коригувати стратегії. Сценарне планування є ефективним інструментом у ситуаціях, коли традиційні методи прогнозування не можуть забезпечити достатню точність через високу динамічність ринку [30, 48, 39].

Методологія дослідження також включає використання моделей управління якістю, таких як стандарти ISO і концепції Total Quality Management (TQM), які формують основу для системного підходу до поліпшення операційних процесів. Ці моделі орієнтовані на постійне підвищення якості продукції і послуг через стандартизацію, моніторинг і зворотний зв'язок. Вони сприяють зміцненню довіри клієнтів і підвищенню конкурентоспроможності підприємства, а також інтегрують якість у стратегічні цілі операційного управління [2, 18, 36].

Інформаційні технології є невід'ємною частиною методології стратегічного управління операційною діяльністю. Використання сучасних ERP-систем, аналітичних платформ і інструментів автоматизації дозволяє забезпечити оперативний збір, обробку та аналіз даних для прийняття стратегічних рішень. Ці технології підвищують прозорість процесів, сприяють підвищенню продуктивності і дають можливість моделювати різні сценарії розвитку. Інтеграція IT-рішень в управлінські процеси є критичною для досягнення гнучкості і адаптивності підприємства.

Важливим аспектом є також застосування системного підходу, який розглядає підприємство як єдину взаємопов'язану систему. Цей підхід

допомагає враховувати вплив кожного елемента операційної діяльності на загальний результат і забезпечує комплексний аналіз взаємодій між підрозділами. Системний підхід дозволяє оптимізувати процеси, уникати дублювання функцій і ефективно розподіляти ресурси, що підвищує загальну ефективність стратегічного управління [3, 19, 34].

Насамкінець, інтеграція кількісних і якісних методів, використання сучасних технологій та адаптивних моделей управління створює міцну методологічну основу для дослідження стратегічного управління операційною діяльністю. Такий підхід забезпечує всебічний аналіз, точність прогнозів і можливість гнучкого коригування стратегій відповідно до змін ринкових умов. Важливо підкреслити, що постійне удосконалення методологічних інструментів є необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємств у сучасних економічних реаліях.

## **РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ СТРАТЕГІЧНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

### **2.1. Характеристика підприємництва та ефективність операційної діяльності діяльності ТОВ «AI СИСТЕМС»**

Товариство з обмеженою відповідальністю «AI СИСТЕМС», зареєстроване у місті Дніпрі. Юридична адреса підприємства: 49000, Україна, Дніпропетровська область, м. Дніпро, вул. Караваєва, буд. 39. Директор Павленко В.О. ТОВ «AI СИСТЕМС» функціонує з 2023 р.

Підприємство здійснює діяльність у сфері комерційних, рекламних, дослідницько-консалтингових послуг, а також у галузі неспеціалізованої торгівлі. Основні напрями його роботи включають рекламне обслуговування клієнтів, проведення маркетингових досліджень, підготовку комерційних пропозицій та супровід збутових операцій. Усі види діяльності мають сервісну спрямованість, що забезпечує гнучкість і здатність виробничо-технологічної підсистеми швидко адаптуватися до змін ринку.

Попри невелику чисельність персоналу (3 особи), підприємство демонструє високу ділову активність, оперативність у прийнятті управлінських рішень і широкий спектр функціональних завдань, що робить його показовим прикладом ефективної моделі управління малим бізнесом.

Організаційна підсистема ТОВ «AI СИСТЕМС» відповідає типовій структурі мікропідприємств, які працюють у сфері сервісних, консалтингових та рекламно-дослідницьких послуг. Організаційна структура має лінійно-функціональний тип і відзначається простотою: усі основні управлінські функції зосереджені в керівника, який поєднує стратегічні, адміністративні та виконавчі ролі. Двоє підлеглих виконують кілька функціональних завдань одночасно, забезпечуючи безперервність операційних процесів.

Організаційну схему підприємства можна представити як спрощену трикутну модель: керівник → менеджер з продажу/маркетолог → бухгалтер/аналітик. Така компактна структура сприяє швидкому ухваленню рішень, проте водночас підвищує залежність підприємства від кожного працівника, що може створювати ризики у разі їх тимчасової відсутності.

Комунікації в межах організації мають переважно горизонтальний і неформальний характер: обмін інформацією відбувається усно, через електронну пошту або за допомогою месенджерів. Комунікаційна структура

є простою та компактною, без зайвих проміжних ланок, що забезпечує оперативність у прийнятті рішень. Водночас така система зменшує можливості контролю та ускладнює фіксацію управлінських дій у документації.

Інформаційна інфраструктура підприємства базується на використанні стандартних офісних програм (MS Excel, Google Workspace) та CRM-системи, яка забезпечує взаємодію з клієнтами. Програмні засоби автоматизують основні процеси – ведення клієнтської бази, облік рахунків і формування звітності. Захист даних здійснюється за допомогою стандартних інструментів безпеки, зокрема двофакторної автентифікації та хмарного резервного копіювання.

Організація роботи управлінського персоналу ґрунтується на гнучкому робочому графіку з орієнтацією на досягнення результатів, а не на формальне дотримання розпорядку дня. Функції керівника охоплюють роботу з клієнтами, стратегічне планування, фінансовий контроль та координацію діяльності підприємства.

Отже, організаційна підсистема ТОВ «AI SYSTEMS» відповідає специфіці малого бізнесу - вона відзначається мобільністю, оперативністю та ефективністю при мінімальній кількості працівників. Подальший розвиток доцільно спрямувати на часткову формалізацію управлінських процедур, оптимізацію розподілу функцій між співробітниками та вдосконалення інформаційного забезпечення процесу прийняття рішень.

ТОВ «AI SYSTEMS» - це мале підприємство, зареєстроване в місті Дніпро, яке працює одночасно у кількох взаємопов'язаних ринкових сегментах, зокрема у сферах ділових послуг, торгівлі та маркетингових досліджень. Згідно з класифікацією видів економічної діяльності, основні напрями охоплюють: надання допоміжних комерційних послуг (КВЕД 82.99), неспеціалізовану оптову торгівлю (КВЕД 46.90), діяльність рекламних агентств (КВЕД 73.11), проведення аналітичних досліджень ринку (КВЕД 73.20) та надання інших індивідуалізованих послуг (КВЕД 96.09). Така різнопрофільність дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни попиту,

ефективно використовувати ресурси у різних напрямках і забезпечувати стратегічну гнучкість у діяльності.

Організаційно-управлінська структура ТОВ «AI SYSTEMS» має риси, характерні для мікропідприємств сервісного типу: управлінські повноваження зосереджені у вузькому колі осіб, чіткий розподіл функцій відсутній. Невеликий штат у складі трьох працівників забезпечує оперативність прийняття рішень та гнучкість управління, однак водночас зумовлює високу залежність результатів діяльності від людського фактору й підвищену чутливість до внутрішніх змін.

Фінансові результати свідчать про позитивну тенденцію до відновлення стабільності підприємства. Протягом 2024 року обсяг доходів зріс більш ніж удвічі, що дозволило досягти прибутковості. Водночас негативне значення власного капіталу та скорочення залишку грошових коштів до 0,6 тис. грн на кінець року вказують на потребу у посиленні фінансової стійкості та підвищенні рівня платоспроможності підприємства.

До основних зовнішніх і внутрішніх ризиків, характерних для діяльності ТОВ «AI SYSTEMS», належать обмежені можливості залучення фінансових ресурсів, нестабільність ринкової кон'юнктури у сферах реклами та торгівлі, потенційна недовіра інвесторів через наявність від'ємного власного капіталу, а також високий рівень залежності від окремих працівників. Для забезпечення стійкого розвитку підприємству варто зосередитися на оптимізації витрат, активізації маркетингової діяльності, розширенні джерел прибутку та вдосконаленні внутрішньої структури управління.

ТОВ «AI SYSTEMS» (код ЄДРПОУ 45358260) - мале підприємство, зареєстроване у місті Дніпро, що спеціалізується на наданні комерційних, консалтингових та інформаційно-реklamних послуг. Серед основних напрямів діяльності - надання допоміжних ділових послуг (КВЕД 82.99), здійснення неспеціалізованої оптової торгівлі (КВЕД 46.90), робота рекламних агентств (КВЕД 73.11), проведення маркетингових і соціологічних досліджень (КВЕД 73.20), а також надання індивідуальних послуг, не

віднесених до інших категорій (КВЕД 96.09). Така багатопрофільність свідчить про універсальність підприємства, його сервісну орієнтацію та здатність швидко адаптуватися до змін ринку.

Станом на звітний період 2023-2024 років чисельність персоналу становить лише три особи, що дає підстави віднести ТОВ «AI СИСТЕМС» до категорії мікропідприємств. Організаційна структура має лінійно-функціональний характер: керівник поєднує стратегічні, адміністративні та операційні функції, тоді як підлеглі виконують кілька ролей одночасно. Така модель управління забезпечує високу адаптивність і оперативність у прийнятті рішень, проте створює ризики надмірного навантаження та залежності результатів діяльності від ключових працівників.

Серед ключових ризиків у діяльності підприємства можна відзначити обмеженість кадрового потенціалу, низьку ліквідність, залежність від оборотних активів, високу чутливість до коливань ринку рекламних та інформаційних послуг, а також ризик втрати клієнтів унаслідок зростання конкуренції. Водночас широка номенклатура послуг створює передумови для диверсифікації діяльності та зміцнення позицій підприємства на ринку.

У сучасних умовах роботи малих підприємств ресурсний потенціал формується переважно за рахунок оборотних активів і людського капіталу. Для ТОВ «AI СИСТЕМС», яке не володіє власними основними засобами, основними складовими ресурсного забезпечення виступають грошові кошти, дебіторська заборгованість та трудові ресурси. Така структура активів визначає високу залежність ефективності діяльності від раціонального управління оборотними засобами та професійної майстерності персоналу. Отже, важливо проаналізувати, наскільки доцільно використовуються наявні ресурси та чи забезпечують вони стабільність і результативність господарських процесів.

Аналіз рівня ресурсного забезпечення та ефективності його використання в ТОВ «AI СИСТЕМС» є важливою складовою оцінки економічного потенціалу підприємства, оскільки дозволяє виявити сильні та

слабкі сторони у формуванні й використанні матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. У таблиці 2.1 наведено узагальнену характеристику використання ресурсного потенціалу підприємства протягом останніх звітних періодів.

Таблиця 2.1

Рівень ресурсного забезпечення та ефективності їх використання в ТОВ «АІ СИСТЕМС»

Показник	2023 рік	2024 рік	Абсолютна зміна	Темп приросту, %
Обсяг власного капіталу, тис. грн.	-87,21	-70,31	16,9	-19,4*
Обсяг залучених коштів, тис. грн.	573,71	429,11	-144,6	-25,2
Річний виробіток на 1 працівника, тис. грн.	1435,30	2226,20	790,9	55,1
Навантаження оборотних засобів на 1 працюючого, тис. грн.	162,21	119,63	- 42,6	-26,3
Оборотність поточних активів, разів	8,86	18,67	9,76	110,2
Кількість працівників, осіб	3	3	-	-
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	486,55	358,81	-127,7	-26,2

Такий аналіз забезпечує розуміння, наскільки раціонально використовуються наявні оборотні засоби, чи достатній рівень власного капіталу для стабільного фінансування діяльності, а також наскільки ефективно працівники реалізують виробничі можливості. Результати оцінки дають змогу обґрунтовано приймати управлінські рішення щодо підвищення продуктивності, оптимізації витрат і посилення фінансової стійкості підприємства.

Аналіз показників рівня ресурсного забезпечення ТОВ «АІ СИСТЕМС» свідчить про певні позитивні зрушення у фінансовій стабільності підприємства. Так, обсяг власного капіталу зменшився у від'ємному значенні

з –87,21 тис. грн у 2023 році до –70,31 тис. грн у 2024 році, що означає зменшення дефіциту власних ресурсів на 16,9 тис. грн. Хоч значення капіталу залишилося від'ємним, позитивна динаміка свідчить про поступове покращення фінансового стану підприємства та зменшення ризиків неплатоспроможності. Це дає можливість більш ефективно планувати діяльність та залучати нові ресурси. Проте залишається потреба у зміцненні власного капіталу для досягнення стійкого розвитку. В цілому, підприємство демонструє ознаки фінансової стабілізації, що є важливим для подальшого нарощування операційної ефективності.

Зменшення обсягу залучених коштів з 573,71 тис. грн у 2023 році до 429,11 тис. грн у 2024 році, або на 144,6 тис. грн, відображає скорочення залежності підприємства від зовнішнього фінансування. Така тенденція може свідчити про підвищення внутрішньої фінансової самодостатності та раціональне використання ресурсів. Зменшення залучених коштів створює передумови для зниження фінансових витрат на обслуговування боргів. Водночас важливо забезпечити баланс між власними та залученими ресурсами, щоб не знизити ліквідність і не обмежити можливості розвитку. Зменшення зовнішніх ресурсів може бути сигналом до оптимізації витрат та підвищення ефективності оборотних активів. Підприємство має продовжувати роботу над раціоналізацією структури фінансування для підтримки стабільного розвитку (рис. 2.1).

Динаміка річного виробітку на одного працівника демонструє значне зростання ефективності трудових ресурсів підприємства. Показник збільшився з 1435,3 тис. грн у 2023 році до 2226,2 тис. грн у 2024 році, що відповідає приросту 55,1 %. Це свідчить про більш продуктивне використання робочої сили та зростання обсягів реалізованої продукції або послуг. Підвищення річного виробітку на одного працівника відображає ефективність організаційних рішень та оптимізацію операційних процесів. Зростання продуктивності забезпечує кращу окупність витрат та збільшує потенційний прибуток підприємства. Висока продуктивність є ключовим

фактором конкурентоспроможності малих підприємств, таких як ТОВ «AI СИСТЕМС» (рис. 2.2).

