

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

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____Олександр ВЕЛИЧКО
« ____ » _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЗМІН

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувач

Анастасія БЕРЕСТ

Науковий керівник,
доктор філософії, доцент

Ольга РОДІНА

Дніпро – 2026

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

З А Т В Е Р Д Ж У Ю

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

З А В Д А Н Н Я

на підготовку кваліфікаційної роботи

БЕРЕСТ АНАСТАСІЇ ВЯЧЕСЛАВІВНІ

1. Тема роботи: «Удосконалення системи менеджменту підприємств сфери послуг в умовах сучасних змін»

керівник роботи: Родіна Ольга Вікторівна, доцент

затверджені наказом закладу вищої освіти від «_____» _____ 2026 р. № _____.

2. Строк подання здобувачем роботи: 05 червня 2026 року.

3. Вихідні дані до роботи: дані фінансової звітності ТОВ «НАЦІОНАЛЬНИЙ ФЕСТИВАЛЬ «КОД НАЦІЇ», наукові праці і інформаційні джерела щодо питань системи менеджменту в умовах змін.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити): 1) розкрити теоретичні аспекти формування системи менеджменту підприємства; 2) проаналізувати діяльності досліджуваного підприємства; 3) провести оцінку діючої системи менеджменту досліджуваного підприємства; 4) обґрунтувати стратегії удосконалення системи менеджменту підприємства; 5) запропонувати заходи щодо управління змінами в системі менеджменту підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): динаміка основних фінансових показників діяльності ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» у 2024-2025 роках; динаміка показників ліквідності ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» у 2024-2025 роках; структура системи менеджменту ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ»; стратегічна карта ризиків ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ»; послідовність впровадження змін у системі менеджменту ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ»; модель стратегічного забезпечення фінансової стійкості ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ».

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 15.10.2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми роботи і об'єкта дослідження	вересень-жовтень 2025 року	
2	Складання і затвердження плану та завдання на кваліфікаційну роботу	вересень-жовтень 2025 року	
3	Опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів формування системи менеджменту підприємства. Написання першого розділу.	жовтень-грудень 2025 року	
4	Дослідження організаційно-економічної діяльності підприємства. Написання другого аналітичного розділу.	січень року – березень 2026 року	
5	Удосконалення системи менеджменту в умовах змін у діяльності на досліджуваному підприємстві. Написання третього рекомендаційного розділу роботи.	березень – травень 2026 року	
6	Написання висновків і пропозицій	травень 2026 року	
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів	травень 2026 року	
8	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	червень 2026 року	
9	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту	червень 2026 року	
10	Представлення роботи на засідання кафедри	червень 2025 року	
11	Захист кваліфікаційної роботи	червень 2025 року	

Здобувачка

Анастасія БЕРЕСТ

Керівник роботи

Ольга РОДІНА

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність і зміст системи менеджменту підприємства.....	7
1.2. Види, джерела та фактори організаційних змін.....	11
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗМІН ТОВ «НАЦІОНАЛЬНИЙ ФЕСТИВАЛЬ «КОД НАЦІЇ».....	20
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «НАЦІОНАЛЬНИЙ ФЕСТИВАЛЬ «КОД НАЦІЇ».....	20
2.2. Оцінка діючої системи менеджменту ТОВ «НАЦІОНАЛЬНИЙ ФЕСТИВАЛЬ «КОД НАЦІЇ».....	28
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЗМІН У ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НАЦІОНАЛЬНИЙ ФЕСТИВАЛЬ «КОД НАЦІЇ».....	41
3.1. Обґрунтування стратегії удосконалення системи менеджменту ТОВ «НАЦІОНАЛЬНИЙ ФЕСТИВАЛЬ «КОД НАЦІЇ».....	41
3.2. Розроблення заходів з управління змінами в системі менеджменту ТОВ «НАЦІОНАЛЬНИЙ ФЕСТИВАЛЬ «КОД НАЦІЇ»	51
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки сфера послуг відіграє ключову роль у забезпеченні сталого функціонування національного господарства, формуванні зайнятості населення та задоволенні зростаючих потреб споживачів. Водночас динамічні зміни ринкового середовища, інноваційних бізнес-процесів та зростання вимог до якості обслуговування зумовлюють необхідність постійного вдосконалення системи менеджменту підприємств сфери послуг. Саме ефективна система управління дозволяє забезпечити гнучкість організації, підвищити рівень її адаптації до зовнішніх змін та досягти високих результатів діяльності.

Особливого значення набуває впровадження сучасних управлінських підходів, що передбачають інтеграцію стратегічного планування, інноваційних інструментів управління. Рациональна організація управлінських процесів сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, покращенню якості послуг та зміцненню конкурентних позицій підприємств на ринку.

Питаннями удосконалення і формування системи менеджменту підприємства досліджувалися у працях авторів Базилевич В., Гриньова В., Ілляшенко С., Туленков М., Хміль Ф., Шевчук Л., Ястремська О., Savchenko T., Rodina O., Nikoliuk O.

Метою даної роботи є дослідження теоретико-методичних засад функціонування системи менеджменту підприємств сфери послуг та розроблення практичних рекомендацій щодо її удосконалення в умовах сучасних змін.

Основними **завданнями** кваліфікаційної роботи для досягнення поставленої мети є:

1. Дослідити теоретичні основи формування системи менеджменту підприємств;
2. Надати характеристику діяльності досліджуваного підприємства;

3. Провести оцінку ефективності системи управління на досліджуваному підприємстві;

4. Виявити основні проблеми та резерви підвищення ефективності управління підприємства сфери послуг;

5. Розробити напрями удосконалення системи менеджменту підприємства з урахуванням сучасних тенденцій розвитку та змін у діяльності досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління підприємствами сфери послуг.

Предметом дослідження виступає система менеджменту підприємства сфери послуг та напрями її удосконалення.

Методи дослідження: аналізу і синтезу, узагальнення, економічного та фінансового аналізу, порівняння, системного підходу.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, статистичні матеріали, фінансова звітність підприємства, а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає у можливості використання розроблених рекомендацій щодо вдосконалення системи менеджменту у діяльності підприємства сфери послуг. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності управління, покращення якості послуг, оптимізацію бізнес-процесів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і зміст системи менеджменту підприємства

В умовах трансформації економіки, посилення глобальної конкуренції, планування бізнес-процесів та зростання невизначеності зовнішнього середовища особливої актуальності набуває проблема формування ефективної системи менеджменту підприємства. Саме якість управлінських рішень, узгодженість функціонування структурних підрозділів, гнучкість організаційної структури та здатність до адаптації визначають конкурентоспроможність і довгострокову стійкість суб'єкта господарювання.

Менеджмент як наукова категорія розглядається як цілеспрямований вплив на колектив працівників та ресурси організації з метою досягнення визначених стратегічних і тактичних цілей. У сучасному трактуванні менеджмент поєднує економічні, організаційні, соціально-психологічні та інформаційні аспекти управління, що забезпечують узгоджене функціонування підприємства як відкритої соціально-економічної системи [3, 17].

Еволюція підходів до трактування системи менеджменту підприємства представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Еволюція підходів до трактування системи менеджменту підприємства
[5, 19, 28, 42]

Підхід	Ключова характеристика	Основний акцент	Переваги	Обмеження
Класичний (адміністративний)	Менеджмент як процес організації та контролю	Ієрархія, дисципліна, регламентація	Чіткість структури, формалізація	Низька гнучкість
Функціональний	Управління через реалізацію функцій (планування,	Управлінські процеси	Системність управління	Недостатня орієнтація на

	організація, мотивація, контроль)			зовнішнє середовище
Системний	Підприємство як відкрита система	Взаємозв'язок підсистем	Комплексність аналізу	Складність реалізації
Процесний	Управління як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів	Оптимізація потоків	Підвищення ефективності	Потребує високої координації
Стратегічний	Орієнтація на довгостроковий розвиток	Конкурентні переваги	Адаптивність	Залежність від якості прогнозування

Система менеджменту підприємства являє собою цілісну сукупність взаємопов'язаних елементів, принципів, методів, функцій і механізмів управління, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємства в умовах змінного зовнішнього середовища. Вона охоплює організаційну структуру, управлінські процеси, кадровий потенціал, систему мотивації, інформаційне забезпечення, контроль і оцінювання результатів діяльності [33].

З позицій системного підходу підприємство розглядається як складна відкрита система, що взаємодіє із зовнішнім середовищем через потоки ресурсів, інформації та фінансових результатів. У цьому контексті система менеджменту виконує інтегруючу роль, забезпечуючи координацію діяльності підсистем (виробничої, фінансової, маркетингової, кадрової, інноваційної тощо) та їх орієнтацію на досягнення стратегічних цілей [23].

Зміст системи менеджменту розкривається через сукупність основних управлінських функцій, до яких традиційно відносять: планування - визначення цілей підприємства, формування стратегії та розробка планів їх реалізації; організування - формування організаційної структури, розподіл повноважень і відповідальності; мотивацію - створення системи стимулювання працівників до досягнення цілей; координацію - узгодження дій структурних підрозділів та окремих виконавців; контроль - оцінювання результатів діяльності та коригування відхилень [8, 43].

У сучасних умовах зміст системи менеджменту розширюється за рахунок впровадження стратегічного управління, ризик-менеджменту, управління якістю, екологічного менеджменту, цифрових інструментів управління та механізмів корпоративної соціальної відповідальності, що свідчить про інтегративний характер системи менеджменту та її здатність трансформуватися відповідно до вимог часу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Структурні елементи системи менеджменту підприємства [1, 14, 15, 44]

Елемент системи	Зміст	Роль у забезпеченні ефективності
Суб'єкт управління	Керівники, менеджери різних рівнів	Формування та реалізація управлінських рішень
Об'єкт управління	Ресурси, процеси, персонал	Забезпечення виробничої та господарської діяльності
Організаційна структура	Розподіл повноважень та відповідальності	Координація діяльності підрозділів
Методи управління	Економічні, адміністративні, соціально-психологічні	Вплив на поведінку персоналу
Інформаційна система	Збір, обробка та передача інформації	Підтримка прийняття рішень
Система контролю	Оцінка результатів діяльності	Коригування відхилень

Важливою складовою системи менеджменту є принципи управління, які визначають загальні правила її побудови та функціонування. До ключових принципів належать: системність, цілеспрямованість, науковість, адаптивність, економічність, відповідальність, ієрархічність та безперервність розвитку. Дотримання цих принципів забезпечує узгодженість управлінських рішень і підвищує результативність діяльності підприємства.

Окрему увагу слід приділити структурним елементам системи менеджменту, до яких відносять:

1. Суб'єкт управління - керівники різних рівнів, управлінський персонал, які здійснюють управлінський вплив.
2. Об'єкт управління - виробничі процеси, ресурси підприємства, персонал, фінансові потоки.

3. Управлінські рішення - результат аналітичної діяльності суб'єкта управління.
4. Інформаційне забезпечення - система збору, обробки та передачі інформації.
5. Механізм зворотного зв'язку - система контролю та оцінювання результатів [35].

Інтеграція системи менеджменту у процеси функціонування підприємства представлено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Інтеграція системи менеджменту у процеси функціонування підприємства [8].

Система менеджменту підприємства є складною багаторівневою конструкцією, що інтегрує управлінські функції, методи, інструменти та ресурси в єдину логічну модель досягнення цілей підприємства. Її ефективність визначається рівнем узгодженості між елементами, здатністю до адаптації та орієнтацією на довгостроковий розвиток [10].

Узагальнюючи, можна зазначити, що сутність системи менеджменту підприємства полягає у забезпеченні цілеспрямованого, організованого та контрольованого процесу управління ресурсами та результатами діяльності з метою досягнення стратегічної стійкості, конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємства. В подальшому дослідженні доцільно розглянути еволюцію підходів до формування систем менеджменту та сучасні концепції їх удосконалення.

1.2. Види, джерела та фактори організаційних змін

У сучасних умовах нестабільності економічного середовища, цифрової трансформації бізнесу та посилення конкуренції організаційні зміни стають об'єктивною необхідністю забезпечення довгострокового розвитку підприємства. Вони виступають інструментом адаптації до зовнішніх викликів і внутрішніх трансформацій, сприяють підвищенню ефективності управління, оптимізації бізнес-процесів та зміцненню конкурентних позицій.

Сучасна теорія управління розглядає організаційні зміни не лише як реакцію на зовнішні виклики, а як постійний елемент стратегічного розвитку підприємства. У динамічному середовищі стабільність дедалі частіше досягається через безперервне вдосконалення та оновлення, а не через збереження існуючого стану. Відтак зміни стають не разовою подією, а системним процесом, інтегрованим у загальну модель менеджменту.

У науковій літературі виділяють декілька концептуальних підходів до розуміння природи організаційних змін. По-перше, це адаптивний підхід, згідно з яким зміни є відповіддю підприємства на вплив факторів зовнішнього середовища. По-друге, інноваційний підхід, що акцентує увагу на внутрішніх ініціативах та підприємницькій активності керівництва. По-третє, еволюційний підхід, який розглядає зміни як результат поступового накопичення якісних перетворень. По-четверте, революційний підхід, що

передбачає радикальну трансформацію бізнес-моделі або організаційної структури [2, 21].

Організаційні зміни тісно пов'язані зі стратегічним управлінням підприємства. Реалізація нової стратегії розвитку, вихід на нові ринки, диверсифікація діяльності або впровадження інновацій потребують відповідної трансформації організаційної структури, системи комунікацій, механізмів координації та контролю. Таким чином, зміни виступають інструментом реалізації стратегічних цілей.

Особливе значення в сучасних умовах мають цифрові організаційні зміни. Цифровізація бізнес-процесів передбачає впровадження ERP-систем, CRM-платформ, автоматизованих систем обліку, аналітичних інструментів для прийняття управлінських рішень. Такі трансформації змінюють не лише технологічну основу діяльності, а й організаційну культуру підприємства, вимоги до компетенцій персоналу та характер взаємодії між підрозділами [6, 24].

Варто підкреслити, що успішність організаційних змін значною мірою залежить від рівня готовності підприємства до трансформації. Готовність до змін включає такі складові: наявність стратегічного бачення; підтримку з боку вищого керівництва; достатній рівень фінансового забезпечення; кваліфікований персонал; ефективну систему внутрішніх комунікацій; розвинену організаційну культуру [12].

