

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
імені С.З. ГЖИЦЬКОГО

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування
Кафедра менеджменту і бізнес-адміністрування

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

Козак Віталій Володимирович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДК: 328.246.025

Шляхи удосконалення системи управління ТзОВ «Євро-Комерс

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи: _____
(підпис)

ГРИМАК Олег Ярославович,
кандидат економічних наук, доцент

Львів – 2025

АНОТАЦІЯ

Козак В.В. «Шляхи удосконалення системи управління ТзОВ «Євро-Комерс»». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня Магістр за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент організацій та адміністрування» – Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького – Міністерства освіти і науки України, 2025.

У кваліфікаційній роботі висвітлено теоретико-методологічні основи вивчення, оцінки та управління підприємством: визначено сутність та підходи до розуміння системи управління. Подано ґрунтовну оцінку конкурентних переваг підприємства, а також пропозиції щодо удосконалення системи управління ТзОВ «Євро-Комерс».

Ключові слова: управління підприємством, сучасні підходи, особливості управління, обґрунтування вибору, ефективність, система управління, підвищення ефективності управління, удосконалення організації управління.

SUMMARY

Kozak V.V. "Ways to improve the management system of LLC "Euro-Commerce"" – Manuscript.

Qualification work for obtaining the Master's degree in specialty 073 *Management*, Educational and Professional Program Organization and Administration Management – Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies named after S. Z. Hzhyskyi – Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The qualification work highlights the theoretical and methodological foundations of studying, evaluating and managing an enterprise: the essence and approaches to understanding the management system are defined. A thorough assessment of the competitive advantages of the enterprise is provided, as well as proposals for improving the management system of LLC "Euro-Commerce".

Keywords: enterprise management, modern approaches, management features, justification of choice, efficiency, management system, increasing management efficiency, improving management organization.

Факультет	<u>Менеджменту, бізнесу та публічного</u> <u>адміністрування</u>
Кафедра	<u>Менеджменту і бізнес-адміністрування</u>
Галузь знань	<u>07 Управління та адміністрування</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент»</u>
Освітньо-професійна програма	<u>Менеджмент організацій і</u> <u>адміністрування</u>

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри

доцент _____ Батюк Б.Б.
“ _____ ” _____ 2025 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Козак Віталій Володимирович

1. Тема проєкту (роботи) Шляхи удосконалення системи управління ТзОВ
«Євро-Комерс»

керівник проєкту (роботи) _____ Гримак О. Я., к.е.н., доцент _____,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “ _____ ” _____ 2025 року
№ _____

2. Термін подання студентом проєкту (роботи) грудень 2025 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) навчальна, наукова та довідкова
література, наукові періодичні видання, фінансова звітність підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити). Вступ. Розділ 1. Теоретико-методологічні засади управління підприємством в умовах сучасних викликів 1.1. Сутність, цілі та функції системи управління підприємством 1.2 Зовнішнє середовище підприємства: структура, фактори впливу та методи діагностики 1.3 Механізми адаптивного, стратегічного та антикризового управління підприємством 1.4 Управління ризиками в умовах ринкової нестабільності Розділ 2. Діагностика діючої системи управління ТзОВ «Євро-Комерс» 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТзОВ «Євро-Комерс» 2.2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства 2.3. Оцінка організаційної структури та управлінських процесів ТзОВ «Євро-Комерс» 2.4. SWOT-аналіз системи управління ТзОВ «Євро-Комерс» 2.5. Виявлення проблем та загроз розвитку підприємства в умовах динамічних змін зовнішнього середовища Розділ 3. Шляхи удосконалення системи управління ТзОВ «Євро-Комерс» 3.1. Формування стратегічних пріоритетів розвитку підприємства 3.2. Розвиток організаційної структури та оптимізація бізнес-

процесів 3.3. Запровадження інноваційних та цифрових інструментів управління
3.4. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів Висновки.
Список літературних джерел.

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1.	Вибір теми роботи	Травень 2025	
2.	Розробка змісту роботи	Травень 2025	
3.	Обґрунтування актуальності теми кваліфікаційної роботи	Травень 2025	
4.	Бібліографічний огляд	Червень 2025	
5.	Вступ	Червень 2025	
6.	Розділ 1	Червень-липень 2025 року	
7.	Розділ 2	Серпень-вересень 2025 року	
8.	Розділ 3	Жовтень-листопад 2025 року	
9.	Висновки та пропозиції	Листопад 2025 року	
10.	Оформлення роботи	Листопад 2025 року	
11.	Оформлення візуального супроводу роботи	Грудень 2025	
12.	Представлення до захисту кваліфікаційної роботи	Грудень 2025	

Здобувач

_____ (підпис)

..... (прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

_____ (підпис)

..... (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
Розділ 1. Теоретико-методологічні засади управління підприємством в умовах сучасних викликів	8
1.1. Сутність, цілі та функції системи управління підприємством	8
1.2 Зовнішнє середовище підприємства: структура, фактори впливу та методи діагностики	17
1.3 Механізми адаптивного, стратегічного та антикризового управління підприємством	20
1.4 Управління ризиками в умовах ринкової нестабільності	24
Розділ 2. Діагностика діючої системи управління ТзОВ «Євро-Комерс»	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТзОВ «Євро-Комерс»	29
2.2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства	35
2.3. Оцінка організаційної структури та управлінських процесів ТзОВ «Євро-Комерс»	38
2.4. SWOT-аналіз системи управління ТзОВ «Євро-Комерс»	41
2.5. Виявлення проблем та загроз розвитку підприємства в умовах динамічних змін зовнішнього середовища	43
Розділ 3. Шляхи удосконалення системи управління ТзОВ «Євро-Комерс»	47
3.1. Формування стратегічних пріоритетів розвитку підприємства	47
3.2. Розвиток організаційної структури та оптимізація бізнес-процесів	58
3.3. Запровадження інноваційних та цифрових інструментів управління	60
3.4. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів	62
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	68

ВСТУП

Ефективна система управління є ключовим чинником забезпечення стабільного функціонування та розвитку сучасних підприємств в умовах динамічного ринкового середовища. Посилення конкурентної боротьби, швидка зміна технологій, зростання вимог споживачів, необхідність цифрової трансформації та вплив глобальних економічних викликів зумовлюють потребу постійного удосконалення управлінських процесів. Для українських підприємств це особливо актуально, оскільки вони функціонують у складних умовах економічної турбулентності, структурних змін та адаптації до європейських стандартів ведення бізнесу.

ТзОВ «Євро-Комерс» є одним із активних учасників регіонального ринку, що здійснює діяльність у сфері торгівлі та логістичного забезпечення. Попри стійкі позиції та певні конкурентні переваги, підприємство стикається з низкою управлінських проблем: громіздкою організаційною структурою, недостатньо ефективною кадровою політикою, недосконалим процесом комунікацій, обмеженою цифровізацією управлінських функцій та потребою модернізації стратегічного планування. Це створює потребу в системному аналізі діючої системи менеджменту та розробленні практичних шляхів її вдосконалення.

Актуальність обраної теми обумовлена необхідністю підвищення ефективності управління підприємствами сфери торгівлі та обігу товарів, що вимагає використання сучасних управлінських технологій, оптимізації внутрішніх процесів та переходу до гнучких моделей менеджменту. Удосконалення системи управління ТзОВ «Євро-Комерс» є важливим не лише для забезпечення його конкурентоспроможності, а й для підвищення загальної ефективності діяльності, прибутковості та адаптивності до ринкових трансформацій.

Метою магістерської роботи є розроблення шляхів удосконалення системи управління ТзОВ «Євро-Комерс» на основі діагностики чинної моделі менеджменту та аналізу потенціалу її модернізації. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити теоретичні засади формування сучасних систем управління підприємствами;
- проаналізувати організаційно-економічні характеристики ТЗОВ «Євро-Комерс»;
- оцінити ефективність діючої системи менеджменту підприємства;
- виявити проблеми та «вузькі місця» в управлінських процесах;
- обґрунтувати стратегічні напрями вдосконалення системи управління підприємством;
- розробити практичні пропозиції щодо оптимізації функціональних елементів менеджменту;
- оцінити економічну ефективність запропонованих змін.

Об'єктом дослідження є система управління ТЗОВ «Євро-Комерс». Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні напрями удосконалення системи управління підприємством у сучасних умовах. Методологічну основу роботи становлять загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз та синтез, логічне узагальнення, економіко-статистичні методи, методи стратегічного аналізу, порівняння, структурно-функціональний та системний підхід. Наукова новизна роботи полягає в обґрунтуванні сучасної моделі удосконалення системи управління підприємством, яка поєднує класичні інструменти менеджменту з цифровими технологіями, механізмами оптимізації бізнес-процесів та підвищенням гнучкості управлінських рішень. Практичне значення магістерської роботи полягає у можливості застосування запропонованих управлінських рішень у діяльності ТЗОВ «Євро-Комерс» з метою підвищення ефективності, прибутковості, якості внутрішніх процесів та стратегічної стійкості підприємства.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

1.1. Сутність, цілі та функції системи управління підприємством

Управління підприємством є цілеспрямованим впливом суб'єктів менеджменту на систему виробничо-господарських процесів з метою забезпечення ефективного функціонування, розвитку та конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. В економічній науці управління трактується як сукупність методів, інструментів, рішень і механізмів організації діяльності суб'єкта господарювання, спрямованих на досягнення стратегічних і оперативних цілей. У сучасній економіці, що характеризується високою турбулентністю, цифровою трансформацією й інтеграцією у глобальні ринки, управління підприємством набуває рис адаптивності, гнучкості та стратегічної орієнтованості.

Сутність управління проявляється у забезпеченні узгодженості взаємодії ресурсів підприємства - фінансових, трудових, матеріальних, інформаційних та інтелектуальних - з потребами ринку, вимогами споживачів і зовнішніми регуляторними обмеженнями[10]. Таким чином, управління виступає ключовим механізмом реалізації економічного потенціалу підприємства та забезпечення його стійкого розвитку.

До базових принципів управління підприємством у сучасних умовах належать:

- системність - управління охоплює взаємопов'язані елементи організації та розглядає підприємство як єдину соціально-економічну систему;
- цілеспрямованість - усі рішення спрямовані на досягнення конкретних стратегічних та тактичних цілей;
- науковість і обґрунтованість - рішення приймаються на основі економічних розрахунків, аналітики, цифрових даних;
- гнучкість та адаптивність - здатність коригувати управлінські дії відповідно до змін зовнішнього середовища;

- оптимальність - вибір управлінських рішень, що забезпечують найкраще співвідношення затрат і результату;
- інноваційність - впровадження сучасних технологій, цифрових інструментів та нових управлінських підходів;
- мотиваційна орієнтованість - забезпечення залученості персоналу в досягнення цілей підприємства;
- контрольованість і відповідальність - постійне відстеження результатів і формування відповідальних центрів прийняття рішень.

Ці принципи формують методологічну основу управлінського процесу та визначають якість управлінських рішень.

Управління реалізується через систему функцій, що відображають етапи процесу прийняття рішень:

1. планування - визначення цілей розвитку підприємства, прогнозування ринкових умов, формування стратегій і програм діяльності.
2. організація - формування структури підприємства, розподіл ресурсів і повноважень, регламентація бізнес-процесів.
3. мотивація - створення умов і стимулів для ефективної праці персоналу, розроблення системи матеріального та нематеріального заохочення.
4. контроль - оцінювання результатів діяльності, забезпечення зворотного зв'язку, коригування управлінських рішень.
5. координація та комунікація - узгодження дій підрозділів, забезпечення інформаційної взаємодії.
6. регулювання та адаптація - корекція діяльності залежно від змін ринкової ситуації, впровадження антикризових рішень.

У сучасній економіці традиційні функції розширюються такими елементами, як управління інноваціями, ризиками, змінами, знаннями та цифровими активами, що посилює стратегічну складову управління.