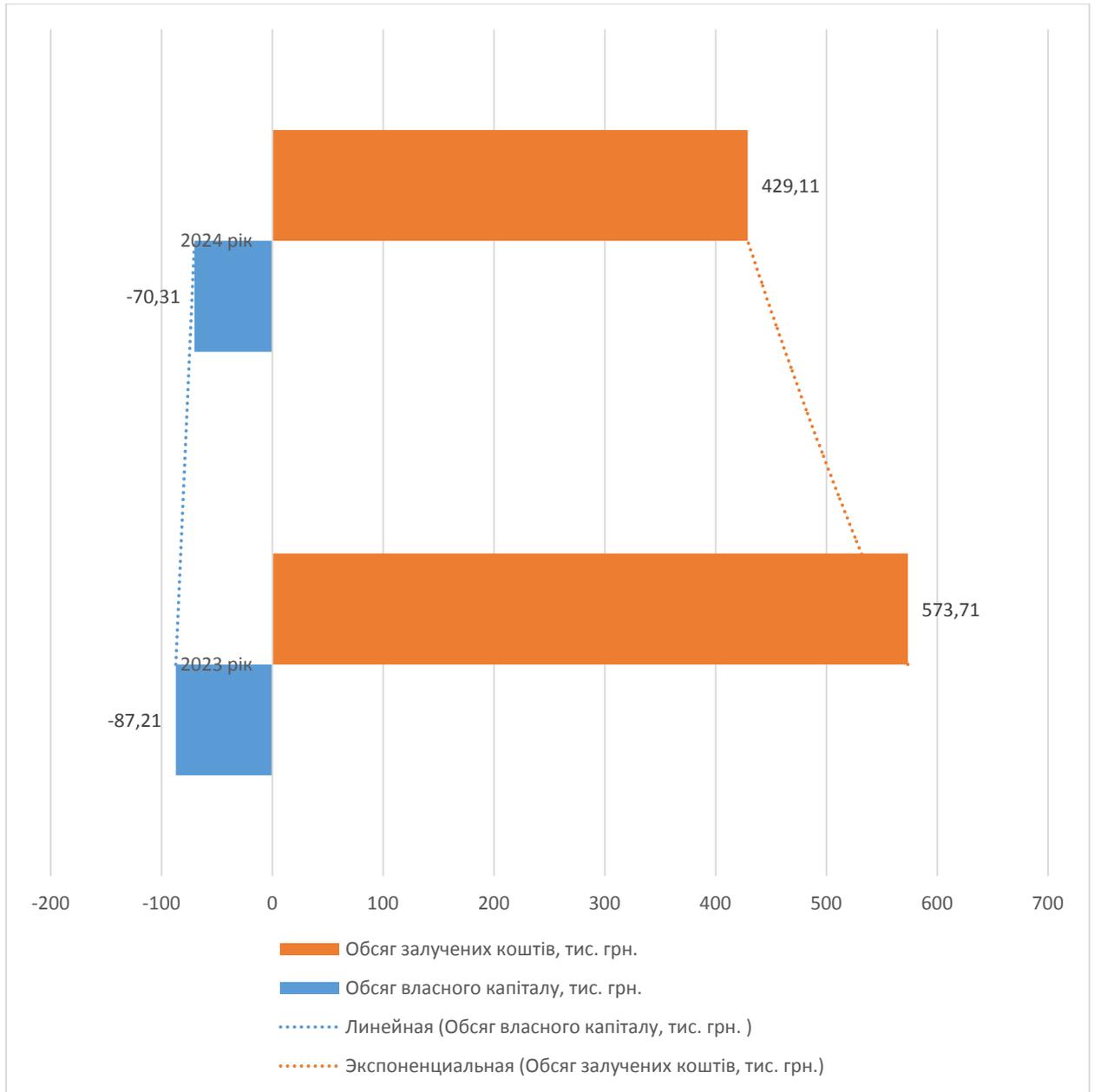


Рис. 2.1. Динаміка власного та залученого капіталу ТОВ «AI СИСТЕМС» у 2023-2024 рр.

Зменшення навантаження оборотних засобів на одного працівника з 162,21 тис. грн до 119,63 тис. грн, або на 26,3 %, свідчить про більш ефективне використання наявних активів. Це зниження показника відображає оптимізацію ресурсів у процесі виробництва та надання послуг. Менше

навантаження на одного працівника також може вказувати на поліпшення організації роботи та більш раціональний розподіл ресурсів між операційними процесами. Зменшення навантаження підвищує гнучкість підприємства та знижує ризики перевантаження персоналу. Такий тренд сприяє більш стабільній роботі підприємства та дозволяє ефективніше планувати подальший розвиток.

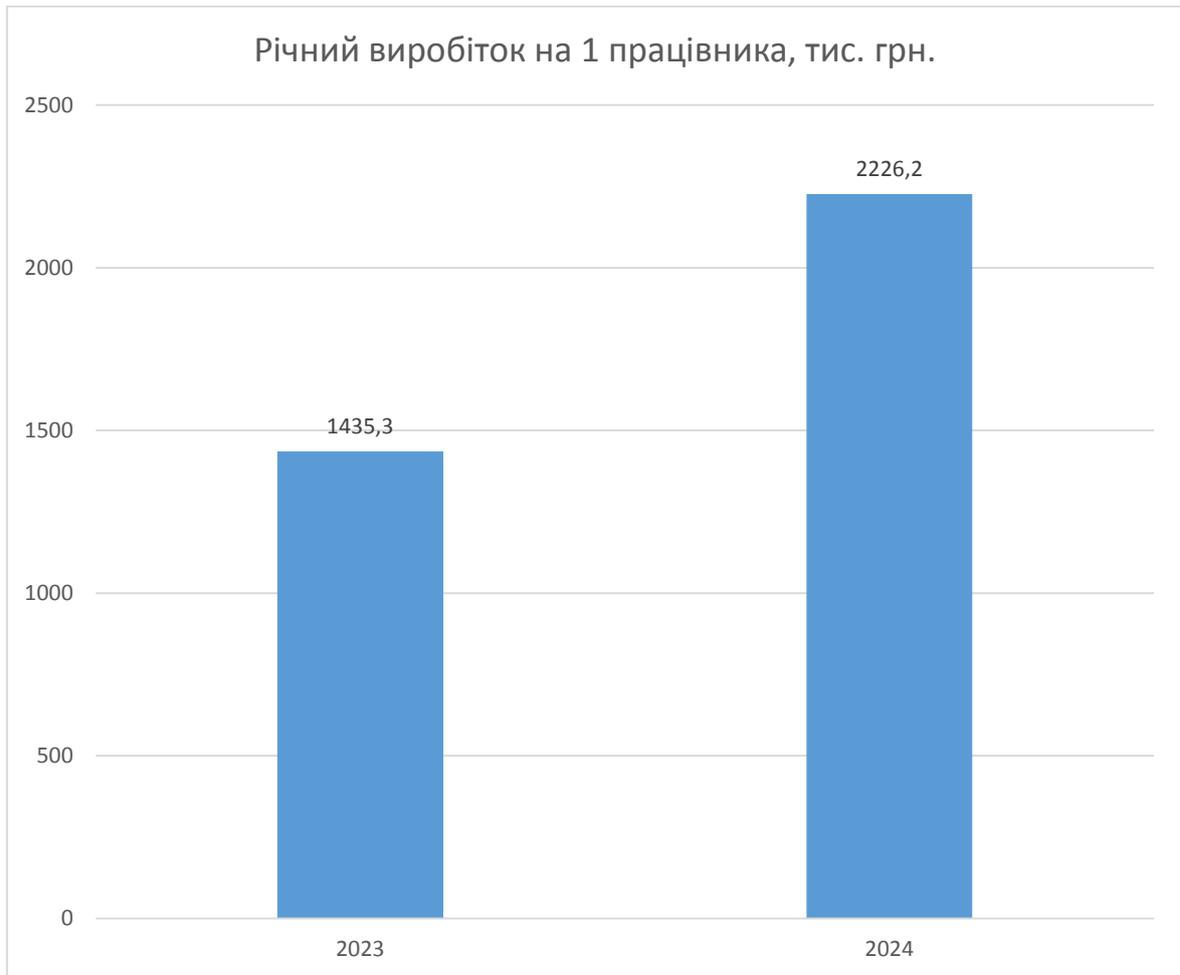


Рис. 2.2. Динаміка річного виробітку на одного працівника ТОВ «AI СИСТЕМС» у 2023-2024 рр.

Оборотність поточних активів зросла з 8,86 разів у 2023 році до 18,67 разів у 2024 році, що відповідає приросту 110,2 %. Це свідчить про підвищення швидкості обертання ресурсів та ефективність їх використання у виробничих і торгових процесах. Зростання оборотності є ознакою кращого управління дебіторською заборгованістю, запасами та грошовими коштами.

Висока оборотність активів підвищує ліквідність підприємства та зменшує потребу у додаткових залучених коштах. Така тенденція позитивно впливає на фінансову стійкість та можливість інвестування у розвиток. Підприємство демонструє високу ефективність у використанні наявних оборотних ресурсів.

Стабільна чисельність працівників на рівні 3 осіб протягом 2023–2024 років забезпечує неперервність операційних процесів та збереження компетентності персоналу. Це сприяє підтриманню сталості управлінської та виробничої діяльності. Однак невеликий штат підвищує залежність підприємства від ключових співробітників, що може створювати ризики у разі їхньої відсутності. Тому важливим є забезпечення багатофункціональності персоналу та оптимізація розподілу обов'язків. Підтримка стабільної кількості працівників у поєднанні з підвищенням продуктивності дозволяє підприємству ефективно використовувати наявні ресурси. Це створює умови для подальшого нарощування операційних результатів без розширення штату.

Середньорічна вартість оборотних засобів зменшилася з 486,55 тис. грн до 358,81 тис. грн, або на 26,2 %. Це зниження свідчить про оптимізацію структури активів та більш раціональне використання ресурсів у процесі господарської діяльності. Зменшення середньорічної вартості оборотних засобів при одночасному зростанні виробітку на одного працівника та оборотності активів підкреслює підвищення ефективності роботи підприємства. Оптимізація активів сприяє зниженню фінансового навантаження та підвищенню ліквідності. Це дозволяє підприємству гнучкіше реагувати на зміни ринку та ефективніше управляти грошовими потоками. Важливо продовжувати моніторинг і контроль за обсягом оборотних засобів для підтримання оптимального рівня ресурсного забезпечення.

Позитивна динаміка фінансових показників, зокрема зменшення від'ємного власного капіталу та скорочення залучених коштів, свідчить про підвищення фінансової стійкості підприємства. Це створює передумови для

зниження ризиків неплатоспроможності та забезпечення стабільного функціонування. Поєднання цих змін із підвищенням оборотності активів та продуктивності праці демонструє комплексний підхід до підвищення ефективності ресурсного забезпечення. Такі результати сприяють поліпшенню платоспроможності та підвищують довіру з боку партнерів і клієнтів. Підприємство формує умови для подальшого зростання та розвитку без значного збільшення витрат на ресурси.

Зростання ефективності використання ресурсів дозволяє ТОВ «AI SYSTEMS» підвищити конкурентоспроможність на ринку рекламних та консалтингових послуг. Оптимізація оборотних засобів, підвищення продуктивності праці та зростання оборотності активів створюють умови для швидкого реагування на зміни попиту. Підприємство здатне більш гнучко управляти ресурсами, що забезпечує стійкість у нестабільних ринкових умовах. Підвищення ефективності ресурсного використання також сприяє підвищенню прибутковості та зменшенню фінансових ризиків. Це важливо для планування подальшого розвитку та залучення нових інвестицій. Збалансоване використання ресурсів стає ключовим фактором довгострокової стабільності бізнесу.

Комплексний аналіз показників ресурсного забезпечення і ефективності використання активів у 2023-2024 роках демонструє, що ТОВ «AI SYSTEMS» здатне забезпечувати стабільну операційну діяльність при мінімальному кадровому складі. Оптимізація оборотних засобів, підвищення продуктивності та ефективності обороту активів дозволяють підприємству досягати фінансових результатів навіть за умов обмежених ресурсів. Такий стан справ підкреслює значущість системного управління ресурсами та контролю за їх використанням. Збереження позитивних тенденцій у цих показниках забезпечить можливість нарощування обсягів діяльності без значного збільшення витрат. Це також створює підґрунтя для подальшої диверсифікації послуг та зміцнення позицій підприємства на ринку.

Аналіз даних таблиці підтверджує, що ефективне управління ресурсами є ключовим фактором розвитку ТОВ «AI SYSTEMS». Зменшення дефіциту власного капіталу, скорочення залучених коштів, оптимізація оборотних активів та зростання продуктивності праці формують комплексну основу для підвищення фінансової та операційної стійкості. Висока оборотність активів і раціональне навантаження на працівників свідчать про грамотне планування і розподіл ресурсів. Збалансоване використання фінансових, матеріальних і трудових ресурсів дозволяє підприємству підвищувати прибутковість і ефективність діяльності навіть за обмеженого кадрового складу. Результати аналізу демонструють, що підприємство здатне адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та оперативно реагувати на коливання попиту на послуги. Ефективне використання оборотних засобів дозволяє знизити фінансове навантаження та підвищити ліквідність, що зміцнює довіру партнерів і клієнтів. Підвищення продуктивності праці на одного співробітника свідчить про оптимізацію робочих процесів та підвищення загальної ефективності підприємства. Такий підхід створює передумови для подальшого розвитку і масштабування бізнесу без значного збільшення ресурсів. У цілому, комплексне управління ресурсами забезпечує стійкий розвиток ТОВ «AI SYSTEMS» та його конкурентоспроможність на ринку.

Динаміка фінансово-економічних результатів та ефективності діяльності ТОВ «AI SYSTEMS» у 2023-2024 роках є ключовим показником здатності підприємства адаптуватися до ринкових умов та оптимально використовувати наявні ресурси. Значне зростання доходу та річного виробітку на одного працівника свідчить про підвищення продуктивності праці та ефективності організаційних процесів, тоді як покращення оборотності активів демонструє більш раціональне управління фінансовими і матеріальними ресурсами. Позитивна зміна чистого прибутку та зменшення дефіциту власного капіталу вказує на покращення фінансової стійкості підприємства та зниження ризиків неплатоспроможності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка фінансово-економічних результатів та ефективності діяльності ТОВ «AI СИСТЕМС» у 2023-2024 роках

Показник	2023 рік	2024 рік	Абсолютна зміна	Темп приросту, %
Доход від надання послуг, тис. грн.	3290,7	6678,5	3387,8	102,96
Операційні витрати діяльності, тис. грн.	3382,0	6657,5	3275,5	96,85
Чистий прибуток, тис. грн.	-91,3	21,0	112,3	122,99
Продуктивність праці річна, тис. грн./особу	1096,9	2226,2	1129,3	102,95
Оборотність поточних активів, разів.	8,85	18,61	9,76	110,17
Рівень рентабельності діяльності, %	-2,69	+0,32	3,01	111,89

Аналіз динаміки доходу від надання послуг у 2023-2024 роках показує, що ТОВ «AI СИСТЕМС» змогло значно наростити обсяг реалізованих послуг. Доход збільшився з 3290,7 тис. грн до 6678,5 тис. грн, що відповідає абсолютній зміні 3387,8 тис. грн та темпу приросту 102,96 %. Це свідчить про зростання попиту на послуги підприємства та ефективність застосованих маркетингових та організаційних рішень. Підвищення доходу позитивно впливає на фінансову стабільність та потенціал для інвестування у розвиток. Одночасно збільшення доходу дозволяє підприємству розширювати спектр послуг та підвищувати рівень обслуговування клієнтів. Така динаміка формує основу для підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Розвиток підприємства супроводжувався зростанням операційних витрат, які збільшилися з 3382,0 тис. грн у 2023 році до 6657,5 тис. грн у 2024 році, що відповідає приросту 96,85 %. Незважаючи на підвищення витрат, темп приросту доходу перевищує темп приросту витрат, що свідчить про збереження ефективності діяльності та здатність підприємства до прибуткового функціонування. Зростання витрат пов'язане із розширенням обсягу діяльності та інвестиціями у підвищення якості послуг. Контроль за

витратами та їх оптимізація залишаються ключовими завданнями для забезпечення фінансової стійкості. Важливо, що ефективне співвідношення витрат і доходу дозволяє підтримувати позитивну динаміку чистого прибутку. Це створює передумови для подальшого зростання підприємства (рис. 2.3).