Важливою проблемою управління змінами є подолання опору персоналу. Опір може проявлятися у формі пасивного ігнорування нововведень, зниження продуктивності праці, конфліктів або відкритої критики управлінських рішень. Причинами опору виступають невизначеність, страх втрати роботи, збільшення навантаження або недовіра до керівництва. Тому ефективне управління змінами передбачає активну комунікацію, залучення працівників до процесу прийняття рішень, навчання та мотивацію [32].

Суттєвим аспектом є також етапність реалізації організаційних змін. Як правило, процес трансформації включає такі основні етапи: перший етап - діагностика проблем та обґрунтування необхідності змін; другий етап - формування концепції та цілей змін; третій етап - планування заходів і ресурсного забезпечення; четвертий етап - реалізація змін; п'ятий етап - моніторинг і контроль результатів; шостий етап - закріплення досягнутих результатів у системі менеджменту [34].

Значну роль у процесі організаційних змін відіграє організаційна культура. Культура підприємства визначає рівень сприйняття нововведень, готовність до експериментів, ставлення до ризику та інновацій. Підприємства з розвиненою культурою довіри, відкритості та співпраці демонструють вищу адаптивність та здатність до саморозвитку.

Не менш важливим є ресурсний аспект організаційних змін. Будь-які трансформації потребують фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів. Нестача ресурсного забезпечення може призвести до часткової реалізації запланованих заходів або до зниження їх ефективності. Відтак управління змінами повинно базуватися на реалістичній оцінці можливостей підприємства [38].

У контексті забезпечення економічної безпеки підприємства організаційні зміни виконують превентивну функцію, дозволяючи своєчасно реагувати на загрози та мінімізувати ризики. Вони сприяють підвищенню гнучкості управлінської системи, удосконаленню структури витрат, оптимізації виробничих процесів та зміцненню фінансової стійкості.

Основна класифікація організаційних змін представлена у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація видів організаційних змін [4, 18, 30]

Критерій класифікації	Види змін	Характеристика
За масштабом	Локальні	Стосуються окремих підрозділів або процесів
	Комплексні	Охоплюють усе підприємство
За глибиною впливу	Еволюційні	Поступові, без різких структурних зрушень
	Революційні	Радикальні трансформації (реорганізація, реструктуризація)

За напрямом	Структурні	Зміна організаційної структури
	Технологічні	Впровадження нових технологій
	Кадрові	Зміни у складі або кваліфікації персоналу
	Стратегічні	Коригування місії, цілей, стратегії
За характером виникнення	Реактивні	Відповідь на зовнішні виклики
	Проактивні	Ініційовані для випередження змін

Організаційні зміни є невід’ємним елементом розвитку підприємства та складовою його системи менеджменту. Вони зумовлюються комплексом внутрішніх і зовнішніх факторів, реалізуються через відповідні механізми управління та спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності й довгострокової стійкості. Ефективне управління змінами потребує системного підходу, стратегічного мислення та врахування людського чинника як ключового ресурсу трансформації [36].

За потреби можу додати підпункт із детальним аналізом сучасних моделей управління змінами або адаптувати текст під специфіку конкретного підприємства, яке досліджується у дипломній роботі.

Організаційні зміни доцільно трактувати як цілеспрямований процес трансформації структурних, процесних, технологічних, кадрових та культурних характеристик підприємства з метою підвищення результативності його діяльності. Вони можуть охоплювати як окремі елементи системи менеджменту, так і підприємство в цілому [40].

Залежно від стратегічної орієнтації підприємства зміни можуть бути спрямовані на підвищення ефективності операційної діяльності, формування інноваційної моделі розвитку або забезпечення фінансової стабільності. Особливої ваги набувають цифрові організаційні зміни, пов’язані з впровадженням інформаційних систем управління, автоматизацією виробничих процесів та використанням аналітичних платформ для підтримки прийняття рішень [7, 20]. Джерела змін формуються як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі підприємства. Їх ідентифікація є необхідною умовою ефективного управління трансформаційними процесами (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Джерела організаційних змін у системі менеджменту підприємства [11, 41]

Організаційні зміни нерідко супроводжуються опором персоналу, що пов'язано з невизначеністю, страхом втрати стабільності або недостатнім рівнем комунікації. Тому важливою складовою управління змінами є формування відповідної корпоративної культури, орієнтованої на інноваційність, відкритість до трансформацій та безперервне навчання. Ефективність реалізації організаційних змін значною мірою залежить від: чіткості визначення цілей трансформації; обґрунтованості управлінських рішень; ресурсного забезпечення; підтримки керівництва; системи моніторингу та контролю результатів [9, 22].

Таким чином, організаційні зміни є складним багаторівневим процесом, що охоплює трансформацію структур, процесів, технологій та поведінкових моделей персоналу. Їх ініціювання обумовлюється як впливом зовнішнього середовища, так і внутрішніми потребами розвитку підприємства. Рациональне управління змінами дозволяє підвищити адаптивність системи менеджменту,

забезпечити конкурентоспроможність та стійкість підприємства у довгостроковій перспективі.

Результативність організаційних змін значною мірою визначається наявністю чіткої концептуальної основи їх реалізації. Використання структурованих моделей управління трансформаційними процесами дозволяє зменшити ризики, підвищити узгодженість управлінських рішень та забезпечити послідовність дій керівництва. У науковій і практичній площині найбільш поширеними є модель К. Левіна, восьмиетапна модель Дж. Коттера та поведінкова модель ADKAR, кожна з яких відображає певний аспект процесу змін [13].

Однією з фундаментальних є модель трьох етапів Курта Левіна, що заклала основу сучасної теорії управління змінами та передбачає поетапну трансформацію організації через стадії «розморожування», «зміни» та «заморожування» (рис. 1.3).

На першому етапі формується усвідомлення необхідності змін, долається інерція та опір персоналу. Другий етап пов'язаний із безпосереднім впровадженням нововведень - трансформацією структур, процесів або поведінкових моделей. Завершальний етап спрямований на закріплення досягнутих результатів і формування нової стабільної моделі функціонування підприємства. Перевагою моделі Курта Левіна є її логічність і універсальність, однак вона має узагальнений характер і не деталізує конкретні управлінські інструменти реалізації змін [22].

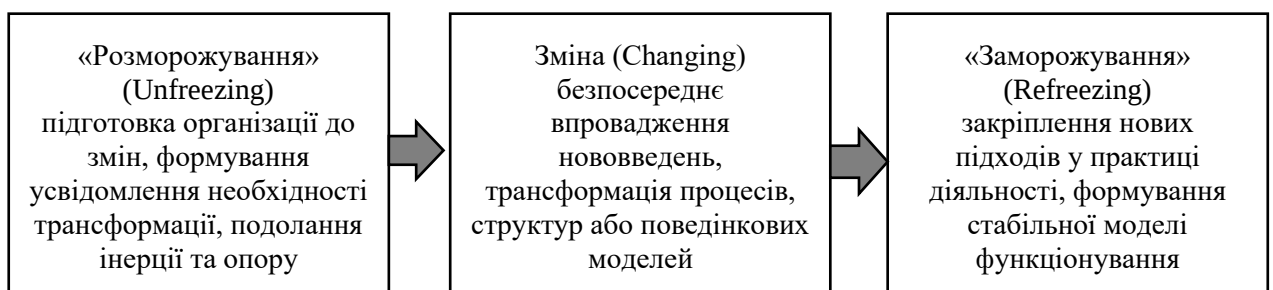


Рис. 1.3. Структура моделі трьох етапів Курта Левіна [13, 16]

Більш розгорнуту концепцію запропонував Джон Коттер, який розробив восьми етапну модель управління змінами. Вона охоплює формування відчуття терміновості, створення команди прихильників змін, розробку стратегічного бачення, активну комунікацію, усунення бар'єрів, досягнення короткострокових результатів, закріплення досягнень та інтеграцію змін у корпоративну культуру. На відміну від моделі Левіна, підхід Коттера акцентує увагу на ролі лідерства, комунікації та підтримці персоналу, що робить його більш придатним для масштабних і комплексних трансформацій. Модель детальніше враховує психологічні й культурні аспекти змін, що підвищує її практичну значущість [37].

Особливу увагу людському фактору приділяє модель ADKAR, яка розглядає зміни через призму індивідуальної готовності працівників та передбачає послідовне формування усвідомлення необхідності змін, бажання їх підтримати, набуття знань, розвитку здатності до практичного застосування нових навичок та закріплення нової поведінки, що дозволяє зосередитися на мотиваційних і компетентнісних аспектах трансформації, що є критично важливим в умовах опору персоналу. Модель ADKAR ефективно доповнює структурні підходи, орієнтуючи управлінців на забезпечення внутрішньої підтримки змін з боку працівників [39].

Послідовність етапів за моделі ADKAR представлено на рис. 1.4.

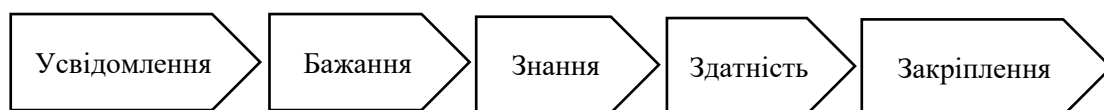


Рис. 1.4. Логіка моделі ADKAR [31]

Узагальнення розглянутих концепцій дозволяє сформувати інтегровану логічну модель впровадження організаційних змін на підприємстві та передбачає аналітичний етап, що включає діагностику проблем та оцінку факторів впливу; стратегічне обґрунтування цілей і очікуваних результатів; проектування змін із визначенням ресурсного забезпечення; практичну

реалізацію заходів; моніторинг і коригування результатів; а також інституціоналізацію змін через їх інтеграцію у систему менеджменту. Інтегрована модель поєднує структурний, процесний та поведінковий підходи, забезпечуючи комплексність управління трансформаційними процесами [3].

У табл. 1.4 представлено порівняльну характеристику стратегічних підходів залежно від типів організацій.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика стратегічних підходів залежно від типу організацій [17, 29, 37]

Тип організації	Домінуючий стратегічний підхід	Основна стратегічна мета	Характерні інструменти	Переваги підходу	Потенційні ризики
Великі корпоративні підприємства	Корпоративна та конкурентна стратегія (диверсифікація, інтеграція, лідерство за витратами)	Збільшення ринкової частки та капіталізації	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, портфельні моделі (BCG, GE/McKinsey), стратегічне планування	Масштабність, стійкість, ресурсна забезпеченість	Бюрократизація, повільна адаптація
Малі та середні підприємства	Гнучка (адаптивна) стратегія, стратегія фокусування	Виживання та закріплення на ринку	Бізнес-планування, аналіз конкурентів, стратегія нішування	Висока гнучкість, швидке реагування	Обмежені ресурси, залежність від ринку
Стартапи та інноваційні компанії	Інноваційна та підприємницька стратегія	Швидке зростання, створення нової цінності	Lean Startup, Agile-методологія, MVP-підхід	Високий потенціал масштабування	Високий рівень ризику
Державні підприємства	Соціально-орієнтована та регуляторна стратегія	Забезпечення суспільних потреб	Державні програми, бюджетне планування, нормативне регулювання	Соціальна стабільність	Низька гнучкість, адміністративні обмеження
Некомерційні організації	Місійно-орієнтована стратегія	Реалізація соціальної місії	Проектне управління, грантове фінансування, партнерство	Соціальний вплив	Залежність від донорів

Аграрні підприємства	Ресурсно-орієнтована та стратегія сталого розвитку	Ефективне використання земельних і природних ресурсів	Інноваційні агротехнології, диверсифікація виробництва, ризик-менеджмент	Стійкість та довгострокова ефективність	Залежність від природно-кліматичних факторів
Підприємства сфери послуг	Клієнтоорієнтована стратегія	Підвищення якості обслуговування та лояльності клієнтів	CRM-системи, маркетинг відносин, сервісний менеджмент	Високий рівень задоволеності споживачів	Висока конкуренція

Отже, аналіз класичних і сучасних моделей управління організаційними змінами свідчить про їх системний та етапний характер. Класичні концепції формують методологічну основу, тоді як сучасні підходи посилюють увагу до комунікації, лідерства та розвитку компетенцій персоналу. Вибір конкретної моделі або їх поєднання має визначатися масштабом трансформацій, рівнем організаційної культури, ресурсними можливостями та стратегічними цілями підприємства. Оптимальним є інтегрований підхід, що дозволяє врахувати як структурні, так і соціально-психологічні аспекти управління змінами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗМІН ТОВ «НАЦІОНАЛЬНИЙ ФЕСТИВАЛЬ «КОД НАЦІЇ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «НАЦІОНАЛЬНИЙ ФЕСТИВАЛЬ «КОД НАЦІЇ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «НАЦІОНАЛЬНИЙ ФЕСТИВАЛЬ «КОД НАЦІЇ» є юридичною особою, зареєстрованою відповідно до законодавства України 31 жовтня 2022 року. Підприємство внесене до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань за кодом ЄДРПОУ 44891442 . Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю [45-46].

Первинною юридичною адресою підприємства є: 93302, Луганська область, місто Попасна (Сєверодонецький район), вул. Кошового, буд. 36, кв. 1 . У зв'язку з військовою агресією проти України та активними бойовими діями на території Луганської області підприємство було вимушено перемістити свою діяльність до більш безпечного регіону – міста Дніпро. Релокація забезпечила збереження організаційної цілісності, продовження господарської діяльності та підтримку команди в умовах воєнного стану.

Основним видом економічної діяльності товариства є організування конгресів і торговельних виставок (КВЕД 82.30). Додаткові напрями діяльності включають роздрібну торгівлю через мережу Інтернет (КВЕД 47.91), функціонування веб-порталів (КВЕД 63.12), а також організування інших видів відпочинку та розваг (КВЕД 93.29), відповідна диверсифікація напрямів діяльності свідчить про комплексний характер функціонування підприємства, орієнтований на розвиток культурно-мистецьких, інформаційних та комунікаційних проєктів [45-46].