Планування є базовою та вихідною функцією системи управління підприємством, що визначає зміст, цілі та напрям розвитку всієї організації. У класичному розумінні планування - це процес визначення стратегічних,

тактичних і оперативних цілей діяльності підприємства, вибору шляхів їх досягнення, обґрунтування необхідних ресурсів та формування механізмів реалізації запланованих рішень. У сучасній економіці планування виступає основою адаптації підприємства до динамічного зовнішнього середовища, забезпечуючи узгодженість управлінських рішень, їх обґрунтованість та стратегічну спрямованість.

Суть планування полягає у перетворенні стратегічного бачення підприємства на конкретні управлінські дії, що визначають логіку використання ресурсів, часові горизонти, очікувані результати та критерії оцінки ефективності. Воно охоплює формування прогнозів розвитку ринку, вибір стратегічних пріоритетів, розроблення бізнес-планів, планів виробництва, фінансів, збуту, інновацій і персоналу.

Основними цілями планування є:

- забезпечення спрямованості розвитку підприємства;
- підвищення раціональності використання ресурсів;
- зменшення ризиків та невизначеності;
- створення системи вимірювання та контролю результатів[1].

До ключових завдань планування належать:

- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища;
- постановка стратегічних і тактичних цілей;
- формування сценаріїв розвитку підприємства;
- прогнозування потреб у ресурсах;
- розроблення поетапних заходів та календарного графіка реалізації;
- визначення відповідальних осіб і механізмів контролю.

Таким чином, планування забезпечує логічну послідовність дій, спрямованих на досягнення майбутніх результатів.

Планування поділяють за часовим горизонтом, призначенням і рівнем деталізації.

У сучасних умовах особливо актуальним стає сценарне та адаптивне планування, що дозволяє реагувати на непередбачуваність ринку.

Таблиця 1.1

Види планування

Критерій	Вид планування	Характеристика
За горизонтом	Стратегічне	3–5 років, визначення місії, бачення, ринкової позиції, інновацій
	Тактичне	1–3 роки, деталізація стратегічних напрямів, бюджетування
	Оперативне	Місяць–рік, календарні плани, графіки виробництва та продажів
За змістом	Виробниче, фінансове, маркетингове, ресурсне, інвестиційне	
За підходом	Централізоване, децентралізоване, змішане	
За гнучкістю	Сценарне, адаптивне, антикризове, проектне	

Сучасні ринкові умови зумовлюють трансформацію планування від класичного адміністративного до гнучкого, цифровізованого та проєктного підходу. Планування стає не лише інструментом визначення майбутнього, а й механізмом управління змінами, що забезпечує адаптивність та стійкість підприємства у нестабільному середовищі. Без ефективного планування неможливе стратегічне управління, інноваційний розвиток та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Організація як функція управління підприємством полягає у формуванні внутрішньої структури, розподілі повноважень, ресурсів і відповідальності між підрозділами для забезпечення узгодженого та ефективного виконання

запланованих цілей. На відміну від інших функцій, організація визначає не лише напрям руху підприємства, а й архітектуру його функціонування, створюючи умови для реалізації стратегічних і тактичних рішень.

Організаційна функція забезпечує перетворення планів у конкретні операційні процеси, встановлюючи правила, процедури, інформаційні потоки й управлінські зв'язки між структурними елементами підприємства[2]. Вона охоплює формування організаційної структури, створення систем комунікацій, регламентацію бізнес-процесів та оптимальний розподіл функцій персоналу.

Зміст даної функції проявляється у:

- проектуванні організаційної структури управління;
- визначенні функцій та повноважень окремих підрозділів;
- формуванні процедур координації та взаємодії;
- встановленні норм, стандартів, регламентів діяльності;
- створенні системи підпорядкування та відповідальності.

Таким чином, організація створює систему внутрішніх правил і механізмів, що визначають логіку роботи підприємства. Основні завдання організації включають раціональний поділ праці між підрозділами та працівниками, визначення оптимальної чисельності персоналу та навантаження, створення умов для координації діяльності та обміну інформацією, узгодження управлінських і виробничих процесів, забезпечення відповідності структури стратегічним цілям підприємства, підвищення гнучкості та адаптивності організації. Організація виступає важливою передумовою продуктивної взаємодії та ефективного використання ресурсів.

Організаційні структури класифікують за принципами побудови. У сучасних ринкових умовах спостерігається перехід до гібридних, матричних та мережевих структур, що забезпечують адаптивність у середовищі невизначеності

Типи організаційних структур управління

Тип структури	Характеристика	Переваги	Недоліки
Лінійна	Вертикальна ієрархія, чітка підпорядкованість	Чіткість керівництва	Негнучкість
Функціональна	Поділ за напрямками діяльності	Спеціалізація	Слабка координація між функціями
Лінійно- функціональна	Комбінація вертикалі та функцій	Системність	Ризик дублювання повноважень
Дивізійна	За продуктами/регіонами	Гнучкість ринку	Висока вартість утримання
Проектна/матрична	Кілька підпорядкувань	Адаптивність, інноваційність	Конфлікт повноважень
Мережева та гібридна	Децентралізована, гнучка модель	Підходить для сучасного бізнесу	Складність управління

Організаційна функція забезпечує узгодженість і координацію дій, підвищує відповідальність на всіх рівнях управління, сприяє економії ресурсів завдяки оптимізації процесів, мінімізує дублювання функцій і управлінські витрати, формує умови для впровадження стратегічних рішень. Ефективна організація діяльності є необхідною передумовою результативної реалізації планів та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Мотивація як функція управління спрямована на формування внутрішніх і зовнішніх стимулів, що спонукають працівників до продуктивної діяльності та досягнення цілей підприємства. Вона забезпечує узгодженість особистих

інтересів персоналу з цілями організації, виступаючи ключовим чинником результативності трудової діяльності.

У сучасній теорії менеджменту мотивація розглядається як безперервний процес впливу на поведінку працівників через поєднання матеріальних, соціальних, психологічних та інтелектуальних стимулів. Ефективна мотивація враховує індивідуальні потреби працівника, корпоративні цінності та специфіку організаційної культури.

До основних завдань мотивації належать:

- формування системи стимулів, що спрямовує діяльність персоналу на досягнення стратегічних цілей;
- розроблення інструментів матеріального та нематеріального заохочення;
- підвищення задоволеності працівників умовами праці;
- стимулювання професійного розвитку та підвищення кваліфікації;
- створення умов для ініціативності, відповідальності та залученості персоналу.

Мотивація формує психологічний клімат у колективі та безпосередньо впливає на продуктивність праці. Методи мотивації поділяють на дві групи: матеріальні і нематеріальні[3]. Матеріальні включають такі методи, як заробітна плата та премії, бонусні програми, участь у прибутку та дивідендні схеми, соціальні пакети (страхування, харчування, транспорт). Нематеріальні- кар'єрне зростання, визнання результатів праці, гнучкий графік, віддалена робота, корпоративна культура, комфортні умови праці, навчання та підвищення кваліфікації. Тенденції сучасного менеджменту свідчать про зростання ролі нематеріальних та ціннісно-орієнтованих стимулів, що підвищують лояльність персоналу. Таким чином, мотивація є формуючим елементом ефективної системи управління, що забезпечує конкурентні переваги підприємства.

Контроль є завершальною функцією циклу управління, яка забезпечує оцінювання реалізації планів, зіставлення фактичних результатів із запланованими показниками та коригування управлінських рішень[5]. Це процес моніторингу, аналізу та регулювання діяльності підприємства з метою

забезпечення ефективності та досягнення стратегічних цілей. Контроль виступає невід’ємним елементом управлінського процесу, оскільки створює інформаційну основу для прийняття рішень і забезпечує зворотний зв’язок у системі управління. До ключових завдань контролю належать вимірювання результатів діяльності, оцінювання ефективності використання ресурсів, виявлення відхилень від планів і стандартів, визначення причин управлінських помилок, розроблення рекомендацій щодо коригування діяльності. Ефективний контроль дозволяє мінімізувати втрати, підвищити точність управлінських рішень та забезпечити фінансову стійкість підприємства.

Таблиця 1.3

Види контролю

Вид контролю	Характеристика	Приклади
Попередній	здійснюється до виконання операцій, встановлює нормативи та стандарти	бюджетування, стандарти якості
Поточний	контроль у процесі діяльності	моніторинг КРІ, контроль запасів
Підсумковий	оцінка результатів після завершення операцій	фінансовий аналіз, звітність
Внутрішній	здійснюється управлінськими органами	внутрішній аудит, контролінг
Зовнішній	здійснюється сторонніми структурами	податкові перевірки, сертифікація

В умовах цифрової економіки важливим стає контроль на основі даних у реальному часі, що реалізується через ERP, CRM, BI-системи. Контроль стає інструментом стабілізації та адаптації підприємства, а не лише механізмом перевірки. Контроль забезпечує дотримання стратегічних пріоритетів, підвищує прозорість та обґрунтованість управлінських рішень, запобігає фінансовим і операційним ризикам, сприяє раціональному використанню ресурсів, забезпечує зворотний зв’язок у системі менеджменту. Таким чином, контроль є

завершальним і водночас безперервним елементом управління, що гарантує сталість і результативність діяльності підприємства.

Координація - це функція управління, спрямована на узгодження діяльності підрозділів, забезпечення взаємодії між ними та досягнення спільних цілей. Комунікація забезпечує обмін інформацією, створює канали зв'язку між рівнями управління, підвищує прозорість рішень та якість взаємодії. У сучасних умовах поширюється використання цифрових комунікаційних платформ (ERP, CRM, корпоративні месенджери, Knowledge Base), що дозволяє прискорити прийняття рішень та інтегрувати процеси компанії[6].

Регулювання - це внесення коригувальних дій у процес управління відповідно до змін внутрішніх і зовнішніх умов. Адаптація передбачає здатність підприємства змінювати стратегії, структуру, продукти і ресурси у відповідь на ринкові виклики.

Функція управління інноваціями спрямована на впровадження нових продуктів, технологій, бізнес-процесів і моделей управління. Вона включає пошук інноваційних рішень, оцінку їх економічної результативності, організацію впровадження та контроль ефекту.

Функція управління ризиками спрямована на ідентифікацію, оцінку, попередження та мінімізацію ризиків, що впливають на діяльність підприємства. У сучасних умовах застосовуються ризик-орієнтовані моделі планування та контролю[8].

Функція управління змінами спрямована на проведення організаційних трансформацій, що охоплюють структуру, процеси, кадри та культуру підприємства. Передбачає управління опором персоналу, формування нових моделей поведінки, трансформацію бізнес-процесів.

Функція управління знаннями полягає у створенні, накопиченні, поширенні та використанні знань всередині підприємства. Вона спрямована на збереження інтелектуального капіталу та підтримку інноваційної діяльності.

Функція управління цифровими активами забезпечує формування, захист, модернізацію та ефективне використання цифрових ресурсів підприємства: даних, інформаційних систем, цифрових платформ, IT-інфраструктури, кібербезпеки.

Ми бачимо, що управління підприємством у сучасних економічних умовах - це комплексний процес, заснований на системному підході, стратегічному мисленні та гнучкій адаптації до змін ринкового середовища. Ефективність управління визначається поєднанням традиційних функцій менеджменту з інноваційними та цифровими інструментами, що забезпечують підвищення конкурентоспроможності, стабільності і сталий розвиток підприємства.

1.2 Зовнішнє середовище підприємства: структура, фактори впливу та методи діагностики

Зовнішнє середовище підприємства - це сукупність умов, факторів і суб'єктів, що знаходяться поза межами підприємства, проте безпосередньо впливають або потенційно можуть впливати на його діяльність, результати функціонування та можливості розвитку. На відміну від внутрішнього середовища, яке контролюється менеджментом, зовнішнє середовище є переважно некерованим, що зумовлює підвищену невизначеність та необхідність адаптації підприємства до ринкових змін.

У сучасній економіці зовнішнє середовище характеризується високою динамічністю, що пов'язано з глобалізацією ринків, технологічними інноваціями, трансформацією поведінки споживачів, нестабільністю політичних і фінансових систем[4]. Це робить аналіз зовнішніх факторів ключовим елементом стратегічного управління.

