

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
«_____» _____ **2026 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

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

Здобувач

Карина МАДЖАРА

**Науковий керівник,
к.ю.н., доцент**

Юлія КОЛОМОЄЦЬ

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту і права

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту і

права, д.е.н., професор

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

МАДЖАРІ КАРИНІ АНДРІЙВНІ

1. Тема роботи: «Удосконалення системи менеджменту промислового підприємства»

Науковий керівник: доц., к.ю.н. Коломоець Юлія Олександрівна

затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 2026 р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «__» _____ 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань менеджменту, управління підприємствами, процесного підходу та організації управлінської діяльності; нормативно-правові акти України; матеріали періодичних наукових видань; фінансово-економічні показники та внутрішні матеріали діяльності ТОВ «ВторІнвест Т».

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

1. Теоретичні основи формування та розвитку системи менеджменту промислового підприємства

2. Аналіз системи менеджменту ТОВ «ВторІнвест Т»

3. Удосконалення системи менеджменту ТОВ «ВторІнвест Т».

Висновки і пропозиції

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

1. Основні складові системи менеджменту підприємства

2. Ключові показники діяльності ТОВ «ВторІнвест Т» у 2023–2025 рр.

3. Реалізація основних функцій менеджменту в системі управління ТОВ «ВторІнвест Т»

4. Оцінка сильних і слабких сторін системи менеджменту ТОВ «ВторІнвест Т»

5. Ключові бізнес-процеси операційної діяльності ТОВ «ВторІнвест Т» у межах процесно-орієнтованої моделі управління

6. Механізм управління взаємодією з постачальниками та покупцями в ТОВ «ВторІнвест Т»

7. Прогнозний вплив запропонованих заходів на результати діяльності ТОВ «ВторІнвест Т»

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2025 року	виконано
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2025 року	виконано
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації системи менеджменту промислового підприємства. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2025 року	виконано
4.	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2025 року – лютий 2026 року	виконано
5.	Розробка шляхів удосконалення системи менеджменту промислового підприємства. Виконання третього проектно-рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2026 року	виконано
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2026 року	виконано
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2026 року	виконано
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2026 року	виконано
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2026 року	виконано
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2026 року	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2026 року	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Карина МАДЖАРА

Науковий керівник роботи

_____ (підпис)

Юлія КОЛОМОЄЦЬ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність, принципи та сучасні підходи до формування системи менеджменту підприємства	7
1.2. Організація управлінської діяльності та побудова системи менеджменту на промислових підприємствах	15
1.3. Напрями підвищення ефективності системи менеджменту підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ВТОРІНВЕСТ Т»	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ВторІнвест Т»	27
2.2. Аналіз системи менеджменту та організації управлінської діяльності ТОВ «ВторІнвест Т»	34
2.3. Оцінка ефективності системи менеджменту ТОВ «ВторІнвест Т» та обґрунтування напрямів її удосконалення	42
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ВТОРІНВЕСТ Т»	48
3.1. Впровадження процесно-орієнтованої моделі управління операційною діяльністю ТОВ «ВторІнвест Т»	48
3.2. Формування системи управління постачальниками та контрагентами на основі рейтингової оцінки ефективності співпраці	56
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від якості сформованої системи менеджменту. Посилення конкуренції, нестабільність зовнішнього середовища, вплив воєнного стану, порушення логістичних зв'язків, коливання цін на ресурси та зростання вимог до оперативності управлінських рішень зумовлюють необхідність постійного вдосконалення управлінської діяльності. Особливої актуальності ця проблема набуває для промислових підприємств, діяльність яких пов'язана з організацією виробничих, матеріальних, фінансових та інформаційних потоків.

Ефективна система менеджменту забезпечує узгодженість дій структурних підрозділів, раціональне використання ресурсів, своєчасне прийняття управлінських рішень та адаптацію підприємства до змін ринкового середовища. Водночас традиційні підходи до управління, що базуються переважно на функціональному розподілі обов'язків і високій централізації управлінських рішень, не завжди забезпечують достатню гнучкість та оперативність діяльності підприємства. У зв'язку з цим особливого значення набувають процесно-орієнтовані моделі управління, удосконалення взаємодії з контрагентами та формування більш адаптивної системи менеджменту.

Теоретичні та практичні аспекти формування і розвитку систем менеджменту підприємств, удосконалення управлінської діяльності, впровадження процесного підходу та забезпечення ефективного розвитку підприємств висвітлені у працях багатьох вітчизняних науковців. Серед них доцільно відзначити О. В. Лозову, Н.Л. Кужель, У. В. Іванюк, Л. В. Галаз, К. О. Скібську, В. І. Чобіток, О. О. Маслак, Г. Миськів, О. П. Подру, Р. О. Мірошник, С. М. Халатур, Т. В. Альошину, В.В. Мартинця, О. М. Герасименко, О. О. Терещенка, Т. В. Савченко, Т. В. Гринько, С. В. Ковальчук, О. Д. Носатенка, В. С. Світличного та ін. У наукових працях зазначених авторів досліджено питання стратегічного менеджменту, організації

управлінської діяльності, розвитку бізнес-процесів, цифровізації управління, управління ризиками та підвищення ефективності функціонування підприємств. Разом із тим сучасні умови функціонування промислових підприємств, пов'язані з нестабільністю зовнішнього середовища та необхідністю підвищення адаптивності систем управління, потребують подальшого дослідження практичних інструментів удосконалення системи менеджменту.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів функціонування системи менеджменту промислового підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення на прикладі ТОВ «ВторІнвест Т».

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі **завдання**:

- розкрити сутність, принципи та сучасні підходи до формування системи менеджменту підприємства;
- дослідити особливості організації управлінської діяльності та побудови системи менеджменту на промислових підприємствах;
- визначити напрями підвищення ефективності системи менеджменту підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «ВторІнвест Т»;
- проаналізувати систему менеджменту та організацію управлінської діяльності підприємства;
- оцінити ефективність системи менеджменту ТОВ «ВторІнвест Т» та обґрунтувати напрями її удосконалення;
- розробити процесно-орієнтовану модель управління операційною діяльністю підприємства;
- запропонувати систему управління постачальниками та контрагентами на основі рейтингової оцінки ефективності співпраці;
- здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес функціонування системи менеджменту

промислового підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення системи менеджменту ТОВ «ВторІнвест Т».

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: метод узагальнення – для розкриття теоретичних основ менеджменту; метод аналізу і синтезу – для оцінки системи управління підприємством; порівняльний метод – для дослідження динаміки показників діяльності; графічний метод – для відображення організаційних моделей і управлінських процесів; SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін системи менеджменту; розрахунково-аналітичний метод – для економічного обґрунтування запропонованих заходів.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань менеджменту, управління підприємствами, процесного підходу та організації управлінської діяльності; нормативно-правові акти України; матеріали періодичних наукових видань; фінансово-економічні показники та внутрішні матеріали діяльності ТОВ «ВторІнвест Т».

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо удосконалення системи менеджменту ТОВ «ВторІнвест Т» шляхом впровадження процесно-орієнтованої моделі управління операційною діяльністю та системи рейтингового оцінювання контрагентів. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити керованість бізнес-процесів, покращити взаємодію з постачальниками та покупцями, знизити комерційні ризики й забезпечити зростання результативності діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, принципи та сучасні підходи до формування системи менеджменту підприємства

У сучасних умовах розвитку економіки ефективність діяльності підприємств значною мірою визначається якістю сформованої системи менеджменту. Посилення конкуренції, цифровізація бізнес-процесів, нестабільність ринкового середовища, глобалізаційні процеси та вплив зовнішніх кризових факторів зумовлюють необхідність постійного вдосконалення управлінської діяльності. Саме система менеджменту забезпечує координацію використання ресурсів підприємства, узгодження дій персоналу, реалізацію стратегічних цілей та адаптацію організації до змін зовнішнього середовища.

Для промислових підприємств значення ефективного менеджменту є особливо важливим, оскільки їх діяльність пов'язана з управлінням складними виробничими процесами, матеріальними потоками, фінансовими ресурсами та людським капіталом. Від якості управлінських рішень значною мірою залежить рівень продуктивності праці, ефективність використання ресурсів, конкурентоспроможність продукції та фінансові результати діяльності.

У науковій літературі поняття «менеджмент» розглядається з різних позицій. Найчастіше його визначають як «процес планування, організації, мотивації та контролю діяльності організації з метою досягнення визначених цілей шляхом раціонального використання наявних ресурсів» [24]. Водночас сучасні науковці дедалі частіше трактують менеджмент не лише як сукупність управлінських функцій, а як комплексну систему взаємопов'язаних елементів, що забезпечує цілеспрямований розвиток підприємства.

Система менеджменту підприємства являє собою «впорядковану сукупність принципів, методів, функцій, організаційних структур, інформаційних потоків та управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування й розвитку підприємства» [15]. Вона охоплює всі рівні управління та забезпечує взаємодію між окремими структурними підрозділами в процесі досягнення стратегічних і поточних цілей діяльності.

Важливою особливістю системи менеджменту є її комплексний характер. Вона не обмежується діяльністю керівників або управлінського персоналу, а охоплює всю організацію як єдину соціально-економічну систему. Саме тому ефективність менеджменту визначається не лише якістю окремих управлінських рішень, а й рівнем узгодженості всіх елементів системи управління.

Для більш повного розуміння сутності системи менеджменту доцільно розглянути її основні складові (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Основні складові системи менеджменту підприємства

Наведена схема демонструє, що система менеджменту формується на основі взаємодії кількох ключових елементів. Порушення ефективності функціонування хоча б одного з них негативно впливає на результативність діяльності всієї організації. Саме тому сучасні підходи до управління передбачають комплексне вдосконалення всіх складових системи менеджменту.

Особливе місце у формуванні системи менеджменту займають принципи управління, які виступають базовими правилами та орієнтирами управлінської діяльності. Незважаючи на значну кількість наукових підходів до їх класифікації, більшість дослідників виділяє універсальні принципи, що є актуальними для підприємств незалежно від галузі діяльності.

Таблиця 1.1

Основні принципи формування сучасної системи менеджменту підприємства

Принцип	Зміст принципу	Значення для діяльності підприємства
Системності	Розгляд підприємства як єдиної взаємопов'язаної системи	Забезпечує узгодженість діяльності всіх підрозділів
Цілеспрямованості	Орієнтація управлінської діяльності на досягнення визначених цілей	Сприяє концентрації ресурсів на пріоритетних напрямках
Комплексності	Врахування впливу всіх внутрішніх і зовнішніх факторів	Підвищує якість управлінських рішень
Адаптивності	Здатність системи управління реагувати на зміни середовища	Забезпечує стійкість підприємства
Безперервності	Постійність процесу управління	Сприяє стабільності діяльності
Економічності	Досягнення результатів з мінімальними витратами ресурсів	Підвищує ефективність діяльності
Відповідальності	Закріплення повноважень та відповідальності за результати роботи	Покращує дисципліну та контроль
Гнучкості	Можливість швидкого коригування управлінських рішень	Підвищує конкурентоспроможність підприємства

Представлені принципи формують методологічну основу побудови системи менеджменту та визначають загальні вимоги до її функціонування. Особливого значення вони набувають в умовах нестабільного зовнішнього середовища, коли «підприємство змушене оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, законодавства та конкурентного середовища» [3].

Важливою характеристикою менеджменту є його функціональна природа. Незалежно від масштабів діяльності підприємства та галузевої специфіки система управління реалізується через виконання певних управлінських функцій. Саме вони забезпечують практичну реалізацію управлінського впливу на об'єкт управління та створюють основу для досягнення поставлених цілей.

Класична концепція менеджменту передбачає виділення чотирьох базових функцій: планування, організації, мотивації та контролю. У сучасних умовах до них часто додають координацію, комунікацію, аналіз та прийняття управлінських рішень. Водночас незалежно від кількості функцій вони утворюють єдиний управлінський цикл, в межах якого кожна функція логічно пов'язана з іншими.

Подальший розвиток теорії менеджменту призвів до появи різноманітних підходів до формування системи управління підприємством, які визначають особливості організації управлінської діяльності та взаємодії між окремими елементами системи менеджменту.

На різних етапах розвитку економіки науковці пропонували різні підходи до організації управлінської діяльності. При цьому кожен новий підхід не заперечував попередній, а доповнював його, враховуючи нові умови функціонування підприємств. У результаті сформувалася сучасна система менеджменту, яка поєднує елементи різних управлінських концепцій.

Розвиток менеджменту відбувався «від управління окремими виробничими операціями до комплексного управління підприємством як складною соціально-економічною системою» [31]. Якщо класичні теорії концентрували увагу переважно на організації праці та підвищенні продуктивності виробництва, то сучасні концепції орієнтовані на забезпечення адаптивності, інноваційності та довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Особливого значення для сучасних підприємств набув системний підхід до управління. Відповідно до цього підходу підприємство розглядається як «відкрита система, що складається з взаємопов'язаних елементів та постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем» [18]. Зміни в одному елементі системи впливають на функціонування інших елементів, тому управлінські рішення повинні прийматися з урахуванням комплексного впливу на діяльність підприємства.

Системний підхід став основою для формування сучасних концепцій менеджменту, оскільки дозволив перейти від управління окремими функціями до

управління підприємством як цілісним організмом. Саме на цьому підході базуються сучасні системи стратегічного управління, управління якістю, управління ризиками та управління бізнес-процесами.

Не менш важливим є ситуаційний підхід, який передбачає відсутність універсальних управлінських рішень. Відповідно до цієї концепції «ефективність управління визначається здатністю керівництва адаптувати методи та інструменти менеджменту до конкретних умов діяльності підприємства» [13].

Для українських підприємств значення ситуаційного підходу особливо зросло після початку повномасштабної військової агресії, коли нестабільність зовнішнього середовища суттєво підвищила вимоги до гнучкості та адаптивності систем управління. За таких умов підприємства повинні швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, логістичних маршрутів, законодавчого регулювання та фінансових ризиків.

Водночас найбільш перспективним напрямом розвитку сучасного менеджменту вважається процесний підхід. Його поява пов'язана з необхідністю підвищення ефективності діяльності підприємств шляхом оптимізації бізнес-процесів та покращення координації між структурними підрозділами.

На відміну від функціонального управління, процесний підхід «орієнтується не на окремі підрозділи чи посадові обов'язки, а на сукупність взаємопов'язаних процесів, які створюють цінність для споживача» [39]. У межах цього підходу основна увага приділяється кінцевому результату діяльності, швидкості проходження процесів та ефективності використання ресурсів.

Саме процесний підхід покладено в основу сучасних концепцій управління якістю, бізнес-процесами, логістичними системами та операційною діяльністю підприємств. Його перевагами є «підвищення прозорості управління, скорочення дублювання функцій, покращення координації між працівниками та зростання результативності діяльності організації» [30].