Статутний капітал товариства становить 100,00 грн і розподілений між чотирма засновниками на паритетних засадах (по 25% кожному). Кінцевими бенефіціарними-власниками є фізичні особи – громадяни України, які здійснюють прямий вирішальний вплив на діяльність підприємства. Управління підприємством здійснює керівник – Ніконов Денис Валерійович, що забезпечує організаційне та стратегічне керівництво діяльністю ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» [45-46].

З огляду на специфіку діяльності ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ», підприємство відіграє важливу роль у реалізації культурних ініціатив та проєктів, спрямованих на підтримку національної ідентичності, розвиток креативних індустрій та формування суспільної консолідації. Переміщення до міста Дніпро стало важливим управлінським рішенням, що дозволило забезпечити безперервність функціонування, адаптацію до нових умов господарювання та збереження потенціалу подальшого розвитку в умовах воєнної нестабільності.

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства проведено на основі фінансової звітності малого підприємства за 2024 та 2025 роки.

У 2024 році чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) становив 132,0 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції дорівнювала 132,0 тис. грн, що свідчить про відсутність валового прибутку. Фінансовий результат до оподаткування за підсумками року дорівнював 0,0 тис. грн, а чистий прибуток також становив 0,0 тис. грн.

У 2025 році чистий дохід скоротився до 113,5 тис. грн, що на 18,5 тис. грн менше, ніж у попередньому році (зменшення на 14,0%). Собівартість реалізованої продукції у 2024 році дорівнювала 113,5 тис. грн, тобто також відповідала рівню доходів. Фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток у 2024 році залишилися на нульовому рівні. Так, протягом аналізованого періоду підприємство працювало без формування прибутку, що свідчить про функціонування за принципом покриття витрат доходами без накопичення фінансового резерву.

Динаміка основних фінансових показників діяльності ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» представлено на рис. 2.1.

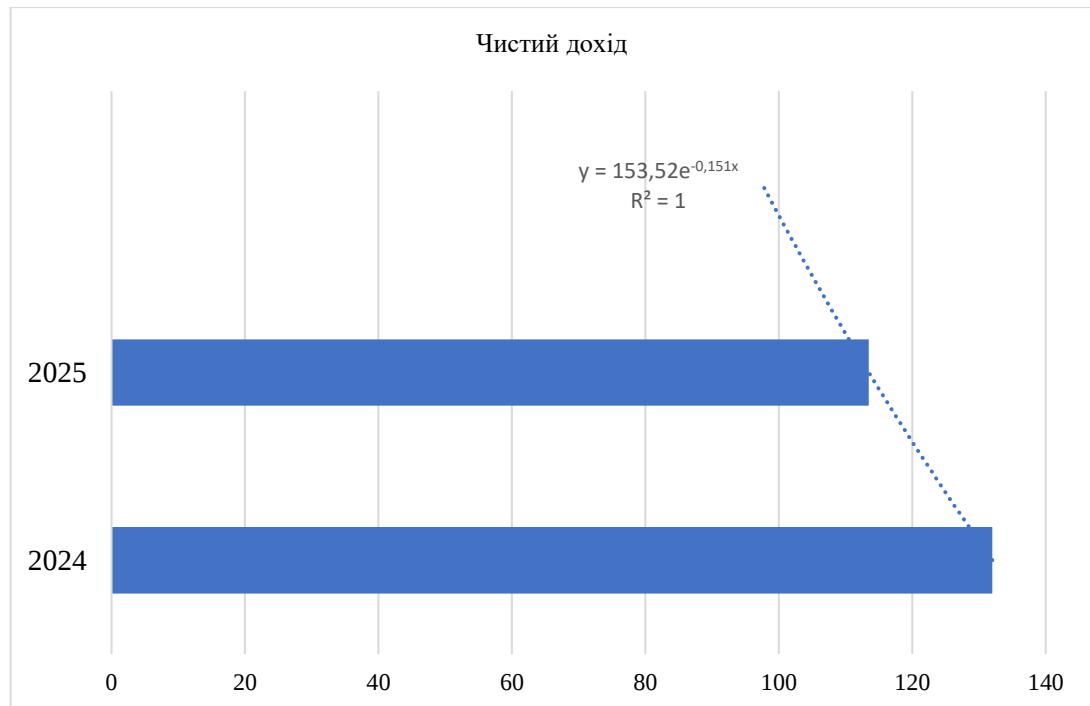


Рис. 2.1. Динаміка основних фінансових показників діяльності ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» у 2024-2025 роках

Аналіз фінансових показників ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» за 2025 рік фіксує скорочення обсягу реалізації порівняно з попереднім періодом при одночасному збереженні тотожності між доходами та витратами. У діяльності ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» конфігурація результатів передбачає, що операційна діяльність забезпечує лише компенсацію понесених витрат без формування доданої вартості. Але ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» за відсутності чистого прибутку коефіцієнт рентабельності реалізації набуває нульового значення.

Оцінювання ефективності функціонування ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» вказує на специфічну модель господарювання. Водночас повна відповідність доходів і витрат свідчить про чітке бюджетування та контроль за використанням ресурсів у діяльності ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ». Структура фінансового балансу зумовлена орієнтацією на реалізацію соціально-культурних ініціатив, де економічний результат не є пріоритетним показником

успішності, а також у межах якої залучені кошти спрямовуються виключно на покриття організаційних витрат без формування накопичень.

У діяльності ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» має невелику кількість персоналу, більшість працівників для організації заходів залучаються на умовах договору, що зумовлює концентрацію управлінських і виконавчих функцій у межах вузького кола працівників та підвищує залежність результатів від їх індивідуальної продуктивності.

Зменшення обсягу реалізації у 2025 році на 14 % порівняно з 2024 роком відображає негативну динаміку ділової активності. Відповідне скорочення може бути пов'язане з ускладненням зовнішнього середовища функціонування, зокрема економічною нестабільністю та впливом воєнних чинників, що обмежують платоспроможний попит і можливості розширення діяльності.

Окрім цього, за даними фінансової звітності ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» проведено оцінку показників фінансової стійкості за останні два роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Показники фінансової стійкості, рентабельності та ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» у 2024-2025 роках

Показник	2024 р.	2025 р.	2025/2024, %
Коефіцієнт автономії	0,36	0,39	108,3
Коефіцієнт фінансової залежності	0,64	0,61	95,3
Коефіцієнт фінансового левериджу	1,76	1,56	88,6
Рентабельність	0,68	0,79	116,2
Оборотність активів	1,50	1,77	118,0
Оборотність дебіторської заборгованості	6,33	11,11	175,5

Зростання коефіцієнта автономії ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» на 8,3 % вказує на поступове посилення частки власного капіталу у фінансуванні активів. Одночасне зниження коефіцієнта фінансової залежності до 95,3 % від рівня попереднього року та скорочення фінансового левериджу на 11,4 %

свідчать про зменшення боргового навантаження і більш збалансовану структуру капіталу, що характеризує покращення фінансової стійкості та зниження ризиків надмірної залежності від позикових ресурсів.

Показник рентабельності ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» зріс на 16,2 %, що відображає підвищення ефективності використання майнового потенціалу підприємства, відповідно кожна гривня активів у 2025 році генерувала більший обсяг фінансового результату порівняно з попереднім періодом.

Динаміка показників ділової активності ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» має виражений позитивний характер. Оборотноість активів збільшилася на 18 %, що свідчить про інтенсифікацію господарської діяльності та ефективніше використання ресурсної бази. Найбільш суттєві зміни спостерігаються щодо оборотності дебіторської заборгованості, яка зросла на 75,5 %. Прискорення інкасації коштів та скорочення періоду обігу дебіторської заборгованості ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ», що позитивно впливає на ліквідність і платоспроможність підприємства.

Показники ліквідності відображають співвідношення між найбільш мобільними активами та зобов'язаннями, що підлягають погашенню у короткостроковому періоді. Їх динаміка дає змогу зробити висновки щодо ризику виникнення касових розривів, ефективності управління оборотним капіталом та рівня фінансової стабільності.

На рис. 2.2 представлено розрахунок основних коефіцієнтів ліквідності ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» за аналізований період, що створює підґрунтя для подальшої інтерпретації отриманих результатів і формування обґрунтованих управлінських висновків.

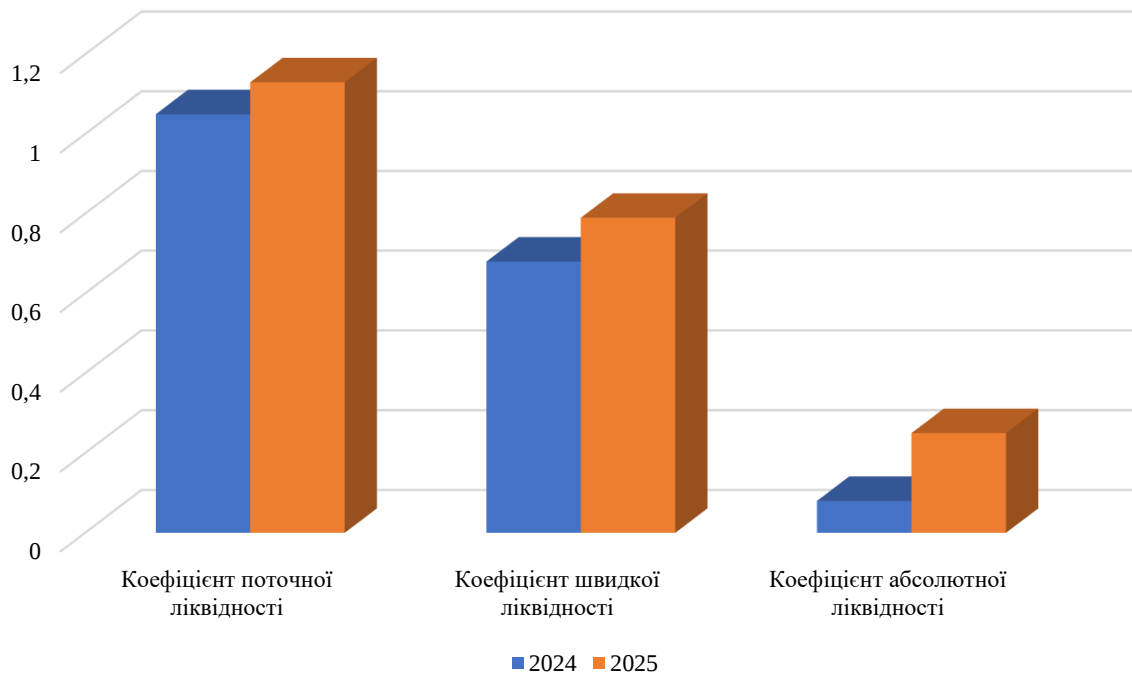


Рис. 2.2. Динаміка показників ліквідності ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» у 2024-2025 роках

Аналіз динаміки показників ліквідності ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» за 2024-2025 роки свідчить про покращення рівня короткострокової платоспроможності підприємства. Значення коефіцієнта поточної ліквідності зросло з 1,05 до 1,13, що відповідає темпу приросту 7,6 %. Така динаміка відображає підвищення здатності підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Водночас отримане значення перебуває на межі мінімально допустимого рівня, що свідчить про відсутність суттєвого запасу фінансової міцності.

Коефіцієнт швидкої ліквідності зріс із 0,68 до 0,79, що становить приріст 16,2 %. Це свідчить про посилення ролі найбільш ліквідної частини оборотних активів (без урахування запасів) у забезпеченні поточних зобов'язань. Наближення показника до нормативного інтервалу характеризує позитивні зміни в управлінні оборотним капіталом та дебіторською заборгованістю.

Найбільш суттєві зміни спостерігаються щодо коефіцієнта абсолютної ліквідності, який збільшився з 0,08 до 0,25, тобто більш ніж утричі (312,5 %).

Зазначена динаміка свідчить про істотне зростання обсягу грошових коштів або їх еквівалентів у структурі активів, що позитивно впливає на здатність підприємства негайно виконувати поточні фінансові зобов'язання. Досягнення значення 0,25 відповідає орієнтовним нормативним межам і характеризує покращення платіжної дисципліни.

Серед показників ліквідності у 2024 році спостерігався недостатній рівень покриття поточних зобов'язань оборотними активами, що характеризувало обмежену короткострокову платоспроможність. У 2024 році показники ліквідності набули більш стабільного характеру, що свідчить про підвищення здатності підприємства своєчасно виконувати фінансові зобов'язання. Позитивна динаміка зумовлена покращенням структури оборотних активів та зростанням частки грошових коштів.

Фінансова стійкість у 2024 році характеризувалася значною залежністю від позикових ресурсів, що підвищувало ризики фінансової нестабільності. У 2024 році відбулося часткове зміцнення структури капіталу, що проявилось у зменшенні боргового навантаження та підвищенні частки власних джерел фінансування, що формує передумови для поступового зниження фінансових ризиків.

Окрім створення та функціонування товариства з обмеженою відповідальністю «НАЦІОНАЛЬНИЙ ФЕСТИВАЛЬ «КОД НАЦІЇ», його засновниками було ініційовано створення ГРОМАДСЬКОЇ СПІЛКИ «НАЦІОНАЛЬНИЙ ФЕСТИВАЛЬ «КОД НАЦІЇ», що свідчить про формування комплексної моделі реалізації діяльності, що поєднує комерційний та некомерційний сегменти.

Створення громадської спілки поряд із діючим підприємством можна розглядати як стратегічне рішення, спрямоване на розширення можливостей реалізації культурних, соціальних та просвітницьких ініціатив. Якщо ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» здійснює господарську діяльність, пов'язану з організацією заходів, реалізацією послуг та комерційних проєктів, то громадська спілка виконує функцію платформи для об'єднання учасників,

партнерів і прихильників фестивального руху, а також для залучення грантового та донорського фінансування.

З управлінської точки зору зазначена модель управління має низку переваг: диверсифікація організаційних форм діяльності - комерційна структура забезпечує фінансову самостійність і можливість укладення господарських договорів, тоді як громадська спілка дозволяє реалізовувати суспільно значущі проекти без мети отримання прибутку; розширення фінансових інструментів - громадська спілка має можливість брати участь у грантових програмах, отримувати благодійну допомогу та співпрацювати з міжнародними організаціями, що підвищує фінансову гнучкість загальної системи; посилення соціальної місії - наявність громадської спілки підкреслює культурно-соціальну спрямованість діяльності, формує позитивний імідж і зміцнює довіру з боку громадськості; інституційна стійкість в умовах воєнного стану - враховуючи релокацію підприємства з Луганської області до міста Дніпро через військову агресію, створення паралельної громадської структури можна розглядати як механізм забезпечення безперервності реалізації проєктів та збереження організаційної ідентичності.