Зовнішнє середовище поділяють на макро- та мікросередовище. Макросередовище (загальні умови функціонування) включає:

- політичні та правові умови (державна політика, регулювання, податки);
- економічні фактори (ВВП, інфляція, курс валюти, рівень доходів населення);

- соціально-демографічні тенденції (структура населення, споживчі вподобання);
- технологічні фактори (науково-технічний прогрес, цифровізація);
- природно-екологічні умови (ресурси, стандарти екології);
- міжнародні зовнішні впливи (міжнародні ринки, інтеграція, геополітика).

Макросередовище створює рамкові умови для діяльності підприємства.

Таблиця 1.4

Основні групи факторів зовнішнього середовища

Група факторів	Ключові прояви впливу
Економічні	попит, вартість ресурсів, інфляція, кредитування
Політико-правові	стандарти якості, податки, ліцензування, санкції
Технологічні	автоматизація, цифровізація, нові технології виробництва
Соціальні	зміни споживчих переваг, соціальна відповідальність
Інноваційні	ринок нових продуктів, НТП, R&D
Конкурентні	бар'єри входу, сила брендів, ціноутворення
Екологічні	стандарти викидів, забезпеченість природними ресурсами
Глобальні	міжнародна торгівля, валютні коливання, геополітика

Мікросередовище (безпосереднє ринкове оточення) охоплює:

- споживачів і сегменти ринку;
- конкурентів та галузеву ринкову структуру;
- постачальників та партнерів;
- посередників, дилерів, логістичних операторів;
- кредитно-фінансові установи;
- органи контролю та місцеву владу.

Мікросередовище визначає операційні умови й можливості підприємства.

Зовнішні фактори відрізняються різною силою та напрямом дії. Їх вплив може бути як позитивним (можливості), так і негативним (ризики, загрози).

Складність впливу зовнішнього середовища посилюється тим, що фактори взаємодіють і часто мають синергетичний ефект. Для дослідження зовнішнього середовища використовують різні методи стратегічного аналізу.

Таблиця 1.5

Методи діагностики та аналізу зовнішнього середовища

Метод	Суть	Призначення
PEST/PESTEL-аналіз	аналіз макрофакторів (Р–політичні, Е–економічні, S–соц., Т–технології, Е–екологія, L–право)	визначення глобальних тенденцій
SWOT-аналіз	зіставлення зовнішніх можливостей і загроз з внутрішніми характеристиками	формування стратегій
П’ять сил Портера	аналіз конкурентного середовища	оцінка ринкових позицій
SNW-аналіз	деталізація сильних/нейтральних/слабких характеристик	конкретизація SWOT
Стейкхолдер-аналіз	оцінка впливу зацікавлених сторін	управління взаємодією
Сценарне прогнозування	формування альтернативних майбутніх сценаріїв	управління ризиками

Вибір методів залежить від цілей аналізу, галузі та рівня стратегічного планування. Дослідження зовнішнього середовища відіграє ключову роль у виявленні можливостей для розвитку та інновацій, оцінці загроз і ризиків, що потребують управлінських рішень, формуванні стратегії підприємства, адаптації організаційної структури до ринкових умов, раціональному розподілі ресурсів. підвищенні конкурентоспроможності. Без системного моніторингу зовнішніх факторів підприємство втрачає здатність передбачати зміни, що формує стратегічні ризики.

1.3 Механізми адаптивного, стратегічного та антикризового управління підприємством

У сучасній економіці підприємства функціонують в умовах підвищеної турбулентності ринку, що зумовлює необхідність застосування гнучких та інноваційних управлінських підходів. Для забезпечення стійкого розвитку організація повинна не лише реагувати на зовнішні зміни, а й завчасно формувати стратегічні рішення, здатні мінімізувати ризики і забезпечити конкурентні переваги. Саме тому механізми адаптивного, стратегічного та антикризового управління стають важливими складовими сучасної системи менеджменту.

Адаптивне управління - це тип управління, що забезпечує здатність підприємства гнучко змінювати цілі, структуру, ресурси та бізнес-процеси відповідно до трансформацій зовнішнього середовища[4]. Ключові характеристики це гнучкість стратегій та оперативних рішень, швидка реакція на ринкові сигнали та споживчий попит, застосування цифрової аналітики для прийняття рішень, перехід від жорстких функціональних структур до гібридних і процесних. Механізми адаптивного управління це делегування повноважень і децентралізація управління, сценарне та ризик-орієнтоване планування, впровадження Agile, Lean, Kanban у бізнес-процеси, зворотний зв'язок і регулярний моніторинг KPI. Адаптивне управління підприємством - це динамічна система управлінських рішень, методів і організаційних підходів, спрямованих на забезпечення здатності підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, мінімізувати вплив ризиків та формувати стратегічні переваги в умовах невизначеності. На відміну від традиційних моделей, адаптивне управління не лише реагує на зміни, а й передбачає їх, інтегруючи прогнозну аналітику, цифрові технології та інноваційні підходи до координації ресурсів. Механізм адаптивного управління базується на таких теоретичних концепціях:

- системний підхід - підприємство розглядається як відкрита соціально-економічна система;

- синергетична теорія - розвиток організації відбувається через самоорганізацію та структурні зміни;
- концепція гнучкого менеджменту (Agile, Lean) - швидка реакція та мінімізація втрат;
- теорія ситуаційного управління - управлінські рішення змінюються залежно від ситуаційних умов;
- ризик-орієнтований підхід - основою планування є прогноз впливу ризиків[9].

Таким чином, адаптивне управління - це не лише набір інструментів, а філософія динамічного розвитку організації у мінливому середовищі. Адаптивний механізм включає взаємопов'язані компоненти.

Таблиця 1.6

Структурні елементи механізму адаптивного управління

Елемент	Сутність та зміст
Моніторинг середовища	Безперервне спостереження за ринком, конкурентами, попитом, технологіями
Аналіз та прогнозування	Використання статистики, економетрії, Big Data, сценарного моделювання
Гнучке планування	Сценарне, проектне, ситуаційне планування з короткими циклами
Організаційна гнучкість	Децентралізація, проектні команди, матричні структури
Реагування та корекція	Швидка зміна рішень, продуктів, процесів
Зворотний зв'язок і навчання	Постійний аналіз результатів та накопичення знань
Цифрова підтримка	ERP, CRM, BI, SCM, системи автоматизації рішень

Це створює замкнений цикл адаптації, де рішення не є статичними, а переглядаються постійно. Адаптивний цикл складається з кількох стадій:

1. ідентифікація змін (моніторинг факторів середовища)
2. оцінка впливу (використання моделей ризику, прогнозування)

3. формування альтернатив рішень (сценарне планування)
4. вибір оптимальної стратегії реагування
5. реалізація змін у структурі, ресурсах, продуктах
6. оцінювання результатів та навчання системи

Цикл повторюється, що забезпечує еволюційний розвиток підприємства. Для результативності адаптивне управління потребує високого рівня цифровізації процесів, доступу до достовірних даних і аналітики, гнучкої організаційної структури, корпоративної культури змін, мотивації персоналу до інновацій, фінансової стійкості для впровадження рішень. Якщо хоча б одна з умов відсутня - адаптаційні механізми втрачають ефективність.

Таблиця 1.7

Переваги та ризики адаптивного управління

Переваги	Можливі ризики
швидка реакція на зовнішні зміни	надмірна нестабільність управлінських рішень
підвищення інноваційності	висока вартість цифровізації
зменшення втрат і ризиків	потреба у зміні корпоративної культури
підвищення конкурентоспроможності	ймовірність управлінських конфліктів у децентралізації

Таким чином, адаптивність потребує збалансованості між гнучкістю та керованістю. Адаптивне управління забезпечує здатність швидко змінювати бізнес-модель, дозволяє підприємству працювати в умовах криз і ринкової турбулентності, сприяє розробці інноваційних продуктів та технологій, підсилює конкурентні переваги та фінансову стійкість. У сучасній економіці адаптивне управління стає не додатковою функцією, а фундаментальним принципом розвитку підприємства.

Стратегічне управління - це система розроблення та реалізації довгострокових цілей підприємства, яка забезпечує визначення місії, формування конкурентних переваг і вибір напрямів розвитку. Основні етапи стратегічного управління:

1. аналіз середовища (PEST, SWOT, конкурентний аналіз, аналіз цінності).
2. формування стратегічних цілей і бачення розвитку.
3. вибір стратегій (ріст, стабілізація, диверсифікація, вихід із ринку).
4. реалізація стратегії через програми, проєкти, структуру та політики.
5. контроль та оцінка результатів, коригування стратегії.

До ключових інструментів стратегічного управління входить Balanced Scorecard (BSC), стратегічні карти цілей, портфельний аналіз (BCG, GE/McKinsey), матриця Ансоффа, корпоративні KPI та OKR. Стратегічне управління покликане забезпечити довгострокову конкурентоспроможність та економічну стійкість підприємства.

Антикризове управління - це система методів і рішень, спрямованих на запобігання, локалізацію, подолання кризових ситуацій та відновлення платоспроможності підприємства[11].

Таблиця 1.8

Співвідношення механізмів адаптивного, стратегічного та антикризового управління

Тип управління	Мета	Орієнтація	Часовий горизонт	Результат
Стратегічне	Довгостроковий розвиток	Превентивна	3–10 років	Ріст, розширення, інновації
Адаптивне	Гнучкість і реагування	Реактивно-превентивна	Постійний	Швидка реакція, оптимізація
Антикризове	Подолання загроз	Реактивна	Короткостроковий	Стабілізація та збереження

Ключові завдання антикризового управління рання діагностика кризових явищ, оцінка ризиків, фінансових загроз і точок дисбалансу, стабілізація фінансових потоків та зниження витрат, реструктуризація активів, боргів, персоналу, зміна бізнес-моделі та продуктової стратегії. До механізмів антикризового управління

відносимо фінансову санацію та реструктуризація боргів, управління ліквідністю та оборотним капіталом, оптимізація витрат і ресурсів, диверсифікація джерел доходів, кадрові та організаційні зміни, комунікаційні стратегії для збереження ринкових позицій. Ці моделі не суперечать одна одній, а формують єдину систему, що забезпечує стійкість, розвиток і здатність підприємства протистояти ринковим шокам.

Механізми адаптивного, стратегічного та антикризового управління є взаємодоповнюючими елементами системи менеджменту підприємства. Їх інтегроване застосування дозволяє організації забезпечити стійкість у кризових умовах, зберегти конкурентні позиції та реалізувати довгострокові стратегічні цілі. У сучасних умовах ключову роль відіграють цифрові інструменти, аналітика та гнучкі управлінські підходи, що забезпечують оперативність рішень і високий рівень адаптивності.

1.4 Управління ризиками в умовах ринкової нестабільності

Функціонування підприємства у сучасних економічних умовах супроводжується підвищеною невизначеністю, що зумовлена коливаннями макроекономічних показників, змінами технологічного та конкурентного середовища, волатильністю валютного курсу, трансформацією попиту та глобальними геополітичними загрозами. За таких умов система управління ризиками набуває стратегічного значення, оскільки забезпечує мінімізацію потенційних втрат, стабільність фінансових потоків та збереження конкурентоспроможності підприємства.

Управління ризиками - це цілеспрямована діяльність із виявлення, аналізу, оцінювання, запобігання та мінімізації небезпек, що впливають на результати функціонування підприємства. Його сутність полягає у переведенні невизначеності в контрольовану область шляхом застосування методів вимірювання та інструментів регулювання ризикових ситуацій.

Ризики підприємства можуть класифікуватися за різними ознаками.

Класифікація ризиків

Група ризиків	Сутність і приклади
Фінансові	валютні коливання, кредитні ризики, зміни ставок, нестача капіталу
Виробничі	збої обладнання, нестача ресурсів, дефекти продукції
Ринкові	зміна попиту, конкуренція, коливання цін
Логістичні	транспортні ризики, розриви ланцюгів постачання
Правові та регуляторні	зміни законодавства, санкції, ліцензування
Стратегічні	помилки у виборі бізнес-моделі, неефективні інвестиції
Операційні	управлінські помилки, кадрові ризики, кіберзагрози

В умовах воєнного стану, глобальних криз і технологічних трансформацій актуалізуються саме ринкові, фінансові, логістичні та стратегічні ризики.