Для узагальнення особливостей найбільш поширених сучасних підходів до

формування системи менеджменту доцільно провести їх порівняльну характеристику.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика сучасних підходів до формування системи менеджменту підприємства

Підхід	Основний об'єкт управління	Переваги	Обмеження
Функціональний	Підрозділи та функції	Чіткий розподіл обов'язків	Складність координації між підрозділами
Системний	Підприємство як цілісна система	Комплексність управління	Високі вимоги до інформаційного забезпечення
Ситуаційний	Управлінська ситуація	Гнучкість та адаптивність	Складність вибору оптимальних рішень
Процесний	Бізнес-процеси	Орієнтація на результат та ефективність	Необхідність регламентації процесів
Інтегрований	Усі елементи системи менеджменту	Комплексне управління розвитком підприємства	Складність впровадження

Аналіз даних таблиці 1.2 свідчить, що жоден із підходів не може повністю задовольнити всі потреби сучасного підприємства. Саме тому на практиці найбільш ефективними є інтегровані системи менеджменту, які поєднують переваги кількох підходів одночасно. Для промислових підприємств особливо перспективним є поєднання системного та процесного підходів, оскільки це «дозволяє забезпечити комплексне управління діяльністю підприємства та одночасно підвищити ефективність окремих бізнес-процесів» [9].

Однією з ключових тенденцій розвитку сучасного менеджменту є цифровізація управлінських процесів. Активне впровадження інформаційних технологій дозволяє підприємствам автоматизувати значну частину управлінських процедур, підвищити швидкість обробки інформації та покращити якість управлінських рішень. Цифрові інструменти забезпечують оперативний доступ до інформації, створюють можливості для комплексного аналізу показників діяльності та сприяють формуванню єдиного інформаційного простору підприємства.

Разом із цифровізацією зростає значення управління знаннями та інформаційними ресурсами. У сучасних умовах конкурентні переваги підприємства

дедалі «більше залежать не лише від матеріальних ресурсів, а й від здатності накопичувати, обробляти та використовувати інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень» [19]. У зв'язку з цим важливим завданням менеджменту стає формування системи інформаційного забезпечення, яка дозволяє своєчасно отримувати достовірні дані про стан внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Ще однією важливою тенденцією є поширення ризик-орієнтованого підходу до управління. Якщо раніше управлінські системи були переважно орієнтовані на досягнення запланованих результатів, то сьогодні значна увага приділяється виявленню, оцінці та мінімізації ризиків. Це особливо актуально для українських підприємств, які функціонують в умовах високого рівня економічної, політичної та безпекової невизначеності.

Ризик-орієнтований менеджмент передбачає інтеграцію процедур управління ризиками в усі бізнес-процеси підприємства. Такий підхід дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки можливих загроз, але й своєчасно використовувати нові можливості для розвитку підприємства. У результаті система менеджменту набуває більшої гнучкості та стійкості до впливу зовнішніх факторів.

Суттєвого розвитку також набуває клієнтоорієнтований підхід до управління. Сучасні підприємства дедалі більше концентруються на створенні цінності для споживача, що вимагає переорієнтації бізнес-процесів на задоволення потреб клієнтів. У таких умовах ефективність системи менеджменту оцінюється не лише за внутрішніми показниками діяльності, а й за «рівнем задоволеності споживачів, якістю обслуговування та здатністю підприємства формувати довгострокові партнерські відносини» [24].

Важливим напрямом розвитку сучасного менеджменту є інтеграція процесного підходу в управлінську діяльність підприємств. Процесно-орієнтовані системи менеджменту забезпечують більш високий рівень координації між структурними підрозділами, скорочують кількість дублюючих функцій та сприяють

підвищенню ефективності використання ресурсів. Саме тому процесний підхід дедалі частіше використовується як основа побудови сучасних систем управління підприємствами.

Особливого значення в останні роки набуває концепція сталого розвитку, яка передбачає досягнення економічних результатів із одночасним урахуванням соціальних та екологічних аспектів діяльності. У межах цієї концепції система менеджменту «повинна забезпечувати баланс між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та раціональним використанням природних ресурсів» [41]. Для промислових підприємств це означає необхідність інтеграції принципів екологічної безпеки, ресурсозбереження та соціальної відповідальності в процес прийняття управлінських рішень.

Таким чином, сучасні тенденції розвитку менеджменту свідчать про поступовий перехід від традиційних адміністративних моделей управління до інтегрованих систем менеджменту, що поєднують процесний, системний, ризик-орієнтований та клієнтоорієнтований підходи. У таких умовах ефективність діяльності підприємства дедалі більше залежить від здатності системи менеджменту забезпечувати адаптивність, інноваційність та швидке реагування на зміни зовнішнього середовища.

Отже, система менеджменту підприємства являє собою комплекс взаємопов'язаних елементів, що забезпечують реалізацію управлінських функцій та досягнення стратегічних і поточних цілей організації. Її ефективність визначається рівнем узгодженості цілей, організаційної структури, управлінських процесів, персоналу та інформаційного забезпечення.

Дослідження еволюції управлінської науки показало, що сучасний менеджмент сформувався на основі поєднання різних наукових підходів, серед яких особливого значення набули системний, ситуаційний та процесний підходи. Саме процесний підхід нині розглядається як один із найбільш перспективних напрямів підвищення ефективності діяльності підприємств завдяки орієнтації на бізнес-

процеси та кінцевий результат діяльності.

Встановлено, що сучасні системи менеджменту розвиваються під впливом цифровізації, ризик-орієнтованого управління, клієнтоорієнтованості та концепції сталого розвитку. Це зумовлює необхідність постійного вдосконалення управлінських механізмів та пошуку нових підходів до організації діяльності підприємств, що є особливо актуальним для промислових підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

1.2. Організація управлінської діяльності та побудова системи менеджменту на промислових підприємствах

Функціонування будь-якого підприємства неможливе без належної організації управлінської діяльності, яка забезпечує координацію використання ресурсів, узгодження дій працівників та досягнення поставлених цілей. В умовах розвитку ринкової економіки та посилення конкуренції управлінська діяльність перетворюється на один із ключових факторів забезпечення ефективності господарювання та довгострокового розвитку підприємства.

На відміну від виробничої діяльності, результатом якої є створення матеріальних благ або надання послуг, управлінська діяльність «спрямована на організацію роботи інших працівників та забезпечення ефективного функціонування підприємства в цілому» [3]. Її результатом виступають управлінські рішення, які визначають напрями розвитку підприємства, порядок використання ресурсів та механізми досягнення поставлених цілей.

Особливості організації управлінської діяльності значною мірою залежать від галузевої специфіки підприємства. Для промислових підприємств характерними є складна структура виробничих процесів, значна кількість взаємопов'язаних операцій, необхідність координації роботи різних структурних підрозділів та постійний контроль використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. У таких умовах

ефективність діяльності підприємства безпосередньо залежить від здатності системи менеджменту забезпечувати узгодженість роботи всіх елементів організації.

Управлінська діяльність на промисловому підприємстві охоплює широкий спектр завдань, серед яких особливе значення мають «планування діяльності, організація виконання робіт, координація взаємодії між підрозділами, мотивація персоналу, контроль результатів та прийняття управлінських рішень» [7]. Зазначені завдання реалізуються керівниками різних рівнів управління, кожен з яких виконує власні функції відповідно до посадових повноважень та сфери відповідальності.

Важливою передумовою ефективної управлінської діяльності є чіткий розподіл управлінської праці між різними рівнями менеджменту. У сучасній практиці управління прийнято виділяти стратегічний, тактичний та оперативний рівні управління, які відрізняються за масштабом завдань, горизонтом планування та характером управлінських рішень (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Характеристика рівнів управління на промисловому підприємстві

Рівень управління	Основні суб'єкти управління	Основні завдання	Горизонт управлінських рішень
Стратегічний	Власники, директор, топ-менеджмент	Визначення місії, стратегічних цілей та напрямів розвитку підприємства	Довгостроковий
Тактичний	Керівники структурних підрозділів	Планування діяльності підрозділів, розподіл ресурсів, координація роботи	Середньостроковий
Оперативний	Майстри, керівники виробничих дільниць, відповідальні виконавці	Організація поточної роботи та контроль виконання завдань	Короткостроковий

Наведена класифікація свідчить, що ефективність системи менеджменту значною мірою залежить від узгодженості управлінських рішень, які приймаються на різних рівнях управління. Порушення взаємодії між ними може призводити до виникнення конфліктів цілей, неефективного використання ресурсів та зниження результативності діяльності підприємства.

Однією з ключових умов забезпечення такої узгодженості є побудова

раціональної організаційної структури управління. Організаційна структура визначає «склад управлінських підрозділів, розподіл повноважень між ними та порядок взаємодії в процесі виконання управлінських функцій» [15]. Саме вона формує основу функціонування системи менеджменту та забезпечує реалізацію управлінського впливу на діяльність підприємства.

У сучасних умовах до організаційних структур управління висуваються підвищені вимоги щодо гнучкості, адаптивності та швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища. Це пов'язано з необхідністю забезпечення високої конкурентоспроможності підприємств, оперативного прийняття управлінських рішень та ефективного використання ресурсів.

Вибір організаційної структури управління є одним із найважливіших завдань формування системи менеджменту підприємства. Саме організаційна структура визначає порядок розподілу управлінських функцій, рівень централізації управління, характер комунікацій між працівниками та швидкість прийняття управлінських рішень. Від її відповідності особливостям діяльності підприємства значною мірою залежить ефективність реалізації поставлених цілей та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Організаційна структура управління являє собою «впорядковану систему взаємозв'язків між керівниками та виконавцями, яка забезпечує розподіл повноважень, відповідальності та функцій у межах підприємства» [25]. Її основне призначення полягає у створенні умов для ефективної координації діяльності всіх структурних підрозділів та працівників організації.

На практиці побудова організаційної структури залежить від багатьох факторів, серед яких визначальними є масштаби діяльності підприємства, рівень спеціалізації виробництва, складність технологічних процесів, кількість працівників, рівень диверсифікації діяльності та особливості зовнішнього середовища.

Для промислових підприємств особливе значення має забезпечення балансу між централізацією та децентралізацією управління. Надмірна централізація

призводить до перевантаження керівництва поточними питаннями та уповільнення процесу прийняття рішень. Водночас надмірна децентралізація може ускладнювати координацію діяльності окремих підрозділів та створювати ризик втрати керованості підприємством.

Сучасна практика менеджменту свідчить, що найбільш ефективними є організаційні структури, які забезпечують чіткий розподіл відповідальності між працівниками, мінімізують дублювання функцій та сприяють швидкому обміну інформацією між учасниками управлінського процесу.

Важливим критерієм ефективності організаційної структури є її здатність забезпечувати виконання основних функцій управління. У зв'язку з цим структура управління повинна створювати умови для якісного планування діяльності, організації виконання робіт, координації дій персоналу та контролю результатів діяльності.

Організаційна структура виступає своєрідним механізмом реалізації управлінських функцій. Саме через систему посад, підрозділів та управлінських зв'язків забезпечується виконання всіх управлінських процесів на підприємстві.

Водночас ефективне функціонування організаційної структури неможливе без належного інформаційного забезпечення. Будь-яке управлінське рішення приймається на основі певної інформації, а тому якість управління безпосередньо залежить від якості інформаційних потоків, які циркулюють у межах підприємства.

Інформаційне забезпечення системи менеджменту охоплює «сукупність методів, засобів і процедур збору, обробки, передачі та використання інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень» [18]. У сучасних умовах інформація перетворюється на стратегічний ресурс підприємства, а ефективність її використання стає важливим фактором конкурентоспроможності.

Для промислових підприємств особливого значення набуває своєчасне отримання інформації про виробничі процеси, використання ресурсів, стан запасів, результати фінансово-господарської діяльності, потреби споживачів та зміни

ринкової кон'юнктури. Саме на основі такої інформації формується управлінська звітність та здійснюється обґрунтування управлінських рішень.

У сучасних умовах значна частина інформаційних потоків обробляється за допомогою цифрових технологій та автоматизованих систем управління. Це дозволяє підвищити оперативність отримання інформації, зменшити вплив людського фактору та покращити якість аналітичної підтримки процесу управління.

Важливою складовою організації управлінської діяльності є процес прийняття управлінських рішень. Саме через управлінські рішення реалізуються функції менеджменту та забезпечується вплив суб'єкта управління на діяльність підприємства. Від якості, своєчасності та обґрунтованості управлінських рішень значною мірою залежить «ефективність використання ресурсів, рівень досягнення поставлених цілей та конкурентоспроможність підприємства» [1].

Управлінське рішення являє собою результат вибору керівником або групою керівників найбільш доцільного варіанта дій із сукупності можливих альтернатив. Особливістю управлінських рішень є те, що вони приймаються в умовах обмеженості ресурсів, неповноти інформації та впливу численних зовнішніх і внутрішніх факторів.

На промислових підприємствах управлінські рішення охоплюють широкий спектр питань – від стратегічного розвитку підприємства до оперативного регулювання виробничих процесів. Незалежно від рівня управління процес прийняття рішень має певну логічну послідовність та включає низку взаємопов'язаних етапів.

Управлінське рішення є не одноразовою дією, а «складним процесом, який потребує системного підходу та постійного контролю» [40]. Особливого значення набувають етапи збору інформації та оцінювання альтернатив, оскільки саме на них формується якість майбутнього рішення.

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності та швидкими змінами зовнішнього середовища. Тому під час прийняття управлінських рішень керівники повинні враховувати не лише поточну ситуацію, але й можливі ризики, перспективи розвитку ринку, поведінку конкурентів

та зміни нормативно-правового середовища.

Не менш важливим елементом системи менеджменту є управлінські комунікації. Жодне управлінське рішення не може бути реалізоване без належної передачі інформації між учасниками управлінського процесу. Саме тому ефективність комунікацій значною мірою визначає рівень керованості підприємства та якість взаємодії між його структурними підрозділами.

Управлінські комунікації являють собою процес обміну інформацією між працівниками та підрозділами підприємства з метою координації діяльності та досягнення спільних цілей. У межах системи менеджменту комунікації забезпечують передачу управлінських рішень, отримання зворотного зв'язку, координацію виконання завдань та контроль результатів діяльності.

На підприємстві одночасно функціонують вертикальні та горизонтальні комунікації. Вертикальні комунікації «забезпечують взаємодію між різними рівнями управління та використовуються для передачі розпоряджень, звітів і контрольної інформації» [6]. Горизонтальні комунікації спрямовані на координацію діяльності між структурними підрозділами та працівниками одного рівня управління.

Ефективність комунікацій значною мірою залежить від швидкості передачі інформації, її достовірності та зрозумілості для отримувача. У сучасних умовах важливим інструментом удосконалення комунікацій є використання цифрових технологій, корпоративних інформаційних систем та електронного документообігу.

Особливу роль у системі менеджменту відіграє координація діяльності структурних підрозділів. На промислових підприємствах виконання виробничих, фінансових, логістичних та інших процесів потребує постійної взаємодії між різними функціональними службами. Відсутність належної координації може призводити до дублювання функцій, затримок у виконанні робіт та зниження загальної ефективності діяльності підприємства.

Саме тому одним із ключових завдань сучасної системи менеджменту є створення умов для ефективної взаємодії між усіма учасниками управлінського

процесу. Це досягається шляхом чіткого розподілу повноважень, регламентації бізнес-процесів, розвитку внутрішніх комунікацій та впровадження сучасних інструментів інформаційної підтримки управління.