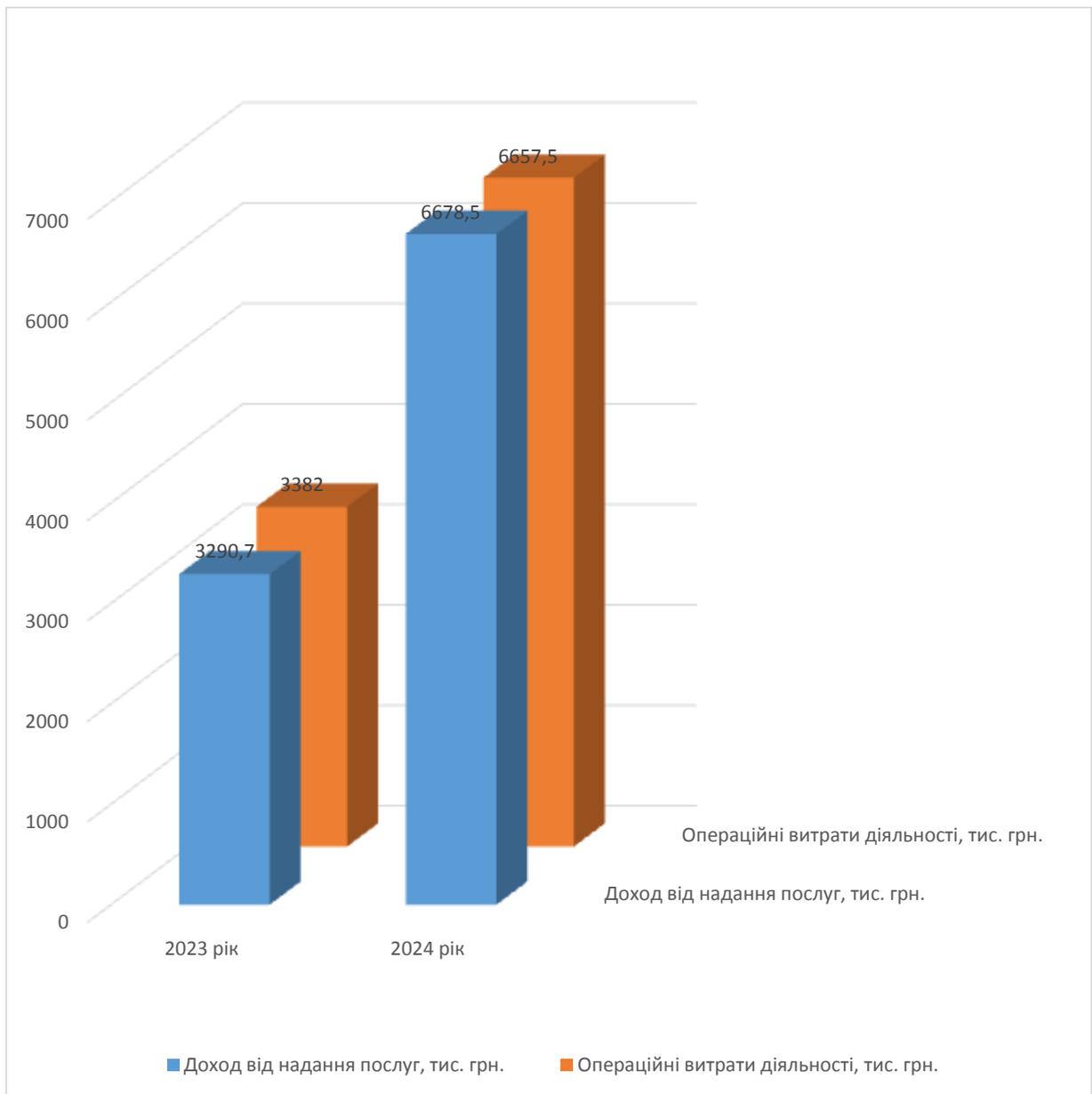


Рис. 2.3. Динаміка доходів і витрат ТОВ «AI СИСТЕМС» у 2023-2024 роках

Чистий прибуток ТОВ «AI СИСТЕМС» демонструє кардинальну позитивну зміну: з -91,3 тис. грн у 2023 році він зріс до 21,0 тис. грн у 2024

році, що відповідає абсолютній зміні 112,3 тис. грн та темпу приросту 122,99 %. Така динаміка вказує на вихід підприємства з кризового стану та ефективне управління фінансовими потоками. Позитивний прибуток дозволяє підвищувати власний капітал та зменшувати фінансові ризики. Це також підвищує довіру партнерів і клієнтів до підприємства та створює сприятливі умови для залучення додаткових ресурсів. Підвищення чистого прибутку відображає результативність управлінських рішень і ефективність діяльності підприємства в цілому.

Продуктивність праці одного співробітника зростає з 1096,9 тис. грн у 2023 році до 2226,2 тис. грн у 2024 році, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Це дозволяє отримувати більше доходу на одного працівника, що є критично важливим для мікропідприємств із невеликим штатом. Зростання продуктивності також відображає оптимізацію організаційних процесів та ефективну координацію діяльності. Високий рівень продуктивності знижує витрати на одиницю продукції або послуги та підвищує загальну конкурентоспроможність. Крім того, це сприяє підвищенню мотивації персоналу та ефективному використанню наявних ресурсів. Підприємство демонструє здатність до стабільного нарощування результатів без збільшення штату.

Оборотність поточних активів у 2024 році зростає до 18,61 разів проти 8,85 разів у 2023 році, що означає підвищення ефективності використання оборотних коштів на 110,17 %. Підвищення оборотності відображає швидший обіг активів і більш раціональне управління фінансовими та матеріальними ресурсами. Це позитивно впливає на ліквідність підприємства та дозволяє зменшити потребу у зовнішньому фінансуванні. Висока оборотність активів також сприяє оптимізації грошових потоків та підвищує гнучкість у плануванні операційної діяльності. Ефективне використання активів знижує фінансові ризики та сприяє стабільності підприємства. Така тенденція є ключовою для розвитку малого бізнесу з обмеженими ресурсами.

Рівень рентабельності діяльності покращився з -2,69 % у 2023 році до +0,32 % у 2024 році, що відповідає абсолютній зміні 3,01 % та темпу приросту 111,89 %. Перехід показника у позитивну зону свідчить про здатність підприємства генерувати прибуток від основної діяльності. Підвищення рентабельності є наслідком ефективного управління витратами, оптимізації ресурсів та зростання доходів (рис. 2.4).

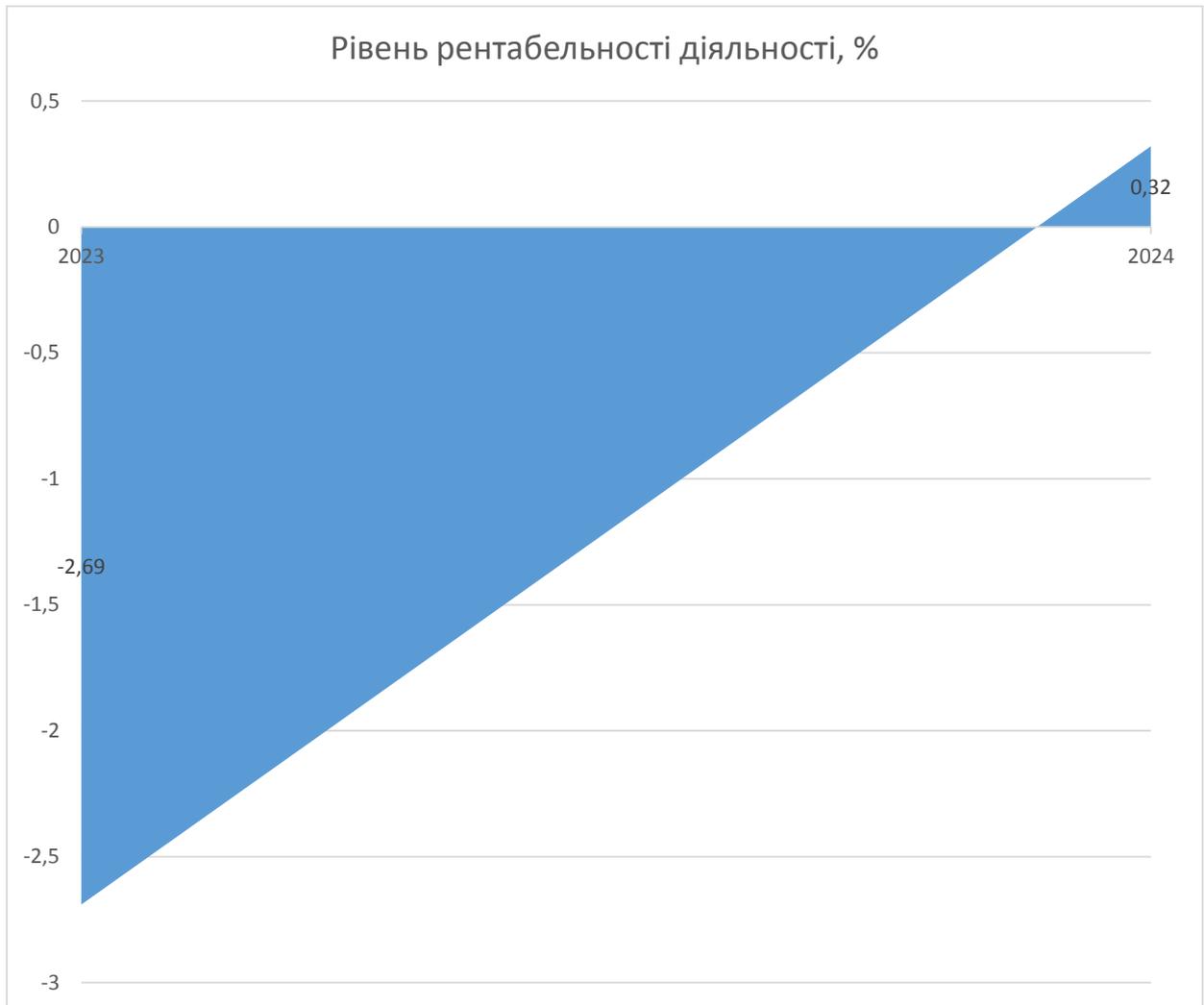


Рис. 2.4. Динаміка індикатора рівня рентабельності ТОВ «AI СИСТЕМС» у 2023-2024 роках

Це також дозволяє забезпечувати фінансову стабільність та планувати подальше інвестування в розвиток бізнесу. Позитивна динаміка

рентабельності зміцнює позиції підприємства на ринку та підвищує його конкурентоспроможність. У цілому, цей показник демонструє результативність застосованих управлінських рішень.

Зростання доходу та прибутку поряд із підвищенням продуктивності праці та оборотності активів свідчить про комплексне підвищення ефективності діяльності ТОВ «AI SYSTEMS». Підприємство змогло оптимізувати використання ресурсів і водночас збільшити обсяг наданих послуг. Комплексна динаміка фінансових показників показує збалансовану взаємодію між доходами, витратами і прибутком. Це забезпечує підприємству можливість нарощувати фінансовий потенціал без значного збільшення витрат. Така ефективність дозволяє планувати розвиток і впроваджувати нові послуги на ринку. Підприємство демонструє здатність до стабільного росту навіть у конкурентних умовах.

Комплексний аналіз показників фінансово-економічних результатів та ефективності діяльності у 2023-2024 роках показує, що ТОВ «AI SYSTEMS» досягло суттєвого покращення фінансового стану та підвищення ефективності операційної діяльності. Зростання доходу та продуктивності праці, підвищення оборотності активів і позитивна рентабельність свідчать про успішну реалізацію управлінських рішень. Підприємство демонструє здатність адаптуватися до змін ринкових умов та ефективно використовувати наявні ресурси. Такі результати створюють передумови для подальшого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та залучення інвестицій. У цілому, динаміка фінансово-економічних показників підтверджує доцільність стратегічного управління ресурсами та фінансовими потоками.

## **2.2. Організація управління операційними процесами підприємства**

Операційна діяльність ТОВ «AI SYSTEMS» охоплює щоденні процеси, спрямовані на виконання замовлень клієнтів, внутрішню координацію проєктів та забезпечення безперебійної роботи підприємства. Незважаючи на невелику чисельність персоналу, організація процесів продумана таким чином, щоб забезпечити повний цикл обслуговування – від первинного контакту з клієнтом до завершення замовлення. Усі операційні процеси побудовані за принципом індивідуального підходу до кожного клієнта. Зазвичай робота починається з отримання запиту - через телефон, електронну пошту або форму на вебсайті. Потім відбувається уточнення завдання: керівник збирає всі вимоги клієнта, визначає строки виконання, бюджет і погоджує перелік необхідних послуг. На цій основі формується короткий план або технічне завдання.

Реалізація проєктів здійснюється командою з трьох працівників, кожен з яких виконує певну функцію. Один відповідає за створення контенту та візуальних матеріалів, інший – за аналітичну підтримку та підготовку звітів. Керівник координує роботу і контролює виконання завдань, використовуючи онлайн-інструменти для планування та спільної роботи, такі як Google Календар, Trello та Drive. Це дозволяє уникнути зайвої бюрократії та забезпечує ефективну взаємодію. Контроль якості здійснюється власником підприємства: кожна послуга проходить перевірку перед передачею замовнику. У разі потреби вносяться корективи, які узгоджуються з клієнтом. Такий підхід дозволяє швидко реагувати на зміни, підвищує адаптивність підприємства та мінімізує час на погодження.

Цикл обслуговування клієнтів включає всі етапи: від отримання запиту до завершення проєкту та здачі результату, що забезпечує цілісність процесів і високу якість виконання замовлень. Завдяки чіткій структурі ролей усередині команди забезпечується ефективне розподілення завдань і своєчасне виконання роботи.

Використання цифрових інструментів дозволяє оптимізувати процеси комунікації та контролю. Завдяки цьому підприємство може одночасно вести декілька проєктів без перевантаження співробітників. Онлайн-планування

сприяє прозорості робочих процесів і дозволяє відстежувати прогрес на кожному етапі.

Аутсорсингові послуги залучаються лише за необхідності, наприклад, для специфічного дизайну або додаткового аналізу ринку. Основна частина управління та ключові функції залишаються під контролем внутрішньої команди, що гарантує якість і оперативність виконання замовлень.

Модель операційної діяльності підприємства демонструє високий рівень гнучкості та адаптивності. Внутрішня структура дозволяє швидко реагувати на запити клієнтів і мінімізує час на узгодження рішень. Це особливо важливо для малого бізнесу з обмеженим числом співробітників, де ефективне управління ресурсами та процесами визначає конкурентоспроможність.

Завдяки поєднанню внутрішнього управління та вибіркового залучення зовнішніх виконавців, ТОВ «AI SYSTEMS» здатне забезпечити комплексне обслуговування клієнтів, підтримувати високу якість послуг і ефективно реалізовувати маркетингово-консалтингові проекти. Така організаційна модель створює основу для стабільного розвитку та масштабування бізнесу в умовах обмежених ресурсів.