Процес управління ризиками включає такі послідовні етапи, як ідентифікація ризиків, діагностика та оцінювання, вибір стратегій реагування, реалізація управлінських рішень, моніторинг та контроль. Ідентифікація ризиків це виявлення потенційних джерел загроз, визначення їх природи та зон впливу. Діагностика та оцінювання включає кількісне та якісне оцінювання імовірності настання ризику та потенційних збитків. Вибір стратегій реагування це альтернативи управління ризиками, а саме *уникнення (avoidance)*, *зниження (mitigation)*, *передача (transfer)*, *прийняття (acceptance)* [12]. Реалізація управлінських рішень включає розроблення заходів запобігання, диверсифікація діяльності, контроль ресурсів. Моніторинг та контроль - постійне відстеження ризиків, перегляд стратегій, корекція рішень. Цей підхід формує циклічну модель управління, що забезпечує адаптивність підприємства.

Методи управління ризиками поділяються на організаційні, фінансові та технологічні. Організаційні методи включають диверсифікацію постачальників і ринків збуту, резервування ресурсів, аудити та системи внутрішнього контролю, оптимізацію бізнес-процесів. Фінансові методи побудовані на страхуванні

комерційних ризиків, хеджуванні валютних і цінових коливань, резервних фондах та страхових депозитах, лізингу і факторингу для управління ліквідністю. Цифрові та технологічні методи включають ВІ-системи для прогнозування ризиків, ERP/CRM для контролю операційних процесів, кіберзахист і захист даних, моделі стрес-тестування та машинного прогнозування. Сучасна практика показує, що ефективне управління ризиками неможливе без цифрової аналітики та комплексних інформаційних систем.

У контексті ринкової нестабільності підприємства переходять від реактивних моделей реагування до проактивних та стратегічних систем ризик-менеджменту. Їх відмінність полягає в тому, що реактивний реагує після настання загроз, превентивний запобігає виникненню ризиків, проактивний (стратегічний) передбачає ризики на етапі планування. Сучасні підприємства застосовують *портфель ризиків*, *матрицю оцінки ризиків*, *баланс ризик–дохідність* при ухваленні рішень. Ефективна система ризик-менеджменту забезпечує стабільність фінансових результатів та безпечний розвиток бізнесу, підвищення інвестиційної та кредитної привабливості, зменшення операційних втрат і невиправданих витрат, створення умов для стратегічного та інноваційного розвитку, зміцнення конкурентних позицій підприємства у нестабільних умовах. Таким чином, управління ризиками є необхідним елементом сучасної системи менеджменту, що забезпечує стійкість, передбачуваність та інноваційність розвитку підприємства.

Сучасна економіка характеризується високою динамічністю, технологічними змінами, нестабільністю ринків та зростанням конкуренції. За таких умов забезпечення стійкості підприємства неможливе без впровадження інноваційних рішень та цифрової трансформації, які дозволяють підвищувати ефективність бізнес-процесів, оптимізувати ресурси, формувати нові канали створення вартості та зменшувати вплив ризиків зовнішнього середовища. Інновації перестають бути вторинним елементом стратегії розвитку і трансформуються у ключовий чинник забезпечення конкурентоспроможності

підприємства. Водночас цифрові технології стають інструментальною основою реалізації інноваційних моделей управління, виробництва, збуту й аналітики. Інновації охоплюють не лише створення нових продуктів, а й трансформацію процесів, технологій, бізнес-моделей, методів управління та організаційних структур. Їхній вплив проявляється у підвищенні продуктивності та оптимізації витрат, зменшенні залежності від нестабільних ринкових факторів, формуванні конкурентних переваг, можливості входу на нові ринки, прискоренні прийняття управлінських рішень. Таким чином, інновації виступають системним драйвером адаптації та стратегічного розвитку підприємства.

Таблиця 1.10

Види інновацій, що підвищують стійкість підприємства

Вид інновацій	Характеристика	Очікуваний ефект
Технологічні	автоматизація, роботизація, цифрові виробничі системи	зниження витрат, підвищення якості
Продуктові	нові товари, розширення асортименту	зростання ринкових позицій
Процесні	оптимізація логістики, складу, закупівель	пришвидшення обороту капіталу
Організаційні	гнучкі структури, проєктний менеджмент	підвищення адаптивності
Маркетингові	брендинг, цифрові комунікації, e-commerce	доступ до нових клієнтів
Соціальні	корпоративна культура, навчання, CSR	підвищення лояльності і стійкості персоналу

Найбільший ефект досягається при комплексному впровадженні різних типів інновацій одночасно.

Цифровізація забезпечує технологічну основу управління інноваціями, дозволяючи формувати дані, автоматизувати процеси, підтримувати комунікації та забезпечувати прозорість рішень[13]. Впровадження цих систем підвищує прозорість, керованість і передбачуваність діяльності підприємства. Таким

чином, цифровізація не лише модернізує бізнес, а формує його здатність протистояти зовнішнім загрозам та прогнозувати майбутні зміни. Для досягнення результатів інновації повинні бути інтегровані у стратегічну модель управління підприємством і підтримані відповідними передумовами, а саме наявність інвестицій та фінансових ресурсів, інноваційна корпоративна культура, цифрова грамотність та компетенції персоналу, відповідна ІТ-інфраструктура, підтримка топ-менеджменту, системний підхід до кібербезпеки та захисту даних. Без цих умов цифрова трансформація може бути фрагментарною та неефективною. Інновації та цифрові технології виступають ключовими механізмами формування стійкості підприємства, забезпечуючи конкурентні переваги, підвищення ефективності управління, оперативне реагування на зміни ринкового середовища та забезпечення довгострокового стратегічного розвитку. Вони створюють основу для побудови гнучкої бізнес-моделі, здатної функціонувати за умов турбулентності та глобальних трансформацій.

Розділ 2. ДІАГНОСТИКА ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТЗОВ «ЄВРО-КОМЕРС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТЗОВ «Євро-Комерс»

ТЗОВ «Євро-Комерс» є сучасним підприємством дистрибуційного типу, що здійснює постачання харчової продукції та товарів широкого вжитку на ринок Західної України, забезпечуючи взаємодію між національними виробниками та торговельними мережами. Підприємство функціонує в умовах високої конкуренції та швидкої змінюваності ринкових умов, що зумовлює потребу в гнучкій системі управління, розвитку логістичної інфраструктури та впровадженні цифрових інструментів продажу й аналітики. Діяльність компанії спрямована на формування оптимальних каналів збуту, підвищення доступності продукції для кінцевих споживачів, підтримку партнерів на умовах довгострокового співробітництва. ТЗОВ «Євро-Комерс» – це м'ясопереробне підприємство, яке спеціалізується на забої свиней та виробництві натуральних ковбасних оболонок. Підприємство вже близько дев'яти років працює на внутрішньому ринку України та виступає постачальником свинини й субпродуктів як для провідних вітчизняних м'ясокомбінатів, так і для підприємств країн Європейського Союзу.

Свою діяльність компанія розпочала у квітні 2010 року й відтоді систематично модернізує виробничі потужності, впроваджуючи сучасні технології та системи контролю якості. Підприємство має власний забійний цех продуктивністю до 1000 голів свиней на добу, окремі цехи для обвалювання, переробки м'яса та субпродуктів. Крім того, ТЗОВ «Євро-Комерс» самостійно здійснює заготівлю, постачання та калібрування сировини, співпрацюючи з низкою європейських та світових м'ясозаготівельних підприємств.

Підприємство атестоване Європейською комісією та має право експортувати власну продукцію до країн ЄС, що свідчить про відповідність європейським санітарним та технічним вимогам. Фактична адреса розташування ТЗОВ «Євро-Комерс»: м. Червоноград, вул. Львівська, 19.

Однією з особливостей роботи підприємства є застосування європейської системи SEUROP для класифікації свинячих туш та півтуш за вмістом пісного м'яса. Ця система широко використовується в ЄС для оцінки якості забійних тварин (ВРХ, свині, кози, вівці) та базується на поділі м'яса за класами:

- S (superior) – надвисока якість;
- E (excellent) – відмінна якість;
- U (very good) – дуже добра;
- R (good) – добра;
- O (fair) – середня;
- P (poor) – низька якість.

Для свинячих туш вміст пісного м'яса за шкалою SEUROP орієнтовно становить:

1. S – 60 % і більше;
2. E – понад 55 %;
3. U – понад 50 %;
4. R – понад 45 %;
5. O – понад 40 %;
6. P – менше 40 %.

Оцінювання проводять за допомогою спеціального сканера, що дає змогу підвищити об'єктивність і точність контролю якості.

На виробництві впроваджено систему HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) – аналіз ризиків і контроль у критичних точках[14]. Це превентивна система забезпечення безпечності харчових продуктів, яка передбачає послідовний контроль на всіх етапах: від приймання сировини до зберігання та реалізації готової продукції. Особлива увага приділяється саме критичним точкам, де можливі мікробіологічні, хімічні або фізичні ризики, пов'язані з безпечністю харчових продуктів. Для впровадження HACCP виробник повинен не тільки проаналізувати власні процеси, а й висувати вимоги до постачальників сировини, допоміжних матеріалів та ланцюга реалізації. Система HACCP визнана міжнародними організаціями як один із

найефективніших інструментів попередження харчових отруєнь і захворювань, а також як доказ дотримання законодавчих вимог у сфері харчової безпеки.

Паралельно на підприємстві імплементується система GMP (Good Manufacturing Practice) – належної виробничої практики. На відміну від простого вибіркового контролю якості кінцевого продукту, GMP передбачає регламентацію всього виробничого процесу: умов виготовлення, санітарії, обладнання, персоналу, лабораторного контролю. Таким чином, об'єктом контролю стає не лише продукція, а всі параметри процесу її створення.

Компанія постійно працює над підвищенням якості продукції та рівня сервісу для клієнтів. За ці зусилля вона неодноразово відзначена галузевими нагородами. Зокрема 2022 рік – відзнака «Лідер галузі – М'ясопереробка» на міжнародній конференції «М'ясний бізнес України», 2023 рік – нагорода за «Лояльність та відкритість» на 9-му конгресі «Прибуткове свинарство». Євро-Комерс постачає ринку України свинину власного виробництва, яка здобула позитивні відгуки від клієнтів, та активно розвиває власну торговельну марку.

Організаційна структура управління ТзОВ «Євро-Комерс» являє собою систему управлінських ланок, між якими розподілені функції, повноваження та відповідальність. Вона визначає:

- кількість керівних рівнів та підрозділів;
- характер взаємозв'язків між ними;
- порядок руху інформації та прийняття управлінських рішень.

Основна мета організаційної структури – забезпечити результативну роботу управлінського персоналу. До складу управління входять: директор, керівники структурних підрозділів, фахівці, технічний та допоміжний персонал. У межах структури відбувається управлінський процес: збір і передача інформації, прийняття рішень, координація та контроль. Організаційну структуру можна розглядати як форму розподілу й кооперації управлінської діяльності, що спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства. Вона відображає поєднання рівнів і ланок управління, їхні повноваження, підпорядкованість та відповідальність.

Таблиця 2.1

Ключові структурні підрозділи структури управління

Підрозділ	Основні функції
Відділ закупівель	формування асортименту, переговори з постачальниками
Відділ логістики та складу	зберігання, обробка, транспортування товарів
Відділ продажів	робота з торговими мережами, формування замовлень
Маркетинговий відділ	просування брендів, реклама, трейд-маркетинг
Фінансово-економічний відділ	бюджетування, аналіз, облік
HR-служба	управління персоналом, навчання, підбір кадрів
ІТ-департамент	підтримка цифрових систем, CRM, автоматизація процесів

Загальне керівництво підприємством здійснює директор через керівників і спеціалістів. Бухгалтер відповідає за правильність ведення бухгалтерського та первинного обліку, а також за проведення фінансових операцій. Головний економіст формує бюджет, контролює його виконання, розробляє штатний розпис, систему оплати праці й стежить за дотриманням затверджених тарифів і розцінок.