Таким чином, організація управлінської діяльності на промислових підприємствах ґрунтується на раціональній побудові організаційної структури, ефективному інформаційному забезпеченні, якісному процесі прийняття управлінських рішень та налагодженій системі управлінських комунікацій. Саме взаємодія зазначених елементів забезпечує результативність функціонування системи менеджменту та створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Отже, організація управлінської діяльності є однією з ключових передумов ефективного функціонування промислового підприємства та забезпечення досягнення його стратегічних і поточних цілей. Управлінська діяльність охоплює комплекс взаємопов'язаних процесів, спрямованих на планування, організацію, координацію та контроль діяльності підприємства, а її результативність значною мірою визначається якістю побудови системи менеджменту.

Встановлено, що важливу роль у забезпеченні ефективності управління відіграє організаційна структура підприємства, яка визначає розподіл повноважень, відповідальності та функцій між учасниками управлінського процесу. Раціональна організаційна структура сприяє покращенню координації діяльності структурних підрозділів, підвищенню оперативності прийняття рішень та більш ефективному використанню ресурсів підприємства.

Дослідження показало, що необхідною умовою результативного управління є наявність якісного інформаційного забезпечення, яке створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У сучасних умовах особливого значення набувають цифрові технології, автоматизовані системи управління та інтегровані інформаційні ресурси, які дозволяють підвищити оперативність та якість управлінської діяльності.

Важливими складовими системи менеджменту також виступають процес прийняття управлінських рішень та система управлінських комунікацій. Саме через них забезпечується взаємодія між рівнями управління, координація діяльності структурних підрозділів та реалізація поставлених завдань. Ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від здатності системи менеджменту забезпечувати своєчасне прийняття рішень, належний обмін інформацією та узгодженість дій усіх учасників управлінського процесу.

Таким чином, побудова ефективної системи менеджменту на промисловому підприємстві потребує комплексного підходу до організації управлінської діяльності, розвитку інформаційного забезпечення, удосконалення комунікацій та підвищення якості управлінських рішень. Це створює необхідні передумови для забезпечення стійкого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання.

1.3. Напрями підвищення ефективності системи менеджменту підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем динамічності та невизначеності зовнішнього середовища. Глобалізаційні процеси, цифрова трансформація економіки, посилення конкурентної боротьби, нестабільність ринків ресурсів і збуту, а також вплив воєнних дій на економіку України формують нові виклики для систем менеджменту підприємств. За таких умов забезпечення ефективності управління стає одним із ключових факторів збереження конкурентних позицій та довгострокового розвитку суб'єктів господарювання.

Ефективність системи менеджменту визначається її здатністю забезпечувати досягнення цілей підприємства шляхом раціонального використання наявних ресурсів, своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища та формування умов для стійкого розвитку. Водночас сучасні умови господарювання потребують від

системи управління не лише забезпечення поточної результативності діяльності, а й здатності адаптуватися до нових викликів і ризиків.

Підвищення ефективності менеджменту передбачає «комплексне вдосконалення організаційних, інформаційних, комунікаційних та управлінських механізмів діяльності підприємства» [38]. При цьому особливого значення набуває пошук інструментів, які дозволяють забезпечити більш високий рівень гнучкості, адаптивності та керованості організації.

У сучасній теорії та практиці менеджменту одним із найбільш результативних напрямів удосконалення системи управління вважається процесно-орієнтований підхід. Його поширення пов'язане з необхідністю підвищення ефективності бізнес-процесів, скорочення часу виконання операцій та покращення взаємодії між структурними підрозділами підприємства.

На відміну від традиційного функціонального підходу, який передбачає управління окремими підрозділами та напрямками діяльності, процесно-орієнтований менеджмент «концентрує увагу на наскрізних бізнес-процесах, що забезпечують створення цінності для споживача» [9]. Такий підхід дозволяє розглядати діяльність підприємства як сукупність взаємопов'язаних процесів, результативність яких визначає загальну ефективність функціонування організації.

Впровадження процесного підходу забезпечує низку переваг для підприємства. Насамперед це стосується підвищення прозорості управління, чіткого розподілу відповідальності між учасниками процесів, покращення координації діяльності структурних підрозділів та скорочення кількості дублюючих функцій.

Особливого значення процесно-орієнтоване управління набуває для промислових підприємств, діяльність яких пов'язана з великою кількістю взаємопов'язаних виробничих, логістичних та комерційних операцій. У таких умовах ефективність діяльності значною мірою залежить від швидкості проходження матеріальних та інформаційних потоків, а також від рівня узгодженості роботи всіх учасників бізнес-процесів.

Ще одним важливим напрямом підвищення ефективності системи менеджменту є вдосконалення управління взаємодією із зовнішнім середовищем підприємства. У сучасних умовах підприємства функціонують «у межах складної мережі економічних зв'язків із постачальниками, покупцями, логістичними компаніями, фінансовими установами та іншими суб'єктами господарювання» [32]. Саме тому результативність діяльності значною мірою залежить від якості управління партнерськими відносинами.

Традиційні підходи до взаємодії з контрагентами часто базуються на попередньому досвіді співпраці та експертних оцінках керівництва. Проте в умовах нестабільного середовища цього вже недостатньо. Зростає необхідність використання більш системних інструментів оцінювання та моніторингу ефективності співпраці.

Одним із таких інструментів є рейтингова оцінка контрагентів, яка дозволяє аналізувати якість партнерських відносин за сукупністю кількісних та якісних критеріїв. Використання рейтингових систем сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, мінімізації ризиків співпраці та формуванню стабільного партнерського середовища.

Важливою перевагою рейтингового підходу є можливість здійснення постійного моніторингу діяльності контрагентів та своєчасного реагування на зміни в результатах співпраці. Це дозволяє підприємству не лише мінімізувати ризики, але й підвищувати ефективність використання ресурсів у процесі взаємодії із зовнішнім середовищем.

Для забезпечення високої ефективності системи менеджменту в сучасних умовах особливого значення також набуває формування адаптивних механізмів управління. Адаптивність системи менеджменту «характеризує її здатність своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та коригувати внутрішні процеси відповідно до нових умов діяльності» [8].

Одним із ключових факторів, що впливають на необхідність розвитку адаптивного менеджменту в Україні, є тривале функціонування підприємств в умовах

воєнного стану. Воєнні дії спричинили суттєві зміни в роботі підприємств, пов'язані з порушенням логістичних маршрутів, дефіцитом окремих видів ресурсів, змінами ринків збуту, коливаннями цін та підвищенням рівня економічних ризиків.

У таких умовах підприємства змушені переглядати підходи до управління, приділяючи більше уваги питанням ризик-менеджменту, диверсифікації партнерських зв'язків, забезпеченню безперервності бізнес-процесів та підвищенню стійкості до зовнішніх загроз (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Сучасні напрями підвищення ефективності системи менеджменту підприємства

Напрямок удосконалення	Основний зміст	Очікуваний результат
Процесно-орієнтоване управління	Управління бізнес-процесами та результатами діяльності	Підвищення керованості та ефективності процесів
Розвиток системи управління контрагентами	Оцінювання та моніторинг партнерських відносин	Зниження ризиків співпраці
Цифровізація управління	Використання інформаційних технологій та автоматизація процесів	Підвищення якості управлінських рішень
Адаптивний менеджмент	Гнучке реагування на зміни середовища	Підвищення стійкості підприємства
Ризик-орієнтоване управління	Виявлення та мінімізація ризиків діяльності	Зменшення негативного впливу загроз
Розвиток управлінських комунікацій	Покращення взаємодії між учасниками управлінського процесу	Підвищення координації діяльності

Аналіз наведених напрямів свідчить, що сучасне підвищення ефективності системи менеджменту повинно мати комплексний характер. Окремі інструменти управління забезпечують результат лише за умови їх інтеграції в єдину систему менеджменту, орієнтовану на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, сучасні умови господарювання потребують від підприємств постійного вдосконалення системи менеджменту шляхом розвитку процесно-орієнтованого управління, удосконалення взаємодії з контрагентами, впровадження цифрових технологій та формування адаптивних механізмів реагування на зміни зовнішнього середовища. Саме зазначені напрями створюють теоретичне підґрунтя для розробки практичних заходів щодо удосконалення системи менеджменту підприємства.

У результаті проведеного теоретичного дослідження встановлено, що система менеджменту підприємства являє собою комплекс взаємопов'язаних елементів, які забезпечують реалізацію управлінських функцій, координацію діяльності персоналу та досягнення стратегічних і поточних цілей організації. Ефективність системи менеджменту значною мірою залежить від узгодженості її складових, якості управлінських рішень та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Дослідження основних підходів до формування системи менеджменту показало, що сучасна практика управління базується на поєднанні системного, ситуаційного та процесного підходів. При цьому особливого значення набуває процесно-орієнтоване управління, яке забезпечує підвищення результативності бізнес-процесів, покращення координації діяльності та більш ефективне використання ресурсів підприємства.

Встановлено, що важливими складовими ефективної системи менеджменту є раціональна організація управлінської діяльності, належне інформаційне забезпечення, якісна система комунікацій та обґрунтований процес прийняття управлінських рішень. Саме взаємодія зазначених елементів формує основу результативного функціонування промислового підприємства.

Визначено, що в умовах нестабільного зовнішнього середовища ключовими напрямками підвищення ефективності системи менеджменту виступають розвиток процесно-орієнтованого управління, удосконалення взаємодії з контрагентами, цифровізація управлінських процесів, впровадження ризик-орієнтованого підходу та підвищення адаптивності підприємства до зовнішніх викликів.

Отримані теоретичні результати створюють методичну основу для подальшого аналізу системи менеджменту ТОВ «ВторІнвест Т», оцінювання її сильних і слабких сторін, а також обґрунтування практичних заходів щодо її удосконалення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ВТОРІНВЕСТ Т»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ВторІнвест Т»

Ефективність системи менеджменту підприємства значною мірою визначається особливостями його організаційної побудови, ресурсного забезпечення та результатами господарської діяльності. Саме тому дослідження сучасного стану підприємства є необхідною передумовою для виявлення проблемних аспектів управління та обґрунтування напрямів його подальшого вдосконалення.

Об'єктом дослідження у даній кваліфікаційній роботі є ТОВ «ВторІнвест Т» – промислове підприємство, що здійснює діяльність у сфері заготівлі, обробки та реалізації вторинної металевої сировини. Основу виробничої діяльності товариства становлять операції з приймання, сортування, підготовки та відвантаження брухту чорних і кольорових металів. Додатковим напрямом роботи є виконання послуг із демонтажу металевих конструкцій та промислового обладнання для суб'єктів господарювання різних галузей економіки.

Підприємство функціонує на ринку вторинних ресурсів, який відіграє важливу роль у забезпеченні металургійної галузі сировиною та сприяє розвитку циркулярної економіки. Використання вторинних матеріальних ресурсів дозволяє скорочувати споживання природної сировини, зменшувати енергоємність виробничих процесів та знижувати негативний вплив промисловості на навколишнє середовище. У зв'язку з цим діяльність підприємств, що спеціалізуються на заготівлі та переробці металобрухту, має не лише економічне, а й соціально-екологічне значення.

ТОВ «ВторІнвест Т» здійснює свою діяльність у місті Дніпро, яке традиційно є одним із найбільших промислових центрів України. Наявність значної кількості промислових підприємств, розвиненої транспортної інфраструктури та логістичних

можливостей створює сприятливі умови для забезпечення підприємства необхідною сировиною та організації ефективних каналів збуту продукції. Основними споживачами продукції товариства є вітчизняні металургійні підприємства та закордонні контрагенти, що використовують металобрухт як виробничу сировину.

В умовах воєнного стану та нестабільності економічного середовища діяльність підприємств галузі супроводжується впливом численних зовнішніх факторів. Серед них особливе значення мають коливання світових цін на металопродукцію, зміни у сфері державного регулювання ринку металобрухту, зростання транспортних витрат, а також дефіцит кваліфікованих працівників. Незважаючи на зазначені виклики, ТОВ «ВторІнвест Т» продовжує здійснювати господарську діяльність, підтримуючи стабільні виробничі процеси та зберігаючи позиції на ринку вторинної сировини.

Для більш повного розуміння особливостей функціонування підприємства доцільно насамперед розглянути його організаційну структуру управління, яка визначає систему взаємозв'язків між окремими структурними підрозділами та забезпечує координацію їх діяльності. Організаційну структуру управління ТОВ «ВторІнвест Т» наведено на рисунку 2.1.

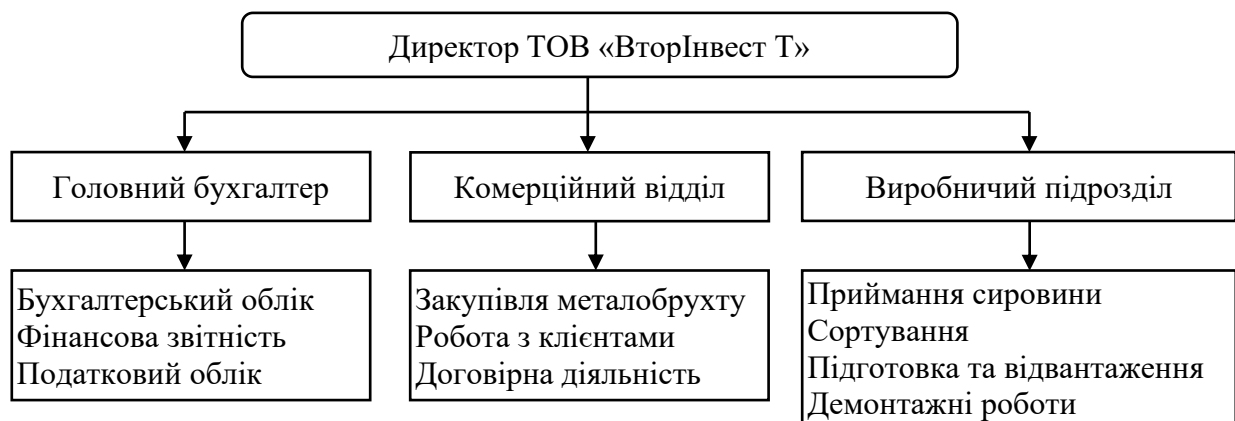


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «ВторІнвест Т»

Для оцінки ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «ВторІнвест Т» доцільно проаналізувати основні показники, що характеризують чисельність

персоналу, використання робочого часу, рівень оплати праці та продуктивність праці. Такий аналіз дозволяє визначити тенденції зміни кадрового потенціалу підприємства, оцінити результативність праці працівників та встановити взаємозв'язок між використанням трудових ресурсів і фінансовими результатами діяльності підприємства. Динаміку основних показників ефективності використання персоналу ТОВ «ВторІнвест Т» у 2023–2025 рр. наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Показники ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «ВторІнвест Т»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Зміна 2025 проти 2023	
				абсолютна	відносна, %
Середньооблікова чисельність персоналу за рік, осіб	39	37	36	-3	-7,69
Загальна кількість відпрацьованих людино-годин за рік, люд.-год	63969,36	59523,75	56628	-7341,4	-11,48
Загальний фонд оплати праці, тис. грн	8999,04	9935,3	10303,2	1304,2	14,49
Обсяг валового доходу на одного працівника середньорічної чисельності, тис. грн.	1854,0	2093,7	2284,8	430,8	23,24
Валовий дохід на одну відпрацьовану людино-годину, грн.	1130,3	1301,5	1452,5	322,2	28,51
Чистий прибуток у розрахунку на одного середньорічного працівника, тис. грн.	99,0	121,4	239,6	140,6	141,98
Чистий прибуток у розрахунку на одну людино-годину, грн.	60,4	75,5	152,3	91,9	152,32
Середньомісячна номінальна заробітна плата одного працівника, грн.	19228,7	22376,9	23850,0	4621,3	24,03
Середньогодинна вартість оплати праці, грн/люд.-год.	140,7	166,9	181,9	41,3	29,34

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить про неоднозначні тенденції у використанні трудових ресурсів підприємства. Протягом досліджуваного періоду середньооблікова чисельність персоналу скоротилася на 3 особи, або на 7,69 %, а загальна кількість відпрацьованих людино-годин зменшилася на 7341,4 люд.-год, або на 11,48 %. Водночас підприємству вдалося забезпечити суттєве підвищення результативності праці.