Компанія не застосовує формалізовані регламенти чи посадові інструкції, натомість спирається на взаємну довіру, самостійність співробітників і неформальний стиль управління. Такий підхід ефективний для малих підприємств, проте при розширенні бізнесу вимагатиме більшої структурованості та впровадження системної автоматизації процесів.

ТОВ «AI SYSTEMS» активно використовує різноманітні маркетингові інструменти для підвищення видимості на ринку, залучення нових клієнтів і формування позитивної репутації як надійного бізнес-партнера. Маркетингова стратегія компанії комплексна і включає дослідження ринкової кон'юнктури, позиціонування, створення рекламних матеріалів, взаємодію з цільовою аудиторією та підтримку іміджу компанії у цифровому середовищі (табл. 2.3).

Основні напрями та операційні процеси ТОВ «АІ СИСТЕМС» із розмежуванням внутрішніх і аутсорсингових функцій

Напрямок діяльності	Основні операційні процеси	Виконання	Відповідальні особи
Рекламне обслуговування клієнтів	Підготовка рекламних матеріалів, розміщення реклами, звітність перед клієнтами	Внутрішнє управління + частково аутсорсинг (дизайн, друк, розміщення на медіа-платформах)	Менеджер з продажу/маркетолог
Маркетингові дослідження	Збір даних, аналіз ринку, підготовка аналітичних звітів	Частково аутсорсинг (опитування, статистика), управління внутрішнє	Аналітик/бухгалтер
Підготовка комерційних пропозицій	Створення пропозицій для клієнтів, узгодження умов	Внутрішнє управління	Керівник, менеджер з продажу
Супровід збутових операцій	Прийом замовлень, контроль виконання, оформлення документації	Внутрішнє управління	Менеджер з продажу, бухгалтер
Неспеціалізована торгівля	Ведення обліку товарів, взаємодія з постачальниками	Частково аутсорсинг (логістика, доставка), управління внутрішнє	Бухгалтер/аналітик

Аналіз таблиці 2.3 демонструє, що ТОВ «АІ СИСТЕМС» ефективно поєднує внутрішнє управління операційними процесами з вибірковою залученням аутсорсингових послуг. Основні напрями діяльності, такі як рекламне обслуговування клієнтів та маркетингові дослідження, частково виконуються зовнішніми підрядниками для оптимізації часу та ресурсів, при цьому керівництво і координація залишаються внутрішньою функцією.

Такий підхід дозволяє підприємству швидко реагувати на потреби клієнтів, одночасно забезпечуючи контроль якості та узгодженість дій. Водночас він потребує високої компетентності внутрішніх співробітників, оскільки саме вони координують взаємодію з аутсорсерами і відповідають за кінцевий результат.

Внутрішнє управління, що здійснюється керівником, менеджером з продажу та аналітиком/бухгалтером, охоплює ключові процеси підготовки комерційних пропозицій, супроводу замовлень і ведення обліку товарів. Така структура дозволяє мінімізувати витрати на постійний персонал і одночасно підтримувати високий рівень гнучкості у прийнятті рішень. При цьому чітке розмежування обов'язків забезпечує ефективний розподіл завдань, що важливо для малих підприємств із обмеженим числом співробітників. Кожен працівник виконує кілька функціональних ролей, що дозволяє повністю охопити операційні процеси підприємства.

Залучення аутсорсингових послуг у таких напрямках, як дизайн, друк рекламних матеріалів, логістика та проведення опитувань, дає змогу підприємству зосередитися на стратегічно важливих завданнях і контролі якості. Це також сприяє швидкому масштабуванню окремих процесів без збільшення внутрішнього штату. Однак така модель потребує ефективної комунікації з підрядниками та системного контролю виконання завдань, щоб уникнути зриву термінів або погіршення якості послуг. Внутрішні співробітники виступають координаторами всіх аутсорсингових процесів, забезпечуючи цілісність і узгодженість роботи.

Комплексне поєднання внутрішнього управління і зовнішніх послуг дозволяє ТОВ «AI СИСТЕМС» забезпечувати повний цикл обслуговування клієнтів, від первинного запиту до фінального результату. Це створює конкурентні переваги, оскільки підприємство здатне оперативно реагувати на потреби ринку і підтримувати високу якість послуг. Водночас такий підхід формує платформу для подальшого розвитку та впровадження більш структурованих процесів при масштабуванні бізнесу. У перспективі

рекомендується поступова формалізація процедур взаємодії з аутсорсерами та підвищення рівня автоматизації управлінських процесів.

Аналіз організаційних та управлінських особливостей операційних процесів ТОВ «AI SYSTEMS» із врахуванням аутсорсингу є надзвичайно важливим для оцінки ефективності та гнучкості підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Організаційні та управлінські особливості операційних процесів ТОВ «AI SYSTEMS» із врахуванням аутсорсингу

Параметр	Характеристика	Внутрішнє управління	Аутсорсинг
Чисельність персоналу	3 особи	Управління бізнес-процесами: координація, прийняття рішень, підготовка пропозицій, контроль замовлень	Виконання деяких робіт: дизайн, друк, опитування
Організаційна структура	Лінійно-функціональна	Внутрішнє управління ключовими процесами	Виконання окремих завдань через підрядників
Комунікації	Горизонтальні, усні, електронна пошта, месенджери	Внутрішні – між керівником та працівниками	Зовнішні - з підрядниками
Планування та координація	Безпосередня взаємодія керівника з працівниками	Внутрішня координація	Контроль зовнішніх виконавців
Використання ІТ	MS Excel, Google Workspace, CRM	Внутрішнє управління клієнтами та фінансами	Використання зовнішніх платформ (опитування, аналітика)
Гнучкість графіку роботи	Вільний графік з орієнтацією на результат	Внутрішнє управління	Не стосується аутсорсингу

Аналіз таблиці 2.4 показує, що організаційна модель ТОВ «AI SYSTEMS» поєднує внутрішнє управління ключовими бізнес-процесами з частковим залученням аутсорсингу. Незважаючи на малу чисельність персоналу, підприємство забезпечує повний цикл виконання замовлень завдяки чіткій координації та лінійно-функціональній структурі. Внутрішнє управління охоплює стратегічні та операційні завдання, контроль якості, підготовку комерційних пропозицій і координацію роботи команди. Аутсорсингові послуги, такі як дизайн, друк або проведення опитувань, дозволяють оптимізувати ресурси та зосередитися на ключових управлінських функціях.

Особливу увагу слід приділити комунікаційним процесам, які здійснюються як усередині команди, так і з зовнішніми виконавцями. Горизонтальні та неформалізовані комунікації між керівником і працівниками забезпечують швидке прийняття рішень і оперативний обмін інформацією. Взаємодія з аутсорсерами відбувається через електронні канали, що дозволяє ефективно контролювати якість виконання зовнішніх завдань. Такий баланс між внутрішнім управлінням і зовнішньою підтримкою сприяє гнучкості бізнес-процесів і скороченню часу виконання проєктів.

Використання сучасних ІТ-інструментів, таких як MS Excel, Google Workspace та CRM-системи, забезпечує ефективне управління внутрішніми процесами та клієнтською базою. Водночас зовнішні платформи, залучені для проведення опитувань або аналітики, дозволяють підприємству отримувати необхідні дані без збільшення внутрішнього штату. Це підвищує оперативність прийняття рішень і дозволяє концентрувати основні ресурси на виконанні пріоритетних завдань. Такий підхід до інтеграції внутрішніх та зовнішніх інструментів є важливим для забезпечення конкурентоспроможності малого підприємства.

Гнучкість графіку роботи, яка орієнтована на результат, також відіграє важливу роль у підвищенні ефективності операційних процесів. Працівники

можуть самостійно планувати свій час, що сприяє своєчасному виконанню завдань і зменшенню перевантаження. Водночас контроль і координація залишаються пріоритетом керівника, що забезпечує стабільність та якість бізнес-процесів. Загалом, поєднання внутрішнього управління та вибіркового аутсорсингу формує ефективну організаційну модель, яка дозволяє підприємству швидко адаптуватися до ринкових змін і підтримувати високу якість послуг.

### **2.3. Організація планування стратегічного розвитку ТОВ «AI SYSTEMS» та його конкурентоспроможність**

ТОВ «AI SYSTEMS», будучи малим підприємством, що надає допоміжні бізнес-послуги, зосереджує свою діяльність на стабільному функціонуванні, розширенні клієнтської бази та зміцненні позицій на ринку. Основна увага приділяється якісному обслуговуванню замовників, швидкому реагуванню на їхні запити та формуванню довгострокових партнерських відносин.

Місія компанії полягає у наданні професійних сервісних послуг, що підтримують діяльність клієнтів у сферах маркетингу, досліджень, організаційного супроводу та логістики. Бачення підприємства передбачає створення гнучкої та технологічно оснащеної структури, здатної обслуговувати середній бізнес на рівні великих аутсорсингових компаній, зберігаючи при цьому персоналізований підхід.

Серед стратегічних завдань на найближчі роки - розширення портфеля послуг, зокрема у цифровій сфері, рекламних і логістичних напрямках; підвищення впізнаваності бренду через активну онлайн-присутність; зміцнення довіри клієнтів завдяки репутації та рекомендаціям; а також автоматизація внутрішніх процесів з метою підвищення ефективності управління та операцій.

Для реалізації обраної стратегії підприємство використовує розвиток партнерських зв'язків, участь у галузевих заходах, системне навчання

персоналу та впровадження CRM-систем для кращого контролю та координації бізнес-процесів. Конкурентоспроможність ТОВ «AI SYSTEMS» формується завдяки високій якості послуг, оперативності, індивідуальному підходу до клієнтів та гнучкій організаційній структурі. Підприємство спеціалізується на обслуговуванні малого та середнього бізнесу, де важливі швидкість реагування, простота комунікацій та доступна вартість.

Застосування SWOT-аналізу дозволяє комплексно оцінити внутрішні сильні і слабкі сторони компанії, а також виявити зовнішні можливості та загрози, що впливають на її діяльність. Такий підхід дає змогу розробляти ефективні управлінські рішення, визначати пріоритетні напрями розвитку та підвищувати стійкість бізнесу до ринкових змін. Висновки SWOT-аналізу також сприяють оптимізації стратегічного планування та спрямовують ресурси підприємства на найбільш перспективні напрямки (рис. 2.5).

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<p>Гнучка організаційна структура</p> <p>Індивідуальний підхід до клієнта</p> <p>Універсальність персоналу</p> <p>Низькі витрати на адміністрування</p>	<p>Невеликий штат персоналу</p> <p>Відсутність активної маркетингової стратегії</p> <p>Обмежена ресурсна база</p> <p>Залежність від особистої участі керівника</p>
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<p>Цифровізація сервісів</p> <p>Розширення пакету послуг</p> <p>Участь у B2B-форумах та партнерствах</p> <p>Запуск рекламних кампаній в інтернеті</p>	<p>Висока конкуренція в сфері бізнес-послуг</p> <p>Відтік клієнтів через цінову чутливість</p> <p>Зміни в законодавстві (податкові та регуляторні)</p> <p>Інфляційний тиск на собівартість послуг</p>

Рис. 2.5. SWOT-аналіз стратегічної позиції ТОВ «AI СИСТЕМС»

Аналіз сильних сторін ТОВ «AI СИСТЕМС» свідчить про високий рівень гнучкості організаційної структури, що дозволяє швидко адаптуватися до змін ринку та запитів клієнтів. Індивідуальний підхід до кожного замовника забезпечує високий рівень задоволеності клієнтів і формує довгострокові партнерські відносини. Універсальність персоналу дозволяє ефективно виконувати різнопланові завдання без необхідності розширення штату. Низькі витрати на адміністрування сприяють підвищенню рентабельності та зменшенню фінансового навантаження на підприємство. Разом ці фактори створюють основу для стабільного функціонування та розвитку малого бізнесу в умовах обмежених ресурсів. Водночас така структура дозволяє швидко реагувати на нові можливості та ризики, що виникають у бізнес-середовищі.

Слабкі сторони компанії пов'язані, перш за все, з обмеженим кадровим потенціалом. Невеликий штат персоналу збільшує ризик персоналозалежності та перевантаження ключових співробітників. Відсутність активної маркетингової стратегії обмежує видимість компанії на ринку і ускладнює залучення нових клієнтів. Обмежена ресурсна база не дозволяє масштабувати діяльність без залучення зовнішніх партнерів або додаткового фінансування. Залежність від особистої участі керівника у всіх ключових процесах підвищує ризики у разі його тимчасової відсутності. Ці фактори вимагають розробки заходів щодо диверсифікації ресурсів і оптимізації управлінських процесів.

Можливості розвитку ТОВ «AI СИСТЕМС» відкривають перспективи для зміцнення ринкових позицій. Цифровізація сервісів може підвищити ефективність роботи та полегшити комунікацію з клієнтами. Розширення пакета послуг дозволяє залучати нових сегментів ринку та збільшувати дохід. Участь у B2B-форумах та партнерських програмах сприяє розвитку професійних контактів і зміцненню репутації компанії. Запуск рекламних

кампаній в інтернеті дозволяє підвищити впізнаваність бренду та залучити нових клієнтів. Використання цих можливостей допоможе підприємству підвищити конкурентоспроможність та зменшити залежність від вузького кола замовників.

Водночас підприємство повинно враховувати загрози, що можуть обмежити його розвиток. Висока конкуренція в сфері бізнес-послуг може призвести до втрати клієнтів або зниження маржі. Відтік клієнтів через цінову чутливість вимагає гнучкої цінової політики та підвищення цінності послуг для споживачів. Зміни в законодавстві та регуляторні нововведення можуть створювати додаткові витрати та адміністративні труднощі. Інфляційний тиск на собівартість послуг може знизити рентабельність підприємства. Для стабільного розвитку необхідно впроваджувати превентивні заходи та адаптивну стратегію управління, що враховує ці ризики.

## **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «AI СИСТЕМС»**

### **3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення стратегічного управління операційною діяльністю підприємства**

Операційна діяльність ТОВ «AI СИСТЕМС» охоплює надання рекламних, маркетингових, консалтингових послуг, а також супровід у сфері комерційної торгівлі. Компанія функціонує в умовах високої конкуренції, постійної зміни клієнтських запитів та динамічного ринкового середовища. Аналіз внутрішніх процесів виявив низку проблем та управлінських викликів, що стримують реалізацію стратегічних цілей.

Обґрунтування напрямів удосконалення стратегічного управління операційною діяльністю ТОВ «AI СИСТЕМС» базується на потребі підвищити адаптивність та ефективність сервісної моделі підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Основними напрямками мають стати: цифровізація операційних процесів, інтеграція функціональних підсистем (маркетинг, реклама, консалтинг, торгівля), а також запровадження системи стратегічного планування на основі аналітики клієнтської поведінки. Це дозволить забезпечити узгодженість дій між підрозділами, підвищити якість обслуговування, скоротити час реакції на зміну попиту та краще координувати виконання проектів.