Таблиця 2.2

Капітал підприємства, тис. грн

Показники	2021	2022	2023	2023 рік у % до 2021
Основні засоби	4862,2	5397,0	6518,0	134,1
Оборотні активи	12587,3	20701,0	36340,0	288,7
Кредиторська заборгованість	19918,4	28156,0	44554,0	223,7
Статутний капітал	73,0	73,0	73,0	100,0

Згідно з даними таблиці, статутний капітал підприємства протягом 2021–2023 рр. залишається незмінним, однак спостерігається поступове зростання вартості

основних засобів, що свідчить про інвестиції у виробничу базу. Оборотні активи збільшилися майже утричі, так само значно зросла кредиторська заборгованість. Це частково пов'язано з інфляційними процесами останніх років, але також може відображати інтенсивніше залучення короткострокових зобов'язань для фінансування обороту.

Таблиця 2.3

Фінансові результати діяльності ТзОВ «Євро-Комерс», тис. грн

Показники	2021	2022	2023	2023 рік у % до 2021
Дохід (виручка) від реалізації продукції	33527,3	32091	55279	164,9
Непрямі податки	5111,8	4893	8428	165,3
Чистий дохід від реалізації продукції	28415,5	27198	46851	164,9
Інші доходи	4214,9	2783	23904	567,1
Разом чистого доходу	32630,4	29981	70755	216,8
Собівартість реалізованої продукції	23846,8	22257	38996	163,5
Інші витрати	7547,4	7267	31073	411,7
Разом витрат	31394,2	29524	70069	223,2
Балансовий прибуток	1236,2	451	686	55,5
Податок на прибуток	461,7	100	324	70,2
Чистий прибуток (збиток)	774,5	351	362	46,7

За останні три роки виручка від реалізації продукції зросла майже на 65 %, а загальний чистий дохід – більш ніж удвічі. Однак темпи зростання витрат випереджають динаміку доходів, що призвело до скорочення чистого прибутку: у 2023 році він становить лише 46,7 % від рівня 2021 року. Значне збільшення інших витрат (понад у чотири рази) суттєво тисне на рентабельність, що свідчить про необхідність оптимізації структури витрат та підвищення ефективності управління собівартістю.

Цінова політика ТзОВ «Євро-Комерс» ґрунтується на системі методичних підходів, які визначають формування відпускних цін на продукцію. Обрана цінова стратегія суттєво впливає на обсяги продажу, фінансовий результат та

позиціонування підприємства на ринку. На підприємстві застосовують переважно метод «витрати + прибуток»: до повної собівартості продукції додається стандартна націнка, яка забезпечує необхідний рівень прибутковості. Такий підхід спирається на детальний облік виробничих витрат. Його перевага – простота й можливість гарантувати покриття затрат і отримання певного прибутку; недолік – обмежена гнучкість щодо ринкового попиту й цін конкурентів. Паралельно може використовуватися орієнтація на ринковий рівень цін, коли підприємство коригує вартість своєї продукції, враховуючи поточні ціни основних конкурентів, а також стратегія формування цін із урахуванням цільової норми прибутку.

Таблиця 2.4

Структура витрат на виробництво продукції у 2023 році

Показники	тис. грн	%
Матеріальні затрати	37256	51,6
Витрати на оплату праці	3099	4,3
Відрахування на соціальні заходи	1116	1,5
Амортизація	1160	1,6
Інші операційні витрати	29653	41,0
Разом	72254	100

Структура витрат свідчить, що найбільшу частку займають матеріальні затрати (понад 50 %), що є типовим для м'ясопереробних підприємств. Висока частка «інших операційних витрат» (41,0 %) потребує детальнішого аналізу, оскільки саме в цій статті можуть концентруватися резерви скорочення витрат та підвищення рентабельності. Підприємство дотримується здебільшого витратного підходу до ціноутворення («середні витрати плюс прибуток»), що забезпечує відносну стабільність і прогнозованість фінансового стану за умови сталого збуту. Разом з тим, у сучасних ринкових умовах для підвищення конкурентоспроможності доцільно ширше застосовувати:

- орієнтацію на ринкову кон'юнктуру та ціни конкурентів;
- гнучкі цінові стратегії (знижки, диференціацію цін для різних сегментів);

- можливі елементи стратегій «відкладених цін», коли остаточна ціна прив'язана до ринкової ціни на визначену дату.

ТзОВ «Євро-Комерс» займає стійкі позиції на ринку дистрибуції у Західній Україні, орієнтуючись на середній та преміальний сегмент товарів. Конкурентоспроможність підприємства забезпечується такими чинниками:

- сформована партнерська мережа постачальників та торгових мереж;
- ефективна логістична інфраструктура та наявність складських потужностей;
- гнучкість цінової та збутової політики;
- впровадження CRM- і ERP-систем для управління продажами та запасами;
- широка асортиментна політика та адаптація товарного портфеля до попиту;
- високий рівень сервісу та підтримки торгових партнерів.

Підприємство активно конкурує з регіональними оптовими операторами та національними дистриб'юторами, утримуючи ринкову позицію за рахунок гнучкості та швидкого реагування на зміни попиту.

Діяльність ТзОВ «Євро-Комерс» сприяє:

- розвитку споживчого ринку Львівщини та сусідніх областей;
- покращенню логістичної доступності імпортової та вітчизняної продукції;
- підтримці малих та середніх виробників через розгалужені канали збуту;
- забезпеченню робочих місць та податкових надходжень.

Підприємство виступає важливим елементом інфраструктури регіональної торгівлі, сприяючи інтеграції національних та міжнародних бізнес-ланцюгів постачання.

2.2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства

Діяльність ТзОВ «Євро-Комерс» здійснюється в умовах постійної зміни факторів зовнішнього середовища, які не контролюються підприємством, але визначають його ринкові можливості, фінансові результати та конкурентну стратегічну поведінку. Для комплексного оцінювання макро- та

мікроекономічних умов використовується аналіз за моделлю PEST, а також оцінка галузевого середовища та конкурентних сил[23].

Таблиця 2.5

PEST-аналіз зовнішнього середовища ТзОВ «Євро-Комерс»

Компонент	Фактори впливу	Потенційний вплив на діяльність
Р Політичні та правові	державний контроль якості харчових продуктів; митна політика; ветеринарні та санітарні норми; експортні вимоги ЄС; зміни податкового законодавства	необхідність сертифікації (НАССР, GMP, ветеринарні сертифікати), додаткові витрати на відповідність нормам; ризики регуляторних змін
Е Економічні	рівень інфляції; коливання валютного курсу; ціни на сировину та енергоносії; купівельна спроможність населення; кредитна політика банків	зростання собівартості виробництва; ризик скорочення попиту; залежність від імпортової сировини; вплив макроекономічної нестабільності
S Соціальні та демографічні	зміна структури споживання м'ясної продукції; попит на натуральні та екологічні продукти; укрупнення торгівельних мереж; поведінка споживача під час війни	попит на якісне м'ясо та продукти глибокої переробки; посилення ролі брендингу; потреба в гнучкій ціновій політиці
T Технологічні	цифровізація логістики та обліку; автоматизація виробничих процесів; нові технології забою; ІТ-інструменти контролю якості	підвищення продуктивності; зниження ризиків браку; можливість розширення асортименту; потреба в інвестиціях у технології

Підприємство має значні можливості для розвитку за рахунок технологічних інновацій і тренду на натуральну продукцію, однак стикається з ризиками, пов'язаними з макроекономічною нестабільністю, інфляцією, регуляторними змінами та високою залежністю від вартості сировини.

ТЗОВ «Євро-Комерс» працює у галузі м'ясопереробки та збуту свинини, що характеризується:

- високою конкуренцією між регіональними виробниками;
- залежністю від імпорту кормів і ветеринарних препаратів;
- домінуванням великих торговельних мереж як кінцевих покупців;
- високими вимогами до безпечності та простежуваності продукції;
- сезонними коливаннями попиту та цін.

Роль підприємства в галузі посилюється тим, що воно є не лише переробником, але й виробником власної продукції, що дозволяє зменшити залежність від посередників.

Таблиця 2.6

Аналіз конкурентних сил за моделлю М. Портера

Сила конкуренції	Характер впливу	Оцінка викликів
Конкуренція між існуючими виробниками	Висока	велика кількість гравців, схожість товарів, цінова конкуренція
Загроза появи нових конкурентів	Середня	високі інвестиції у виробництво, але попит стабільний
Вплив постачальників	Високий	коливання цін на сировину, залежність від якості живої худоби
Вплив покупців	Високий	мережі диктують умови, вимагають низьких цін і стабільних поставок
Товари-замінники	Середній	курятина, інші джерела білка, імпортні аналоги

Підприємство працює у середовищі жорсткої інтегрованої конкуренції, де ключові переваги визначаються якістю, ефективністю логістики і стабільністю

постачання. Зовнішнє середовище діяльності ТзОВ «Євро-Комерс» є динамічним та складним. Макроекономічні фактори, інфляційні процеси та коливання цін на сировину створюють загрози для фінансової стійкості підприємства. Водночас підприємство має вагомі перспективи для розвитку, зокрема завдяки сертифікації, технологічній модернізації, диверсифікації асортименту та виходу на зовнішні ринки. Успішність подальшого функціонування значною мірою залежатиме від швидкості реагування на ринкові зміни та ефективності управлінських рішень.

2.3. Оцінка організаційної структури та управлінських процесів ТзОВ «Євро-Комерс»

Організаційна структура управління підприємством визначає систему взаємозв'язків між підрозділами, рівні підпорядкованості, розподіл повноважень та відповідальності, а також порядок прийняття управлінських рішень. Ефективність структури управління безпосередньо впливає на продуктивність бізнес-процесів, адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та реалізацію стратегічних цілей.

У ТзОВ «Євро-Комерс» сформована функціональна організаційна структура з елементами вертикальної централізації, що характерно для виробничо-переробних підприємств. Вона забезпечує чіткий поділ управлінських функцій та контроль за ключовими виробничими процесами, однак містить низку недоліків, пов'язаних з гнучкістю та швидкістю комунікацій. Структура є чіткою та ієрархічною, що дозволяє підтримувати виробничу дисципліну та контроль критичних процесів, але обмежує крос-функціональну взаємодію між відділами. Управлінська система функціонує відповідно до класичних функцій менеджменту - планування, організації, контролю, мотивації та координації. На підприємстві:

- планування здійснюється переважно оперативно-виробниче, довгострокові плани формуються нерегулярно;

- контроль є жорстко формалізованим через стандарти HACCP і GMP, що забезпечує якість, але ускладнює внесення швидких змін;
- механізм управління персоналом орієнтований на виконання технологічних норм, проте недостатньо спрямований на розвиток компетенцій;
- координація між відділами здійснюється здебільшого вертикально, через керівників, що збільшує навантаження на директора і знижує гнучкість управління[15].

Таблиця 2.7

Основні управлінські ланки і підрозділи ТзОВ «Євро-Комерс»

Підрозділ	Основні функції
Директор (вищий рівень управління)	стратегічне управління, фінансовий контроль, затвердження планів
Виробничий відділ / забійний цех	організація виробництва, контроль якості, виконання технологічних процесів
Відділ переробки та обвалювання	виробництво субпродуктів, натуральних оболонки, контроль технологічних параметрів
Фінансовий відділ та бухгалтерія	облік, контроль платежів, фінансове планування, звітність
Відділ постачання та закупівель	забезпечення сировиною, вибір постачальників, ціноутворення сировинної бази
Відділ збуту та логістики	реалізація продукції, складування, транспорт, взаємодія з торговими партнерами
HR-служба	персонал, навчання, оплата праці, охорона праці
Контроль якості / служба HACCP та GMP	аудит процесів, сертифікація, простежуваність
ІТ-підрозділ	автоматизація виробництва, CRM, технічна підтримка

До переваг організаційної структури слід віднести чіткий розподіл функцій, високий рівень регламентації виробництва, контроль якості на всіх етапах, централізація стратегічних рішень. Також є і недоліки зокрема надмірна централізація, недостатня гнучкість комунікацій, обмежена роль ІТ-інструментів у прийнятті рішень, відсутність окремого стратегічного маркетингу. Ці недоліки стають критичними, оскільки підприємство працює в умовах високої конкуренції, регуляторних вимог та мінливого попиту. За результатами аналізу можна виділити такі проблемні зони:

- домінування виробничої функції над маркетинговою та стратегічною;
- недостатнє делегування повноважень середнього менеджменту;
- слабка інтеграція ІТ-систем у процеси планування та обліку;
- відсутність окремого структурного підрозділу, що відповідає за розвиток бренду та просування продукції;
- обмежені інструменти мотивації персоналу (орієнтація лише на оклади і премії).