Загальний фонд оплати праці зріс на 1304,2 тис. грн, або на 14,49 %, що сприяло підвищенню рівня матеріальної мотивації працівників. Середньомісячна заробітна плата одного працівника збільшилася на 4621,3 грн, або на 24,03 %, а середньогодинна вартість оплати праці зросла на 29,34 %.

Позитивною тенденцією є зростання показників продуктивності праці. Так, обсяг валового доходу в розрахунку на одного працівника збільшився на 430,8 тис. грн, або на 23,24 %, а валовий дохід на одну відпрацьовану людину-годину зріс на 322,2 грн, або на 28,51 %. Ще більш суттєвими є темпи зростання прибутковості праці: чистий прибуток на одного працівника збільшився на 140,6 тис. грн, або на 141,98 %, а чистий прибуток на одну людину-годину – на 91,9 грн, або на 152,32 %.

Отже, незважаючи на скорочення чисельності персоналу та зменшення фонду робочого часу, ТОВ «ВторІнвест Т» у 2023–2025 рр. забезпечило істотне підвищення продуктивності та прибутковості праці. Це свідчить про зростання ефективності використання трудових ресурсів, удосконалення організації праці та підвищення результативності діяльності підприємства в цілому.

Важливим елементом оцінки ефективності діяльності підприємства є аналіз рівня забезпеченості виробничими ресурсами та результативності їх використання. Основними ресурсами, що формують виробничий потенціал промислового підприємства, виступають основні засоби та оборотні активи. Саме від ефективності їх використання значною мірою залежать обсяги діяльності, фінансові результати та конкурентоспроможність підприємства. Для оцінки стану та ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «ВторІнвест Т» проведемо аналіз відповідних показників за 2023–2025 рр., результати якого наведено в таблиці 2.2.

Дані таблиці 2.2 свідчать про позитивні зміни в ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Протягом досліджуваного періоду середньорічна вартість основних засобів скоротилася на 3332 тис. грн, або на 4,95 %, що може бути пов'язано зі зносом окремих об'єктів та недостатніми обсягами їх оновлення. Водночас середньорічна вартість оборотних активів збільшилася на 17780

тис. грн, або на 20,22 %, що свідчить про розширення масштабів операційної діяльності підприємства.

Таблиця 2.2

Показники ефективності використання основних та оборотних засобів

ТОВ «ВторІнвест Т»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Зміна 2025 проти 2023	
				абсолютна	відносна, %
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	67314	65296	63982	-3332	-4,95
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	87941	101193	105720	17780	20,22
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	1726,0	1764,7	1777,3	51,3	2,97
Коефіцієнт фондовіддачі, грн/грн	1,07	1,19	1,29	0,21	19,68
Фондомісткість валового доходу, грн/грн	0,93	0,84	0,78	-0,15	-16,45
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,82	0,77	0,78	-0,04	-5,37
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	444	477	469	25,2	5,68
Співвідношення оборотних і основних засобів, грн/грн	1,306	1,550	1,652	0,3	26,48
Норма прибутку, %	4,97	5,40	10,16	5,19 в.п.	x

Показник фондоозброєності праці зріс на 51,3 тис. грн на одного працівника, або на 2,97 %, що характеризує підвищення рівня забезпеченості персоналу виробничими ресурсами. Одночасно коефіцієнт фондовіддачі збільшився на 0,21 грн/грн, або на 19,68 %, що свідчить про більш ефективне використання основних засобів у процесі господарської діяльності. Підтвердженням цього є зменшення фондомісткості валового доходу на 0,15 грн/грн, або на 16,45 %.

Разом з тим ефективність використання оборотних активів має певні ознаки уповільнення. Коефіцієнт їх оборотності зменшився на 5,37 %, а тривалість одного обороту збільшилася на 25,2 дня, або на 5,68 %. Це свідчить про деяке уповільнення швидкості перетворення оборотних активів у грошові кошти та потребує додаткової уваги з боку менеджменту підприємства.

Позитивною тенденцією є зростання співвідношення оборотних і основних засобів на 26,48 %, що характеризує підвищення мобільності ресурсної бази підприємства. Особливо вагомим результатом стало збільшення норми прибутку на 5,19 відсоткових пунктів, унаслідок чого її значення у 2025 році досягло 10,16 %. Це свідчить про суттєве підвищення загальної ефективності використання ресурсів та покращення фінансових результатів діяльності ТОВ «ВторІнвест Т».

Отже, проведений аналіз підтверджує, що у 2023–2025 рр. підприємство забезпечило підвищення ефективності використання основних засобів і загального ресурсного потенціалу, що стало одним із чинників покращення його прибутковості та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Для узагальнення результатів проведеного аналізу доцільно розглянути основні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «ВторІнвест Т», які комплексно характеризують масштаби діяльності підприємства, ефективність використання трудових і матеріальних ресурсів, а також результативність функціонування системи менеджменту. Узагальнюючі показники діяльності підприємства за 2023–2025 рр. наведено в таблиці 2.3.

Аналіз даних таблиці 2.4 свідчить про загальне покращення результатів діяльності ТОВ «ВторІнвест Т» протягом досліджуваного періоду. Виручка від реалізації продукції зросла на 9948,5 тис. грн, або на 13,76 %, що свідчить про розширення обсягів господарської діяльності та зміцнення ринкових позицій підприємства. При цьому операційні витрати виробничої діяльності збільшилися лише на 5185,5 тис. грн, або на 7,58 %, тобто значно нижчими темпами, ніж доходи підприємства. Наслідком більш ефективного співвідношення між доходами та витратами стало суттєве зростання фінансового результату після оподаткування. Чистий прибуток підприємства збільшився на 4763 тис. грн, або на 123,36 %, що є одним із найкращих показників динаміки серед досліджуваних параметрів.

Протягом аналізованого періоду чисельність працівників скоротилася на 3 особи, або на 7,69 %, однак це не призвело до погіршення результативності праці.

Навпаки, випуск продукції на одного працівника зріс на 430,8 тис. грн, або на 23,24 %, що свідчить про підвищення продуктивності праці та більш ефективне використання трудового потенціалу. Одночасно фонд оплати праці збільшився на 14,49 %, а річна заробітна плата одного працівника зросла на 24,03 %, що позитивно характеризує систему матеріального стимулювання персоналу.

Таблиця 2.3

Ключові показники діяльності ТОВ «ВторІнвест Т» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення рівня 2025 від 2023	
				+-	%, %
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	72305,5	77468,6	82254,0	9948,5	13,76
Операційні витрати виробничої діяльності, тис. грн	68444,5	72976,6	73630,0	5185,5	7,58
Фінансовий результат після оподаткування, тис. грн	3861	4492	8624	4763	123,36
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	39	37	36	-3	-7,69
Загальний фонд оплати праці, тис. грн	8999,0	9935,3	10303,2	1304,2	14,49
Випуск продукції на одного працівника, тис. грн/особу	1854,0	2093,7	2284,8	430,8	23,24
Річна заробітна плата на одного працівника, тис. грн	230,74	268,52	286,20	55,46	24,03
Річна середня балансова вартість основних фондів, тис. грн	67314	65296	63982	-3332	-4,95
Забезпеченість персоналу основними фондами, тис. грн/особу	1726,0	1764,7	1777,3	51,3	2,97
Ефективність використання основних засобів, грн доходу на 1 грн основних фондів	1,07	1,19	1,29	0,21	19,68
Рентабельність майна, %	4,97	5,40	10,16	5,19 в.п.	x
Загальна рентабельність підприємства, %	5,64	6,16	11,71	6,07 в.п.	x

Вартість основних засобів підприємства скоротилася на 3332 тис. грн, або на 4,95 %, проте забезпеченість працівників основними фондами збільшилася на 2,97 %

завдяки скороченню чисельності персоналу. Крім того, ефективність використання основних засобів підвищилася на 19,68 %, що свідчить про більш результативне використання наявної матеріально-технічної бази.

Особливо позитивною тенденцією є покращення показників рентабельності. Рентабельність майна збільшилася на 5,19 відсоткових пунктів і досягла 10,16 %, а загальна рентабельність підприємства зросла на 6,07 відсоткових пунктів та становила 11,71 %. Це свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів підприємства та покращення загальної результативності його діяльності.

Таким чином, результати проведеного аналізу дозволяють зробити висновок, що ТОВ «ВторІнвест Т» у 2023–2025 рр. забезпечило стабільне зростання обсягів діяльності, прибутковості та продуктивності праці. Водночас виявлені окремі особливості використання ресурсного потенціалу та організації діяльності підприємства потребують подальшого дослідження системи менеджменту з метою виявлення резервів підвищення її ефективності.

2.2. Аналіз системи менеджменту та організації управлінської діяльності ТОВ «ВторІнвест Т»

У сучасних умовах господарювання ефективність функціонування промислового підприємства значною мірою залежить від якості сформованої системи менеджменту. Саме система управління забезпечує координацію діяльності структурних підрозділів, раціональне використання ресурсів, своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища та досягнення стратегічних цілей підприємства. Для підприємств, які працюють на ринку вторинних ресурсів, роль менеджменту додатково зростає через необхідність оперативного реагування на коливання цін на металобрухт, зміни попиту з боку металургійних підприємств, логістичні ризики та нормативно-правові обмеження.

Система менеджменту ТОВ «ВторІнвест Т» сформована відповідно до

масштабів діяльності підприємства та особливостей його виробничих процесів. Вона забезпечує виконання основних управлінських функцій, пов'язаних із плануванням, організацією, мотивацією персоналу та контролем результатів діяльності.

Для більш детального дослідження особливостей управлінської діяльності доцільно розглянути функціональний розподіл управлінських повноважень між основними елементами системи менеджменту підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Розподіл управлінських функцій між основними елементами системи
менеджменту ТОВ «ВторІнвест Т»**

Управлінська ланка	Основні функції	Управлінські рішення	Інформаційне забезпечення	Рівень впливу на результати діяльності
Директор підприємства	Загальне керівництво діяльністю підприємства, стратегічне планування, укладання договорів, взаємодія з контрагентами	Стратегічні та тактичні рішення щодо розвитку підприємства	Управлінська, фінансова та виробнича звітність	Високий
Бухгалтерська служба	Ведення бухгалтерського обліку, формування фінансової звітності, податкове адміністрування	Рішення щодо фінансового планування та контролю витрат	Первинна документація, фінансова звітність	Високий
Виробничо-заготівельний підрозділ	Організація приймання, сортування та підготовки металобрухту	Оперативні виробничі рішення	Дані про обсяги заготівлі та переробки сировини	Високий
Логістичний напрям	Організація транспортування сировини та готової продукції	Рішення щодо маршрутів, графіків перевезень та завантаження транспорту	Інформація про замовлення та транспортні ресурси	Середній
Відділ збуту та роботи з клієнтами	Пошук контрагентів, супровід договорів, реалізація продукції	Комерційні рішення щодо реалізації металобрухту	Дані про ринок, ціни та клієнтську базу	Високий
Виробничий персонал	Виконання виробничих операцій та технологічних процесів	Оперативні рішення в межах виробничих завдань	Технологічні інструкції та виробничі завдання	Середній

Наведені дані свідчать, що система менеджменту ТОВ «ВторІнвест Т» має переважно лінійно-функціональний характер. Ключова роль у прийнятті

управлінських рішень належить директору підприємства, який координує діяльність усіх структурних підрозділів та забезпечує досягнення загальних цілей підприємства. Такий підхід є характерним для підприємств малого та середнього масштабу, оскільки дозволяє забезпечити високий рівень керованості та швидкість прийняття рішень.

Водночас ефективність системи менеджменту визначається не лише формальним розподілом повноважень, а й якістю реалізації основних функцій управління. Для оцінки стану менеджменту на підприємстві доцільно проаналізувати особливості виконання класичних функцій менеджменту, які формують основу управлінської діяльності.

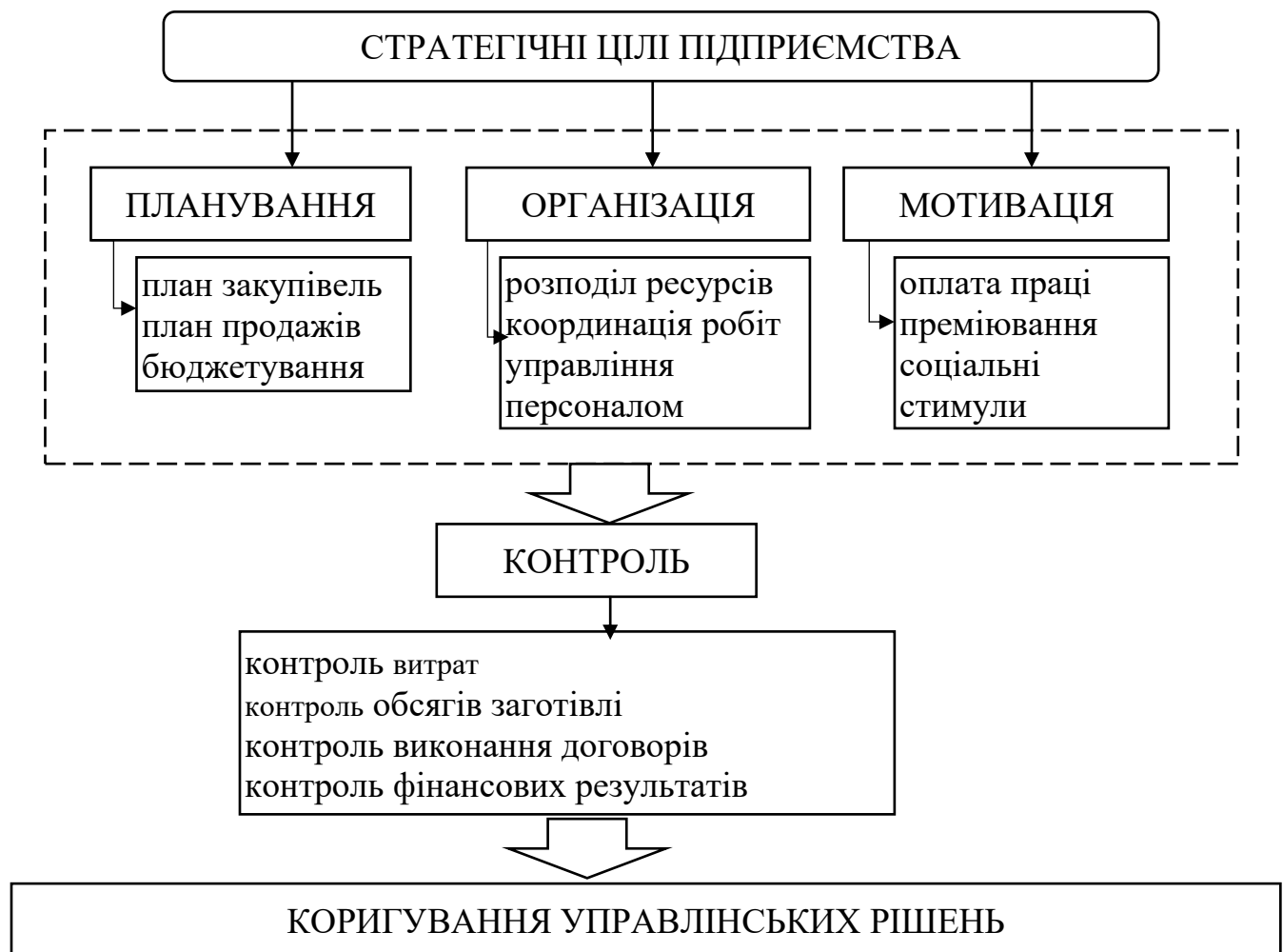


Рис. 2.2. Реалізація основних функцій менеджменту в системі управління ТОВ «ВторІнвест Т»

Аналіз функціонування системи менеджменту свідчить, що найбільш розвиненими на підприємстві є функції організації та контролю. Це пояснюється специфікою діяльності ТОВ «ВторІнвест Т», де важливе значення мають контроль руху матеріальних ресурсів, своєчасне виконання договірних зобов'язань та ефективне використання виробничих потужностей. Водночас функція стратегічного планування реалізується переважно керівником підприємства та має певний рівень централізації, що характерно для підприємств даного масштабу.