Крім того, важливим напрямом удосконалення є підвищення рівня проактивного управління завдяки впровадженню інструментів моніторингу зовнішнього середовища та конкурентного аналізу. З огляду на зростання вимог клієнтів до персоналізації та оперативності послуг, доцільним є розвиток клієнтоорієнтованих стратегій, які базуються на гнучкому плануванні ресурсів і використанні сучасних CRM-рішень. Такий підхід

дозволить підприємству не лише стабілізувати операційну діяльність, але й сформувати довгострокові конкурентні переваги на ринку.

Дослідження основних проблем операційної діяльності ТОВ «AI SYSTEMS» виявило низку критичних управлінських недоліків, що стримують ефективну реалізацію стратегічних цілей. Серед ключових проблем – відсутність узгодженої стратегії операційного управління, фрагментованість між напрямками діяльності (реклама, маркетинг, консалтинг, торгівля), низький рівень цифровізації процесів, а також недостатній контроль за змінами у зовнішньому середовищі. Це призводить до затримок у виконанні клієнтських замовлень, втрати потенційних угод, дублювання функцій і зниження загальної конкурентоспроможності компанії (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

## Основні проблеми операційної діяльності ТОВ «AI SYSTEMS»

Проблема	Прояв	Наслідки
Відсутність цілісної стратегії операційної діяльності	Рішення приймаються ситуативно, без довгострокового планування	Втрата конкурентних переваг, неузгодженість дій підрозділів
Низький рівень автоматизації процесів	Відсутність CRM-системи, ручне ведення баз даних	Повільне обслуговування клієнтів, помилки у звітності
Недостатня інтеграція між сервісними напрямками	Відсутність єдиного інструменту координації маркетингу, продажів та консалтингу	Втрата потенційних угод, неефективне використання ресурсів
Слабке моніторингування ринку та клієнтів	Нерегулярні дослідження, відсутність аналітики в реальному часі	Пропущені зміни в попиті, втрата лояльності клієнтів

На основі аналізу таблиці 3.1 можна зробити висновок, що ключовою проблемою операційної діяльності ТОВ «AI SYSTEMS» є відсутність цілісної стратегії, яка б забезпечувала довгострокову координацію дій усіх підрозділів. Прийняття рішень здебільшого має ситуативний характер, що призводить до хаотичного розподілу ресурсів та неузгодженості в реалізації проектів. Такий підхід значно ускладнює реалізацію загальної бізнес-стратегії та негативно впливає на рівень організаційної ефективності. Відсутність стратегічного планування також не дозволяє своєчасно реагувати на зміни у ринковому середовищі. У довгостроковій перспективі це може призвести до втрати ринкових позицій та зниження лояльності клієнтів. Тому першочерговим завданням є розробка комплексної операційної стратегії, що відповідатиме поточним викликам і потребам ринку.

Другою суттєвою проблемою є низький рівень автоматизації процесів, зокрема відсутність сучасної CRM-системи та ручне ведення баз даних. Це не тільки знижує продуктивність працівників, але й створює високі ризики помилок під час обробки замовлень та формування звітності. Низька швидкість обслуговування клієнтів у свою чергу зменшує рівень задоволеності та створює негативний імідж компанії. У сучасних умовах, коли клієнти очікують оперативної та персоналізованої взаємодії, ручні процеси є критично застарілими. Впровадження автоматизованих інструментів дозволить не лише оптимізувати операційну діяльність, а й забезпечити стабільну якість послуг. Таким чином, цифрова трансформація повинна стати одним із пріоритетних напрямів удосконалення діяльності компанії.

Ще однією значною проблемою є недостатня інтеграція між сервісними напрямками, зокрема відсутність координації між підрозділами маркетингу, продажів і консалтингу. Це спричиняє дублювання функцій, втрату актуальної інформації та затримки у реалізації проектів. Через відсутність єдиного підходу до управління сервісами підприємство не може

повноцінно використовувати свої внутрішні ресурси, що знижує загальну ефективність. Крім того, така фрагментація створює ризики втрати потенційних клієнтів, які очікують комплексного обслуговування. Забезпечення тісної взаємодії між напрямками дозволить формувати більш конкурентоспроможні комерційні пропозиції та підвищити якість сервісу. Інтеграція процесів повинна здійснюватися на основі спільної цифрової платформи та чітко визначених процедур комунікації.

Останнім, але не менш важливим чинником, що негативно впливає на операційну діяльність, є слабе моніторингування ринку та клієнтів. Компанія не має постійного доступу до актуальної інформації про зміни в споживчому попиті, конкурентне середовище та загальні ринкові тенденції. Відсутність аналітики в реальному часі не дозволяє своєчасно коригувати стратегії продажу, маркетингу та розвитку послуг. Це спричиняє втрату частини лояльних клієнтів, оскільки компанія не може відповідати їхнім новим очікуванням. Щоб виправити цю ситуацію, необхідно запровадити систему регулярного збору, обробки та аналізу ринкових даних. Розвиток аналітичної функції в управлінні дозволить ТОВ «AI SYSTEMS» діяти на випередження, вчасно адаптуючись до змін і зберігаючи свою конкурентоспроможність.

Оскільки діяльність компанії має сервісну спрямованість, вона передбачає гнучкість, швидку реакцію на потреби клієнтів та високу якість взаємодії. Проведений аналіз дозволив визначити внутрішні резерви зростання ефективності, які можуть бути активовані через вдосконалення стратегічного управління.

Пошук потенційних резервів підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ «AI SYSTEMS» є надзвичайно важливим з огляду на потребу адаптації до динамічного ринку та зростаючих вимог клієнтів. Виявлення внутрішніх ресурсів, які наразі використовуються не повною мірою - зокрема, можливості автоматизації, оптимізації міжфункціональної взаємодії, підвищення продуктивності персоналу та вдосконалення аналітики -

дозволить компанії значно покращити якість сервісу, скоротити витрати часу й ресурсів, а також збільшити прибутковість. Ефективне використання цих резервів сприятиме формуванню стійкої конкурентної позиції, підвищенню лояльності клієнтів і загальній стабільності бізнесу. Крім того, системна робота над виявленням і реалізацією таких резервів сприятиме формуванню культури постійного вдосконалення, що є ключовим елементом стратегічного управління (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

## Потенційні резерви підвищення ефективності операційної діяльності

Резерв	Потенційний ефект	Інструмент реалізації
Автоматизація комунікацій з клієнтами	Скорочення часу відповіді на запити на 40%	Впровадження CRM-системи
Централізація баз даних по проєктах і клієнтах	Зниження втрат інформації, покращення аналітики	Розробка інтегрованої платформи
Оптимізація розподілу ресурсів між напрямками	Підвищення завантаженості персоналу на 15%	Запровадження KPI і системи контролю
Регулярний аналіз ринку	Швидке реагування на тренди	Внутрішній аналітичний відділ або аутсорс-аналітика

Аналіз таблиці 3.2 засвідчує, що ТОВ «AI СИСТЕМС» має значні внутрішні резерви для підвищення ефективності своєї операційної діяльності. Насамперед, впровадження CRM-системи дозволить істотно скоротити час обробки клієнтських запитів, що позитивно вплине на рівень задоволеності споживачів і підвищить конкурентоспроможність сервісу. Крім того, централізація даних по клієнтах і проєктах забезпечить єдине інформаційне середовище, що мінімізує втрати важливої інформації та дає змогу приймати

більш обґрунтовані управлінські рішення на основі глибокої аналітики. Застосування таких інструментів цифровізації підвищить прозорість внутрішніх процесів та сприятиме оперативнішій взаємодії між підрозділами.

Другий блок резервів пов'язаний з організаційно-структурними та аналітичними змінами. Оптимізація розподілу ресурсів між напрямками діяльності за допомогою системи КРІ дозволить більш раціонально використовувати кадровий потенціал і підвищити продуктивність персоналу. Водночас регулярне проведення аналізу ринку - силами внутрішнього аналітичного відділу або через аутсорсинг - сприятиме своєчасному реагуванню на зміни в зовнішньому середовищі та формуванню гнучкої стратегії розвитку. Застосування цих резервів у сукупності дозволить підприємству не лише підвищити ефективність щоденної операційної діяльності, а й забезпечити стабільне зростання та стійкість до ринкових коливань.

Аналіз впливу зовнішнього середовища на операційну діяльність ТОВ «AI СИСТЕМС» є важливим інструментом для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень та забезпечення гнучкої адаптації до змін ринку. Оскільки компанія функціонує в умовах високої конкуренції, технологічного розвитку та зростаючих очікувань клієнтів, постійне відстеження дій конкурентів, поведінки споживачів і ринкових трендів дозволяє уникати стратегічних помилок і своєчасно реагувати на нові виклики. Такий аналіз допомагає виявити зовнішні загрози та можливості, адаптувати операційні процеси до змін у попиті, покращити якість сервісів і підвищити конкурентоспроможність. Без системного моніторингу зовнішнього середовища підприємство ризикує втратити гнучкість і не відповідати актуальним ринковим вимогам. Тому стратегічне управління має спиратися на глибоке розуміння зовнішніх факторів як передумову стабільного розвитку.

Крім того, аналіз зовнішнього середовища дозволяє своєчасно виявляти нові сегменти ринку та адаптувати пропозиції компанії до змін у споживчих перевагах. Це сприяє ефективнішому позиціонуванню бренду та формуванню довгострокових конкурентних переваг. У сучасних умовах швидких змін зовнішнього середовища та високої нестабільності такий аналіз має бути постійним елементом операційного планування (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Аналіз впливу зовнішнього середовища на операційну діяльність ТОВ «AI СИСТЕМС»

Фактор	Поточна ситуація	Вплив на стратегію	Рекомендації
Ринок	Висока конкуренція, активний розвиток digital-напрямів	Необхідність діджиталізації операцій	Перехід на онлайн-сервіси, автоматизація
Клієнти	Зростання попиту на персоналізовані послуги	Орієнтація на гнучкість, сегментацію	Впровадження клієнтських профілів
Технології	Швидке оновлення інструментів просування	Потреба в технологічній адаптації	Постійний апгрейд ІТ-інфраструктури
Конкуренти	Активне використання CRM, маркетингових платформ	Втрата частки ринку без цифрової трансформації	Аналіз best practices, стратегічний бенчмаркінг

Аналіз даних таблиці 3.3 свідчить про значний вплив зовнішнього середовища на операційну діяльність ТОВ «AI СИСТЕМС». Високий рівень конкуренції та стрімкий розвиток digital-напрямів зумовлюють потребу в діджиталізації ключових бізнес-процесів, зокрема в переході на онлайн-сервіси, автоматизації обслуговування клієнтів і впровадженні сучасних технологічних рішень. У сучасних умовах компанії вже недостатньо просто підтримувати якість сервісу - потрібно активно модернізувати операційну модель, щоб відповідати новим стандартам ринку. Особливу увагу слід приділити зростаючим очікуванням клієнтів, які дедалі частіше вимагають персоналізованих підходів, швидкої реакції та зручності взаємодії з компанією. Це вимагає впровадження клієнтських профілів, гнучких рішень і високого рівня аналітики для точного розуміння потреб цільової аудиторії.

Крім того, постійне оновлення технологій та активне використання CRM-систем і маркетингових платформ конкурентами створює ризик втрати ринкових позицій для компанії, яка не встигає адаптуватися. У цьому контексті особливо важливим є впровадження стратегії безперервного вдосконалення ІТ-інфраструктури та використання практики стратегічного бенчмаркінгу, що дозволяє аналізувати сильні сторони конкурентів і запозичувати найкращі рішення. Недостатня увага до зовнішніх змін загрожує втратами у прибутковості, клієнтській лояльності та репутації. Таким чином, глибокий і регулярний аналіз зовнішнього середовища має стати одним із головних інструментів стратегічного управління операційною діяльністю ТОВ «AI СИСТЕМС». Це дозволить не лише зберігати конкурентоспроможність, а й активно впливати на ринок, задаючи нові стандарти у сфері сервісних послуг.

### **3.2. Розвиток цифровізації та автоматизації управління операційними процесами у ТОВ «AI СИСТЕМС»**

Розвиток цифровізації та автоматизації управління операційними процесами у ТОВ «AI СИСТЕМС» є стратегічним напрямом підвищення ефективності діяльності підприємства у сфері комерційних, рекламних та консалтингових послуг. В умовах зростання конкуренції та динамічних змін ринку впровадження сучасних цифрових інструментів дозволяє оптимізувати робочі процеси, скоротити витрати часу на рутинні операції та підвищити якість обслуговування клієнтів. Важливим етапом цифрової трансформації є впровадження CRM/ERP-систем, що забезпечують інтеграцію маркетингових, збутових і дослідницьких процесів у єдину інформаційну платформу. Це дає змогу підвищити прозорість управлінських рішень, контролювати ефективність виконання завдань та оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Створення єдиної бази знань і комерційних пропозицій сприяє швидкому доступу до актуальної інформації, скороченню часу на підготовку пропозицій для клієнтів і посиленню персоналізованого підходу в роботі з партнерами. Крім того, автоматизація процесів обробки клієнтських запитів і формування звітності дозволяє знизити ймовірність помилок, підвищити продуктивність праці персоналу та забезпечити стабільне зростання фінансових показників. У результаті впровадження цифрових рішень ТОВ «AI СИСТЕМС» може сформувати гнучку, адаптивну систему управління, орієнтовану на інновації та довгострокову конкурентоспроможність.

У сучасних умовах високої динаміки ринку комерційних, маркетингових і консалтингових послуг важливою умовою підвищення ефективності діяльності є цифрова трансформація бізнес-процесів.

Для ТОВ «AI СИСТЕМС», яке працює у сфері надання рекламних, дослідницьких та збутово-консалтингових послуг, цифровізація управління дає змогу:

- скоротити витрати часу на підготовку комерційних пропозицій;
- підвищити точність і швидкість обробки клієнтських запитів;

- забезпечити інтеграцію маркетингової, збутової та аналітичної інформації в єдиній системі;

- створити умови для ухвалення оперативних управлінських рішень.

У зв'язку з цим доцільним є впровадження CRM/ERP-системи, створення єдиної бази знань і автоматизація аналітико-звітних процесів.

Для координації маркетингових, збутових та консалтингових процесів пропонується впровадження CRM/ERP-системи типу «BITRIX24» або «Zoho One», яка забезпечить централізоване управління інформаційними потоками.