Разом із тим така модель потребує чіткого розмежування функцій між юридичними особами, прозорості фінансових потоків та ефективної координації управління. Важливо уникати дублювання повноважень та забезпечити відповідність діяльності кожної організації її статутним цілям.

У цілому створення громадської спілки поряд із товариством з обмеженою відповідальністю свідчить про формування багаторівневої організаційної структури, що поєднує підприємницьку діяльність із соціально-культурною місією. Такий підхід підвищує адаптивність, розширює інституційні можливості та сприяє довгостроковій реалізації стратегічних цілей ініціаторів проєкту.

Власники ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» організовують конкурси по всій території України, що свідчить про масштабність діяльності та орієнтацію на формування загальнонаціонального культурного простору. Проведення

конкурсних заходів у різних регіонах держави сприяє популяризації української культури, розвитку творчого потенціалу молоді та зміцненню національної ідентичності в умовах сучасних суспільних викликів.

Організація конкурсів передбачає комплекс управлінських, організаційних та комунікаційних процесів, зокрема формування концепції заходу, розроблення положень і критеріїв оцінювання, координацію роботи журі, інформаційну підтримку, залучення партнерів та спонсорів. Така діяльність вимагає високого рівня професійної підготовки, ефективного розподілу функцій між командою та налагодженої системи менеджменту.

Географічне розширення конкурсної діяльності дозволяє охопити широку аудиторію учасників - школярів, студентів, творчі колективи та окремих виконавців, що сприяє розвитку культурного обміну між регіонами, формуванню єдиного інформаційного та мистецького простору, а також створенню умов для виявлення та підтримки обдарованої молоді.

Крім того, проведення конкурсів у різних містах України підвищує впізнаваність бренду «Код нації», зміцнює партнерські зв'язки з освітніми установами, громадськими організаціями та органами місцевого самоврядування. У стратегічному вимірі така діяльність формує довгострокові конкурентні переваги та забезпечує стійкість функціонування організації навіть в умовах воєнного стану та соціально-економічної нестабільності.

Таким чином, всеукраїнський формат конкурсної діяльності є не лише формою реалізації творчих ініціатив, а й інструментом стратегічного розвитку організації, розширення її впливу та посилення соціально-культурної ролі у суспільстві.

2.2. Оцінка діючої системи менеджменту ТОВ «НАЦІОНАЛЬНИЙ ФЕСТИВАЛЬ «КОД НАЦІЇ»

Власники підприємства організовують конкурси по всій території України, і безпосереднім виконавцем та координатором цієї діяльності

виступає ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ». Саме товариство забезпечує організаційне, інформаційне та методичне супроводження конкурсних заходів, формує концепцію проєктів, розробляє положення про проведення конкурсів, визначає критерії оцінювання та координує роботу журі.

Діяльність ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» охоплює повний цикл управління конкурсними проєктами: від стратегічного планування та розроблення календарного графіка заходів до комунікації з учасниками, партнерами й медіа. Підприємство здійснює реєстрацію учасників, організовує онлайн- та офлайн-формати проведення конкурсів, забезпечує технічну підтримку заходів, а також формує систему нагородження переможців.

Географічна широта конкурсної діяльності, що охоплює різні регіони України, дозволяє ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» виступати платформою для консолідації творчої молоді, освітніх закладів та культурних інституцій. Така діяльність сприяє формуванню єдиного культурного простору, розвитку творчих здібностей учасників та популяризації національних цінностей.

З управлінської точки зору, організація конкурсів на загальноукраїнському рівні потребує ефективної системи менеджменту, чіткої координації процесів і високого рівня відповідальності. ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» реалізує цю діяльність на засадах проєктного управління, що дозволяє оптимально розподіляти ресурси, контролювати витрати та забезпечувати стабільність функціонування навіть в умовах воєнного стану та релокації підприємства.

Система менеджменту ТОВ «НАЦІОНАЛЬНИЙ ФЕСТИВАЛЬ «КОД НАЦІЇ» сформована з урахуванням масштабів діяльності, організаційної структури та специфіки реалізації культурно-освітніх проєктів на всеукраїнському рівні. Підприємство функціонує як мале за чисельністю персоналу, що зумовлює централізований характер управління та поєднання стратегічних і операційних функцій у межах вузького кола відповідальних осіб.

Організаційна модель управління характеризується лінійним типом структури, у межах якої ключові управлінські рішення приймаються керівником підприємства. Така структура забезпечує оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища, проте підвищує залежність результатів діяльності від ефективності індивідуальних управлінських рішень.

Система менеджменту підприємства орієнтована на реалізацію конкурсних та фестивальних заходів, що потребує застосування проєктного підходу до організації діяльності. Кожен проєкт передбачає визначення цілей, планування бюджету, розподіл відповідальності, координацію виконавців та контроль результатів.

ТОВ «НАЦІОНАЛЬНИЙ ФЕСТИВАЛЬ «КОД НАЦІЇ» функціонує як мале підприємство з централізованою моделлю управління. Управлінські повноваження зосереджені на рівні керівника, що забезпечує оперативність прийняття рішень (рис. 2.3).

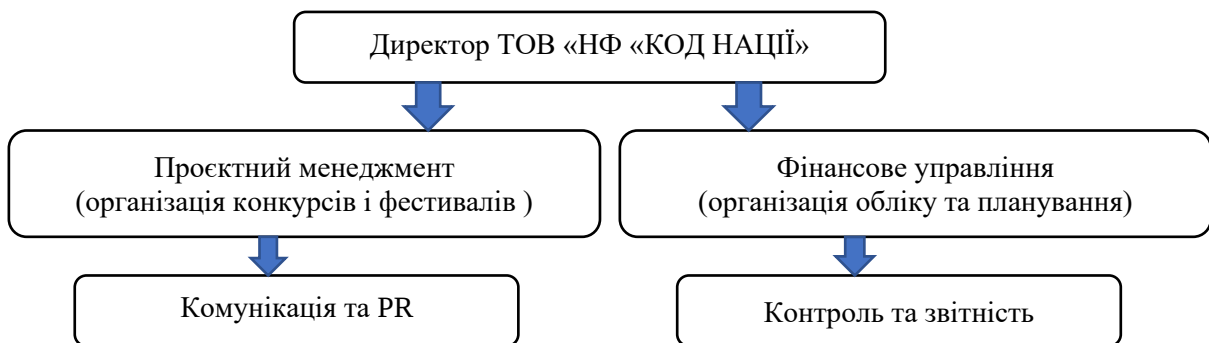


Рис. 2.3. Структура системи менеджменту ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ»

Оцінка реалізації функцій менеджменту ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» дозволяє визначити рівень організованості управлінських процесів, ефективність прийняття рішень та здатність підприємства забезпечувати досягнення поставлених цілей у межах наявних ресурсів. Аналіз здійснено за основними класичними функціями менеджменту: планування, організація, мотивація, координація та контроль.

Функція планування на ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» реалізується переважно у формі поточного та короткострокового планування. Керівництвом

формується календар конкурсних і фестивальних заходів, визначаються обсяги необхідних ресурсів та основні напрями діяльності на відповідний період. Разом із тим планування має здебільшого оперативний характер і не супроводжується формалізацією довгострокової стратегії розвитку. Відсутність чітко визначених стратегічних орієнтирів обмежує можливості прогнозування фінансових результатів і ускладнює процес оцінювання ефективності управлінських рішень у перспективі.

Організаційна функція менеджменту ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» характеризується гнучкістю та адаптивністю. Структура управління має централізований характер, що зумовлено невеликою чисельністю персоналу та проєктною спрямованістю діяльності. Розподіл обов'язків здійснюється з урахуванням функціональної необхідності, що дозволяє координувати підготовку та проведення заходів. Водночас поєднання значної кількості управлінських і виконавчих функцій в межах обмеженої команди підвищує навантаження на персонал і створює ризики зниження ефективності в умовах розширення масштабів діяльності.

Мотиваційна функція ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» реалізується переважно через нематеріальні стимули, зокрема ідейну залученість до реалізації культурно-освітніх проєктів, усвідомлення соціальної значущості діяльності та відповідальність за кінцевий результат. Обмежені фінансові ресурси та відсутність стабільного прибутку звужують можливості застосування матеріального стимулювання, що може негативно впливати на довгострокову зацікавленість персоналу та потенціал його професійного розвитку.

Координація управлінських процесів на ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» забезпечується завдяки використанню цифрових інструментів та онлайн-комунікацій. Активне застосування електронних каналів взаємодії з учасниками конкурсів, партнерами та іншими зацікавленими сторонами сприяє узгодженості дій і зниженню трансакційних витрат. Водночас, що дозволяє підвищує оперативність управління та дозволяє ефективно реалізовувати проєкти в умовах географічної розосередженості учасників.

Функція контролю ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» здійснюється шляхом ведення бухгалтерського обліку, складання фінансової звітності та контролю витрат за окремими проектами. Разом із тим відсутність системи управлінського обліку та формалізованих показників ефективності (KPI) обмежує можливості глибокого аналізу результативності діяльності та своєчасного коригування управлінських рішень.

Реалізація функцій менеджменту ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» забезпечує стабільність поточної операційної діяльності та ефективну організацію проєктної роботи. Водночас подальше вдосконалення системи управління потребує посилення стратегічного планування, розвитку мотиваційних механізмів і впровадження інструментів управлінського контролю з метою підвищення результативності та фінансової стійкості підприємства в довгостроковій перспективі. Оцінка рівня реалізації основних функцій менеджменту ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Оцінка рівня реалізації основних функцій менеджменту
ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ»**

Функція	Практична реалізація	Рівень ефективності	Коментар
Планування	Формування річного календаря заходів	Середній	Відсутня довгострокова стратегія
Організація	Проектний підхід	Високий	Гнучка модель управління
Мотивація	Ідейна залученість	Середній	Обмежені матеріальні стимули
Контроль	Фінансова звітність	Середній	Відсутній управлінський облік
Координація	Онлайн-комунікація	Високий	Цифровізація процесів

Функціональна структура системи менеджменту ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» сформована з урахуванням масштабів діяльності підприємства, специфіки реалізації культурно-освітніх проєктів та обмежених кадрових ресурсів і відображає сукупність взаємопов'язаних управлінських функцій, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування підприємства та досягнення поставлених цілей.

Центральне місце у функціональній структурі управління займає керівник підприємства, який здійснює загальне стратегічне та оперативне керівництво. До його повноважень належать формування цілей діяльності, прийняття ключових управлінських рішень, координація виконання проєктів, а також контроль за використанням фінансових і організаційних ресурсів. Така концентрація управлінських функцій забезпечує гнучкість і оперативність управління, водночас підвищуючи вимоги до професійної компетентності управлінського персоналу. Функціональна структура системи менеджменту ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» характеризується централізацією управління, проєктною орієнтацією та високим рівнем гнучкості. Вона забезпечує ефективну реалізацію поточної діяльності, проте потребує подальшого розвитку в частині формалізації стратегічного планування та впровадження інструментів управлінського обліку з метою підвищення результативності управління в довгостроковій перспективі (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Функціональна структура системи менеджменту
ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ»**

Підсистема	Основні завдання	Рівень розвитку	Проблемні аспекти
Стратегічне управління	Формування цілей, позиціонування	Середній	Відсутність довгострокової стратегії
Операційне управління	Організація конкурсів	Високий	Обмежені людські ресурси
Фінансове управління	Контроль доходів і витрат	Середній	Відсутність резервного фонду
Комунікаційний менеджмент	Взаємодія з учасниками	Високий	Недостатня автоматизація
Контроль	Моніторинг виконання	Середній	Відсутність KPI

Система менеджменту ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» характеризується високим рівнем адаптивності та гнучкості, що дозволяє підприємству здійснювати діяльність у складних соціально-економічних умовах. Підприємство ефективно організовує проєктну діяльність та підтримує баланс між доходами і витратами.

Водночас відсутність стратегічного фінансового планування та прибуткової моделі функціонування ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» знижує рівень довгострокової фінансової стійкості. Для підвищення ефективності управління доцільно впровадити систему управлінського обліку, розробити середньострокову фінансову стратегію та сформувати резервний фонд.

Діюча система менеджменту ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» загалом забезпечує стабільність операційної діяльності, проте потребує структурного удосконалення з метою зміцнення фінансової незалежності та формування умов для сталого розвитку (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Складові системи управління ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» та їх характеристика

Складова системи управління	Зміст та характеристика	Особливості реалізації на підприємстві	Оцінка стану
Цільова підсистема	Формування місії, стратегічних і тактичних цілей	Орієнтація на розвиток культурно-освітніх проєктів всеукраїнського рівня	Середній (потребує формалізації стратегії)
Організаційна підсистема	Побудова структури управління, розподіл повноважень	Централізована структура, поєднання функцій керівником	Достатній (гнучкість, але висока концентрація функцій)
Функціональна підсистема	Реалізація управлінських функцій (планування, організація, контроль, мотивація)	Проектний підхід до організації конкурсів та фестивалів	Середній–високий
Фінансова підсистема	Управління доходами, витратами, ліквідністю, фінансовою стійкістю	Самоокупна модель, покращення ліквідності, обмежений резерв	Середній
Кадрова підсистема	Формування та розвиток персоналу, мотивація	Невелика команда (2 працівники), висока інтенсивність праці	Середній (обмежені ресурси)
Інформаційна підсистема	Забезпечення інформаційних потоків	Використання онлайн-платформ, електронна комунікація	Високий
Комунікаційна підсистема	Взаємодія зі стейкхолдерами	Активна співпраця з учасниками конкурсів, освітніми закладами	Високий
Контрольна підсистема	Моніторинг результатів та коригування діяльності	Фінансова звітність, але відсутній управлінський облік та KPI	Середній
Інноваційна підсистема	Впровадження нових форм та інструментів управління	Онлайн-формати конкурсів, цифрові інструменти	Достатній

Підсистема розвитку	Планування довгострокового зростання	Розширення географії заходів, партнерські програми	Середній
---------------------	--------------------------------------	--	----------

Система управління ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» має комплексний характер і включає організаційні, фінансові, кадрові та інформаційні складові. Підприємство демонструє високий рівень комунікаційної та інформаційної ефективності, що забезпечує реалізацію проєктної діяльності на всеукраїнському рівні.