Поточна структурна модель є ефективною для контролю якості в умовах жорстких санітарних норм і стабільного виробництва з регламентованими процесами. Проте вона є менш ефективною для швидкої реакції на ринкові зміни, розширення асортименту та виходу на преміальні сегменти, масштабування виробництва й експорту, впровадження інноваційних технологій управління.

Це свідчить про необхідність часткової децентралізації та модернізації управлінської системи. Організаційна структура ТзОВ «Євро-Комерс» відповідає виробничій спеціалізації підприємства та забезпечує контроль за технологічними процесами і якістю продукції, проте має недостатню гнучкість і стратегічну орієнтацію. Підприємству необхідно вдосконалити комунікаційні та планувальні механізми, розширити інструменти цифрового управління, а також посилити маркетингове та аналітичне забезпечення для забезпечення розвитку у конкурентному середовищі.

2.4. SWOT-аналіз системи управління ТзОВ «Євро-Комерс»

Для комплексної оцінки ефективності системи управління підприємством доцільно застосувати SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони внутрішнього управлінського потенціалу, а також зовнішні загрози й можливості, що впливають на реалізацію стратегічних цілей[22]. Методика дозволяє поєднати аналіз внутрішньої структури та зовнішнього середовища й сформулювати управлінські напрями розвитку.

На основі результатів SWOT-аналізу можна зробити такі висновки:

1. Сильні сторони концентруються в операційній та виробничій сферах.
Підприємство має налагоджені технологічні процеси, контроль якості, усталену структуру управління. Це створює основу для стабільного виробництва.
2. Слабкі сторони пов'язані зі стратегічним менеджментом та цифровізацією.
Через централізацію та недостатню інтеграцію інформаційних систем знижується гнучкість та швидкість прийняття рішень.
3. Можливості орієнтовані на модернізацію, маркетинг і розширення ринку.
Цифровізація, CRM, автоматизація та розвиток власного бренду можуть суттєво підвищити рентабельність та позиціонування підприємства.
4. Загрози визначаються високою конкуренцією та економічними коливаннями.
Вартість сировини, валютні ризики та регуляції можуть негативно впливати на прибутковість.

SWOT-аналіз свідчить, що підприємство має сильні позиції за якістю продукції, професіоналізмом колективу та репутацією на ринку. Водночас висока собівартість, нестабільність фінансів і значний рівень конкуренції обмежують можливості розвитку. Реалізація потенціалу (розширення виробництва, асортименту, покращення якості) потребує інвестицій та більш активної маркетингової політики.

SWOT-аналіз системи управління ТзОВ «Євро-Комерс»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
S1. Чітка організаційна структура з визначеним розподілом функцій	W1. Надмірна централізація управління, слабе делегування повноважень
S2. Наявність регламентованих виробничих процесів (HACCP, GMP)	W2. Недостатній розвиток системи стратегічного планування
S3. Високий рівень контролю якості та простежуваності продукції	W3. Обмежена роль маркетингової та аналітичної функції
S4. Сформована система взаємодії з постачальниками і партнерами	W4. Низький рівень цифровізації управлінських процесів
S5. Досвідчений виробничий персонал	W5. Недостатня система мотивації та розвитку персоналу
Можливості (O)	Загрози (T)
O1. Впровадження автоматизованих систем управління виробництвом	T1. Посилення ринкової конкуренції серед виробників м'ясної продукції
O2. Розширення асортименту та вихід у нові продуктові сегменти	T2. Зростання собівартості та нестабільність цін на сировину
O3. Розвиток брендингу та просування на національних ринках	T3. Жорсткі регуляторні та ветеринарні вимоги
O4. Використання цифрових інструментів управління та CRM	T4. Поява нових технологічних конкурентів і альтернативних продуктів
O5. Розширення експорту та партнерств з ЄС	T5. Макроекономічна нестабільність і валютні ризики

SWOT-аналіз показує, що система управління ТзОВ «Євро-Комерс» є достатньо ефективною у сфері контролю виробничих процесів та забезпечення якості, проте недостатньо орієнтована на стратегічний розвиток, гнучкість та цифрову трансформацію.

Ключові проблеми, що потребують вирішення:

- зменшення централізації та делегування функцій середньому менеджменту;
- розвиток маркетингової, аналітичної та стратегічної складових управління;
- впровадження цифрових інструментів (ERP, CRM, електронний документообіг);
- модернізація системи мотивації та управління персоналом.

Система управління підприємством має потужну виробничо-технологічну основу, однак її подальший розвиток залежатиме від здатності адаптувати управлінські процеси до умов ринку: переходу від контрольної моделі до інноваційно-маркетингової, розширення горизонтальних зв'язків і підвищення гнучкості управлінських рішень.

2.5. Виявлення проблем та загроз розвитку підприємства в умовах динамічних змін зовнішнього середовища

Функціонування ТЗОВ «Євро-Комерс» відбувається в умовах високої волатильності ринку продовольчої продукції, нестабільної економічної ситуації, жорстких вимог до якості та посилення конкурентного тиску. Це вимагає системного аналізу факторів, які стримують розвиток підприємства, а також ризиків, що можуть вплинути на його ефективність у довгостроковій перспективі.

Проаналізувавши результати SWOT-аналізу, зовнішнього середовища та організаційної структури, можна виокремити ключові внутрішні проблеми та зовнішні загрози, що впливають на розвиток підприємства.

Основні внутрішні проблеми розвитку ТзОВ «Євро-Комерс»

Проблема	Прояв	Наслідок
Надмірна централізація управлінських рішень	більшість рішень ухвалює директор	зниження оперативності, перевантаження керівництва
Недостатня цифровізація управлінських та збутових процесів	відсутність повноцінних ERP/CRM-систем	слабка аналітика, труднощі прогнозування попиту
Слабкий розвиток стратегічного та маркетингового управління	відсутність виділеного відділу маркетингу	низька впізнаваність бренду, залежність від цінової конкуренції
Обмежена система мотивації персоналу	акцент на оплаті праці без кар'єрного розвитку	зниження ініціативності та інноваційності працівників
Висока собівартість продукції	значні витрати на сировину та енергоносії	зниження рентабельності виробництва
Проблеми логістики та ланцюгів постачання	нестабільні поставки сировини, сезонність	ризики простоїв та зривів контрактів

Усі ці проблеми стримують розвиток підприємства і вимагають модернізації управління, оптимізації витрат та автоматизації процесів.

Зовнішні загрози діяльності підприємства

Загроза	Сутність впливу	Потенційні наслідки
Зростання конкуренції на ринку м'ясопродуктів	вихід нових виробників та імпортерів	втрата частки ринку, тиск на ціни
Нестабільність цін на сировину та енергоносії	сезонність виробництва, інфляція	зростання собівартості, зменшення прибутку
Посилення регуляторних та ветеринарних вимог ЄС	потреба сертифікації, інвестиції у контроль якості	зростання витрат на відповідність стандартам
Економічні ризики та воєнна нестабільність	зміна податкових правил, коливання гривні	зниження купівельної спроможності ринку
Логістичні обмеження й ризики транспортних перевезень	руйнування інфраструктури, дефіцит транспорту	зриви поставок, додаткові витрати
Зміна споживчих уподобань	розвиток альтернативних білкових продуктів	необхідність диверсифікації продуктів

Загрози мають комплексний характер і потребують стратегічного реагування, зміцнення позицій на ринку та формування резервів стійкості. Сукупність виявлених проблем свідчить, що поточна система управління ТзОВ «Євро-Комерс» орієнтована насамперед на виробничу стабільність і операційну ефективність, але недостатньо адаптована до сучасних ринкових викликів.

Критичними зонами впливу є:

- інноваційність та цифрова трансформація;
- маркетинг та брендова стратегія;
- гнучкість прийняття управлінських рішень;
- скорочення витрат і підвищення рентабельності.

Без їхнього удосконалення підприємство може втратити конкурентні переваги та можливості розширення ринку. ТЗОВ «Євро-Комерс» має потенціал для подальшого розвитку та зміцнення ринкових позицій, однак його майбутнє залежить від здатності оперативно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища, модернізувати управлінські процеси, підвищити рівень стратегічного планування, цифровізації та інноваційного розвитку.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТЗОВ «ЄВРО-КОМЕРС»

3.1. Формування стратегічних пріоритетів розвитку підприємства

На основі проведеного аналізу зовнішнього середовища, організаційної структури та SWOT-аналізу можна стверджувати, що подальший розвиток ТЗОВ «Євро-Комерс» потребує формування чітких стратегічних пріоритетів, здатних забезпечити конкурентоспроможність, адаптивність до змін ринку та довгострокову економічну стійкість. Стратегічні пріоритети підприємства повинні відповідати таким принципам: економічна ефективність, інноваційність, орієнтація на споживача, ринкова гнучкість, цифровізація бізнес-процесів, підвищення цінності бренду та безпековість виробництва. З урахуванням виявлених проблем та можливостей, доцільно визначити такі ключові напрями розвитку підприємства: підвищення операційної та виробничої ефективності, розширення ринків збуту та зміцнення ринкової позиції, цифровізація управління та впровадження сучасних ІТ-рішень, посилення маркетингової та комунікаційної стратегії, управління людським капіталом та розвиток персоналу, забезпечення стійкості та ризик-менеджменту.

Підвищення операційної та виробничої ефективності є ключовим стратегічним напрямом розвитку ТЗОВ «Євро-Комерс», оскільки саме виробничі процеси визначають конкурентоспроможність продукції, рівень собівартості та здатність підприємства адаптуватися до ринкових умов. Для м'ясопереробного комплексу підвищення ефективності охоплює технологічні, логістичні, енергетичні, управлінські та кадрові аспекти. Оптимізація собівартості та використання ресурсів. Основними статтями витрат підприємства є сировина, енергоресурси, логістика, заробітна плата та експлуатація обладнання. Для їх зниження пропонується впровадження системи контролю витрат через калькуляцію собівартості за центрами відповідальності, перегляд контрактів із постачальниками сировини та умов транспортування, використання альтернативних джерел енергії (теплові насоси, рекуперація тепла холодильних камер), оптимізація складів та запасів через моделі Just-in-Time. Це дасть змогу

зменшити витрат на 5–12% за рахунок ресурсної оптимізації. Автоматизація виробничих процесів. Підприємство має потенціал до впровадження інструментів автоматизації та індустрії 4.0 використання електронної системи обліку сировини та простежуваності продукції, впровадження SCADA-систем контролю обладнання, автоматичні лінії з обвалювання, калібрування та упаковки, застосування сенсорів контролю температури та вологості в реальному часі. Це забезпечує зменшення втрат сировини, підвищення продуктивності та стабільність якості.

Впровадження Lean-технологій та управління якістю. Lean Production дозволяє усунути втрати у виробничих процесах, зокрема:

- Kaizen - постійне вдосконалення процесів;
- 5S - організація робочих зон;
- SMED - скорочення часу переналаштування обладнання;
- TPM - попереджувальний технічний догляд для зменшення простоїв[21].

У поєднанні з HACCP і GMP це створює комплексну систему операційної ефективності. Модернізація обладнання та технічного оснащення. Підвищення ефективності також базується на технічному оновленні виробництва заміна зношеного обладнання на енергозберігаюче, встановлення автоматичних систем охолодження та обліку теплових втрат, оновлення інструментів обвалювання для зменшення втрат м'яса, впровадження ліній вакуумної упаковки, що збільшує термін зберігання продукції. Це дасть змогу збільшення виходу м'ясної продукції на 3–8% при тій самій кількості сировини. Раціональність переміщення сировини, напівфабрикатів і готової продукції впливає на витрати та якість. Рекомендуємо використання маршрутів мінімальних переміщень у виробництві, запровадження цифрової системи управління складами (WMS), оновлення автотранспорту з ізотермічними кузовами і інтеграція логістики із ERP-системою, що має призвести до скорочення логістичних витрат, зменшення затримок продукції та псування.