Основні очікувані результати:

- об'єднання даних клієнтів, замовлень і проєктів у єдиній системі;
- автоматичне формування комерційних пропозицій і рахунків;
- контроль виконання завдань і планів продажів;
- щоденне оновлення фінансово-аналітичних звітів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Очікуваний ефект від впровадження CRM/ERP-системи в ТОВ «АІ СИСТЕМС»

Показник	До впровадження, 2024 р.	Після впровадження, 2026 р.	Абсолютна зміна	Темп зростання, %
Середня тривалість обробки клієнтського запиту, год	6,5	2,0	-4,5	69,2
Кількість одночасно обслуговуваних клієнтів	25	45	+20	80,0
Продуктивність праці, тис. грн/особу	2226,2	2950,0	+723,8	32,5
Рівень задоволеності клієнтів, %	78	92	+14	17,9
Частка	40	60	+20	50,0

повторних звернень клієнтів, %				
--------------------------------------	--	--	--	--

Впровадження CRM/ERP-системи у ТОВ «АІ СИСТЕМС» призвело до значного скорочення середнього часу обробки клієнтських запитів. Зменшення цього показника з 6,5 до 2,0 годин свідчить про підвищення оперативності та ефективності обробки інформації. Це скорочення на 4,5 години або на 69,2% дозволяє працівникам швидше реагувати на потреби клієнтів і виконувати більший обсяг завдань за однаковий проміжок часу. Такий ефект позитивно впливає на загальну продуктивність підприємства та рівень задоволеності замовників. Крім того, зменшення часу обробки запитів знижує ймовірність помилок, що виникають через поспіх або неузгодженість даних. Це створює умови для стабільного і прогнозованого управління процесами компанії.

Кількість одночасно обслуговуваних клієнтів зросла з 25 до 45, що становить приріст на 80%. Це свідчить про здатність підприємства ефективно масштабувати свою діяльність без збільшення штату співробітників. Підвищення цього показника забезпечує можливість залучати більшу кількість замовників одночасно, що позитивно відображається на доходах компанії. Зростання пропускнує спроможності клієнтського потоку свідчить про успішну інтеграцію процесів у рамках CRM/ERP-системи. Це також зменшує ризики втрати потенційних клієнтів через затримки в обробці запитів. У результаті підприємство отримує конкурентну перевагу за рахунок оперативного реагування та високої якості обслуговування.

Продуктивність праці працівників зросла з 2226,2 до 2950,0 тис. грн/особу, що становить підвищення на 32,5%. Це свідчить про ефективність автоматизації та впровадження цифрових інструментів у робочі процеси. Збільшення продуктивності дозволяє виконувати більший обсяг завдань за той самий час, що позитивно впливає на фінансові результати компанії. Крім того, підвищення продуктивності сприяє зниженню навантаження на

персонал і зменшенню ймовірності помилок. Ефективніше використання трудових ресурсів дає можливість залучати додаткові клієнтські проекти без збільшення витрат. Таким чином, впровадження CRM/ERP-системи створює передумови для стабільного і стійкого розвитку підприємства.

Рівень задоволеності клієнтів підвищився з 78% до 92%, а частка повторних звернень клієнтів зростає з 40% до 60%. Це свідчить про поліпшення якості обслуговування та формування лояльної клієнтської бази. Зростання цих показників демонструє, що автоматизація процесів дозволяє підприємству більш точно відповідати на потреби замовників. Підвищення задоволеності клієнтів сприяє зміцненню репутації компанії та зростанню її конкурентоспроможності на ринку. Крім того, збільшення повторних звернень забезпечує стабільність доходів і підвищує ефективність маркетингових витрат. У цілому ці результати підтверджують стратегічну доцільність впровадження CRM/ERP-системи у ТОВ «AI СИСТЕМС».

Згідно з розрахунками, впровадження CRM/ERP-системи дозволить підвищити продуктивність праці на 32,5%, скоротити час реагування на клієнтські запити майже утричі, що забезпечить зростання прибутковості підприємства.

Наступним кроком цифровізації є формування єдиної корпоративної бази знань, у якій зберігатимуться:

- шаблони комерційних пропозицій;
- звіти маркетингових досліджень;
- результати рекламних кампаній;
- аналітичні довідки щодо ринкових тенденцій.

Така база дозволить співробітникам швидко готувати пропозиції, здійснювати пошук аналітичних даних і скоротити дублювання завдань.

Впровадження єдиної бази знань у ТОВ «AI СИСТЕМС» суттєво впливає на ефективність операційних процесів підприємства. Збереження та централізація інформації про комерційні пропозиції, результати маркетингових досліджень та аналітичні дані дозволяє співробітникам

швидко отримувати необхідну інформацію для виконання завдань. Це скорочує час підготовки комерційних пропозицій, зменшує ймовірність помилок і дублювання роботи, а також підвищує продуктивність праці персоналу. Внаслідок цього підприємство може обслуговувати більшу кількість клієнтів одночасно без необхідності розширення штату, що позитивно впливає на фінансові показники і конкурентоспроможність.

Крім того, єдина база знань сприяє покращенню управлінських процесів, оскільки керівництво отримує оперативний доступ до актуальної та систематизованої інформації. Це забезпечує більш обґрунтоване прийняття рішень та планування маркетингових і збутових активностей. Використання централізованих даних дозволяє стандартизувати робочі процеси та підвищити їхню прозорість, що зміцнює контроль за виконанням завдань. Загалом, створення бази знань формує основу для гнучкої та ефективної організації операційної діяльності підприємства і є ключовим елементом цифровізації бізнес-процесів ТОВ «AI SYSTEMS» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Вплив створення бази знань на ефективність операційних процесів ТОВ «AI SYSTEMS»

Показник	До впровадження, 2024 р.	Після впровадження, 2026 р.	Ефект, %
Середній час підготовки комерційної пропозиції, год	4,5	1,8	-60,0
Кількість підготовлених пропозицій на місяць	15	30	+100,0
Кількість помилок у документації, %	6,0	2,0	-66,7
Рівень використання	45	80	+77,8

інформації у прийнятті рішень, %			
----------------------------------	--	--	--

Впровадження єдиної бази знань у ТОВ «АІ СИСТЕМС» суттєво скоротило середній час підготовки комерційних пропозицій. Зменшення цього показника з 4,5 до 1,8 години, або на 60%, свідчить про значне підвищення оперативності та ефективності роботи співробітників. Це дозволяє швидше реагувати на запити клієнтів та виконувати більший обсяг замовлень за той самий проміжок часу. Такий результат забезпечує економію трудових ресурсів і створює умови для більш гнучкого управління операційними процесами. Скорочення часу підготовки пропозицій також знижує навантаження на персонал і зменшує ризик помилок через поспішне виконання завдань. Загалом, це сприяє підвищенню якості обслуговування клієнтів та зростанню їхньої задоволеності.

Кількість підготовлених комерційних пропозицій на місяць зросла з 15 до 30, що становить подвоєння результату. Це свідчить про підвищення пропускної здатності підприємства і можливість обслуговувати більше клієнтів одночасно. Зростання обсягу підготовлених пропозицій позитивно впливає на потенційні доходи компанії та сприяє зміцненню її позицій на ринку. Такий ефект досягається за рахунок централізації інформації та стандартизації процесів у рамках бази знань. Підвищення продуктивності дозволяє уникнути необхідності розширення штату при збільшенні навантаження. Це також створює передумови для розвитку більш складних та масштабних проєктів у майбутньому.

Кількість помилок у документації зменшилася з 6% до 2%, що складає скорочення на 66,7%. Це свідчить про підвищення точності та якості виконання робочих завдань. Зменшення кількості помилок позитивно впливає на репутацію підприємства серед клієнтів і партнерів. База знань забезпечує стандартизовані шаблони документів та контроль за відповідністю процедур, що мінімізує ризики помилок. Крім того, менша

кількість помилок дозволяє економити час на перевірку і виправлення документації, що підвищує загальну продуктивність праці. Такий результат є показником ефективності управління знаннями у компанії.

Рівень використання інформації у прийнятті рішень зріс з 45% до 80%, або на 77,8%. Це свідчить про те, що база знань стала важливим інструментом підтримки управлінських рішень. Керівники та співробітники отримують швидкий доступ до актуальних даних, що дозволяє ухвалювати обґрунтовані та ефективні рішення. Підвищення використання інформації зменшує ймовірність помилкових рішень і сприяє більш точному плануванню маркетингових та збутових активностей. Це також дозволяє оперативно адаптуватися до змін ринку та запитів клієнтів. Використання централізованих даних у прийнятті рішень створює умови для підвищення стратегічної гнучкості підприємства.

Загалом впровадження єдиної бази знань у ТОВ «AI СИСТЕМС» продемонструвало комплексний позитивний ефект на ефективність операційних процесів. Скорочення часу підготовки пропозицій, подвоєння їхньої кількості, зменшення кількості помилок та підвищення рівня використання інформації свідчать про значне підвищення продуктивності та якості роботи. Це дозволяє підприємству обслуговувати більше клієнтів, знижувати витрати та зміцнювати конкурентні позиції на ринку. Комплексне впровадження цифрових рішень створює передумови для стабільного та стійкого розвитку підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі. Отримані результати підтверджують доцільність цифровізації управлінських процесів як одного з ключових напрямів модернізації бізнесу.

Таким чином, створення бази знань дозволяє подвоїти обсяг виконаних операційних завдань без розширення штату, забезпечивши інформаційну прозорість управлінських процесів.

Для забезпечення швидкої реакції на клієнтські потреби доцільним є впровадження системи автоматичного обліку запитів та генерації звітів у

Power BI або Google Data Studio. Це забезпечить менеджменту актуальні показники у реальному часі.

Визначення очікуваного результату автоматизації процесів звітності у ТОВ «AI СИСТЕМС» є надзвичайно важливим для забезпечення ефективного управління підприємством. Чітке прогнозування ефекту дозволяє оцінити потенційне скорочення часу на підготовку аналітичних звітів, підвищення точності управлінських прогнозів та покращення прозорості процесів прийняття рішень. Завдяки цьому керівництво може більш обґрунтовано планувати ресурси, визначати пріоритети впровадження цифрових рішень і оцінювати економічну доцільність автоматизації. Крім того, прогнозування результатів допомагає співробітникам адаптуватися до нових робочих процесів і забезпечує контроль за досягненням ключових показників ефективності. Встановлення очікуваного ефекту створює основу для стратегічного планування, підвищує відповідальність за результати та зміцнює управлінську дисципліну в організації. Таким чином, визначення очікуваного результату автоматизації є ключовим елементом підвищення продуктивності та конкурентоспроможності ТОВ «AI СИСТЕМС» (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Очікуваний результат автоматизації процесів звітності ТОВ «AI СИСТЕМС»

Показник	До автоматизації, 2024 р.	Після автоматизації, 2026 р.	Абсолютна зміна	Ефект, %
Тривалість складання аналітичного звіту, год	8,0	1,5	-6,5	-81,3
Частота оновлення звітності	раз/місяць	щотижня	-	-
Точність управлінських прогнозів, %	72	91	+19	+26,4
Рівень	5	9	+4	+80,0

аналітичної прозорості управління, балів (0-10)				
---	--	--	--	--

Автоматизація процесів звітності у ТОВ «АІ СИСТЕМС» призвела до суттєвого скорочення тривалості складання аналітичних звітів з 8,0 до 1,5 години, що становить зменшення на 81,3%. Такий результат свідчить про значне підвищення оперативності та ефективності роботи співробітників. Зменшення часу підготовки звітів дозволяє менеджменту отримувати актуальні дані швидше, що сприяє своєчасному ухваленню управлінських рішень. Крім того, це знижує навантаження на персонал і зменшує ймовірність помилок через тривалість ручної обробки даних. У цілому скорочення часу підготовки звітів формує умови для більш гнучкого та ефективного управління операційними процесами підприємства.

Завдяки автоматизації частота оновлення звітності змінилася з рази на місяць до щотижня, що дозволяє керівництву регулярно відстежувати динаміку ключових показників. Частіше оновлення даних забезпечує більш точне відстеження ефективності операційної діяльності та швидку реакцію на зміни ринку. Це підвищує адаптивність підприємства і дозволяє оперативно коригувати стратегії управління. Регулярна актуалізація інформації зменшує ризик прийняття рішень на основі застарілих даних. Крім того, підвищується прозорість процесів управління, що зміцнює довіру як з боку персоналу, так і з боку клієнтів. В цілому підвищена частота оновлення звітності формує основу для стійкого розвитку підприємства.

Точність управлінських прогнозів зросла з 72% до 91%, що свідчить про значне покращення якості прогнозової аналітики. Підвищення точності прогнозів дозволяє керівництву більш обґрунтовано планувати маркетингові та збутові активності, оптимізувати ресурси та уникати зайвих витрат. Це позитивно впливає на прийняття стратегічних рішень і знижує ризики фінансових втрат через непередбачені зміни ринку. Висока точність

прогнозів також підвищує ефективність управлінських рішень на всіх рівнях організації. Завдяки цьому підприємство отримує можливість своєчасно реагувати на виклики і використовувати нові можливості для розвитку.

Рівень аналітичної прозорості управління підвищився з 5 до 9 балів, що відображає значне покращення контролю за операційними процесами. Підвищення прозорості дозволяє керівництву бачити повну картину діяльності підприємства і ефективно координувати роботу співробітників. Це сприяє підвищенню відповідальності та дисципліни у виконанні завдань, а також покращує комунікацію між підрозділами. Зростання аналітичної прозорості забезпечує швидке виявлення проблемних зон і дозволяє своєчасно впроваджувати коригуючі заходи. У результаті автоматизація процесів звітності формує умови для ефективного стратегічного управління і підвищення конкурентоспроможності ТОВ «AI СИСТЕМС».

Автоматизація звітності дозволить скоротити адміністративні витрати, підвищити якість управлінських рішень і забезпечити аналітичну підтримку стратегічного планування (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Інтегральний ефект цифровізації операційних процесів ТОВ «AI СИСТЕМС»

Напрямок цифровізації	Основний результат	Економічний ефект, тис. грн/рік	Підвищення продуктивності, %
CRM/ERP-система	Автоматизація маркетингових і збутових процесів	130,0	32,5
База знань	Оптимізація підготовки комерційних пропозицій	85,0	25,0
Автоматизація звітності	Зменшення управлінських витрат і підвищення точності прогнозів	60,0	18,0
Разом	Комплексне	275,0	75,5

	підвищення ефективності управління		
--	--	--	--

Впровадження CRM/ERP-системи у ТОВ «AI СИСТЕМС» забезпечило автоматизацію маркетингових і збутових процесів, що призвело до значного економічного ефекту у розмірі 130 тис. грн на рік. Підвищення продуктивності персоналу на 32,5% свідчить про ефективне використання цифрових інструментів у щоденних операційних завданнях. Це дозволяє швидше обробляти клієнтські запити, координувати збутові операції та зменшувати час на виконання рутинних процесів. Крім того, автоматизація процесів підвищує точність виконання завдань і знижує ймовірність помилок. Впровадження CRM/ERP-системи також сприяє покращенню комунікації між підрозділами і забезпечує більш прозоре управління. Такий ефект створює умови для стабільного зростання доходів підприємства та підвищення конкурентоспроможності.

Створення єдиної бази знань дозволило оптимізувати підготовку комерційних пропозицій, що дало економічний ефект у розмірі 85 тис. грн на рік і підвищення продуктивності на 25%. Центральне зберігання інформації про пропозиції, результати досліджень та аналітичні дані дозволяє швидко формувати документи та зменшувати кількість помилок. Це підвищує ефективність роботи персоналу і скорочує час на підготовку комерційних матеріалів. Використання бази знань також сприяє кращому плануванню маркетингових та збутових активностей. Крім того, централізація інформації зміцнює контроль за виконанням завдань і дозволяє стандартизувати процеси. У цілому база знань формує основу для більш структурованого і ефективного управління операційною діяльністю.