Важливою складовою системи менеджменту будь-якого підприємства є процес прийняття управлінських рішень, який забезпечує узгодження діяльності структурних підрозділів та спрямовує їх роботу на досягнення поставлених цілей. Для ТОВ «ВторІнвест Т» ефективність цього процесу має особливе значення, оскільки діяльність підприємства безпосередньо залежить від оперативності реагування на зміни ринкової кон'юнктури, коливання закупівельних і реалізаційних цін на металобрухт, логістичні обмеження та зміни законодавчого регулювання.

Управлінські рішення на підприємстві приймаються переважно за централізованою моделлю. Основна відповідальність за стратегічні та значну частину тактичних рішень покладається на директора підприємства. Керівники окремих напрямів діяльності беруть участь у підготовці інформації та обґрунтуванні варіантів рішень, однак остаточне погодження ключових управлінських дій здійснюється на рівні керівника підприємства. Такий підхід забезпечує достатній рівень контролю, проте водночас створює додаткове навантаження на вищу ланку управління.

Процес прийняття управлінських рішень на підприємстві можна подати у вигляді послідовності взаємопов'язаних етапів, наведених на рисунку 2.3. Аналіз практики управління показує, що найбільший вплив на прийняття рішень мають показники обсягів заготівлі металобрухту, стан договірних відносин із контрагентами, зміни ринкових цін, рівень завантаження виробничих потужностей та фінансові результати діяльності. При цьому інформаційною базою для менеджменту виступають дані бухгалтерського обліку, оперативної звітності, результати

моніторингу ринку та інформація від ключових партнерів підприємства.

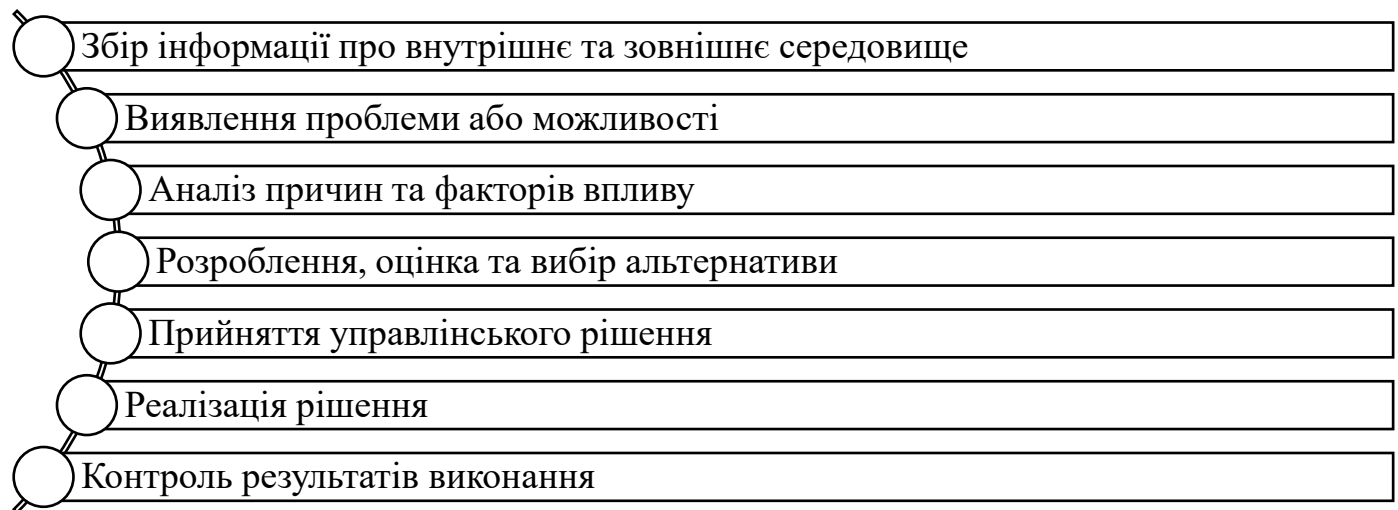


Рис. 2.3. Процес прийняття управлінських рішень у ТОВ «ВторІнвест Т»

Для оцінки рівня організації управлінської діяльності доцільно здійснити комплексний аналіз сильних та слабких сторін існуючої системи менеджменту підприємства (табл. 2.5).

Результати проведеної оцінки свідчать, що система менеджменту ТОВ «ВторІнвест Т» загалом відповідає поточним потребам підприємства та забезпечує досягнення позитивних фінансово-економічних результатів. Перевагами існуючої системи є чіткість організаційної структури, достатній рівень контролю за виробничо-господарськими процесами та високий рівень особистої залученості керівництва до управління діяльністю підприємства.

Разом із тим дослідження дозволило виявити низку проблемних аспектів. Серед них найбільш суттєвими є надмірна централізація управління, недостатній рівень використання сучасних інструментів стратегічного планування, часткова автоматизація управлінських процесів та відсутність системного підходу до управління ризиками. Виявлені недоліки не створюють критичних загроз для функціонування підприємства, однак обмежують можливості підвищення ефективності менеджменту та подальшого розвитку підприємства в умовах зростаючої конкуренції.

Таблиця 2.5

Оцінка сильних і слабких сторін системи менеджменту ТОВ «ВторІнвест Т»

Складова системи менеджменту	Сильні сторони	Слабкі сторони	Потенційний вплив на діяльність підприємства
Організаційна структура	Чіткий розподіл відповідальності; високий рівень керованості	Висока централізація управління	Уповільнення прийняття окремих рішень при збільшенні масштабів діяльності
Планування діяльності	Наявність оперативного планування закупівель та реалізації	Обмежене використання інструментів стратегічного планування	Ускладнення прогнозування довгострокового розвитку
Інформаційне забезпечення	Використання фінансової та виробничої звітності	Часткова автоматизація управлінських процесів	Зростання трудомісткості обробки інформації
Управління персоналом	Стабільний кадровий склад управлінської ланки	Обмежені можливості професійного розвитку працівників	Ризик зниження адаптивності персоналу
Контроль діяльності	Регулярний контроль витрат і виконання договорів	Переважання контролю результатів над контролем процесів	Зниження оперативності реагування на відхилення
Комунікації	Безпосередня взаємодія між працівниками та керівництвом	Значна залежність інформаційних потоків від керівника	Ризик інформаційного перевантаження керівництва
Управління ризиками	Практичний досвід реагування на ринкові зміни	Відсутність формалізованої системи управління ризиками	Підвищення вразливості до зовнішніх загроз

У ТОВ «ВторІнвест Т» основними джерелами управлінської інформації є бухгалтерська та фінансова звітність, оперативні виробничі дані, інформація щодо обсягів заготівлі та реалізації металобрухту, дані про виконання договірних зобов'язань, а також відомості про стан ринку вторинної сировини. Значна частина інформаційних потоків проходить через керівника підприємства, який координує взаємодію між структурними підрозділами та приймає ключові управлінські рішення.

Водночас аналіз показує, що із зростанням обсягів діяльності підприємства збільшується кількість інформації, яка потребує обробки та аналізу. Це створює додаткове навантаження на управлінський персонал та підвищує вимоги до

організації інформаційних процесів.

Для оцінки рівня організації інформаційного забезпечення системи менеджменту доцільно узагальнити основні інформаційні потоки підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Характеристика основних інформаційних потоків у системі менеджменту
ТОВ «ВторІнвест Т»**

Джерело інформації	Зміст інформації	Користувачі інформації	Періодичність формування	Управлінське значення
Бухгалтерська звітність	Доходи, витрати, фінансові результати, податкові платежі	Директор, бухгалтерія	Щомісячно, щоквартально	Контроль фінансового стану підприємства
Оперативна виробнича звітність	Обсяги заготівлі та переробки металобрухту	Керівництво, виробничі підрозділи	Щоденно, щотижнево	Управління виробничою діяльністю
Дані про закупівлі	Інформація про постачальників, ціни, обсяги поставок	Керівництво, відповідальні працівники	Постійно	Планування заготівлі сировини
Дані про реалізацію продукції	Обсяги продажів, договірні умови, ціни реалізації	Керівництво, комерційний напрям	Постійно	Управління збутом та доходами
Інформація про персонал	Чисельність, фонд оплати праці, продуктивність праці	Керівництво, бухгалтерія	Щомісячно	Управління трудовими ресурсами
Зовнішня ринкова інформація	Ціни на металобрухт, ринкові тенденції, зміни законодавства	Керівництво	За потребою	Стратегічне та оперативне планування

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що підприємство володіє достатньою інформаційною базою для здійснення поточної діяльності. Разом з тим система інформаційного забезпечення орієнтована переважно на оперативне управління та контроль поточних процесів. Натомість аналітична складова, пов'язана з прогнозуванням, оцінкою ризиків та стратегічним плануванням, використовується обмежено.

Одним із критеріїв ефективності системи менеджменту є здатність забезпечувати досягнення позитивних результатів діяльності підприємства. Проведений у підрозділі 2.1 аналіз показав, що протягом 2023–2025 рр. ТОВ

«ВторІнвест Т» забезпечило зростання виручки від реалізації продукції на 13,76 %, збільшення продуктивності праці на 23,24 %, підвищення ефективності використання основних засобів на 19,68 % та зростання фінансового результату після оподаткування на 123,36 %. Такі результати свідчать про загальну результативність діючої системи менеджменту.

Водночас проведене дослідження дозволило виявити низку факторів, які стримують подальше підвищення ефективності управління. Для їх систематизації доцільно сформувані проблемне поле системи менеджменту підприємства (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Проблемне поле системи менеджменту ТОВ «ВторІнвест Т»

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать, що система менеджменту ТОВ «ВторІнвест Т» забезпечує стабільне функціонування підприємства та сприяє покращенню його фінансово-економічних показників. Водночас існує низка організаційних, інформаційних та стратегічних проблем, які обмежують можливості подальшого підвищення ефективності управління. Саме усунення виявлених недоліків повинно стати основою для розроблення заходів з удосконалення системи менеджменту підприємства у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

2.3. Оцінка ефективності системи менеджменту ТОВ «ВторІнвест Т» та обґрунтування напрямів її удосконалення

Оцінка ефективності системи менеджменту є важливим етапом дослідження діяльності підприємства, оскільки дозволяє визначити ступінь відповідності існуючої системи управління стратегічним цілям підприємства та сучасним вимогам ринкового середовища. Результативність менеджменту проявляється через здатність забезпечувати стабільність виробничих процесів, раціональне використання ресурсів, зростання фінансових результатів та адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища.

Проведений у попередніх підрозділах аналіз показав, що ТОВ «ВторІнвест Т» демонструє позитивну динаміку основних показників діяльності. Зокрема, у 2025 році порівняно з 2023 роком виручка від реалізації продукції збільшилася на 13,76 %, продуктивність праці – на 23,24 %, ефективність використання основних засобів – на 19,68 %, а фінансовий результат після оподаткування зріс більш ніж у 2 рази. Це свідчить про загальну результативність управлінської діяльності та здатність підприємства забезпечувати зростання економічних результатів.

Разом із тим комплексна оцінка системи менеджменту потребує врахування не лише досягнутих результатів, але й внутрішніх можливостей розвитку підприємства, наявних управлінських проблем та впливу зовнішніх факторів. Одним із найбільш поширених інструментів такого аналізу є SWOT-аналіз.

Аналіз даних таблиці 2.7 свідчить, що система менеджменту ТОВ «ВторІнвест Т» має достатній внутрішній потенціал для забезпечення стабільної діяльності підприємства та його подальшого розвитку. До основних сильних сторін системи управління належать позитивна динаміка фінансово-економічних результатів, чітка організаційна структура, досвід роботи на ринку вторинної сировини, а також сформовані зв'язки з постачальниками та споживачами. Зазначені переваги дозволяють підприємству підтримувати конкурентоспроможність навіть в умовах

нестабільного зовнішнього середовища.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз системи менеджменту ТОВ «ВторІнвест Т»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Стабільне зростання фінансових результатів діяльності	Висока централізація процесу прийняття управлінських рішень
Чітка організаційна структура управління	Обмежене використання сучасних управлінських технологій
Досвід роботи на ринку вторинної сировини	Недостатній рівень формалізації стратегічного планування
Налагоджені зв'язки з постачальниками та споживачами	Часткова автоматизація інформаційних процесів
Позитивна динаміка продуктивності праці	Відсутність системного управління ризиками
Зростання прибутковості діяльності	Значна залежність окремих процесів від керівника підприємства
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зростання попиту на вторинну металеву сировину	Коливання світових цін на металобрухт
Розширення співпраці з металургійними підприємствами	Посилення конкуренції на ринку вторинних ресурсів
Впровадження цифрових технологій управління	Зміни податкового та екологічного законодавства
Автоматизація управлінських процесів	Зростання транспортних витрат
Підвищення якості аналітичного забезпечення менеджменту	Дефіцит кваліфікованих працівників
Розвиток системи стратегічного планування	Нестабільність економічного середовища

Особливо важливим є те, що діюча система менеджменту забезпечує зростання продуктивності праці та прибутковості діяльності. Це свідчить про здатність керівництва підприємства ефективно координувати виробничі, комерційні та фінансові процеси. Наявність практичного досвіду роботи на ринку металобрухту дає змогу підприємству швидше адаптуватися до змін попиту, цінових коливань та вимог контрагентів.