Водночас стратегічна та фінансова підсистеми потребують подальшого вдосконалення, зокрема в частині формалізації довгострокової стратегії розвитку та підвищення фінансової автономії. За потреби можу додати схему взаємозв'язку складових системи управління або розширити таблицю економічними показниками оцінювання кожної підсистеми.

Інтегральна оцінка ефективності системи менеджменту ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» базується на комплексному аналізі організаційних, фінансових та результативних показників діяльності підприємства, що дозволяє узагальнити результати оцінювання окремих функціональних підсистем і визначити загальний рівень управлінської спроможності підприємства забезпечувати стабільність функціонування та досягнення стратегічних цілей.

З організаційної точки зору система менеджменту ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» характеризується централізованою структурою управління, що забезпечує оперативність прийняття рішень та гнучкість реагування на зміни зовнішнього середовища. Проєктна спрямованість діяльності дозволяє ефективно організовувати проведення конкурсних заходів на всеукраїнському рівні. Водночас концентрація управлінських функцій в межах обмеженої кількості персоналу створює ризики перевантаження та знижує можливості масштабування діяльності.

Фінансова складова інтегральної оцінки ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» свідчить про покращення показників ліквідності та ділової активності, що відображає підвищення платоспроможності та інтенсивності використання ресурсів. Разом із тим рівень фінансової автономії ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ»

залишається помірним, а відсутність значного резерву власного капіталу обмежує фінансову стійкість у довгостроковій перспективі. Зниження рентабельності у порівнянні з попереднім періодом вказує на необхідність удосконалення витратної політики та механізмів ціноутворення.

Аналіз реалізації основних функцій менеджменту ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» демонструє достатній рівень організації операційних процесів та ефективну комунікаційну політику, зокрема завдяки використанню цифрових інструментів. Однак стратегічне планування має переважно короткостроковий характер, що потребує формалізації довгострокових орієнтирів розвитку та впровадження системи ключових показників ефективності.

Матриця проблем і напрямів удосконалення ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» сформована на основі комплексної оцінки діючої системи менеджменту та результатів фінансово-економічного аналізу діяльності підприємства. Її застосування дозволяє систематизувати ключові управлінські проблеми, визначити причини їх виникнення, оцінити наслідки для функціонування підприємства та обґрунтувати пріоритетні напрями удосконалення управлінських процесів.

Однією з основних проблем є відсутність сформованого фінансового резерву, що зумовлено функціонуванням підприємства у режимі беззбитковості. Така модель забезпечує покриття поточних витрат, однак не створює фінансової бази для інвестиційного розвитку та підвищує вразливість до зовнішніх ризиків. Удосконалення у цьому напрямі доцільно здійснювати шляхом впровадження помірної маржинальної надбавки в структурі ціни, формування резервного фонду та оптимізації витрат.

Іншою проблемною зоною є недостатній рівень фінансової автономії, що проявляється у залежності від зовнішніх джерел фінансування. Така ситуація підвищує фінансові ризики та обмежує управлінську гнучкість. Напрямом удосконалення у цьому контексті має стати поступове нарощування власного капіталу, диверсифікація джерел доходів та залучення партнерських і грантових ресурсів.

Суттєвим обмеженням ефективності системи менеджменту є відсутність формалізованої системи стратегічного планування. Переважання короткострокових управлінських рішень ускладнює визначення довгострокових цілей розвитку та оцінювання результативності діяльності у стратегічній перспективі. Удосконалення вимагає розроблення середньо- та довгострокової стратегії розвитку з чітко визначеними пріоритетами, показниками ефективності та механізмами моніторингу.

Також проблемним аспектом є недостатній рівень управлінського контролю, зокрема відсутність системи управлінського обліку та ключових показників ефективності, що обмежує можливості оцінювання результативності окремих проєктів та своєчасного коригування управлінських рішень. Напрямом удосконалення у даній сфері є впровадження управлінського обліку, системи KPI та регулярного аналізу фінансових і нефінансових показників.

Основі проблемні аспекти системи менеджменту ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Основі проблемні аспекти системи менеджменту

ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ»

Виявлена проблема	Причина	Наслідок	Напрямок вирішення
Відсутність резерву	Нульова маржа	Низька стійкість	Формування резервного фонду
Низька автономія	Частка позикового капіталу	Фінансові ризики	Збільшення власного капіталу
Відсутність KPI	Не впроваджений управлінський облік	Обмежений контроль	Впровадження системи показників

У діяльності ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» система менеджменту підприємства формує організаційно-економічне середовище, в межах якого здійснюється господарська діяльність та генерується чистий дохід. Рівень доходу є не лише фінансовим результатом реалізації продукції чи послуг, а й відображенням узгодженості управлінських рішень, ефективності

використання ресурсів та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Структура управління визначає швидкість прийняття рішень, ступінь координації між виконавцями та рівень організаційної дисципліни. Раціонально вибудована система взаємодії сприяє скороченню непродуктивних витрат, підвищенню якості управлінських процесів та формуванню конкурентних переваг, що безпосередньо впливає на обсяг реалізації і, відповідно, на чистий дохід підприємства.

Фінансові результати також залежать від ефективності внутрішньої інформаційної системи. Наявність достовірної та своєчасної аналітичної інформації дозволяє оцінювати економічну доцільність управлінських рішень, своєчасно реагувати на зміни попиту, коригувати структуру витрат та забезпечувати збалансованість грошових потоків. У таких умовах підвищується стабільність доходів і зменшується ризик їх коливання.

Важливим аспектом є рівень адаптивності системи менеджменту до зовнішніх факторів - економічної нестабільності, змін ринкової кон'юнктури або конкурентного тиску. Гнучкість управлінських механізмів створює передумови для збереження клієнтської бази, диверсифікації джерел надходжень та підтримання позитивної динаміки доходів навіть у складних умовах.

Факторний аналіз чистого прибутку ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» здійснено на основі даних фінансової звітності за 2024 та 2025 роки та передбачає на меті визначення впливу основних фінансових чинників на зміну кінцевого результату діяльності підприємства.

За результатами звітних періодів встановлено, що у 2024 році чистий дохід підприємства становив 132,0 тис. грн, у 2025 році - 113,5 тис. грн. Обсяг доходу скоротився на 18,5 тис. грн, що відповідає зниженню на 14 %. Одночасно собівартість реалізації у 2024 році дорівнювала 132,0 тис. грн, а у 2025 році - 113,5 тис. грн, тобто також зменшилася на 18,5 тис. грн.

Фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток в обох роках залишалися на нульовому рівні.

Загальна зміна чистого прибутку між періодами становить 0 тис. грн, що свідчить про відсутність динаміки фінансового результату. Для визначення причин такої ситуації застосовано факторну модель прибутку:

$$\Pi = D - C,$$

де Π - прибуток, D - дохід, C - собівартість.

У разі, якщо б у 2025 році собівартість залишилася на рівні 2024 року (132,0 тис. грн), при фактичному доході 113,5 тис. грн підприємство отримало б збиток у розмірі 18,5 тис. грн. Отже, негативний вплив скорочення доходу на фінансовий результат становив –18,5 тис. грн.

Разом із тим фактичне зменшення собівартості до 113,5 тис. грн компенсувало зниження доходу на аналогічну величину (+18,5 тис. грн). Таким чином, скорочення витрат повністю нейтралізувало негативний вплив зменшення обсягів реалізації, що забезпечило збереження нульового фінансового результату.

Факторна модель зміни прибутку має такий вигляд: зменшення доходу спричинило зниження прибутку на 18,5 тис. грн, тоді як скорочення собівартості збільшило його на 18,5 тис. грн; сумарний ефект дорівнює нулю. Отже, фінансовий результат підприємства визначається пропорційною залежністю між доходами та витратами.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що система управління забезпечує ефективний контроль витрат і підтримання фінансової рівноваги, проте не створює умов для формування прибутку. Відсутність маржі обмежує можливості накопичення власного капіталу та формування фінансового резерву, що підвищує вразливість підприємства до змін зовнішнього середовища. Таким чином, для зміцнення фінансової стійкості доцільним є перегляд підходів до ціноутворення та формування мінімальної прибутковості, яка забезпечить ресурсну базу для подальшого розвитку.

Отже, у результаті проведеного комплексного аналізу встановлено, що система менеджменту ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» сформована відповідно до масштабів діяльності підприємства та має централізований і проєктно орієнтований характер. Така модель управління забезпечує оперативність прийняття рішень, гнучкість реагування на зміни зовнішнього середовища та ефективну організацію конкурсно-фестивальної діяльності.

Оцінка реалізації основних функцій менеджменту показала, що на підприємстві забезпечується належний рівень організації операційних процесів, координації та комунікації із зацікавленими сторонами. Використання цифрових інструментів сприяє підвищенню ефективності управлінських процедур та оптимізації витрат. Водночас стратегічне планування має переважно короткостроковий характер, що обмежує можливості довгострокового розвитку та системного прогнозування результатів діяльності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЗМІН У ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НАЦІОНАЛЬНИЙ ФЕСТИВАЛЬ «КОД НАЦІЇ»

3.1. Обґрунтування стратегії удосконалення системи менеджменту ТОВ «НАЦІОНАЛЬНИЙ ФЕСТИВАЛЬ «КОД НАЦІЇ»

Результати оцінки діючої системи менеджменту ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» засвідчили її здатність забезпечувати стабільність операційної діяльності та реалізацію культурно-освітніх проєктів на всеукраїнському рівні. Водночас виявлено низку проблемних аспектів, зокрема недостатній рівень фінансової автономії, відсутність довгострокової стратегії розвитку, мінімальна прибутковість та обмеженість управлінських ресурсів.

В умовах воєнної нестабільності та зростання конкурентного тиску необхідним є формування комплексної стратегії удосконалення системи менеджменту, яка забезпечить підвищення фінансової стійкості, адаптивності та довгострокової результативності підприємства.

Стратегічна карта ризиків ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» є інструментом системного аналізу загроз, що можуть впливати на досягнення довгострокових цілей підприємства та забезпечення його фінансової стійкості. Її формування базується на ідентифікації внутрішніх і зовнішніх чинників ризику, оцінюванні їх імовірності виникнення та визначенні потенційного впливу на результати діяльності.

З огляду на специфіку функціонування підприємства, що здійснює організацію культурно-освітніх заходів на всеукраїнському рівні, ключові стратегічні ризики можна класифікувати за кількома напрямками: фінансові, ринкові, операційні, кадрові, репутаційні та зовнішні.

Фінансові ризики ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» пов'язані передусім із функціонуванням підприємства в умовах мінімальної або нульової

прибутковості. Відсутність сформованого резервного капіталу підвищує чутливість до коливань доходів і створює загрозу зниження платоспроможності в разі виникнення непередбачених витрат, що має високий рівень впливу на стабільність діяльності підприємства та потребує системного управління.

Ринкові ризики ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» зумовлені можливим скороченням попиту на конкурсно-фестивальні послуги, змінами у структурі споживчих переваг або посиленням конкурентного середовища. Зниження платоспроможності цільової аудиторії може негативно вплинути на обсяги реалізації та чистий дохід підприємства, що підвищує стратегічну значущість даної групи ризиків.

Операційні ризики ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» пов'язані з організацією заходів, технічним забезпеченням та координацією учасників. Наявність обмежених кадрових ресурсів та високий рівень централізації управління можуть спричиняти перевантаження персоналу, що потенційно впливає на якість послуг та репутацію підприємства.

Репутаційні ризики ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» мають особливе значення з огляду на публічний характер діяльності підприємства. Негативна інформація або зниження якості організації заходів можуть призвести до втрати довіри учасників та партнерів, що безпосередньо вплине на обсяги доходу.

Зовнішні ризики ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» пов'язані з нестабільністю макроекономічного середовища, воєнними факторами та регуляторними змінами. Вони характеризуються високим рівнем невизначеності та значним потенційним впливом, що зумовлює необхідність диверсифікації джерел доходів та підвищення гнучкості управлінських рішень (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Ідентифікація ризиків у діяльності ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ»

Група ризиків	Зміст ризику	Потенційні наслідки
Фінансові	Зниження доходів, відсутність маржі, нестача обігових коштів	Втрата платоспроможності

Ринкові	Зменшення попиту, зростання конкуренції	Скорочення обсягів реалізації
Операційні	Збої в організації заходів, технічні проблеми	Репутаційні втрати
Кадрові	Перевантаження персоналу, нестача компетенцій	Зниження якості послуг
Репутаційні	Негативні відгуки, інформаційні ризики	Втрата партнерів
Зовнішні	Воєнний стан, економічна нестабільність	Непередбачувані фінансові втрати

Оцінка стратегічних ризиків підприємства потребує системного підходу, який дає змогу визначити не лише перелік потенційних загроз, а й ступінь їх значущості для досягнення стратегічних цілей. Одним із найбільш поширених інструментів такого аналізу є матриця оцінки ризиків, що базується на поєднанні двох ключових критеріїв - ймовірності настання ризикової події та рівня її впливу на результати діяльності підприємства.

Застосування матриці дозволяє ранжувати стратегічні ризики за рівнем критичності, ідентифікувати найбільш небезпечні з них та визначити пріоритетність управлінських заходів щодо їх мінімізації. У табл. 3.2 наведено результати оцінювання стратегічних ризиків підприємства за критеріями ймовірності та впливу, що створює аналітичне підґрунтя для формування ефективної системи ризик-менеджменту.

Таблиця 3.2

Матриця оцінки стратегічних ризиків за критеріями ймовірності та впливу ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ»

Ризик	Ймовірність	Вплив	Рівень ризику
Відсутність прибутковості	Висока	Високий	Критичний
Зниження попиту	Середня	Високий	Високий
Воєнні фактори	Висока	Високий	Критичний
Перевантаження персоналу	Середня	Середній	Помірний
Технічні збої	Низька	Середній	Помірний
Втрата партнерів	Низька	Високий	Середній

Графічно стратегічна карта ризиків ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» представлена на рис. 3.1 та демонструє розподіл ідентифікованих стратегічних ризиків підприємства у координатній площині «ймовірність – вплив» та

візуалізує наочно відобразити ступінь загрози кожного ризику та визначити їх відносну критичність для досягнення стратегічних цілей підприємства.