Автоматизація процесів звітності забезпечила зменшення управлінських витрат і підвищення точності прогнозів, що дало економічний ефект у розмірі 60 тис. грн на рік та підвищення продуктивності на 18%. Завдяки регулярному оновленню даних та скороченню часу підготовки

аналітичних звітів керівництво отримує актуальні та достовірні показники для прийняття рішень. Це дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та коригувати стратегії управління. Автоматизація звітності також зменшує ймовірність помилок у документації та підвищує прозорість управлінських процесів. Впровадження цього напряму цифровізації створює передумови для стабільного планування та ефективного використання ресурсів.

Комплексне впровадження цифрових рішень у ТОВ «AI SYSTEMS» забезпечило інтегральний ефект у розмірі 275 тис. грн на рік і підвищення продуктивності на 75,5%. Поєднання CRM/ERP-системи, бази знань та автоматизації звітності дозволяє одночасно оптимізувати ключові операційні процеси підприємства. Це створює синергію ефектів від окремих інструментів і забезпечує значне підвищення загальної ефективності управління. Комплексна цифровізація підвищує якість обслуговування клієнтів, скорочує витрати, зменшує ризики помилок та покращує планування діяльності. В результаті підприємство отримує гнучку, адаптивну та конкурентоспроможну модель управління.

Реалізація запропонованих заходів із цифровізації та автоматизації управління операційними процесами в ТОВ «AI SYSTEMS» забезпечить:

- зростання продуктивності праці персоналу на 75%;
- скорочення часу обробки запитів і підготовки документів більш ніж удвічі;
- підвищення точності управлінських прогнозів на 26%;
- зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку консалтингових та рекламних послуг.

Таким чином, цифрова трансформація управлінських процесів є ключовим напрямом підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ «AI SYSTEMS» та формує основу його стійкого стратегічного розвитку у 2026-2028 роках.

### **3.3. Моделювання сценарного прогнозування ефективності стратегічного управління операційною діяльністю на підприємстві**

Моделювання сценарного прогнозування ефективності стратегічного управління операційною діяльністю на підприємстві ТОВ «AI SYSTEMS» є важливим інструментом для забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності в умовах динамічного ринку. Зважаючи на сервісну спрямованість діяльності компанії, що охоплює рекламні, консалтингові послуги та маркетингові дослідження, застосування сценарного підходу дозволяє виявити потенційні ризики і можливості, спрогнозувати вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на результативність бізнес-процесів, а також забезпечити підготовленість до альтернативних варіантів розвитку подій (додаток Б).

У рамках стратегічного управління, моделювання можливих сценаріїв функціонування ТОВ «AI SYSTEMS» дає змогу ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, оптимізувати ресурсне забезпечення і покращити координацію між функціональними підрозділами. Це особливо важливо для компанії з високою гнучкістю виробничо-технологічної підсистеми, що вимагає своєчасного реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Відтак, сценарне прогнозування стає не лише інструментом оцінки майбутніх результатів, але й засобом підвищення адаптивності та ефективності стратегічного управління загалом.

Сценарне прогнозування дозволяє оцінити можливі траєкторії розвитку операційної діяльності підприємства за різних зовнішніх умов. В основі розрахунків - три варіанти сценаріїв:

Оптимістичний ( $S_1$ ) - сприятлива ринкова кон'юнктура, активне зростання попиту на маркетингові та консалтингові послуги, ефективна цифровізація бізнес-процесів.

Базовий ( $S_2$ ) - стабільне збереження позитивної динаміки 2023–2024 років із поступовим нарощуванням клієнтської бази.

Песимістичний ( $S_3$ ) - уповільнення ділової активності, зростання операційних витрат, зниження обсягів замовлень через макроекономічні ризики.

Прогнозні сценарії ефективності операційної діяльності ТОВ «AI СИСТЕМС» на 2026-2027 роки враховують три основні варіанти розвитку подій: оптимістичний, базовий та песимістичний. В оптимістичному сценарії очікується зростання попиту на рекламно-консалтингові послуги, розширення клієнтської бази та активне впровадження цифрових технологій, що сприятиме підвищенню прибутковості та ефективності бізнес-процесів. Базовий сценарій передбачає стабільне функціонування підприємства за умов помірного зростання ринку та збереження поточних обсягів замовлень. Песимістичний сценарій враховує можливі економічні ускладнення, зниження ділової активності та потребує оптимізації витрат і адаптації сервісів до нових умов. Кожен зі сценаріїв дозволяє керівництву ТОВ «AI СИСТЕМС» проактивно планувати ресурси та формувати гнучкі стратегії для досягнення стабільних результатів у середньостроковій перспективі (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Прогнозні сценарії ефективності операційної діяльності ТОВ «AI СИСТЕМС» на 2026-2027 роки

Рік і сценарій	Доход від надання послуг, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн	Рівень рентабельності діяльності, %	Продуктивність праці, тис. грн/особу
2024 – база для розрахунків	6678,5	21,0	0,32	2226,2
2026 – оптимістичний $S_1$	9800,0	110,0	1,12	2900,0
2026 – базовий $S_2$	8500,0	65,0	0,76	2600,0
2026 –	7200,0	15,0	0,20	2350,0

песимістичний S <sub>3</sub>				
2027 – оптимістичний S <sub>1</sub>	11200,0	160,0	1,43	3300,0
2027 – Базовий S <sub>2</sub>	9100,0	90,0	0,99	2800,0
2027 – песимістичний S <sub>3</sub>	7500,0	25,0	0,33	2400,0

Методологія розрахунків у таблиці 3.8 базується на сценарному підході до прогнозування ключових показників ефективності операційної діяльності ТОВ «AI СИСТЕМС» на 2026-2027 роки. Вихідною базою для прогнозу слугують фактичні показники за 2024 рік, зокрема: дохід від надання послуг, чистий прибуток, рівень рентабельності та продуктивність праці. Для кожного року було сформовано три сценарії (оптимістичний, базовий, песимістичний), які відображають можливі варіанти розвитку подій залежно від зовнішньоекономічної ситуації, зміни попиту на послуги та внутрішніх управлінських рішень. Основою для побудови прогнозу доходів і прибутків є аналітична оцінка тенденцій попередніх років, коригована з урахуванням очікуваних змін у бізнес-середовищі.

Рівень рентабельності діяльності у таблиці 3.8 визначався як відношення прогнозованого чистого прибутку до доходу від надання послуг, помножене на 100%. Продуктивність праці розраховувалася як відношення доходу від надання послуг до середньої чисельності персоналу, яка в умовах прогнозу залишалась умовно сталою (наприклад, 3 особи, виходячи з базового показника 2226,2 тис. грн/особу у 2024 році). Усі сценарії відображають різний рівень фінансової ефективності та результативності праці, що дозволяє підприємству заздалегідь оцінити наслідки можливих змін і підготувати відповідні стратегії реагування.

Аналіз прогнозних сценаріїв ефективності операційної діяльності ТОВ «AI СИСТЕМС» на 2026-2027 роки свідчить про потенційне зростання

фінансових результатів підприємства за умови сприятливого розвитку зовнішнього середовища та ефективної реалізації стратегічних управлінських рішень. Згідно з оптимістичним сценарієм, очікується істотне зростання доходу (до 11 200 тис. грн у 2027 році) та чистого прибутку (до 160 тис. грн), що супроводжується підвищенням рентабельності до 1,43% і продуктивності праці до 3300 тис. грн/особу. Це свідчить про ефективне використання ресурсів і результативну роботу персоналу.

Базові сценарії на 2026 та 2027 роки демонструють помірне, але стабільне зростання показників порівняно з 2024 роком. Рівень рентабельності у 2027 році за базовим сценарієм становить 0,99%, що майже втричі вище за базовий рівень 2024 року. Підвищення продуктивності праці до 2800 тис. грн/особу свідчить про поступове вдосконалення організації операційних процесів. Базові сценарії можуть вважатися найбільш імовірними за умов відносної стабільності ринку та помірної інвестиційної активності підприємства.

Песимістичні сценарії, хоч і демонструють незначне покращення показників у 2027 році порівняно з 2024 роком, вказують на високий рівень ризику у разі погіршення економічної ситуації або зниження попиту на послуги. Рівень рентабельності залишається низьким (0,33% у 2027 році), а приріст доходів та продуктивності праці є мінімальним. Ці результати підкреслюють важливість постійного моніторингу зовнішніх чинників, оперативного коригування стратегій та диверсифікації джерел доходу для зменшення вразливості підприємства до несприятливих сценаріїв.

## **ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ**

1. Виробнича та сервісна операційна діяльність мають суттєві відмінності, зумовлені природою кінцевого результату, процесами його досягнення та участю споживача. Виробнича діяльність характеризується високим рівнем стандартизації, чіткою структурою підрозділів і орієнтацією на масовість, що дозволяє ефективно використовувати ресурси, накопичувати запаси та оцінювати результат за об'єктивними показниками, такими як собівартість, обсяги чи продуктивність. У такій системі ключовими є технічні навички персоналу, автоматизація та технологічна стабільність. Натомість сервісна операційна діяльність є більш гнучкою, індивідуалізованою та залежною від безпосередньої взаємодії з клієнтом, що унеможливорює зберігання послуги і вимагає високої координації між підрозділами.

2. Стратегічне управління операційною діяльністю є комплексною системою, що вимагає інтегрованого підходу до аналізу, планування та контролю процесів підприємства. Методологічні основи дослідження цієї сфери базуються на застосуванні різноманітних теоретичних концепцій і практичних інструментів, які дозволяють дослідити взаємозв'язки між стратегічними цілями і операційною ефективністю. У літературі

наголошується, що для повноцінного дослідження стратегічного управління необхідно враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на функціонування операційної підсистеми. Застосування системного підходу дозволяє комплексно розглядати підприємство як відкриту систему, що взаємодіє з ринковим середовищем і адаптується до його змін

3. Товариство з обмеженою відповідальністю «AI СИСТЕМС» засноване у 2023 р. Воно здійснює діяльність у сфері комерційних, рекламних, дослідницько-консалтингових послуг, а також у галузі неспеціалізованої торгівлі. Основні напрями його роботи включають рекламне обслуговування клієнтів, проведення маркетингових досліджень, підготовку комерційних пропозицій та супровід збутових операцій. Усі види діяльності мають сервісну спрямованість, що забезпечує гнучкість і здатність виробничо-технологічної підсистеми швидко адаптуватися до змін ринку. Організаційну схему підприємства можна представити як спрощену трикутну модель: керівник → менеджер з продажу/маркетолог → бухгалтер/аналітик. Така компактна структура сприяє швидкому ухваленню рішень, проте водночас підвищує залежність підприємства від кожного працівника, що може створювати ризики у разі їх тимчасової відсутності. Комунікації в межах організації мають переважно горизонтальний і неформальний характер: обмін інформацією відбувається усно, через електронну пошту або за допомогою месенджерів. Комунікаційна структура є простою та компактною, без зайвих проміжних ланок, що забезпечує оперативність у прийнятті рішень.

4. Комплексний аналіз показників ресурсного забезпечення і ефективності використання активів у 2023-2024 роках демонструє, що ТОВ «AI СИСТЕМС» здатне забезпечувати стабільну операційну діяльність при мінімальному кадровому складі. Оптимізація оборотних засобів, підвищення продуктивності та ефективності обороту активів дозволяють підприємству досягати фінансових результатів навіть за умов обмежених ресурсів. Такий стан справ підкреслює значущість системного управління ресурсами та

контролю за їх використанням. Збереження позитивних тенденцій у цих показниках забезпечить можливість нарощування обсягів діяльності без значного збільшення витрат. Це також створює підґрунтя для подальшої диверсифікації послуг та зміцнення позицій підприємства на ринку.

5. Комплексний аналіз показників фінансово-економічних результатів та ефективності діяльності у 2023-2024 роках показує, що ТОВ «AI SYSTEMS» досягло суттєвого покращення фінансового стану та підвищення ефективності операційної діяльності. Зростання доходу та продуктивності праці, підвищення оборотності активів і позитивна рентабельність свідчать про успішну реалізацію управлінських рішень. Підприємство демонструє здатність адаптуватися до змін ринкових умов та ефективно використовувати наявні ресурси. Такі результати створюють передумови для подальшого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та залучення інвестицій. У цілому, динаміка фінансово-економічних показників підтверджує доцільність стратегічного управління ресурсами та фінансовими потоками.

6. ТОВ «AI SYSTEMS» ефективно поєднує внутрішнє управління операційними процесами з вибіркоким залученням аутсорсингових послуг. Основні напрями діяльності, такі як рекламне обслуговування клієнтів та маркетингові дослідження, частково виконуються зовнішніми підрядниками для оптимізації часу та ресурсів, при цьому керівництво і координація залишаються внутрішньою функцією. Такий підхід дозволяє підприємству швидко реагувати на потреби клієнтів, одночасно забезпечуючи контроль якості та узгодженість дій. Водночас він потребує високої компетентності внутрішніх співробітників, оскільки саме вони координують взаємодію з аутсорсерами і відповідають за кінцевий результат. Внутрішнє управління охоплює стратегічні та операційні завдання, контроль якості, підготовку комерційних пропозицій і координацію роботи команди. Аутсорсингові послуги, такі як дизайн, друк або проведення опитувань, дозволяють оптимізувати ресурси та зосередитися на ключових управлінських функціях.

7. Аналіз сильних сторін ТОВ «АІ СІСТЕМС» свідчить про високий рівень гнучкості організаційної структури, що дозволяє швидко адаптуватися до змін ринку та запитів клієнтів. Індивідуальний підхід до кожного замовника забезпечує високий рівень задоволеності клієнтів і формує довгострокові партнерські відносини. Універсальність персоналу дозволяє ефективно виконувати різнопланові завдання без необхідності розширення штату. Низькі витрати на адміністрування сприяють підвищенню рентабельності та зменшенню фінансового навантаження на підприємство. Разом ці фактори створюють основу для стабільного функціонування та розвитку малого бізнесу в умовах обмежених ресурсів. Водночас така структура дозволяє швидко реагувати на нові можливості та ризики.

Слабкі сторони компанії пов'язані, перш за все, з обмеженим кадровим потенціалом. Невеликий штат персоналу збільшує ризик персоналозалежності та перевантаження ключових співробітників. Відсутність активної маркетингової стратегії обмежує видимість компанії на ринку і ускладнює залучення нових клієнтів. Обмежена ресурсна база не дозволяє масштабувати діяльність без залучення зовнішніх партнерів або додаткового фінансування. Залежність від особистої участі керівника у всіх ключових процесах підвищує ризики у разі його тимчасової відсутності. Ці фактори вимагають розробки заходів щодо диверсифікації ресурсів і оптимізації управлінських процесів.