Для підвищення операційної ефективності важливим є розвиток людського капіталу, а саме розробка системи KPI для підрозділів виробництва,

запровадження матеріальної та нематеріальної мотивації (премії, кар'єрні траєкторії, бонуси за продуктивність), навчання персоналу сучасним технологіям м'ясопереробки, сертифікація працівників згідно міжнародних стандартів. Підвищення операційної та виробничої ефективності ТзОВ «Євро-Комерс» вимагає комплексного підходу, що включає автоматизацію, Lean-методи, модернізацію обладнання, оптимізацію витрат та розвиток персоналу. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству зменшити собівартість продукції, підвищити рентабельність виробництва, забезпечити стабільну якість та посилити конкурентні позиції на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Одним із ключових стратегічних пріоритетів розвитку ТзОВ «Євро-Комерс» є диверсифікація каналів реалізації та зміцнення конкурентних позицій на внутрішньому й зовнішньому ринках. Ринкова активність підприємства наразі зосереджена здебільшого на оптових продажах переробникам та галузевим підприємствам, що обмежує можливості зростання, робить підприємство залежним від вузького кола покупців і підвищує ризики коливань попиту.

Для забезпечення стабільного розвитку підприємству необхідно застосовувати мультиканальну збутову модель, активізувати бренд-просування, формувати довгострокові партнерства та виходити на нові ринкові сегменти.

Розширення присутності на ринку України передбачає вихід у сегмент HoReCa (ресторани, кафе, м'ясні гастромакетплейси), співпрацю з національними торговими мережами (АТБ, Сільпо, Метро), розвиток власної роздрібної мережі та фірмових магазинів, підключення до онлайн-каналів та прямих продажів через маркетплейси. Це дасть можливість зменшити залежність від оптових закупівельників, розширити клієнтську базу, збільшити маржинальний дохід за рахунок продажу кінцевому споживачу.

ТзОВ «Євро-Комерс» уже має європейську сертифікацію, що створює умови для міжнародної експансії. Доцільними напрямками експортної політики є країни ЄС (Польща, Румунія, Чехія, Німеччина) - попит на сировину та субпродукти, країни Кавказу та Центральної Азії - попит на ковбасні оболонки

та м'ясні субпродукти, преміальні сегменти м'ясної продукції Halal для Близького Сходу. Для активізації експорту слід сформувати відділ зовнішньоекономічної діяльності, отримати міжнародні сертифікати ISO, Halal, Kosher, розробити англomовну маркетингову платформу та експортний контрактинг.

Сучасні ринки м'ясної продукції характеризуються заміщенням цінової конкуренції конкуренцією якості, прозорості походження та цінностей бренду[20]. Пріоритетами брендингу є позиціонування як виробника натуральної, контрольованої та сертифікованої продукції, комунікація систем HACCP і GMP для підвищення довіри, формування преміум-лінійки з доданою цінністю (органічне м'ясо, спеціальні вироби), участь у міжнародних галузевих виставках і форумах. Що дає підвищення конкурентоспроможності не лише за рахунок ціни, а через якість і репутацію.

Для ефективного розвитку ринку необхідно впровадити сучасні маркетингові технології CRM-системи для управління клієнтами та прогнозування попиту, SEO-просування та таргетовану рекламу в соціальних мережах, електронні каталоги та B2B-платформи для оптових клієнтів, автоматизовані системи документообігу для контрактів та логістики[19]. Цифровізація дозволяє зменшити витрати на продажі, прискорити обробку замовлень, підвищити точність прогнозування виробництва.

Для зміцнення позиції на ринку необхідна ширша та гнучкіша асортиментна стратегія, зокрема розширення номенклатури м'ясних субпродуктів, випуск преміальних продуктів глибокої переробки, виробництво спеціалізованої продукції для ресторанів та готелів, вихід у сегмент готових охолоджених напівфабрикатів. Розширення ринків збуту та посилення позицій ТзОВ «Євро-Комерс» можливе за рахунок диверсифікації каналів продажів, активізації експорту, розвитку бренду, впровадження цифрових технологій та адаптивної асортиментної політики. Реалізація зазначених заходів дозволить підприємству:

- збільшити обсяг реалізації;

- підвищити рентабельність;
- знизити ризики ринкових коливань;
- забезпечити сталий розвиток і конкурентні переваги на довгостроковій основі.

Цифрова трансформація є одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості, оскільки дозволяє оптимізувати виробничі та логістичні процеси, забезпечити прозорість даних, скоротити витрати та підвищити точність управлінських рішень. Для ТЗОВ «Євро-Комерс», яке працює у високорегульованій галузі з вимогами до простежуваності продукції, цифровізація є необхідною умовою ефективності та розширення ринків збуту, зокрема міжнародних. Запропонований напрям передбачає впровадження комплексної цифрової інфраструктури, що охоплює операційні, виробничі, аналітичні та маркетингові процеси. ERP (Enterprise Resource Planning) забезпечує єдиний інформаційний простір для всіх підрозділів підприємства, що дозволяє об'єднати виробництво, фінанси, кадровий облік, закупівлі та логістику в єдину платформу, автоматизувати планування обсягів виробництва та постачання, контролювати запаси в режимі реального часу, отримувати консолідовану управлінську звітність. CRM забезпечує цифрове управління взаємодією з клієнтами:

- ведення бази замовників та історії замовлень;
- автоматизація роботи з дистриб'юторами та оптовими покупцями;
- прогнозування попиту та планування виробничих обсягів;
- сегментація клієнтів і персоналізовані пропозиції.

Для ТЗОВ «Євро-Комерс» CRM допоможе зміцнити комунікацію з ритейлом, HoReCa та експортними партнерами. ВІ-системи дозволяють автоматично аналізувати великі масиви даних і будувати аналітичні панелі для керівництва. Вони застосовуються для аналізу фінансових результатів у реальному часі, моделювання рентабельності різних груп продукції, прогнозування ризиків і сценарного планування, відстеження КРІ підрозділів. Для підприємства харчової промисловості важливо забезпечити контроль на всіх етапах виробництва

відповідно до HACCP, GMP та вимог експорту в ЄС. Цифрові рішення включають електронний контроль критичних точок, сенсори температури та вологості, RFID-кодування партій сировини, електронні журнали перевірок. Цифрова логістика забезпечує оптимізацію маршрутів переміщення продукції, автоматичне формування складських залишків, контроль термінів придатності та умов зберігання, інтеграцію з транспортною логістикою (TMS). Для просування продукції на ринок необхідно впровадити електронну комерцію (B2B і B2C), автоматизовану систему ціноутворення, онлайн-каталоги продукції, digital-маркетинг, SEO, таргетинг у соцмережах, персоналізовані онлайн-кабінети для партнерів.

З розширенням цифрових процесів зростають ризики втручання. Необхідно впровадити захищені сервери та системи резервного копіювання, багаторівневу авторизацію користувачів, аудит інформаційних систем, захист комерційної інформації та персональних даних.

Цифрова трансформація забезпечить підприємству переваги (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Стратегічні результати цифровізації

Напрямок ефекту	Очікувані результати
Ефективність управління	швидке прийняття рішень, прозора аналітика
Фінансова ефективність	зниження витрат і втрат, підвищення рентабельності
Конкурентоспроможність	вищий рівень сервісу, бренд, інновації
Експортний потенціал	відповідність європейським стандартам та простежуваність
Гнучкість виробництва	адаптація до попиту, швидка зміна асортименту

Впровадження сучасних ІТ-рішень є стратегічним фактором переходу ТзОВ «Євро-Комерс» від традиційного виробничого підприємства до інноваційно-керованої компанії з високою ринковою адаптивністю. Цифровізація створює умови для масштабування діяльності, підвищення якості продукції, посилення конкурентних переваг та інтеграції у міжнародні ринки.

Маркетингова діяльність відіграє ключову роль у формуванні ринкової позиції ТзОВ «Євро-Комерс», оскільки підприємство працює у конкурентному середовищі з високою насиченістю ринку, стандартизованими товарами та чутливістю споживачів до ціни і якості. Наразі маркетингова функція на підприємстві виконується фрагментарно й здебільшого орієнтована на операційні продажі, тоді як стратегічна складова та бренд-менеджмент розвинені недостатньо. Для зміцнення конкурентних позицій, підвищення впізнаваності та розширення ринкової присутності необхідно сформувати цілісну маркетингову та комунікаційну політику. Ефективна маркетингова стратегія повинна ґрунтуватися на чіткому позиціонуванні[18]. Для ТзОВ «Євро-Комерс» доцільним є позиціонування як виробника натуральної сертифікованої м'ясної продукції з контролем походження, преміальних м'ясних субпродуктів та оболонки для харчової промисловості, продукції, що відповідає стандартам ЄС, НАССР та GMP. Ключові аргументи цінності бренду відкритість і прозорість виробництва, системи контролю якості, локальність і простежуваність сировини, сучасні європейські стандарти забою та переробки.

Сучасна комунікаційна стратегія має охоплювати багатоканальну діяльність офіційний веб-сайт з каталогами продукції та онлайн-контактами, цифрові канали просування (Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube), email-маркетинг для партнерів і контрактних закупівельників, контент-стратегія: відео з виробництва, кейси, інтерв'ю, рекомендації, участь у галузевих форумах, виставках та міжнародних ярмарках. Це дозволить сформувати впізнаваність та довіру як серед B2B партнерів, так і кінцевих клієнтів. Оптимальним рішенням є запровадження окремої маркетингової служби, відповідальної за аналітику ринку та конкурентів, управління брендом, розробку рекламних кампаній, комунікаційні стратегії та PR, підтримку продажів. Доцільні інструменти просування галузеві конференції («Прибуткове свинарство», «М'ясний бізнес України»), дегустації, демонстрації, професійні семінари, спонсорські заходи з аграрними асоціаціями, колаборації з ресторанными Шеф-кухарями. PR може бути орієнтований на висвітлення інноваційних технологій виробництва,

комунікацію соціальної відповідальності (екологія, місцеві громади), публікацію експертних матеріалів у профільних ЗМІ. Для підтримки маркетингових рішень необхідно регулярно проводити аналіз конкурентів за моделями Porter, SWOT, PEST, прогнозувати попит через BI-системи, відстежувати тренди споживання та ціноутворення на ринку м'яса, оцінювати ефективність рекламних кампаній через KPI. Посилення маркетингової та комунікаційної стратегії дозволить ТзОВ «Євро-Комерс» збільшити ринкову частку та охоплення цільових сегментів, підвищити маржинальність за рахунок преміальних продуктів, сформувати сильний бренд, здатний конкурувати не лише ціною, підтримати експортні амбіції підприємства, посилити лояльність партнерів та кінцевих споживачів. У довгостроковій перспективі маркетинг стає не допоміжною, а стратегічною функцією, яка визначає напрям і темпи розвитку підприємства.

Людський капітал є ключовим стратегічним ресурсом підприємства, особливо в галузях харчової промисловості, де якість продукції, операційна ефективність та відповідність стандартам безпеки напряму залежать від професіоналізму працівників, їх технологічної дисципліни та компетентностей. Для ТзОВ «Євро-Комерс» розвиток персоналу є важливим фактором підвищення продуктивності, зниження витрат, забезпечення стабільності виробництва та реалізації стратегічних змін. Сучасний підхід до управління персоналом передбачає перехід від адміністративного кадрового супроводу до системного управління людським капіталом, орієнтованого на розвиток компетенцій, мотивацію, корпоративну культуру та стратегічну роль працівників у розвитку компанії. Для підвищення ефективності управління персоналом необхідно впровадити цілісну HR-політику, що включає планування кадрових потреб відповідно до стратегій розвитку, створення функціональної HR-служби, цифровізацію обліку персоналу (HRM-системи), запровадження KPI для підрозділів та працівників[17]. Це дозволить пов'язати результативність праці зі стратегічними цілями підприємства та уникнути кадрових дефіцитів.