Водночас SWOT-аналіз дозволив виявити низку слабких сторін, які мають переважно управлінський характер. Найбільш суттєвими серед них є висока централізація прийняття рішень, недостатній рівень використання сучасних управлінських технологій, часткова автоматизація інформаційних процесів та відсутність формалізованої системи управління ризиками. Ці недоліки не є

критичними для поточного функціонування підприємства, однак вони можуть обмежувати його розвиток у майбутньому.

Можливості зовнішнього середовища пов'язані насамперед із розвитком ринку вторинної металевої сировини, розширенням співпраці з металургійними підприємствами, впровадженням цифрових інструментів управління та підвищенням якості аналітичного забезпечення менеджменту. Використання цих можливостей дозволить підприємству посилити свої конкурентні позиції та підвищити ефективність управлінських процесів.

Разом із тим підприємство функціонує під впливом значних зовнішніх загроз. До них належать коливання світових цін на металобрухт, посилення конкуренції, зміни податкового та екологічного законодавства, зростання транспортних витрат, дефіцит кваліфікованих працівників та нестабільність економічного середовища. Наявність таких загроз потребує від керівництва підприємства більш системного підходу до стратегічного планування та управління ризиками.

Отже, результати SWOT-аналізу свідчать, що ТОВ «ВторІнвест Т» має достатню базу для подальшого розвитку, проте ефективність реалізації наявних можливостей залежить від здатності підприємства усунути внутрішні управлінські обмеження. Найбільш доцільними напрямками удосконалення системи менеджменту є зниження надмірної централізації управління, підвищення рівня інформаційно-аналітичного забезпечення, впровадження сучасних управлінських інструментів та формування системи управління ризиками.

Проведений аналіз показує, що найбільш суттєвими проблемами є висока централізація управління, недостатня автоматизація управлінських процесів та відсутність системного підходу до управління ризиками. Саме ці фактори найбільшою мірою впливають на ефективність функціонування системи менеджменту та обмежують можливості подальшого розвитку підприємства.

Окремої уваги при оцінці ефективності системи менеджменту ТОВ «ВторІнвест Т» потребує вплив військових дій на організацію управління

підприємством. Повномасштабне вторгнення російської федерації суттєво змінило умови функціонування більшості українських промислових підприємств, що зумовило необхідність перегляду підходів до управління, планування діяльності та забезпечення стійкості бізнес-процесів. Для підприємств, діяльність яких пов'язана із заготівлею та реалізацією металобрухту, вплив воєнних факторів є особливо відчутним через високу залежність від логістичної інфраструктури, стану промислового виробництва та кон'юнктури зовнішніх ринків.

Одним із найбільш суттєвих наслідків військових дій для системи менеджменту підприємства стало підвищення рівня невизначеності зовнішнього середовища. Якщо до 2022 року управлінські рішення могли базуватися переважно на прогнозованих економічних тенденціях, то в умовах воєнного стану керівництво змушене працювати в ситуації постійних змін ринкової кон'юнктури, логістичних маршрутів, валютних коливань та нормативно-правових обмежень. За таких умов зростає роль оперативного управління та швидкості прийняття рішень, що вимагає від системи менеджменту високого рівня адаптивності.

Суттєвий вплив на діяльність ТОВ «ВторІнвест Т» справляють зміни у функціонуванні металургійної галузі України. Частина підприємств металургійного комплексу була змушена скоротити виробничі потужності або змінити логістику постачання сировини та готової продукції. Відповідно змінилися обсяги попиту на металобрухт, структура замовлень та умови співпраці з контрагентами. Це призвело до необхідності більш гнучкого підходу до планування закупівельної діяльності та управління запасами вторинної сировини.

Важливим фактором впливу воєнних дій на систему менеджменту підприємства є зростання логістичних ризиків. Порушення транспортних ланцюгів, збільшення вартості перевезень, обмеження окремих маршрутів та періодичні перебої в роботі транспортної інфраструктури безпосередньо впливають на виробничо-господарську діяльність підприємства. За таких умов підвищується значення управлінських рішень щодо оптимізації маршрутів перевезень, вибору надійних

логістичних партнерів та забезпечення безперервності поставок.

Окремим викликом для системи менеджменту залишається проблема кадрового забезпечення. Мобілізаційні процеси, міграція населення та загальне скорочення пропозиції кваліфікованої робочої сили ускладнюють процес залучення та утримання персоналу. У зв'язку з цим для керівництва підприємства зростає важливість ефективної організації праці, підвищення продуктивності персоналу та використання механізмів матеріальної мотивації. Проведений у підрозділі 2.1 аналіз свідчить, що за період 2023–2025 рр. чисельність персоналу підприємства скоротилася на 7,69 %, однак завдяки підвищенню продуктивності праці підприємству вдалося забезпечити зростання обсягів діяльності та фінансових результатів.

В умовах воєнного стану суттєво зростає значення інформаційно-аналітичного забезпечення менеджменту. Необхідність швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища потребує постійного моніторингу ринку, аналізу ризиків та прогнозування можливих змін у діяльності підприємства. Водночас проведений аналіз показав, що на підприємстві переважають традиційні підходи до інформаційного забезпечення управління, що частково обмежує можливості оперативного аналізу та прогнозування.

Особливого значення в сучасних умовах набуває управління ризиками. Якщо до початку військових дій основна увага приділялася виробничим, фінансовим та комерційним ризикам, то сьогодні система менеджменту повинна враховувати також безпекові, логістичні, кадрові та інфраструктурні ризики. При цьому проведений аналіз показав відсутність на підприємстві формалізованої системи ризик-менеджменту, що може негативно впливати на якість управлінських рішень в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

Разом із негативними наслідками військові дії сформували і певні нові можливості для підприємств галузі. Значні обсяги відновлювальних робіт, демонтаж пошкоджених об'єктів інфраструктури та промисловості, а також перспективи

післявоєнної відбудови країни потенційно сприятимуть збільшенню обсягів вторинної металевої сировини на ринку. Це створює додаткові перспективи для розвитку діяльності ТОВ «ВторІнвест Т», проте одночасно висуває нові вимоги до ефективності системи менеджменту та її здатності своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Таким чином, військові дії істотно впливають на функціонування системи менеджменту ТОВ «ВторІнвест Т», посилюючи вимоги до оперативності прийняття управлінських рішень, якості інформаційно-аналітичного забезпечення, управління ризиками та адаптивності організаційної структури. Виявлені особливості підтверджують необхідність удосконалення системи менеджменту підприємства шляхом впровадження сучасних інструментів управлінської аналітики, розвитку стратегічного управління та формування системного підходу до управління ризиками, що є особливо актуальним в умовах воєнного та післявоєнного розвитку економіки України.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що система менеджменту ТОВ «ВторІнвест Т» загалом є ефективною та забезпечує позитивні результати діяльності підприємства. Проте для підвищення її результативності необхідним є впровадження заходів, спрямованих на вдосконалення організації управлінської діяльності, підвищення рівня інформаційно-аналітичного забезпечення та посилення стратегічної складової менеджменту.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ВТОРІНВЕСТ Т»

3.1. Впровадження процесно-орієнтованої моделі управління операційною діяльністю ТОВ «ВторІнвест Т»

Проведений у другому розділі аналіз показав, що система менеджменту ТОВ «ВторІнвест Т» загалом забезпечує стабільне функціонування підприємства та позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників. Проте дослідження організаційної структури управління, системи прийняття рішень та особливостей здійснення операційної діяльності дозволило виявити низку проблем, які стримують подальше підвищення ефективності менеджменту. Насамперед це стосується переважання функціонального підходу до управління, високого рівня централізації управлінських рішень, недостатньої координації між окремими напрямками діяльності та відсутності комплексного управління наскрізними бізнес-процесами.

Для підприємств, що здійснюють операції із заготівлі, сортування, підготовки та реалізації металобрухту, особливого значення набуває швидкість проходження матеріальних та інформаційних потоків між структурними підрозділами. Саме від узгодженості дій працівників, оперативності обробки інформації та ефективності взаємодії між відповідальними особами значною мірою залежить кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства. У зв'язку з цим одним із найбільш перспективних напрямів удосконалення системи менеджменту ТОВ «ВторІнвест Т» є впровадження процесно-орієнтованої моделі управління.

Процесний підхід передбачає розгляд діяльності підприємства як сукупності взаємопов'язаних бізнес-процесів, кожен із яких створює певну цінність для внутрішнього або зовнішнього споживача. На відміну від традиційного функціонального підходу, де основна увага приділяється окремим підрозділам та їхнім функціям, процесне управління орієнтоване на кінцевий результат діяльності та

забезпечення безперервності виконання всіх операцій.

Для ТОВ «ВторІнвест Т» найбільш доцільним є формування єдиного наскрізного бізнес-процесу управління операційною діяльністю, який об'єднуватиме всі етапи руху металобрухту від моменту його закупівлі до реалізації кінцевому споживачу.

Узагальнену характеристику існуючого та запропонованого підходів до управління операційною діяльністю наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика функціональної та процесно-орієнтованої моделей управління операційною діяльністю ТОВ «ВторІнвест Т»

Критерій	Існуюча функціональна модель	Запропонована процесно-орієнтована модель
Об'єкт управління	Окремі структурні підрозділи	Наскрізний бізнес-процес
Основний принцип управління	Виконання функцій підрозділами	Досягнення кінцевого результату процесу
Центр відповідальності	Керівники підрозділів	Власники бізнес-процесів
Координація діяльності	Через керівника підприємства	Через регламент бізнес-процесу
Передача інформації	Послідовна між підрозділами	Інтегрована інформаційна взаємодія
Контроль виконання	За окремими функціями	За результатами процесу
Гнучкість управління	Середня	Висока
Швидкість прийняття рішень	Залежить від керівника	Делегована відповідальним особам
Ризик дублювання функцій	Підвищений	Мінімізований
Орієнтація діяльності	На виконання завдань	На створення цінності для клієнта

Дані таблиці свідчать, що процесно-орієнтована модель дозволяє усунути низку недоліків функціональної системи управління та забезпечує більш ефективну взаємодію між усіма учасниками операційного процесу. Особливо важливим для ТОВ «ВторІнвест Т» є скорочення кількості управлінських рівнів під час прийняття рішень та підвищення відповідальності працівників за кінцевий результат виконання бізнес-процесу.

З огляду на специфіку діяльності підприємства доцільно виділити декілька ключових бізнес-процесів, які безпосередньо формують операційну діяльність та потребують координації в межах єдиної системи управління (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Ключові бізнес-процеси операційної діяльності ТОВ «ВторІнвест Т» у межах
процесно-орієнтованої моделі управління**

Бізнес-процес	Основний зміст	Вхід процесу	Результат процесу	Відповідальний
Пошук та залучення постачальників	Формування бази постачальників металобрухту	Інформація про потенційних постачальників	Укладені договори	Менеджер із закупівель
Закупівля металобрухту	Організація приймання та оформлення закупівель	Заявка на закупівлю	Закуплений металобрухт	Менеджер із закупівель
Сортування та первинна обробка	Розподіл брухту за категоріями та якістю	Закуплений металобрухт	Підготовлені партії	Виробничий персонал
Зберігання та облік	Контроль руху матеріальних ресурсів	Відсортований металобрухт	Актуальна інформація про запаси	Відповідальна особа складу
Формування замовлення	Узгодження умов поставки з покупцем	Замовлення клієнта	Підготовлена партія до відвантаження	Комерційний менеджер
Логістичне забезпечення	Організація транспортування	Готова до відвантаження партія	Доставка клієнту	Логіст
Контроль виконання договорів	Моніторинг виконання умов угод	Інформація про поставку	Завершений контракт	Керівник підприємства

Запропонована система бізнес-процесів формує єдиний ланцюг створення цінності, що дозволяє інтегрувати діяльність усіх учасників операційного процесу та забезпечити більш ефективне використання ресурсів підприємства.

Аналіз запропонованої моделі свідчить, що її впровадження дозволить забезпечити інтеграцію всіх етапів операційної діяльності підприємства в єдину систему управління, скоротити кількість дублюючих функцій та підвищити швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища. Крім того, процесний підхід сприятиме більш чіткому розподілу відповідальності між працівниками та підвищенню прозорості управлінських процедур.

Запропонована процесно-орієнтована модель передбачає зміну підходів до організації управління операційною діяльністю ТОВ «ВторІнвест Т». Якщо в існуючій

системі управління основна увага приділяється виконанню окремих функцій структурними підрозділами, то після впровадження процесного підходу пріоритетним стає забезпечення безперервного проходження бізнес-процесу від моменту виникнення потреби в закупівлі металобрухту до завершення договірних зобов'язань перед покупцем.

Ключовою особливістю запропонованої моделі є зміщення акценту з управління окремими операціями на управління результатом процесу в цілому. Це дозволяє не лише скоротити час узгодження рішень між відповідальними особами, але й підвищити прозорість діяльності підприємства, забезпечити оперативне виявлення проблемних ділянок та своєчасне коригування управлінських дій.

У процесно-орієнтованій моделі кожен етап операційної діяльності розглядається як складова єдиного ланцюга створення цінності. Відповідно результативність роботи окремого працівника або підрозділу оцінюється не лише за показниками виконання власних функцій, а й за їх впливом на кінцевий результат діяльності підприємства.

Для забезпечення ефективного функціонування запропонованої моделі доцільно визначити відповідальних осіб за кожен бізнес-процес та закріпити їхні функції у внутрішньому регламенті підприємства (табл. 3.3).

Запропонований розподіл відповідальності дозволяє суттєво зменшити навантаження на керівника підприємства. У діючій системі значна кількість поточних питань потребує безпосереднього погодження директором, що збільшує тривалість прийняття управлінських рішень. У межах процесно-орієнтованої моделі частина повноважень передається відповідальним особам за бізнес-процеси, тоді як керівник концентрується на стратегічному управлінні, контролі результатів та розвитку підприємства.

Важливим елементом запропонованої моделі є впровадження регламенту управління бізнес-процесами. Його основним призначенням є формалізація порядку виконання операцій, визначення відповідальності працівників та встановлення єдиних

вимог до інформаційної взаємодії між учасниками процесу.

Таблиця 3.3

**Розподіл відповідальності в межах процесно-орієнтованої моделі управління
операційною діяльністю ТОВ «ВторІнвест Т»**

Бізнес-процес	Основні функції	Відповідальний виконавець	Учасники процесу	Очікуваний результат
Пошук та залучення постачальників	Моніторинг ринку, вибір контрагентів, переговори	Менеджер із закупівель	Директор, бухгалтерія	Формування стабільної бази постачальників
Закупівля металобрухту	Приймання, оформлення документації, контроль поставок	Менеджер із закупівель	Складський персонал	Своєчасне забезпечення сировиною
Сортування та оцінка якості	Визначення категорії металобрухту, підготовка партій	Виробничий персонал	Складський персонал	Підвищення якості підготовки продукції
Зберігання та облік	Контроль залишків та руху запасів	Відповідальна особа складу	Бухгалтерія	Достовірний облік запасів
Формування замовлень	Робота з клієнтами та погодження умов поставки	Комерційний менеджер	Директор	Своєчасне формування замовлень
Відвантаження та доставка	Організація транспортування продукції	Логіст	Комерційний менеджер	Виконання графіків поставок
Контроль виконання договорів	Моніторинг виконання умов контрактів	Директор	Усі учасники процесу	Підвищення рівня виконання договірних зобов'язань

Регламент повинен передбачати:

- порядок передачі інформації між учасниками бізнес-процесів;
- строки виконання окремих операцій;
- відповідальних осіб за прийняття рішень;
- порядок контролю виконання завдань;
- процедури реагування на відхилення від встановлених параметрів;
- порядок аналізу результатів та внесення коригувальних дій.