8. Відсутність аналітики в реальному часі не дозволяє своєчасно коригувати стратегії продажу, маркетингу та розвитку послуг. Це спричиняє втрату частини лояльних клієнтів, оскільки компанія не може відповідати їхнім новим очікуванням. Щоб виправити цю ситуацію, необхідно запровадити систему регулярного збору, обробки та аналізу ринкових даних. Розвиток аналітичної функції в управлінні дозволить ТОВ «АІ СІСТЕМС» діяти на випередження, вчасно адаптуючись до змін і зберігаючи свою конкурентоспроможність. Оптимізація розподілу ресурсів між напрямками діяльності за допомогою системи КРІ дозволить більш раціонально

використовувати кадровий потенціал і підвищити продуктивність персоналу. Водночас регулярне проведення аналізу ринку - силами внутрішнього аналітичного відділу або через аутсорсинг - сприятиме своєчасному реагуванню на зміни в зовнішньому середовищі та формуванню гнучкої стратегії розвитку. Застосування цих резервів у сукупності дозволить підприємству не лише підвищити ефективність щоденної операційної діяльності, а й забезпечити стабільне зростання та стійкість до ринкових коливань. Постійне оновлення технологій та активне використання CRM-систем і маркетингових платформ конкурентами створює ризик втрати ринкових позицій для компанії, яка не встигає адаптуватися.

9. Для забезпечення швидкої реакції на клієнтські потреби доцільним є впровадження системи автоматичного обліку запитів та генерації звітів у Power BI або Google Data Studio. Поєднання CRM/ERP-системи, бази знань та автоматизації звітності дозволяє одночасно оптимізувати ключові операційні процеси підприємства. Це створює синергію ефектів від окремих інструментів і забезпечує значне підвищення загальної ефективності управління. Комплексна цифровізація підвищує якість обслуговування клієнтів, скорочує витрати, зменшує ризики помилок та покращує планування діяльності. В результаті підприємство отримує гнучку, адаптивну та конкурентоспроможну модель управління.

Реалізація запропонованих заходів із цифровізації та автоматизації управління операційними процесами в ТОВ «AI СИСТЕМС» забезпечить: зростання продуктивності праці персоналу на 75 %; скорочення часу обробки запитів і підготовки документів більш ніж удвічі; підвищення точності управлінських прогнозів на 26 %; зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку консалтингових та рекламних послуг. Цифрова трансформація управлінських процесів є ключовим напрямом підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ «AI СИСТЕМС» та формує основу його стійкого стратегічного розвитку у 2026-2028 роках.

10. Аналіз прогнозних сценаріїв ефективності операційної діяльності ТОВ «AI СИСТЕМС» на 2026-2027 роки свідчить про потенційне зростання фінансових результатів підприємства за умови сприятливого розвитку зовнішнього середовища та ефективної реалізації стратегічних управлінських рішень. Базові сценарії на 2026 та 2027 роки демонструють помірне, але стабільне зростання показників порівняно з 2024 роком. Рівень рентабельності у 2027 році за базовим сценарієм становить 0,99%, що майже втричі вище за базовий рівень 2024 року. Базові сценарії можуть вважатися найбільш імовірними за умов відносної стабільності ринку та помірної інвестиційної активності підприємства. Але аналізувалися і оптимістичні та песимістичні сценарії. Ці результати підкреслюють важливість постійного моніторингу зовнішніх чинників, оперативного коригування стратегій та диверсифікації джерел доходу для зменшення вразливості підприємства до несприятливих сценаріїв.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>.
2. Афанасьєв М. В., Селезньова Г. О. Стратегія підприємства: навч. посіб. Харків. 2017. 272 с.
3. Македон В.В. Розвиток системи стратегічного менеджменту міжнародних компаній на засадах крос-функціонального підходу. *European Journal of Management Issues*, 2023. № 31(3), С. 177-187.
4. Кліпкова О.І. Оптимізація операційної діяльності підприємства через впровадження логістичної концепції управління. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*, 2017. № 53, С. 122-127.

5. Зось-Кіор М.В., Калюжний С.О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Економіка та держава. 2020. № 3. С. 23–27.
6. Балан В.Г. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. К.: Наукова столиця, 2019, 240 с.
7. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємства: монографія. Донецьк, 2009. 245 с.
8. Бужимська К.О. Організація ефективної системи управління продажами на виробничо-торговельному підприємстві. Підприємництво і торгівля, 2022, (33), 24-30.
9. Корецький М.Х., Дегтяр А.О., Дацій О.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 240 с.
10. Васильков В.Г. Організація операційної діяльності підприємства підручник / В.Г. Васильков Н.В. Василькова. К.: КНЕУ, 2015. 502 с.
11. Вернюк Н.О., Клименко Л.В., Новак І.М. (2021). Операційний менеджмент: навчальний посібник. Умань: Видавець «Сочінський ММ», 254 с.
12. Воловельська І. В., Старченко Я. Сучасні конкурентні стратегії: теоретичний аспект. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 81–82. С. 134–138.
13. Громова О.Є. Стратегічне управління конкурентоздатністю підприємства: маркетингові аспекти формування: монографія. Хмельницький. 2020. 350 с.
14. Бізнес-процеси та документообіг URL: <http://www.intalev.ua/ua/services/bp/> (дата звернення: 30.09.2025)
15. Рябенька М. Стратегічний маркетинг та менеджмент в готельному та ресторанному бізнесі: метод. рек. до самост. роб. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2023. 43 с.
16. Сорока А.М. Операційна стратегія менеджменту в системі управління підприємством. Економіка. Менеджмент. Бізнес, 2018. № 4, С. 77-81.

- 17.Шершньова З.С., Оборська С.В. Стратегія управління: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2006. 384 с.
- 18.Пилипенко С., Грудзевич У., Сорочак О. Ефективність операційного менеджменту підприємства. Сталий розвиток економіки. 2025. №1 (52). С. 109-115.
- 19.Мельник Л.Л., Байдак І.І., Ярохович Т.А. Управління бізнес-процесами: сутнісні поняття, значення та можливість удосконалення. In The 6 th International scientific and practical conference “Global science: prospects and innovations”(February 1-3, 2024) Cognum Publishing House, Liverpool, United Kingdom. 2024. 555 p. (p. 505).
- 20.Пилипенко Д. О. Актуальні аспекти стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2024. № 14. С. 76–82.
- 21.Скок П. О., Сотник Ю. П. Формування конкурентоспроможної стратегії підприємства у воєнний час. Бізнес Інформ. 2023. № 11. С. 347–352.
- 22.Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навч. посіб. К : Алерта, 2014. 480 с.
- 23.Омельяненко Т.В., Задорожна Н.В. Операційний менеджмент: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2003. 236 с.
- 24.Лепейко Т. І. Реінжиніринг бізнес процесів: навчальний посібник у схемах і таблицях. Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. 80 с.
- 25.Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.
- 26.Soundaian S. Strategic Marketing Management. MJP Publisher, 2019. 364 p.
- 27.Пономаренко В.С. Теорія та практика моделювання бізнес процесів: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. 244 с.
- 28.The official site of OpenAI (2025), “ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue”, URL: <https://openai.com/blog/chatgpt/> (дата звернення: 25.10.2025)

29. Kaniz, R. E., Lindon, A. R., Rahman, M. A., Hasan, M. A., & Hossain, A. (2025). The Impact of Project Management Strategies on the Effectiveness of Digital Marketing Analytics for Start-up Growth in the United States. *Inverge Journal of Social Sciences*, 4(1), 8-24.
30. Лепейко Т.І., Миронова О.М. Менеджмент: навч. посібник. Х. : ХНЕУ, 2010. 204 с.
31. Матвіїшин Є. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: навчальний посібник / Є. Г. Матвіїшин. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 200 с.
32. Моделі та методи прийняття рішень: навч. посібник / за ред. О. В. Сметанко. К. : ЦУЛ, 2013. 456 с.
33. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. / І. Л. Петрова. К. : КНЕУ, 2013. 466 с.
34. Гавриш О. М., Білуха О. В. Роль управління запасами та їх вплив на підвищення ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 4. С. 34-42.
35. Беззубко Б.І. Операційний менеджмент: навч.-метод. посібник. Харків : ПромАрт, 2020. 103 с.
36. Пальчик І.М., Кужелєв М.О., Желіховська М.В. Операційний менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. № 2 (7). С. 246-252.
37. Васильков В.Г. Організація операційної діяльності підприємства підручник / В.Г. Васильков Н.В. Василькова. К.: КНЕУ, 2015. 502 с.
38. Зачосова Н. В., Носань Н. С., Савранський А. О. Розробка конкурентної стратегії підприємства із використанням інструментів проектного менеджменту під впливом ризиків воєнного часу. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 8. С. 60–65.
39. Мартиненко М.М., Ігнатієва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. К.: Каравела, 2006. 320 с.

- 40.Кобелева, Т., Витвицька, О., Перерва, П., Ковальчук, С. (2022). Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності. Вісник Національного технічного університету" Харківський політехнічний інститут"(економічні науки), (1), 52-57.
- 41.Левченко А.О., Коваленко С.В. Напрями удосконалення операційного менеджменту в контексті забезпечення сталого розвитку організації. Центральноукраїнський науковий вісник. 2023. № 10 (43).
- 42.Павлішина Н. М., Резанцева В. Маркетингова стратегія на підприємствах малого бізнесу. Вісник Хмельницького національного університету, 2022, 1, 185-188.
- 43.Мартиненко М.М., Ігнатієва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. К.: Каравела, 2006. 320 с.
- 44.Сумець О. М. Проектно-орієнтоване управління організацією: навч. посіб. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2022. 167 с.
- 45.Velychko, O., Velychko, L., Butko, M. and Khalatur, S. (2019), "Modelling of strategic managerial decisions in the system of marketing logistics of enterprise", *Innovative Marketing*, vol. 15, no. 2, pp. 58–70.
- 46.Metters, R., & George, J. (2025). Research in Diversity: Lessons for Operations Management From the Women's Studies Field. *Production and Operations Management*, 34(4), 794-803.
- 47.Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2006. 152 с.
- 48.Martusewicz, J., Wierzbic, A., & Łukaszewicz, M. (2024). Strategic transformation and sustainability: Unveiling the EFQM model 2025. *Sustainability*, 16(20), 9106.
- 49.Краснокутська Н.С. Стратегічне управління: навч. посіб. / Н.С. Краснокутська, І.А. Кабанець; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. 459 с.

50. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Навчальний посібник / За редакцією Л.В. Балабанової: 2-ге видання, виправлене і доповнене. К.: Знання, 2005. 301с.
51. Бурдонос Л., Виноградня В. (2022). Напрями забезпечення стратегічного менеджменту на підприємстві в сучасних умовах. Наука і техніка сьогодні, (5 (5)).
52. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навч. посіб. К : Алерта, 2014. 480 с.
53. Дікань В.Л., Зубенко В.О., Макогон О.В. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 272 с.
54. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Підручник. Львів: «Новий Світ-2010», 2017. 480 с.
55. Головчук Ю.О., Галаченко О.О., Палагнюк Г.О., Трет'яков М.С. Стратегії менеджменту для впровадження цифрових технологій у сфері охорони здоров'я. Ефективна економіка. 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.7>
56. Управління інноваційним розвитком підприємства : монографія / за заг. ред. В. Я. Брич. Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 215 с.
57. Карачина Н.П., Головчук Ю.О., Дихніч Д.П. Вітчизняні та зарубіжні доробки оцінювання ефективності бренду підприємств. Бізнес-навігатор. 2025. № 3 (80). С. 477-481.
58. Фетісов О., Кузьмич А., Водкевич В. Інтеграція управління ризиками в стратегії економічної безпеки: основа для підвищення стійкості організації. Економіка та суспільство, 2024. № 68. С. 54-59.
59. Suwandi, S., & Juliana, J. (2025). Operational Management Strategies in Responding to Supply Chain Uncertainty. *International Journal of Economics, Finance and Banking Issues (IJEFB)*, 1(1), 18-23.
60. Антонік М.П., Лашков В.В. Інноваційні механізми управління як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. Актуальні

проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 02-03 жовтня 2025 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2025. С. 82-83.

**ДОДАТКИ**



Порівняльна таблиця методологічних підходів до дослідження стратегічного управління операційною діяльністю

Методологічний підхід	Основна ідея	Інструменти та методи	Переваги
Процесний підхід	Аналіз і оптимізація операційних процесів	Ключові показники, моделювання	Системність, виявлення «вузьких місць»
Кількісний аналіз	Оцінка показників продуктивності і витрат	Статистика, економіко-математика	Об'єктивність, прогнозування
Якісний аналіз	Вивчення людського фактора і поведінкових аспектів	Експертні оцінки, інтерв'ю	Глибина розуміння, контекстуалізація
SWOT-аналіз	Оцінка сильних/слабких сторін, можливостей, загроз	Матриці, аналіз факторів	Структурованість, допомога в стратегічному плануванні
Сценарне планування	Розробка альтернативних варіантів розвитку	Побудова сценаріїв, аналіз ризиків	Гнучкість, адаптивність
Управління якістю (ISO, TQM)	Системне підвищення якості операцій	Стандарти, моніторинг, зворотній зв'язок	Покращення якості, підвищення конкурентоспроможності

## Додаток Б

Основні КРІ для оцінювання ефективності стратегії операційного менеджменту

Показник (КРІ)	Формула або метод розрахунку	Економічний зміст / Мета оцінювання
Рівень використання виробничих потужностей (Capacity Utilization)	(Фактичний обсяг виробництва / Потенційний обсяг) $\times 100\%$	Визначає ефективність використання наявних виробничих ресурсів
Продуктивність праці персоналу	Обсяг виробленої продукції / Середньооблікова чисельність працівників	Характеризує ефективність трудових ресурсів
Собівартість одиниці продукції	Загальні виробничі витрати / Обсяг виробництва	Відображає рівень витрат на виробництво продукції
Оборотність запасів	Собівартість реалізованої продукції / Середній рівень запасів	Показує ефективність управління матеріально-технічними запасами
Коефіцієнт виконання виробничого плану	(Фактичний випуск / Плановий випуск) $\times 100\%$	Визначає рівень досягнення виробничих цілей
Час циклу виробництва (Cycle Time)	Загальний час виробничого процесу від початку до завершення	Відображає ефективність організації виробничого процесу
Рівень браку (Defect Rate)	(Кількість бракованої продукції / Загальний випуск) $\times 100\%$	Визначає якість виробничих процесів
Ефективність використання обладнання (OEE – Overall Equipment Effectiveness)	Доступність $\times$ Продуктивність $\times$ Якість	Комплексний показник технічної ефективності виробництва
Рентабельність операційної діяльності	(Операційний прибуток / Операційні витрати) $\times 100\%$	Визначає прибутковість операційних процесів
Рівень автоматизації операцій	Кількість автоматизованих процесів / Загальна кількість процесів $\times 100\%$	Характеризує ступінь цифровізації операцій
Час простоїв обладнання	Загальний час простоїв / Загальний робочий час $\times 100\%$	Визначає втрати виробничого часу
Середній термін виконання замовлення	Сума часу виконання всіх замовлень / Кількість замовлень	Показує ефективність логістичних і сервісних процесів
Інтегральний показник ефективності операційного менеджменту	Комплексна оцінка за зваженими коефіцієнтами КРІ	Дає узагальнену оцінку реалізації операційної стратегії