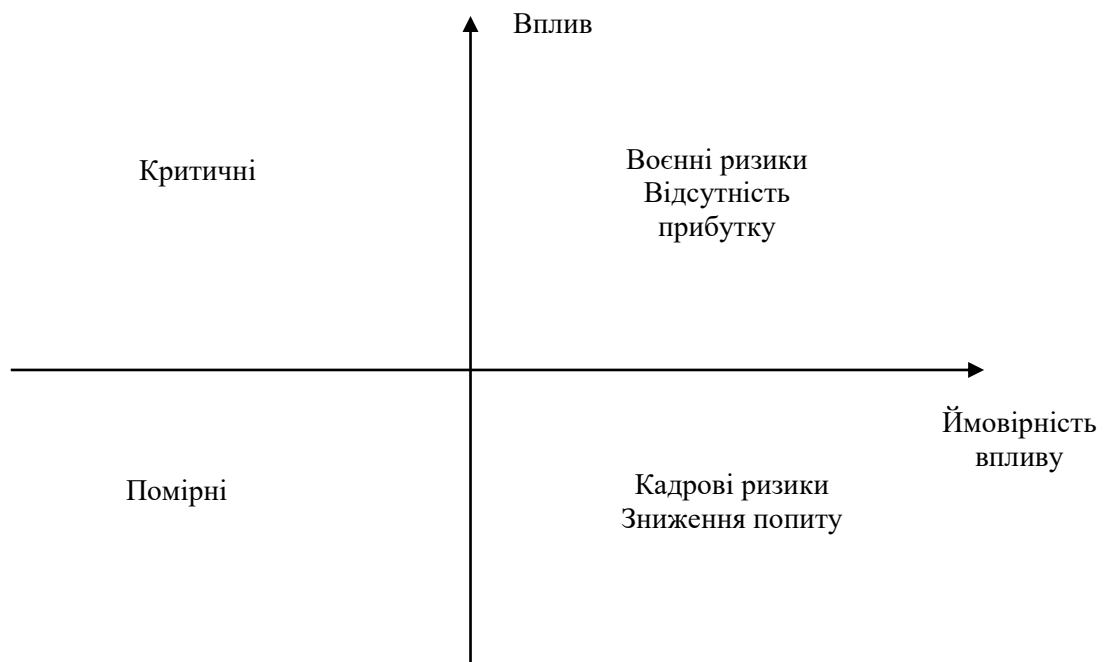


Рис. 3.1. Стратегічна карта ризиків ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ»

Розміщення ризиків у зоні високої ймовірності та значного впливу свідчить про наявність найбільш критичних загроз, які потребують першочергової управлінської уваги та розроблення превентивних заходів. Ризики, що перебувають у секторі середньої ймовірності та впливу, характеризуються помірним рівнем критичності та потребують постійного моніторингу з можливістю коригування управлінських рішень. Ризики з низькою ймовірністю та обмеженим впливом мають другорядний характер, однак не можуть бути повністю ігноровані в процесі стратегічного управління.

Представлена стратегічна карта ризиків ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» надає цілісне уявлення про структуру ризикового поля підприємства, дозволяє визначити пріоритети управління ризиками та слугує аналітичним інструментом для обґрунтування стратегічних рішень у системі менеджменту.

Стратегічна карта ризиків ТОВ «НАЦІОНАЛЬНИЙ ФЕСТИВАЛЬ «КОД НАЦІЇ» свідчить про наявність високих фінансових і зовнішніх ризиків, що зумовлено специфікою діяльності підприємства та умовами функціонування в період воєнного стану. Найбільш критичним ризиком є відсутність стабільної прибутковості, що обмежує фінансову стійкість у довгостроковій перспективі. Запровадження системного управління ризиками, формування резервного фонду та диверсифікація джерел доходів сприятимуть підвищенню стратегічної стабільності підприємства.

Ефективне управління ризиками є необхідною складовою стратегічного розвитку підприємства та передумовою забезпечення його фінансової стійкості. З огляду на результати ідентифікації та оцінювання ризиків ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ», доцільним є впровадження системи превентивних і коригувальних заходів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу потенційних загроз на результати діяльності.

У сфері фінансових ризиків ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» першочерговими заходами є формування резервного фонду та запровадження мінімальної маржинальності у структурі ціни, що дозволить створити внутрішній фінансовий буфер для покриття непередбачених витрат і знизити залежність від коливань доходів. Додатково необхідним є вдосконалення системи фінансового планування та запровадження управлінського обліку з метою підвищення прозорості фінансових потоків і своєчасного виявлення відхилень.

З метою мінімізації ринкових ризиків ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» доцільно здійснювати диверсифікацію джерел доходів, розширювати спектр послуг та впроваджувати нові формати заходів, зокрема онлайн-інструменти взаємодії з учасниками. Такий підхід сприятиме зменшенню залежності від окремих сегментів ринку та підвищенню стабільності доходів.

Управління операційними ризиками ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» передбачає оптимізацію організаційної структури, делегування частини функцій та використання цифрових технологій для автоматизації

адміністративних процесів, що дозволить знизити навантаження на персонал, підвищити якість управлінських рішень і забезпечити безперервність реалізації проєктів.

Важливим напрямом є управління репутаційними ризиками ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ», що передбачає підтримання високих стандартів якості організації заходів, активну комунікаційну політику та формування позитивного іміджу підприємства серед учасників і партнерів. Систематичний моніторинг зворотного зв'язку дозволить реагувати на можливі негативні прояви.

З огляду на високий рівень зовнішньої невизначеності, доцільним є впровадження елементів сценарного планування та регулярного перегляду стратегічних орієнтирів з урахуванням змін у макроекономічному та соціальному середовищі.

Ключовим орієнтиром стратегії для ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» є трансформація системи управління з операційно орієнтованої моделі до моделі стратегічно спрямованого розвитку, що поєднує фінансову збалансованість, організаційну ефективність та адаптивність до змін ринкової кон'юнктури. У цьому контексті передбачається вдосконалення механізмів планування, впровадження сучасних аналітичних інструментів та посилення контролю за результативністю управлінських рішень.

Важливою складовою стратегії для ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» є формування стабільної фінансової основи діяльності, що передбачає створення умов для накопичення власних ресурсів, раціоналізацію витратної структури та оптимізацію цінової політики з урахуванням ринкових можливостей та дозволить зменшити рівень фінансової залежності та підвищити інвестиційний потенціал підприємства.

Організаційний аспект удосконалення полягає у підвищенні ефективності внутрішніх процесів, розподілі управлінських повноважень та використанні цифрових технологій для автоматизації операційної діяльності. Запровадження системи показників результативності забезпечить можливість

об'єктивного оцінювання досягнутих результатів і своєчасного коригування стратегічних напрямів розвитку.

Не менш важливим елементом стратегії є управління ризиками, що передбачає ідентифікацію потенційних загроз, розроблення превентивних заходів та формування механізмів адаптації до змін зовнішнього середовища. Інтеграція ризик-менеджменту в систему управління сприятиме підвищенню стійкості підприємства та зниженню невизначеності у прийнятті управлінських рішень [16].

У табл. 3.3 представлено стратегічні заходи щодо удосконалення системи менеджменту у діяльності ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ».

Таблиця 3.3

Стратегічні заходи з удосконалення системи менеджменту

ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ»

Стратегічний напрям	Проблема, що вирішується	Запропоновані заходи	Очікуваний результат	Термін реалізації
Фінансова стабілізація	Відсутність прибутковості, низька автономія	Запровадження маржі 5–10 %; формування резервного фонду; оптимізація витрат	Зростання рентабельності; підвищення фінансової стійкості	6-12 місяців
Стратегічне планування	Відсутність довгострокової стратегії	Розроблення стратегії на 3-5 років; визначення KPI; формування плану розвитку	Підвищення керованості та прогнозованості діяльності	3-6 місяців
Організаційне удосконалення	Перевантаження персоналу, централізація функцій	Делегування повноважень; залучення позаштатних фахівців; автоматизація процесів	Підвищення продуктивності праці; зниження управлінських ризиків	6 місяців
Цифровізація управління	Обмежена аналітична база	Впровадження управлінського обліку; автоматизація документообігу	Підвищення прозорості фінансових потоків	6-12 місяців
Диверсифікація доходів	Залежність від одного джерела доходу	Розширення спектра послуг; преміум-пакети; грантове фінансування	Збільшення чистого доходу; зниження ризиків	1 рік
Управління ризиками	Високі зовнішні та фінансові ризики	Формування карти ризиків; сценарне планування; резервування коштів	Підвищення адаптивності підприємства	Постійно
Репутаційний розвиток	Конкурентний тиск	Посилення PR-активності; партнерські програми	Зміцнення позицій на ринку	Постійно

Запропонована стратегія для ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» має комплексний характер і спрямована на трансформацію системи менеджменту від моделі операційної стабільності до моделі стратегічного та фінансово стійкого розвитку. Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити інтегральну ефективність управління та забезпечити формування прибуткової діяльності підприємства.

Формування стратегії удосконалення системи менеджменту ТОВ «НАЦІОНАЛЬНИЙ ФЕСТИВАЛЬ «КОД НАЦІЇ» зумовлене необхідністю переходу від моделі операційної стабільності до моделі довгострокового результативного розвитку. З огляду на виявлені у попередньому розділі проблеми, стратегічна мета удосконалення полягає у підвищенні ефективності системи менеджменту шляхом зміцнення фінансової стійкості, формування системного стратегічного планування та впровадження сучасних управлінських інструментів.

Досягнення зазначеної мети передбачає реалізацію комплексу взаємопов'язаних завдань. Насамперед необхідним є формування фінансової моделі із закладеною маржинальністю, що забезпечить створення внутрішніх джерел розвитку. Важливим завданням виступає впровадження системи управлінського обліку, яка дозволить здійснювати поглиблений аналіз ефективності окремих напрямів діяльності. Також передбачається розроблення середньострокової стратегії розвитку підприємства, диверсифікація джерел доходів та оптимізація організаційної структури з метою підвищення управлінської гнучкості.

Реалізація запропонованої стратегії сприятиме зростанню рентабельності діяльності, підвищенню ліквідності та фінансової стійкості підприємства, формуванню резервного капіталу та покращенню організаційної ефективності. Очікується зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку культурно-освітніх послуг та розширення можливостей для інноваційного розвитку.

Прогнозований економічний ефект полягає у переході від моделі беззбитковості до моделі сталого прибуткового функціонування, що забезпечить накопичення власного капіталу та формування інвестиційного потенціалу.

Для кількісного обґрунтування ефективності запропонованої стратегії використано прогнозні розрахунки, сформовані на основі фактичних фінансових показників діяльності ТОВ «НАЦІОНАЛЬНИЙ ФЕСТИВАЛЬ «КОД НАЦІЇ» за 2025 рік. Базовим припущенням є збереження обсягів діяльності з одночасним впровадженням мінімальної маржинальності та оптимізації витрат.

Прогноз фінансових показників за результатами впровадження стратегії ТОВ «НАЦІОНАЛЬНИЙ ФЕСТИВАЛЬ «КОД НАЦІЇ» представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Прогноз фінансових показників після впровадження стратегії, тис. грн

Показник	Базовий рівень (2025)	Прогноз 2026	Прогноз 2027
Чистий дохід	113,5	119,2	125,1
Темп зростання доходу, %	0,0	105,0	105,0
Собівартість	113,5	110,9	116,3
Валова маржа	0,0	8,3	8,8
Рентабельність продажів, %	0,0	7,0	7,0
Чистий прибуток	0,0	8,3	8,8
Накопичений фінансовий результат	0,0	8,3	17,1

Запровадження мінімального рівня маржинальності у структурі ціноутворення в поєднанні з помірним приростом обсягів реалізації формує передумови для переходу підприємства до прибуткової моделі функціонування вже на початковому етапі реалізації стратегії. Розрахунки свідчать, що у перший рік впровадження зазначених заходів можливим є формування позитивного чистого прибутку в обсязі понад 8 тис. грн. За умови збереження стабільної динаміки доходів та контролю витрат протягом

наступного періоду підприємство здатне акумулювати фінансовий ресурс у розмірі понад 17 тис. грн.

Отриманий фінансовий результат створює основу для формування резервного фонду, що підвищує рівень фінансової автономії та знижує залежність від зовнішніх джерел фінансування. Наявність внутрішнього резерву забезпечує більшу стійкість до можливих коливань доходів, непередбачених витрат та зовнішніх ризиків, сприяючи зміцненню фінансової стабільності підприємства в середньостроковій перспективі.

У табл. 3.5 представлено План-графік реалізації стратегії удосконалення системи менеджменту ТОВ «НАЦІОНАЛЬНИЙ ФЕСТИВАЛЬ «КОД НАЦІЇ».

Таблиця 3.5

План-графік реалізації стратегії удосконалення системи менеджменту

Етап	Зміст заходів	Термін реалізації	Очікуваний результат
I етап	Аналіз витрат, формування маржинальної моделі	1-2 місяці	Обґрунтована фінансова модель
II етап	Запровадження управлінського обліку	2-4 місяці	Прозорість фінансових потоків
III етап	Розроблення стратегії розвитку на 3–5 років	3-5 місяців	Системне стратегічне планування
IV етап	Диверсифікація послуг та цінових пакетів	4-8 місяців	Зростання доходів
V етап	Формування резервного фонду	6-12 місяців	Підвищення фінансової стійкості

Реалізація запропонованої стратегії удосконалення системи менеджменту створює передумови для якісної трансформації фінансово-економічної моделі функціонування підприємства. Насамперед очікується перехід від режиму беззбитковості до стабільної прибуткової діяльності, що забезпечить формування позитивного фінансового результату та накопичення власного капіталу, що дозволить підприємству зменшити залежність від зовнішніх джерел фінансування та сформувати внутрішні ресурси для інвестування у розвиток.

Важливим наслідком є підвищення рівня фінансової автономії, що сприятиме зміцненню платоспроможності та підвищенню стійкості до

коливань зовнішнього середовища. Накопичення резервного фонду забезпечить можливість покриття непередбачених витрат і мінімізації ризиків, пов'язаних із нестабільністю доходів або зміною ринкової кон'юнктури.