Завдяки впровадженню зазначених механізмів управління підприємство отримає можливість скоротити кількість дублюючих функцій, підвищити швидкість проходження інформаційних потоків та забезпечити більш ефективну взаємодію між

усіма учасниками операційної діяльності.

Крім організаційних переваг, процесно-орієнтована модель створює основу для подальшого вдосконалення системи менеджменту шляхом стандартизації бізнес-процесів, підвищення їх керованості та формування системи безперервного вдосконалення діяльності підприємства.

Важливою перевагою процесно-орієнтованого підходу є можливість його впровадження без суттєвих капіталовкладень та кардинальної перебудови організаційної структури підприємства. Для ТОВ «ВторІнвест Т» реалізація запропонованої моделі може здійснюватися шляхом поступового вдосконалення існуючих управлінських процедур, перерозподілу функціональних обов'язків та впровадження регламентів управління бізнес-процесами.

Особливістю підприємства є відносно компактна організаційна структура, що дозволяє реалізувати зміни протягом короткого періоду часу без залучення зовнішніх консультантів. При цьому основна увага повинна бути зосереджена на стандартизації операційних процесів, скороченні кількості погоджувальних процедур та підвищенні рівня відповідальності виконавців.

Впровадження процесно-орієнтованої моделі доцільно здійснювати поетапно (рис. 3.1). Запропонована послідовність впровадження дозволяє мінімізувати організаційні ризики та забезпечити поступову адаптацію працівників до нових принципів управління. Особливо важливим є третій етап, на якому відбувається безпосереднє впровадження нової моделі взаємодії між учасниками бізнес-процесів. Саме на цьому етапі очікується найбільший вплив на ефективність операційної діяльності підприємства.

У результаті впровадження процесно-орієнтованої моделі управління відбудеться зміна ролі керівника підприємства в системі менеджменту. Якщо за існуючої моделі директор бере участь у вирішенні значної кількості поточних операційних питань, то після впровадження процесного підходу його діяльність буде більшою мірою зосереджена на стратегічному управлінні, розвитку підприємства та

контролі досягнення ключових результатів.



Рис. 3.1. Етапи впровадження процесно-орієнтованої моделі управління операційною діяльністю ТОВ «ВторІнвест Т»

Водночас підвищиться рівень самостійності працівників, відповідальних за окремі бізнес-процеси. Це сприятиме скороченню часу прийняття рішень, підвищенню оперативності реагування на зміни ринкової ситуації та покращенню координації між структурними елементами системи управління.

Для оцінки результативності запропонованого заходу доцільно визначити основні організаційні результати, які можуть бути досягнуті внаслідок його реалізації (табл. 3.4). Як видно з таблиці 3.4, найбільший ефект від впровадження процесно-орієнтованої моделі очікується у сфері організації управління та координації діяльності підприємства. Насамперед це стосується скорочення надмірної централізації управління, підвищення швидкості проходження інформації та покращення взаємодії між учасниками операційного процесу.

Крім того, запропонована модель сприятиме підвищенню прозорості

діяльності підприємства. Наявність чітко визначених бізнес-процесів, відповідальних осіб та регламентів виконання робіт дозволить своєчасно виявляти проблемні ділянки, контролювати ефективність використання ресурсів та оперативно реагувати на відхилення від запланованих параметрів діяльності.

Таблиця 3.4

Очікувані організаційні результати впровадження процесно-орієнтованої моделі управління операційною діяльністю ТОВ «ВторІнвест Т»

Напрямок удосконалення	Поточний стан	Очікуваний результат після впровадження
Координація діяльності підрозділів	Переважно через керівника підприємства	Через регламентовані бізнес-процеси
Швидкість прийняття управлінських рішень	Середня	Підвищення оперативності прийняття рішень
Розподіл відповідальності	Частково централізований	Чітко закріплений за власниками процесів
Контроль виконання операцій	За окремими функціями	За результатами бізнес-процесів
Використання робочого часу керівника	Значна частка поточних питань	Концентрація на стратегічних завданнях
Інформаційна взаємодія	Переважно вертикальна	Вертикальна та горизонтальна взаємодія
Гнучкість системи управління	Обмежена	Висока адаптивність до змін середовища
Якість управлінських рішень	Залежить від окремих посадових осіб	Базується на стандартизованих процедурах

Таким чином, впровадження процесно-орієнтованої моделі управління операційною діяльністю ТОВ «ВторІнвест Т» дозволить усунути значну частину організаційних недоліків, виявлених у другому розділі роботи, створить передумови для підвищення ефективності менеджменту та забезпечить більш високий рівень адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Запропонований захід стане основою для подальшого вдосконалення системи менеджменту підприємства та підвищення результативності його діяльності.

3.2. Формування системи управління постачальниками та контрагентами на основі рейтингової оцінки ефективності співпраці

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємств, які працюють на ринку вторинної металевої сировини, значною мірою залежить від якості взаємодії з постачальниками та споживачами продукції. Для ТОВ «ВторІнвест Т» дана проблема має особливе значення, оскільки стабільність операційної діяльності безпосередньо визначається регулярністю надходження металобрухту, якістю сировини, надійністю виконання договірних зобов'язань контрагентами та ефективністю реалізації готової продукції.

Проведений у другому розділі аналіз показав, що підприємство має сформовану систему взаємодії з партнерами, однак управління постачальниками та покупцями здійснюється переважно на основі накопиченого досвіду керівництва та поточної оцінки ситуації. Такий підхід є прийнятним за умов невеликої кількості контрагентів, проте зі зростанням обсягів діяльності він поступово втрачає ефективність та підвищує ризик прийняття суб'єктивних управлінських рішень.

Крім того, в умовах воєнного стану значно зросли ризики, пов'язані з порушенням логістичних ланцюгів, затримкою поставок, зміною фінансового стану контрагентів та нестабільністю ринку металобрухту. За таких умов особливої актуальності набуває формування системи управління взаємовідносинами з контрагентами, яка базується на об'єктивній оцінці результативності співпраці та дозволяє своєчасно виявляти потенційні ризики.

Одним із найбільш ефективних інструментів вирішення зазначеної проблеми є впровадження рейтингової системи оцінки постачальників і покупців. Така система дозволяє здійснювати регулярний моніторинг ефективності співпраці та формувати управлінські рішення на основі кількісних критеріїв.

Основною метою впровадження рейтингової оцінки є формування бази надійних контрагентів, підвищення стабільності операційної діяльності та зниження

рівня комерційних ризиків підприємства.

У запропонованій моделі оцінювання кожен контрагент аналізується за сукупністю критеріїв, які характеризують якість співпраці та рівень його впливу на результати діяльності підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Критерії рейтингової оцінки постачальників металобрухту ТОВ «ВторІнвест Т»

Критерій оцінювання	Зміст критерію	Максимальна кількість балів
Надійність поставок	Дотримання погоджених термінів поставки	20
Якість металобрухту	Відповідність заявленим характеристикам	20
Стабільність обсягів поставок	Здатність забезпечувати необхідні обсяги сировини	15
Цінова політика	Конкурентоспроможність закупівельних цін	15
Гнучкість співпраці	Оперативність реагування на зміни потреб підприємства	10
Фінансова дисципліна	Коректність оформлення документів та розрахунків	10
Логістична доступність	Відстань транспортування та зручність поставок	10
Разом	х	100

Використання запропонованої системи дозволить здійснювати об'єктивне ранжування постачальників та формувати базу пріоритетних партнерів. При цьому результати рейтингової оцінки доцільно оновлювати щоквартально, що забезпечить актуальність інформації та своєчасне реагування на зміни у діяльності контрагентів.

Для практичного використання рейтингової системи пропонується застосовувати наступну шкалу оцінювання:

Рейтинг А (85–100 балів) – стратегічні партнери, довгострокова співпраця, пріоритетне укладання договорів.

Рейтинг В (70–84 бали) – надійні контрагенти, поточна співпраця, періодичний моніторинг.

Рейтинг С (50–69 балів) – контрагенти підвищеного ризику, обмеження обсягів співпраці, посилений контроль.

Рейтинг D (менше 50 балів) - небажані контрагенти, припинення або мінімізація співпраці, пошук альтернативних партнерів.

Запропонована система рейтингування дозволяє не лише оцінювати постачальників, але й використовувати аналогічний підхід для аналізу покупців металобрухту. Особливо важливими критеріями в цьому випадку стають платіжна дисципліна, стабільність замовлень, виконання договірних умов та перспективність співпраці.

Перевагою рейтингового підходу є його універсальність та можливість інтеграції у загальну систему менеджменту підприємства. На відміну від традиційного суб'єктивного оцінювання контрагентів, запропонована система забезпечує прозорість прийняття рішень та підвищує обґрунтованість вибору партнерів.

Крім того, впровадження рейтингової оцінки сприятиме формуванню більш стабільного середовища для реалізації процесно-орієнтованої моделі управління, запропонованої у підрозділі 3.1. Фактично обидва заходи доповнюють один одного: процесне управління забезпечує ефективність внутрішніх операцій підприємства, а рейтингова система управління контрагентами спрямована на підвищення ефективності зовнішніх взаємозв'язків.

Запропонована рейтингова система повинна стати не окремим інструментом оцінювання, а складовою загальної системи менеджменту підприємства. Її основне призначення полягає у забезпеченні керівництва достовірною інформацією щодо якості співпраці з контрагентами та підтримці процесу прийняття управлінських рішень.

Для досягнення цієї мети доцільно сформувати єдиний механізм управління взаємодією з постачальниками та покупцями, який інтегрує процеси збору інформації, оцінювання контрагентів, прийняття управлінських рішень та контролю результатів співпраці (рис. 3.2). Запропонований механізм дозволяє забезпечити постійний моніторинг контрагентів та оперативно реагувати на зміни у результатах співпраці. Особливо важливим є те, що рішення щодо розширення або обмеження співробітництва приймаються не на основі суб'єктивних оцінок, а на підставі кількісних показників ефективності.



Рис. 3.4. Механізм управління взаємодією з постачальниками та покупцями в ТОВ «ВторІнвест Т»

Для практичного застосування рейтингової системи доцільно встановити конкретні управлінські дії залежно від результатів оцінювання контрагентів (табл. 3.5). Використання такої системи дозволить підприємству більш раціонально розподіляти ресурси та концентрувати увагу на роботі з найбільш ефективними контрагентами. Водночас своєчасне виявлення проблемних партнерів сприятиме зниженню ризику фінансових втрат, затримок поставок та інших негативних наслідків.

Особливого значення рейтингова система набуває в умовах воєнного стану. Високий рівень нестабільності зовнішнього середовища потребує від підприємства підвищеної уваги до вибору постачальників та покупців. У таких умовах навіть

короткострокові порушення договірних зобов'язань можуть призвести до суттєвих втрат доходів або порушення виробничих процесів.

Таблиця 3.5

Управлінські рішення залежно від рейтингу контрагента

Категорія рейтингу	Характеристика контрагента	Управлінські рішення
A (85–100 балів)	Високонадійний партнер	Довгострокові договори, збільшення обсягів співпраці, пріоритетне обслуговування
B (70–84 бали)	Надійний партнер	Збереження поточних умов співпраці, регулярний моніторинг
C (50–69 балів)	Контрагент із підвищеним рівнем ризику	Посилений контроль, скорочення обсягів операцій, коригувальні заходи
D (менше 50 балів)	Ненадійний контрагент	Припинення співпраці або пошук альтернативних партнерів

Крім того, рейтингова оцінка створює основу для формування партнерської політики підприємства. Це дозволяє перейти від ситуативної взаємодії з контрагентами до системного управління зовнішніми зв'язками, орієнтованого на довгострокову ефективність співпраці.

Запропонований підхід також позитивно впливає на реалізацію процесно-орієнтованої моделі управління, розглянутої у підрозділі 3.1. Оскільки постачальники та покупці є важливими учасниками операційного процесу, підвищення надійності зовнішніх зв'язків сприятиме підвищенню стабільності функціонування всього ланцюга створення цінності.

Таким чином, впровадження системи рейтингового оцінювання контрагентів дозволить ТОВ «ВторІнвест Т» підвищити обґрунтованість управлінських рішень, покращити якість взаємодії з постачальниками та покупцями, а також створити додаткові передумови для підвищення ефективності операційної діяльності підприємства.

Впровадження рейтингової системи управління постачальниками та покупцями матиме для ТОВ «ВторІнвест Т» не лише організаційне, але й стратегічне значення. На відміну від традиційного підходу, коли взаємодія з контрагентами здійснюється переважно на основі попереднього досвіду співпраці та експертної

оцінки керівництва, запропонована система забезпечує формування єдиної бази управлінських рішень, побудованої на кількісних критеріях ефективності.

У результаті впровадження рейтингової оцінки підприємство отримає можливість систематизувати інформацію про всіх контрагентів, підвищити прозорість процесу вибору партнерів та забезпечити більш обґрунтований розподіл ресурсів між напрямками діяльності. Важливою перевагою також стане підвищення рівня прогнозованості господарських операцій, що особливо актуально в умовах нестабільного ринкового середовища.

Для забезпечення ефективного функціонування системи доцільно проводити переоцінку контрагентів не рідше одного разу на квартал. При цьому результати оцінювання повинні використовуватися під час укладання нових договорів, формування закупівельної політики та планування обсягів реалізації продукції.

З метою узагальнення результатів впровадження запропонованого заходу доцільно визначити основні організаційні переваги, які отримає підприємство.

Таблиця 3.6

Очікувані результати впровадження системи рейтингового управління контрагентами в ТОВ «ВторІнвест Т»

Напрямок впливу	Поточний стан	Очікуваний результат після впровадження
Вибір контрагентів	Переважає на основі досвіду співпраці	На основі комплексної рейтингової оцінки
Контроль партнерських відносин	Епізодичний моніторинг	Систематичний контроль та переоцінка
Прийняття управлінських рішень	Частково суб'єктивне	Формалізоване та обґрунтоване
Управління ризиками співпраці	Реакція після виникнення проблем	Попередження потенційних ризиків
Стабільність поставок	Залежить від окремих контрагентів	Формування пулу надійних партнерів
Якість закупаваної сировини	Контроль після поставки	Врахування історії співпраці при виборі постачальника
Виконання договірних зобов'язань	Контроль окремих операцій	Комплексний контроль результатів співпраці
Інформаційне забезпечення менеджменту	Фрагментарна інформація	Єдина база оцінювання контрагентів

Як свідчать дані таблиці 3.6, найбільший ефект очікується у сфері підвищення якості управлінських рішень та зниження ризиків взаємодії із зовнішнім середовищем. Особливо важливим є формування системи раннього виявлення проблемних контрагентів, що дозволить своєчасно вживати коригувальні заходи та мінімізувати можливі втрати підприємства.