Крім прямого фінансового ефекту, стратегія формує економічне підґрунтя для довгострокового розвитку підприємства. Підвищення результативності управлінських процесів сприятиме зростанню рівня керованості, прогнозованості та системності прийняття рішень.

3.2. Розроблення заходів з управління змінами в системі менеджменту ТОВ «НАЦІОНАЛЬНИЙ ФЕСТИВАЛЬ «КОД НАЦІЇ»

В умовах зростаючої динамічності зовнішнього середовища, посилення конкуренції та підвищення вимог до фінансової результативності діяльності особливого значення набуває системний підхід до управління змінами. Для ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» впровадження трансформацій у системі менеджменту є об'єктивною необхідністю, зумовленою потребою підвищення фінансової стійкості, удосконалення організаційної структури та забезпечення довгострокового розвитку.

Проведений аналіз діючої системи менеджменту засвідчив наявність потенціалу для підвищення ефективності управлінських процесів, зокрема в частині стратегічного планування, фінансового забезпечення та управління ризиками. Водночас виявлені проблемні аспекти потребують розроблення цілеспрямованих заходів, спрямованих на оптимізацію внутрішніх процесів і формування сучасної моделі управління.

Впровадження змін у системі менеджменту ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» повинно здійснюватися на засадах поетапності, системності та узгодженості з довгостроковими цілями розвитку підприємства. Раціонально вибудована послідовність управлінських дій дозволяє мінімізувати організаційні ризики, забезпечити контрольованість трансформаційного процесу та досягти запланованого економічного ефекту (рис. 3.2).

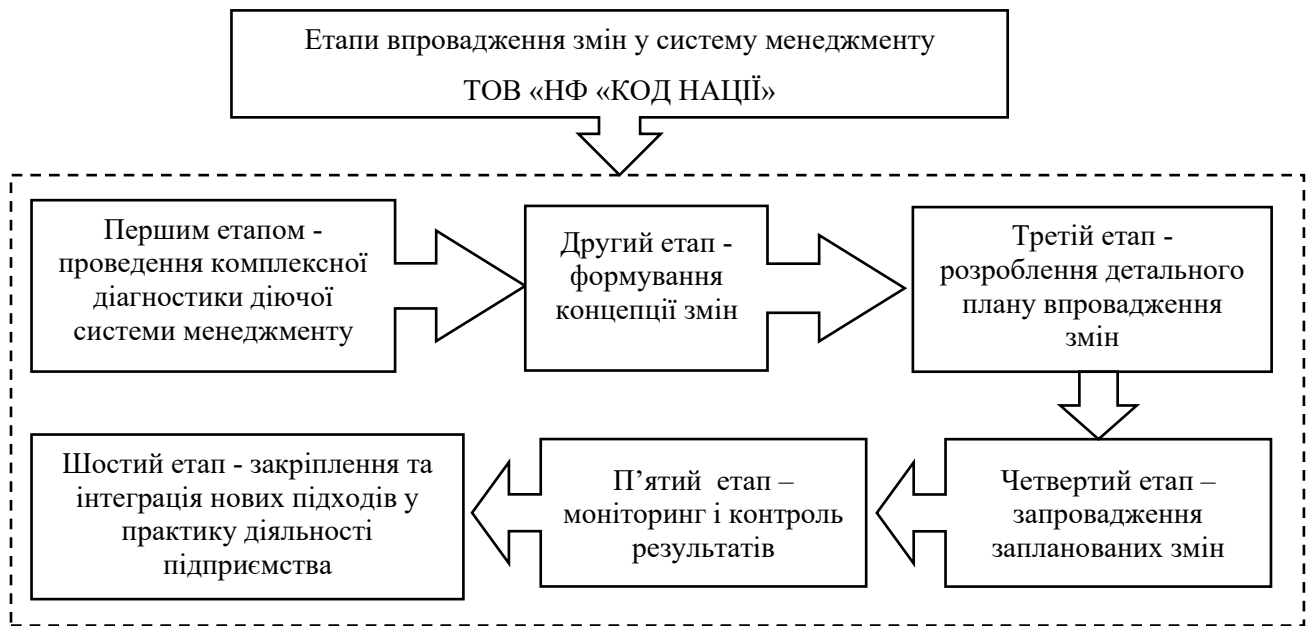


Рис. 3.2. Послідовність впровадження змін у системі менеджменту ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ»

Першим етапом є проведення комплексної діагностики діючої системи менеджменту. На цьому етапі здійснюється аналіз фінансових показників, організаційної структури, процесів планування та контролю, а також оцінюється рівень ризиків. Метою діагностики є визначення ключових проблемних зон та формування обґрунтованої потреби у змінах.

Другим кроком виступає формування концепції змін, що передбачає визначення стратегічної мети трансформації, очікуваних результатів та пріоритетних напрямів удосконалення. На цьому етапі окреслюються параметри фінансової моделі, принципи стратегічного планування та механізми підвищення організаційної ефективності.

Третій етап полягає у розробленні детального плану впровадження змін, який включає перелік конкретних заходів, визначення відповідальних осіб, ресурсного забезпечення та часових меж реалізації. Важливим є встановлення системи показників оцінювання результативності, що дозволить здійснювати подальший моніторинг ефективності змін.

Четвертим етапом є безпосереднє впровадження запланованих заходів. На практичному рівні це передбачає запровадження маржинальної моделі ціноутворення, удосконалення системи управлінського обліку, оптимізацію організаційної структури управлінських процесів. Важливу роль на цьому етапі відіграє належна комунікація з персоналом та забезпечення підтримки змін.

П'ятим кроком виступає моніторинг і контроль результатів, що включає порівняння фактичних показників із запланованими, аналіз відхилень та коригування управлінських рішень. Систематичний контроль дозволяє своєчасно реагувати на ризики та забезпечувати досягнення стратегічних цілей.

Завершальним етапом є закріплення та інтеграція нових підходів у практику діяльності підприємства, оновлення внутрішніх регламентів і формування стабільної моделі функціонування.

Реалізація процесу управління змінами у системі менеджменту ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» має комплексний вплив на фінансові, організаційні та стратегічні параметри функціонування підприємства. Впровадження структурованих управлінських перетворень створює передумови для підвищення ефективності діяльності, зміцнення конкурентних позицій та формування довгострокової фінансової стійкості.

Передусім очікуваним наслідком є покращення фінансових результатів. Запровадження маржинальної моделі ціноутворення та оптимізація витратної структури сприятимуть формуванню позитивного фінансового результату, що забезпечить накопичення власного капіталу та створення резервного фонду. Це дозволить підприємству зменшити рівень фінансової вразливості та підвищити здатність до самофінансування розвитку.

Організаційні наслідки проявлятимуться у підвищенні керованості внутрішніх процесів. Чіткий розподіл повноважень, делегування функцій та впровадження цифрових інструментів управління сприятимуть зменшенню адміністративного навантаження, підвищенню продуктивності праці та

покращенню якості управлінських рішень. Систематизація процедур і впровадження управлінського обліку забезпечать прозорість діяльності та обґрунтованість стратегічних рішень.

Важливим наслідком є посилення стратегічної орієнтації підприємства. Розроблення середньострокової стратегії розвитку та системи ключових показників ефективності дозволить перейти від ситуативного реагування до проактивного управління, що дозволить посилити процеси адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпечить узгодженість управлінських рішень.

У сфері ризик-менеджменту очікується зниження рівня невизначеності та підвищення стабільності функціонування. Регулярна оцінка ризиків, сценарне планування та диверсифікація джерел доходів сприятимуть мінімізації негативного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.

Соціально-організаційний ефект змін проявиться у зростанні відповідальності та залученості персоналу до процесів розвитку підприємства. Формування прозорої системи оцінювання результатів діяльності та вдосконалення внутрішніх комунікацій сприятиме підвищенню мотивації та зміцненню корпоративної культури (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Економічна оцінка результатів управління змінами в системі
менеджменту ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ»

Напрямок впливу	Сутність змін	Очікувані наслідки	Економічний / управлінський ефект	Прогнозна кількісна оцінка ефекту
Фінансовий	Запровадження маржинальної моделі (7 %); оптимізація витрат	Формування прибутку; створення резервного фонду	Зростання рентабельності; підвищення фінансової автономії	+8,3 тис. грн прибутку у перший рік; рентабельність продажів +7 %
Організаційний	Делегування функцій і процесів	Підвищення продуктивності праці	Зниження управлінського навантаження	Скорочення адміністративних витрат на 5 % (≈5-6 тис. грн на рік)
Стратегічний	Розроблення стратегії та впровадження KPI	Узгодженість рішень; керованість розвитку	Підвищення прогнозованості	Зростання доходу на 5 % щороку (≈5,7 тис. грн)

Аналітичний	Впровадження управлінського обліку	Прозорість фінансових потоків	Обґрунтованість рішень	Зниження непродуктивних витрат на 3 % (≈3-4 тис. грн)
Ризик-менеджмент	Регулярна оцінка ризиків; сценарне планування	Зменшення невизначеності	Підвищення стійкості	Зниження ймовірності фінансових втрат на 10-15 %
Репутаційний	Посилення PR та комунікацій	Зміцнення іміджу	Розширення клієнтської бази	Збільшення кількості учасників на 5-7 %
Соціально-організаційний	Підвищення залученості персоналу	Зростання мотивації	Підвищення якості послуг	Підвищення продуктивності праці на 4-6 %

Оцінювання результатів реалізації заходів із удосконалення системи менеджменту ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» свідчить про наявність відчутного економічного потенціалу їх впровадження. За прогнозними розрахунками, сумарний прямий фінансовий ефект у перший рік реалізації стратегії може перевищити 8 тис. грн чистого прибутку. За умови збереження стабільної динаміки доходів та контролю витрат упродовж наступного періоду накопичений фінансовий результат протягом двох років може становити понад 17 тис. грн.

Крім абсолютного приросту фінансового результату у діяльності ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ», очікується щорічне зростання доходу на рівні близько 5 %, що свідчитиме про розширення масштабів діяльності та підвищення ринкової активності підприємства. Одночасно прогнозується підвищення рентабельності продажів до 7 %, що відобразить формування стійкої маржинальної моделі господарювання.

Окрім цього впровадження запропонованих заходів для ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» забезпечує не лише організаційні зміни, а й конкретні кількісно вимірювані фінансові результати. Сукупність зазначених ефектів створює передумови для поступового переходу підприємства до стабільної прибуткової моделі функціонування та формування економічної основи розвитку.

Реалізація змін потребує не лише чіткого планування, а й застосування комплексних управлінських підходів, спрямованих на мінімізацію ризиків і підвищення результативності трансформаційних процесів.

Одним із ключових шляхів є формалізація процесу управління змінами, що передбачає чітке визначення етапів, відповідальних осіб і критеріїв оцінювання результатів, що забезпечить системність упровадження змін і знижує рівень організаційної невизначеності. Важливим аспектом є інтеграція процесу управління змінами у загальну систему стратегічного управління підприємством, що дозволяє узгоджувати трансформаційні заходи з довгостроковими цілями розвитку.

Суттєвим чинником підвищення ефективності є інформаційно-аналітичне забезпечення змін. Використання управлінського обліку, системи ключових показників ефективності та регулярного моніторингу результатів дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих параметрів і коригувати управлінські рішення, що підвищує прозорість процесів і сприяє обґрунтованості прийнятих рішень.

Важливу роль відіграє комунікаційна підтримка змін. Забезпечення відкритого обміну інформацією між керівництвом і персоналом сприяє зниженню опору змінам та формуванню позитивного ставлення до трансформаційних процесів. Підвищення залученості працівників до розроблення та реалізації змін сприяє їх ефективнішому впровадженню та закріпленню результатів.

Не менш значущим шляхом є розвиток управлінських компетенцій. Підвищення професійного рівня управлінського персоналу, використання сучасних методів і інструментів управління змінами забезпечує якісну реалізацію трансформацій та знижує ризик управлінських помилок.

Аналіз фінансових показників засвідчив функціонування ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» більше у режимі беззбитковості без формування прибутку та фінансового резерву, що знижує адаптивність до зовнішніх ризиків і обмежує можливості розвитку. У зв'язку з цим доцільно реалізувати комплекс заходів,

спрямованих на посилення ліквідності, формування власних джерел фінансування та підвищення фінансової стійкості.

Одним із пріоритетних напрямів забезпечення платоспроможності є створення резервного фонду у розмірі 10-15 % від річного доходу. Накопичення такого резерву дозволить гарантувати своєчасне виконання поточних зобов'язань у разі затримки надходжень коштів, мінімізувати ризик виникнення касових розривів та підвищити коефіцієнт абсолютної ліквідності. Формування фінансового резерву сприятиме зменшенню залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування в короткостроковому періоді.

Окрім цього, з метою забезпечення збалансованості надходжень і витрат доцільно запровадити систему поквартального фінансового планування, а також бюджетування окремих проєктів. Особлива увага має приділятися контролю строків надходження коштів, що дозволить скоротити часовий розрив між оплатою та реалізацією заходів. Раціональна організація грошових потоків сприятиме підвищенню оборотності фінансових ресурсів і зниженню ризику тимчасової неплатоспроможності.

Диверсифікація джерел доходу є зниження залежності від одного виду надходжень є важливою умовою фінансової стабільності. У цьому контексті доцільним є розширення спектра платних послуг (видача сертифікатів, проведення освітніх вебінарів, розроблення методичних матеріалів), запровадження партнерських програм та активізація грантової діяльності через громадські об'єднання. Диверсифікація доходів сприятиме вирівнюванню грошових потоків та підвищенню їх прогнозованості.

Розширення партнерської мережі передбачає співпрацю з освітніми установами, культурними організаціями та міжнародними фондами може стати важливим інструментом зниження фінансового навантаження. Партнерські програми дозволяють залучати співфінансування, оптимізувати витрати на реалізацію проєктів та підвищувати стійкість фінансової моделі підприємства.