Не менш важливим результатом є підвищення рівня стратегічної керованості підприємства. Наявність рейтингової бази даних дозволить керівництву оперативно оцінювати стан партнерської мережі, виявляти найбільш перспективні напрями співпраці та приймати рішення щодо розвитку ринкових позицій підприємства.

Таким чином, запропонована система управління постачальниками та покупцями на основі рейтингової оцінки ефективності співпраці дозволяє сформувати більш якісний механізм взаємодії із зовнішнім середовищем підприємства. Її впровадження сприятиме підвищенню стабільності операційної діяльності, покращенню якості управлінських рішень, зниженню комерційних ризиків та формуванню довгострокових партнерських відносин.

У сучасних умовах господарювання ефективність системи менеджменту визначається не лише якістю організації управлінських процесів, але й здатністю забезпечувати досягнення конкретних економічних результатів діяльності підприємства. Саме тому важливим етапом розробки заходів щодо удосконалення системи менеджменту ТОВ «ВторІнвест Т» є оцінка очікуваного економічного ефекту від їх впровадження.

У роботі було запропоновано два взаємопов'язані напрями вдосконалення системи менеджменту підприємства:

- впровадження процесно-орієнтованої моделі управління операційною діяльністю;
- формування системи управління постачальниками та контрагентами на основі рейтингової оцінки ефективності співпраці.

Перший захід спрямований на підвищення внутрішньої ефективності

управління шляхом удосконалення координації бізнес-процесів та скорочення часу прийняття управлінських рішень. Другий захід забезпечує підвищення ефективності взаємодії із зовнішнім середовищем підприємства, що сприятиме зниженню комерційних ризиків та покращенню якості партнерських відносин.

Очікується, що реалізація запропонованих заходів забезпечить: скорочення непродуктивних витрат часу в управлінських процесах; підвищення ефективності використання трудових ресурсів; покращення якості закуповуваної сировини; скорочення кількості проблемних поставок; підвищення продуктивності операційної діяльності; зростання обсягів реалізації продукції; збільшення фінансового результату діяльності підприємства.

Для розрахунку прогнозних результатів використано фактичні показники діяльності ТОВ «ВторІнвест Т» за 2025 рік як базовий період (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Прогнозний вплив запропонованих заходів на результати діяльності
ТОВ «ВторІнвест Т»**

Показник	2025 р. (факт)	Прогноз 2027	Відхилення
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	82 254,0	86 366,7	4 112,7
Операційні витрати виробничої діяльності, тис. грн	73 630,0	72 157,4	-1 472,6
Фінансовий результат після оподаткування, тис. грн	8 624,0	10 176,3	1 552,3
Рентабельність діяльності, %	11,71	14,10	2,39 в.п.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	36	36	–
Виручка на одного працівника, тис. грн/особу	2 284,8	2 399,1	114,3
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	1 777,3	1 777,3	–
Фондовіддача, грн/грн	1,29	1,35	+0,06

Дані таблиці 3.7 свідчать, що найбільший економічний ефект очікується у сфері фінансових результатів діяльності підприємства. За рахунок покращення організації бізнес-процесів та підвищення ефективності взаємодії з контрагентами прогнозується зростання виручки на 4 112,7 тис. грн, що становить 5 % від фактичного рівня 2025 року. Одночасно очікується скорочення операційних витрат на 1 472,6 тис. грн завдяки зменшенню кількості неефективних операцій, скороченню втрат часу на

узгодження управлінських рішень та покращенню якості співпраці з постачальниками і покупцями. Найбільш показовим результатом є прогнозоване зростання фінансового результату після оподаткування на 1 552,3 тис. грн або майже на 18 %. Це свідчить про високу економічну доцільність реалізації запропонованих заходів.

Для більш повної оцінки результативності проєкту доцільно узагальнити його організаційні та економічні переваги.

Таблиця 3.8

Узагальнююча оцінка результатів впровадження заходів щодо удосконалення системи менеджменту ТОВ «ВторІнвест Т»

Напрямок ефекту	Очікуваний результат
Організаційний ефект	Скорочення надмірної централізації управління
Управлінський ефект	Підвищення швидкості прийняття управлінських рішень
Інформаційний ефект	Покращення контролю бізнес-процесів та взаємодії з контрагентами
Виробничий ефект	Підвищення узгодженості операційної діяльності
Комерційний ефект	Формування пулу надійних постачальників та покупців
Економічний ефект	Зростання виручки на 4 112,7 тис. грн
Фінансовий ефект	Збільшення чистого прибутку на 1 552,3 тис. грн
Соціальний ефект	Підвищення відповідальності та залученості персоналу
Стратегічний ефект	Підвищення конкурентоспроможності підприємства

Отже, результати проведених розрахунків підтверджують економічну доцільність впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення системи менеджменту ТОВ «ВторІнвест Т». Реалізація процесно-орієнтованої моделі управління операційною діяльністю та системи рейтингового управління контрагентами дозволить підвищити ефективність використання ресурсів підприємства, покращити якість управлінських рішень, забезпечити зростання фінансових результатів і створити передумови для подальшого розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Таким чином, запропоновані заходи мають як організаційне, так і економічне обґрунтування та можуть бути рекомендовані до практичного впровадження в діяльність ТОВ «ВторІнвест Т».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та практичне вирішення завдання щодо удосконалення системи менеджменту промислового підприємства на прикладі ТОВ «ВторІнвест Т». За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки.

1. Досліджено сутність, принципи та сучасні підходи до формування системи менеджменту підприємства. Встановлено, що система менеджменту являє собою комплекс взаємопов'язаних елементів, які забезпечують реалізацію управлінських функцій, координацію діяльності персоналу та досягнення стратегічних цілей підприємства. Визначено, що в сучасних умовах найбільш ефективними є інтегровані системи управління, які поєднують системний, ситуаційний та процесний підходи до менеджменту.

2. Розглянуто особливості організації управлінської діяльності та побудови систем менеджменту на промислових підприємствах. Встановлено, що ефективність управління залежить від раціонального розподілу повноважень, якісного інформаційного забезпечення, результативної системи комунікацій та обґрунтованості управлінських рішень. Доведено, що належна організація управлінської діяльності створює передумови для підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

3. Визначено сучасні напрями підвищення ефективності систем менеджменту в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Встановлено, що найбільш перспективними інструментами удосконалення управління є процесно-орієнтований підхід, розвиток системи управління контрагентами, цифровізація управлінських процесів та впровадження ризик-орієнтованого менеджменту. Особливого значення зазначені напрями набувають в умовах воєнного стану та підвищеного рівня невизначеності зовнішнього середовища.

4. Проведено організаційно-економічний аналіз діяльності ТОВ «ВторІнвест

Т». Встановлено, що протягом 2023–2025 рр. підприємство забезпечило зростання виручки від реалізації продукції на 9 948,5 тис. грн, або на 13,76 %, а фінансовий результат після оподаткування збільшився на 4 763 тис. грн, або на 123,36 %. Водночас середньооблікова чисельність працівників скоротилася з 39 до 36 осіб, що супроводжувалося підвищенням продуктивності праці. Виручка на одного працівника зросла на 430,8 тис. грн, або на 23,24 %, а середньорічна заробітна плата одного працівника збільшилася на 24,03 %.

5. Проаналізовано систему менеджменту та організацію управлінської діяльності підприємства. Встановлено, що на підприємстві сформована дієва система управління, яка забезпечує позитивну динаміку результатів діяльності. Разом із тим виявлено окремі проблемні аспекти, пов'язані з недостатньою регламентацією бізнес-процесів, високим рівнем централізації окремих управлінських рішень, недостатньою формалізацією взаємодії з контрагентами та потребою у підвищенні адаптивності системи менеджменту до змін зовнішнього середовища.

6. Здійснено оцінку ефективності системи менеджменту ТОВ «ВторІнвест Т» та обґрунтовано необхідність її вдосконалення. За результатами SWOT-аналізу встановлено, що сильними сторонами підприємства є стабільне фінансове становище, позитивна динаміка прибутковості та сформована система управління. Водночас серед слабких сторін визначено залежність від окремих контрагентів, недостатній рівень формалізації бізнес-процесів та потребу в удосконаленні управлінських комунікацій.

7. Розроблено процесно-орієнтовану модель управління операційною діяльністю ТОВ «ВторІнвест Т». Запропонований захід передбачає перехід від переважно функціонального підходу до управління до моделі, орієнтованої на наскрізні бізнес-процеси. Реалізація даного заходу дозволить покращити координацію діяльності структурних підрозділів, скоротити непродуктивні витрати часу, підвищити прозорість управління та забезпечити більш ефективне використання ресурсів підприємства.

8. Запропоновано систему управління постачальниками та контрагентами на основі рейтингової оцінки ефективності співпраці. Впровадження рейтингового підходу дозволить здійснювати систематичний моніторинг контрагентів, своєчасно виявляти ризики співробітництва, підвищити якість управлінських рішень та сформувати пул найбільш надійних партнерів підприємства.

9. Проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів. Встановлено, що їх реалізація дозволить збільшити виручку від реалізації продукції на 4 112,7 тис. грн, скоротити операційні витрати на 1 472,6 тис. грн та підвищити фінансовий результат після оподаткування на 1 552,3 тис. грн. Очікується зростання рентабельності діяльності підприємства з 11,71 % до 14,10 %, а також підвищення продуктивності праці та ефективності використання ресурсного потенціалу.

Отже, результати проведеного дослідження підтверджують доцільність і практичну значущість запропонованих заходів щодо удосконалення системи менеджменту ТОВ «ВторІнвест Т». Їх впровадження сприятиме підвищенню ефективності управлінської діяльності, зміцненню конкурентних позицій підприємства та забезпеченню його стабільного розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альошина Т. В., Пирогова Т. І. Процесний підхід до управління сучасним підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua>.
2. Андрушкевич Н. В., Шевченко І. М. Особливості процесного підходу в управлінні підприємством. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 20. URL: <https://tnv-econom.ksauniv.ks.ua>.
3. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.
4. Бойко М. Г. Управління розвитком підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua>.
5. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
6. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
7. Герасименко О. М. Розвиток управлінських технологій на підприємствах України в умовах цифровізації. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 32. URL: <https://ei-journal.in.ua>.
8. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
9. Гринько Т. В. Управління розвитком промислового підприємства на основі сучасних управлінських технологій. *Економічний простір*. 2024. № 191. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua>.
10. Гусак Ю. С., Федоскін В. В. Соціально-психологічне забезпечення сталого розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 297–302. URL: <https://www.business-inform.net/annotated->

catalogue/?abstract=2024_02_0&year=2024.

11. Домчук О. М., Богуславська С. І. Вплив сучасних тенденцій у медичному менеджменті на підбір і розвиток управлінського персоналу: аналіз і перспективи. *Бізнес Інформ.* 2024. № 2. С. 303–313. URL: https://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?abstract=2024_02_0&year=2024
12. Зайцева А. С. Бліц-масштабування в стратегічній конфігурації управління транспарентністю розвитку підприємств на основі цифрової когерентності. *Бізнес Інформ.* 2024. № 1. С. 249–257. URL: https://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?abstract=2024_01_0&year=2024.
13. Іванюк У. В., Галаз Л. В. Концепційні положення управлінського моделювання в системі стратегічного менеджменту розвитку підприємства. *Бізнес Інформ.* 2024. № 8. С. 393–399. URL: https://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?abstract=2024_08_0&year=2024.
14. Карлова О. А. Вплив глобальних трансформацій бізнес-середовища на розвиток підприємств. *Бізнес Інформ.* 2024. № 6. С. 21–27. URL: https://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?abstract=2024_06_0&year=2024
15. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2012. 296 с.
16. Лозова О. В., Кужель Н. Л., Кужель О. В. Управління стратегічними змінами підприємства в контексті довгострокового розвитку вітчизняних компаній під час війни та в поствоєнний період. *Бізнес Інформ.* 2024. № 8. С. 386–392.
17. Лядський І. К., Сенько І. М., Потап'юк І. Вплив соціального інтелекту на особисту продуктивність у соціальних мережах. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2024. Т. 6. № 1. С. 38–48.
18. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.
19. Мартинець В. В. Тенденції розвитку сучасного менеджменту. *Київський економічний науковий журнал.* 2025. № 10. URL:

- <https://journals.kyumu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/312>.
20. Маслак О. О., Кузь А. В. Необхідність використання моніторингу управління підприємством в умовах переходу на зелену енергетику. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2024. Т. 6. № 1. С. 10–18.
 21. Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
 22. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова. М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.
 23. Миськів Г., Білик В. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2024. Т. 6. № 1. С. 19–27. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu>.
 24. Мірошник Р. О. Особливості аналізування бізнес-процесів підприємств у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3357>.
 25. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
 26. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л.М. Варави ; Криворізь. нац. ун-т. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2015. 417 с.
 27. Носатенко О. Д., Світличний В. С. Бізнес-процеси підприємства та механізм їх управління в умовах трансформації економіки. Причорноморські економічні студії. 2025. Вип. 95. URL: <http://bses.in.ua>.
 28. Олініченко К. С., Чміль Г. Л., Прядко О. М. Трансформація комунікаційної політики для забезпечення резильєнтності підприємств роздрібної торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 338–345. URL: https://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?abstract=2024_02_0&year=2024.

29. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування». КПІ ім. Ігоря Сікорського. Укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.
30. Подра О. П., Петришин Н. Я., Киричук І. В. Сучасні підходи до стратегічного управління людськими ресурсами на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2024. Т. 6. № 1. С. 49–57. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu>.
31. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.
32. Пшик-Ковальська О. О., Хадик В. О. Особливості застосування змістовних теорій мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2024. Т. 6. № 1. С. 58–66.
33. Рожко В. І., Дуна Н. Г. Удосконалення бізнес-комунікацій кредитно-фінансових установ. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 324–332. URL: https://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?abstract=2024_02_0&year=2024.
34. Савченко Т. В. Організація системи управління підприємством на засадах процесного підходу. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 79. URL: <https://www.market-infr.od.ua>.
35. Скібська К. О., Старіков В. Г. Інформаційний менеджмент у малому та середньому бізнесі. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 284–290. URL: https://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?abstract=2024_04_0&year=2024.
36. Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т. В. Гринько. Дн-ськ: Біла К.О., 2016. 504 с.
37. Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та

- логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара; за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2017. 487 с.
38. Теорія прийняття управлінських рішень: навч. Посібник. К. Ф. Ковальчук та ін.. Дніпро: Дріант, 2018. 227 с.
39. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.
40. Терещенко О. О. Сучасні інструменти управління ефективністю діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. URL: <https://www.economy.nayka.com.ua>.
41. Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів ХХІ століття: колективна монографія / Л.О. Аксьонова [та ін.]; за заг. ред. Т.В. Гринько; Дніпров. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпро: Біла К.О., 2019. 419 с.
42. Халатур С. М., Бровко Л. І., Дубина М. В. Інституціональний аспект реалізації сучасних бізнес-процесів підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. URL: <https://economyandsociety.in.ua>.
43. Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. Посібник. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К.: Центр учбової літератури, 2013. 284 с.
44. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.