Модель стратегічного забезпечення фінансової стійкості ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» представлено на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Модель стратегічного забезпечення фінансової стійкості ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ»

У процесі обґрунтування напрямів удосконалення фінансово-господарської діяльності ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» проведено оцінку не лише окремі результати запропонованих заходів, а й їх сукупний вплив на показники розвитку. З цією метою доцільно узагальнити очікувані результати впровадження рекомендацій у вигляді систематизованих показників, що відображають зміни ліквідності, фінансової стійкості, прибутковості та операційної ефективності. У табл. 3.7 наведено узагальнений ефект від реалізації запропонованих управлінських рішень, який дозволяє комплексно оцінити економічну доцільність впроваджених заходів та їх вплив на забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Таблиця 3.7

Узагальнений ефект від реалізації запропонованих управлінських рішень ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ»

Напрямок	Заходи	Очікуваний економічний результат	Вплив на фінансові показники
Формування резерву	Створення резервного фонду 10-15 % від річного доходу	Забезпечення покриття поточних зобов'язань;	Підвищення коефіцієнта

		зменшення касових розривів	абсолютної та поточної ліквідності
Оптимізація грошових потоків	Поквартальне планування; бюджетування проєктів; контроль строків оплат	Збалансування надходжень і витрат; скорочення фінансових розривів	Підвищення оборотності коштів; зменшення частки простроченої дебіторської заборгованості
Диверсифікація доходів	Розширення платних послуг; партнерські програми; грантове фінансування	Зменшення залежності від одного джерела доходу; стабілізація грошових потоків	Зростання виручки; зниження фінансового ризику
Розширення партнерства	Співпраця з освітніми, культурними та міжнародними організаціями	Залучення співфінансування; зниження фінансового навантаження	Зменшення частки власних витрат у структурі фінансування
Формування фінансової стратегії	Розробка середньострокового фінансового плану; впровадження КРІ	Узгодження цілей розвитку з фінансовими можливостями	Стабільна динаміка ключових фінансових показників

У результаті проведеного дослідження було обґрунтовано необхідність системного підходу до управління змінами в діяльності ТОВ «НАЦІОНАЛЬНИЙ ФЕСТИВАЛЬ «КОД НАЦІЇ». Встановлено, що динамічність зовнішнього середовища, посилення конкуренції, зміни в потребах цільової аудиторії та зростання вимог до фінансової прозорості зумовлюють потребу в удосконаленні управлінських процесів та адаптації організаційної структури підприємства.

Окрім цього, запропонована система заходів з управління змінами створює передумови для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «НАЦІОНАЛЬНИЙ ФЕСТИВАЛЬ «КОД НАЦІЇ», забезпечення його фінансової стабільності та сталого розвитку в середньостроковій і довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті проведеного дослідження теоретичних засад і практичних аспектів формування та функціонування системи менеджменту підприємства в умовах сучасних змін було досягнуто поставленої мети та вирішено основні завдання кваліфікаційної роботи:

1. Узагальнення теоретичних підходів до трактування сутності системи менеджменту дозволило встановити, що вона є складною багаторівневою системою, яка інтегрує управлінські функції, методи, інструменти та ресурси з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства. В сучасних умовах система менеджменту трансформується під впливом цифровізації, глобалізації та зростання невизначеності зовнішнього середовища, що обумовлює необхідність її постійного вдосконалення та адаптації. Важливим є поєднання класичних управлінських функцій із сучасними підходами, такими як стратегічне управління, управління змінами, ризик-менеджмент та цифрові технології управління.

2. Дослідження сутності організаційних змін показало, що вони виступають невід'ємним елементом розвитку підприємства та є інструментом його адаптації до динамічного зовнішнього середовища. Встановлено, що ефективність змін залежить від рівня їх обґрунтованості, ресурсного забезпечення, організаційної культури та готовності персоналу до трансформацій. Узагальнення сучасних моделей управління змінами (модель К. Левіна, Дж. Коттера, ADKAR) дозволило визначити, що найбільш ефективним є інтегрований підхід, який поєднує структурні, процесні та поведінкові аспекти управління.

3. У процесі аналізу діяльності ТОВ «Національний фестиваль «Код Нації» встановлено, що підприємство функціонує в умовах складного зовнішнього середовища, зокрема в умовах воєнного стану та релокації. Незважаючи на це, підприємство зберегло свою діяльність, адаптувалося до нових умов та забезпечує реалізацію культурно-освітніх проєктів на всеукраїнському рівні.

Організаційна модель підприємства характеризується централізованою структурою управління, що забезпечує оперативність прийняття рішень, але водночас підвищує залежність результатів діяльності від керівника. Аналіз фінансово-економічних показників підприємства показав, що воно функціонує за моделлю беззбитковості, де доходи повністю покривають витрати, але не формують прибутку. Така модель дозволяє забезпечити стабільність поточної діяльності, однак не створює умов для накопичення фінансових ресурсів та інвестиційного розвитку. Водночас позитивною тенденцією є покращення показників ліквідності, оборотності активів та фінансової стійкості, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів.

4. Оцінка діючої системи менеджменту підприємства дозволила визначити, що вона загалом забезпечує ефективну реалізацію операційної діяльності, зокрема організацію конкурсних та фестивальних заходів. Найбільш розвиненими є функції організації та координації, що забезпечується завдяки використанню цифрових інструментів та проектного підходу до управління. Водночас функції стратегічного планування, мотивації та контролю потребують подальшого вдосконалення.

Зокрема, встановлено такі ключові проблеми: відсутність довгострокової стратегії розвитку; недостатній рівень фінансової автономії; відсутність системи управлінського обліку та KPI; обмежені можливості матеріального стимулювання персоналу; відсутність резервного фінансового фонду.

5. На основі проведеного аналізу обґрунтовано напрями удосконалення системи менеджменту підприємства. До основних із них належать: впровадження системи стратегічного планування з визначенням довгострокових цілей; формування резервного фонду та підвищення фінансової стійкості; впровадження управлінського обліку та системи ключових показників ефективності (KPI); удосконалення системи мотивації персоналу; розширення використання цифрових технологій управління;

диверсифікація джерел фінансування, зокрема за рахунок грантів і партнерських програм.

Запропоновані заходи мають комплексний характер і спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів, зміцнення фінансової стійкості та формування умов для довгострокового розвитку підприємства.

6. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання в діяльності ТОВ «НФ «КОД НАЦІЇ» для вдосконалення системи менеджменту, підвищення ефективності управлінських рішень та забезпечення стабільності функціонування в умовах сучасних викликів. Запропоновані рекомендації можуть бути також адаптовані для інших підприємств сфери послуг, які функціонують в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Отже, результати дослідження підтверджують, що ефективна система менеджменту є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та довгострокового розвитку підприємства. В умовах сучасних змін особливого значення набуває здатність підприємства до адаптації, впровадження інноваційних підходів та удосконалення управлінських процесів, що дозволяє не лише реагувати на виклики, але й формувати нові можливості для розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Сучасні підходи до управління підприємствами сфери послуг. *Економіка України*. 2021. № 5. С. 45–52.
2. Афанасьєв М. В. Сучасні тенденції розвитку менеджменту. *Економіка України*. 2023. № 6. С. 33–39.
3. Базилевич В. Д. Управління підприємствами в умовах трансформації економіки. *Фінанси України*. 2022. № 7. С. 55–60.
4. Балановська Т. Н. Цифрова трансформація підприємства: теорія та практика. Київ: Нова книга, 2021. 324 с.
5. Балай Н. О. Вплив клієнтського досвіду на фінансові показники діяльності підприємств сфери послуг. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 1(99). С. 3–10. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-1\(99\)-3-10](https://doi.org/10.26642/ema-2022-1(99)-3-10)
6. Бойчик І. М. Управління підприємствами в умовах цифровізації економіки. *Бізнес Інформ*. 2022. № 3. С. 120–126.
7. Василенко В. О. Інноваційні аспекти розвитку менеджменту підприємств. *Економічний простір*. 2023. № 179. С. 65–70.
8. Вишневський В. П. Цифровізація управління підприємствами. *Економіка України*. 2023. № 8. С. 40–47.
9. Гальчинський А. С. Роль інновацій у розвитку менеджменту. *Економіка України*. 2021. № 9. С. 12–18.
10. Геєць В. М. Стратегічне управління розвитком підприємств. *Економіка і прогнозування*. 2022. № 2. С. 25–32.
11. Гриньова В. М. Стратегічне управління підприємствами сфери послуг. *Економіка та держава*. 2022. № 7. С. 12–18.
12. Гончаренко О., Родіна О., Савлук Р. Цифрові інститути в процесах структурної модернізації національної економіки. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2025. №2 (11). С. 7-13
10.31319/2709-2879.2025iss2(11).347601pp7-13

- 13.Данилишин Б. М. Управління економічними процесами підприємства. *Економіка та держава*. 2023. № 3. С. 10–15.
- 14.Дикань Л. В. Управління якістю послуг як фактор конкурентоспроможності. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2022. № 4. С. 23–28.
- 15.Джур О. Є., Шулякова А.С. Інноваційні аспекти удосконалення системи менеджменту організацій у сучасних умовах. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2016. Вип. 6. С. 55-67.
- 16.Заєць М. А. Мірошніченко О. В. Скальська А. Р. Шляхи удосконалення системи управління підприємством. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. Вип. 2 (74). С. 116-122. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/74-15>
- 17.Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: Університетська книга, 2021. 334 с.
- 18.Криворучко О. М. Управління бізнес-процесами у сфері послуг. *Бізнес-навігатор*. 2023. № 2. С. 75–81.
- 19.Лепейко Т. І. Ефективність управління підприємствами сфери послуг. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. № 9. С. 64–71.
- 20.Наливайко А. П. Інноваційні підходи до управління сервісними підприємствами. *Scientia Fructuosa*. 2023. № 1. С. 90–97.
- 21.Ніколюк О.В., Савченко Т.В., Родіна О.В. Проблеми та переваги штучного інтелекту як ефективного інституту для розбудови управлінських рішень в публічному управлінні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Том 34 (73) № 3. С. 124-130. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/3_2023/19.pdf
- 22.Павленко А. Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Економічний аналіз*. 2022. № 3. С. 40–46.
- 23.Погорелов Ю. С. Управління інноваційною діяльністю підприємств. *Modeling the Development of Economic Systems*. 2023. № 2. С. 33–39.

- 24.Полянська А. С. Управління підприємствами у сфері послуг. *Вісник КНТЕУ*. 2022. № 5. С. 70–76.
- 25.Пономаренко В. С. Менеджмент організацій у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка підприємства*. 2023. № 8. С. 15–21.
- 26.Прокопенко О. В. Сервісний менеджмент: сучасні підходи. *Науковий вісник*. 2022. № 6. С. 110–116.
- 27.Родіна О.В. Оцінка сталого розвитку як інструмент стратегічного менеджменту при реалізації управлінських рішень. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2025. 1(10). URL: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2025iss1\(10\).332497pp99-104](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2025iss1(10).332497pp99-104)
- 28.Родіна О.В., Савченко Т.В., Плотка Л.В. Роль стратегічних цілей сталого розвитку у формуванні регіональної моделі управління агропромислового сектору. *Бізнес-навігатор*. 2026. № 86. URL: https://business-navigator.ks.ua/journals/2026/84_2026/59.pdf
- 29.Родіна О.В. Місце кооплаєнс-ризиків у системі управління економічною безпекою підприємства. *Обліково-фінансове, інформаційне та мовно-комунікаційне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: збірник тез III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 22-23 жовтня 2025 р. Дніпро: ДДАЕУ, 2025. 477 с. (С. 209-210).*
- 30.Савицька Г. В. Управління підприємствами в умовах глобалізації. *Економіка і регіон*. 2023. № 2. С. 25–30.
- 31.Савченко В. А. Менеджмент персоналу : підручник. Київ: КНЕУ, 2021. 512 с.
- 32.Сидоренко О. І. Бізнес-процеси у сфері послуг. *Економічні науки*. 2022. № 7. С. 90–95.
- 33.Скопенко Н. С. Цифровізація бізнесу та менеджменту. *Інформаційна економіка*. 2023. № 1. С. 60–66.

- 34.Сущенко О., Чайковський С. Управління якістю послуг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств туризму та гостинності. *Економіка та суспільство*. 2026. DOI: 10.32782/2524-0072/2026-83-118
- 35.Трайно В. М. Управління клієнтським досвідом на підприємствах сфери послуг. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2025. Вип. 2 (116). С. 198-203
- 36.Тіщенко І. В. Напрями формування механізму управління бізнес-процесами підприємств сфери послуг. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 9. С. 257-265 URL: 10.32782/2786-765X/2025-9-34
- 37.Ткаченко Т. І. Інноваційний розвиток підприємств сфери послуг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 10. С. 44–49.
- 38.Туленков М. В. Управління ефективністю діяльності підприємств. *Економічний форум*. 2023. № 3. С. 33–38.
- 39.Федоренко В. Г. Розвиток сервісної економіки в Україні. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 15–20.
- 40.Хміль Ф. І. Управління змінами в організаціях. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. № 4. С. 22–28.
- 41.Чобіток В. І. Система менеджменту підприємств: сучасні трансформації. *Економічні горизонти*. 2023. № 1. С. 50–56.
- 42.Шевчук Л. Т. Стратегічні напрями розвитку підприємств сфери послуг. *Регіональна економіка*. 2022. № 3. С. 78–84.
- 43.Шегда А. В. Менеджмент: підручник. Київ : Знання, 2020. 645 с.
- 44.Шинкаренко В. Г. Управління інноваціями в сервісній діяльності. *Економіка розвитку*. 2023. № 1. С. 66–72.
- 45.Юринець З. В. Управління ефективністю сервісних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 102–108.
- 46.Ястремська О. М. Організаційні аспекти управління підприємствами // *Економічний простір*. 2022. № 175. С. 90–96.
- 47.Savchenko T., Rodina O., Nikoliuk O. Formation of a model for managing the potential of regional markets. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Vol.

10 (1),

210-215.

URL:

<http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/2328/2327>

48.Savchenko T., Honcharenko O., Nikoliuk O., Petrenko O., Nuzhna S., Rodina O. Assessment of the influence of socio-economic factors on the level of agro-food products. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2024. Vol. 46. №. 3. 346-353. URL: <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/5448/3507>

49.Youcontrol. URL: <https://youcontrol.com.ua/>

50.Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/>

51.Rodina O. Identification of threats in the activities of agricultural enterprises in the conditions of strategic changes. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі*: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 02-03 жовтня 2025 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2025. 261 с. (С. 118-119)