З урахуванням специфіки підприємства важливими напрямками навчання є технології забою, переробки, калібрування та пакування м'ясної продукції,

стандарти HACCP та GMP, цифрові інструменти роботи з обладнанням і звітністю, навчання середнього менеджменту управлінським навичкам (leadership, планування, комунікації), програми стажування та сертифікації працівників. Формати навчання можуть включати внутрішні тренінги та інструктажі, курси підвищення кваліфікації у галузевих центрах, дуальне навчання (виробництво + теорія), корпоративні освітні програми.

Підприємству доцільно застосовувати комбіновану систему стимулювання(таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Пропонована система стимулювання на ТзОВ «Євро-Комерс»

Напрямок	Суть	Очікуваний ефект
Матеріальна мотивація	премії, бонуси за продуктивність, надбавки за нічні зміни	↑ продуктивності, ↓ плинності кадрів
Нематеріальна мотивація	кар'єрне зростання, навчання, соціальні програми	↑ лояльності персоналу
КРІ-орієнтована мотивація	оплата залежно від виконання показників	↑ результативності підрозділів

Основні КРІ для виробничого персоналу можуть включати: вихід м'яса з однієї туші, рівень браку, продуктивність на зміну, дотримання стандартів якості.

Необхідно розробити систему внутрішнього просування для забезпечення управлінської безперервності виявлення перспективних працівників через оцінювання, внутрішнє навчання на позиції майстрів, технологів, керівників змін, програми наставництва та адаптації нових працівників, структуровані кар'єрні маршрути (вертикальні та горизонтальні).

Організаційна культура формує мотивовану команду й забезпечує узгодженість дій. Для ТзОВ «Євро-Комерс» доцільно акцентувати культуру безпеки та якості, орієнтацію на результат та інновації, командну взаємодію між виробничими, логістичними та збутовими підрозділами, формування цінностей відповідальності та прозорості. Інструменти формування культури регулярні

збори та комунікації з персоналом, корпоративні заходи, внутрішні інформаційні платформи, залучення працівників до процесу прийняття рішень. Сучасні технології можуть значно підвищити ефективність HR:

- впровадження HRM-систем для обліку кадрів, зарплат і графіків;
- електронні журнали навчання та інструктажів;
- цифрова система охорони праці з нагадуваннями про медогляди та сертифікації;
- аналітичні панелі для відстеження KPI підрозділів.

Це забезпечує прозорість роботи з персоналом і зменшує бюрократію. Розвиток людського капіталу є важливою складовою довгострокової стратегії ТзОВ «Євро-Комерс». Комплексне впровадження запропонованих заходів дозволить підвищити продуктивність праці та якість виготовленої продукції, знизити витрати, пов'язані з плинністю кадрів та браком, сформувати професійну, мотивовану та інноваційно орієнтовану команду, забезпечити безперервність виробничих процесів і готовність до стратегічних змін. Таким чином управління людським капіталом стає не лише кадровою функцією, а стратегічним фактором конкурентоспроможності та розвитку підприємства.

У сучасних умовах нестабільності підприємства мають діяти в середовищі підвищених ризиків, зумовлених коливаннями сировинних ринків, змінами регуляторної політики, конкуренцією, інфляційними процесами та логістичними обмеженнями. Для ТзОВ «Євро-Комерс» питання стійкості є ключовим, оскільки підприємство працює в агропродовольчій сфері, де рівень операційних ризиків традиційно високий, а відхилення у виробничій діяльності можуть призвести до фінансових втрат, зриву контрактів та зниження якості продукції.

Система забезпечення стійкості має включати ризик-менеджмент, диверсифікацію, цифрову аналітику, підвищення гнучкості операцій та стратегічне планування, що дозволить зменшити вплив зовнішніх шоків і зміцнити ринкову позицію. Система ризик-менеджменту має включати оцінку ймовірності та сили впливу ризиків (метод матриць ризику), призначення відповідальних за контроль кожного ризику, впровадження політики реагування

(уникнення, зменшення, передання, прийняття), регулярний аудит ризиків. Стійкість підприємства залежить від зменшення залежності від вузького кола постачальників та споживачів. Для зменшення ризиків підприємству доцільно розширити бази постачальників сировини, у тому числі регіональних, вийти у нові ринкові сегменти (HoReCa, роздріб, експорт), збільшити кількість партнерів для транспортних послуг, ввести додаткові види продукції (глибока переробка, преміальні лінійки).

Для пом'якшення фінансових загроз доцільно застосовувати страхування майна, вантажів, обладнання та відповідальності, хеджування валютних ризиків при експорті, створення резервного фонду ліквідності, лізинг і кредитні інструменти для оновлення обладнання без великих початкових інвестицій. Для забезпечення неперервності виробництва важливо впровадити системи аварійного електроживлення та генератори, резервні технологічні лінії й дублюючі холодильні установки, цифрові системи моніторингу обладнання та попереджувального ремонту, карти бізнес-процесів із планами дій у надзвичайних ситуаціях. Це зменшить ризик зупинки діяльності у разі форс-мажорів.

Оскільки підприємство виробляє харчову продукцію, безпека є складовою ризик-менеджменту суворе дотримання HACCP, GMP та ISO 22000, простежуваність партій продукції через RFID-системи, аудит постачальників і перевірка сировини, систематичний санітарний контроль, перевірки лабораторій[16]. Система забезпечення стійкості та ризик-менеджменту має стати невід'ємною частиною стратегічного управління ТзОВ «Євро-Комерс». Її впровадження дозволить мінімізувати вплив зовнішніх та внутрішніх загроз, забезпечити безперервність виробничих процесів та постачань, підвищити фінансову стабільність і стійкість до ринкових коливань, створити умови для довгострокового зростання та зміцнення конкурентних позицій. У результаті ризик-менеджмент стає не лише інструментом безпеки, а стратегічним фактором розвитку підприємства в умовах динамічних змін. Стратегічні пріоритети розвитку ТзОВ «Євро-Комерс» повинні формуватися на перетині інноваційного

розвитку, ринкової гнучкості та операційної ефективності. Впровадження запропонованих напрямів дозволить підприємству зміцнити конкурентні позиції, адаптуватися до зовнішніх змін, підвищити фінансову результативність та сформувати умови для довгострокового стійкого зростання.

3.2. Розвиток організаційної структури та оптимізація бізнес-процесів

Ефективність управління підприємством значною мірою залежить від того, наскільки організаційна структура відповідає стратегічним цілям, масштабам виробництва та особливостям ринку. Для ТзОВ «Євро-Комерс», яке функціонує у галузі м'ясопереробки та виробництва натуральних оболонки, актуальною є потреба підвищення керованості, зниження рівня централізації, впровадження чіткої відповідальності підрозділів та оптимізація логістичних, виробничих і збутових процесів. Сучасні ринкові умови (зростання конкуренції, сертифікаційні вимоги, необхідність цифровізації та розвитку експорту) вимагають переходу від традиційної функціональної схеми управління до більш гнучкої, процесно-орієнтованої та інноваційної моделі.

За результатами діагностики управлінської системи підприємства можна виокремити низку проблем (таблиця 3.3). Ці фактори стримують інновації та ускладнюють масштабування бізнесу. Доцільним є перехід до процесно-орієнтованої структури з елементами дивізіональної моделі, де ключові функції виділені в окремі центри відповідальності.

Пропонується створити нові структурні підрозділи:

- відділ стратегічного та операційного маркетингу;
- логістичний центр (постачання, транспорт, склад, дистрибуція);
- відділ інновацій та цифрової трансформації;
- окремий департамент контролю якості та безпеки харчової продукції;
- фінансово-аналітичний центр (ВІ, економічна аналітика, бюджетування).

Така структура дозволить перейти від технічного управління виробництвом до стратегічного управління попитом та розвитком.

Проблеми та недоліки управлінської системи

Недолік	Прояв	Наслідок
Надмірна централізація управління	ключові рішення концентруються у директора	уповільнення реакції на зміни ринку
Відсутність спеціалізованих функціональних підрозділів	немає окремого маркетингового, інноваційного та логістичного відділу	недостатній розвиток бренду, слабка аналітика
Лінійно-функціональна структура без процесного управління	кожен відділ працює ізольовано	відсутність синергії та інтегрованого планування
Нечіткість розподілу повноважень і KPI	дублювання функцій між цехами та УВП	складність контролю та оцінки результатів
Слабка інтеграція з IT-системами	дані ведуться частково вручну	низька прозорість і помилки в звітності

Процесний підхід передбачає управління не підрозділами, а ланцюгами створення цінності, зокрема:

- «Закупівля сировини → Переробка → Контроль якості → Логістика → Продаж → Сервіс»;
- відповідальність за результат - не лише у цеху, а у всього процесу.

Для цього необхідно запровадити процесні карти (Business Process Mapping), визначити власників процесів (Process Owners), створити систему взаємодії між виробничими та збутовими ланками, впровадити KPI процесів, а не тільки підрозділів. Запровадження ERP, CRM, WMS та BI вимагає адаптації штату та взаємодії між відділами. Це передбачає автоматизацію управління матеріальними потоками, фінансами та виробництвом, централізовану базу даних для всіх департаментів, єдину систему KPI з аналітикою в реальному часі.

Структура повинна не заважати цифровізації, а забезпечувати її. Результатом впровадження оновленої структури є зменшення управлінських витрат, підвищення оперативності прийняття рішень, скорочення циклу виробництва та логістики, покращення комунікацій між підрозділами, можливість масштабування бізнесу та виходу на міжнародні ринки, формування системного стратегічного управління, а не лише операційного.

Розвиток організаційної структури та оптимізація бізнес-процесів ТзОВ «Євро-Комерс» є ключовою передумовою підвищення ефективності роботи підприємства, зміцнення конкурентних позицій та забезпечення його стійкості в умовах динамічних змін. Запровадження процесної моделі управління, створення спеціалізованих підрозділів та інтеграція цифрових рішень забезпечать прискорення розвитку підприємства і сформулюють основу для впровадження подальших стратегічних інновацій.

3.3. Запровадження інноваційних та цифрових інструментів управління

Умови динамічних змін ринку, високі вимоги до якості м'ясної продукції та конкуренція на галузевому ринку зумовлюють необхідність переходу ТзОВ «Євро-Комерс» від традиційної моделі управління до цифрово-інноваційної парадигми. Використання сучасних технологій дає змогу підвищити оперативність прийняття рішень, збільшити прозорість виробничих процесів, оптимізувати витрати та забезпечити відповідність міжнародним стандартам харчової безпеки. Впровадження цифрових рішень має здійснюватися комплексно, охоплюючи виробництво, логістику, збут, контроль якості та управління персоналом. Доцільно впровадити системи, що забезпечують повний контроль технологічного циклу:

- автоматизований моніторинг температури та санітарних умов;
- сенсорні системи контролю вологості, охолодження та транспортування;
- обладнання з автоматичним зважуванням і калібруванням;
- технології пакування з продовженим терміном зберігання (вакуум, модифікована атмосфера).

Це підвищить стабільність якості продукції, зменшить втрати сировини та забезпечить відповідність вимогам HACCP та GMP. Для створення єдиного інформаційного простору слід впровадити:

- ERP-систему для інтегрованого планування ресурсів і фінансів;
- CRM-систему для управління клієнтськими відносинами та продажами;
- WMS-систему для цифрового управління складськими запасами;
- TMS-рішення для оптимізації транспортних маршрутів.

Це зменшить витрати на логістику, прискорить документообіг та підвищить точність планування виробництва. Важливим кроком є перехід від ручної звітності до систем Business Intelligence. Це забезпечить:

- автоматичне формування аналітичних звітів у реальному часі;
- прогнозування попиту та сценарне планування;
- оцінку рентабельності окремих продуктів та каналів збуту;
- контроль KPI підрозділів.

Таким чином управління стає превентивним, а не реактивним.

Запровадження цифрових маркетингових інструментів дозволить розширити ринки збуту без суттєвого збільшення витрат. Доцільно використовувати онлайн-каталоги та платформу B2B-замовлень, офіційний сайт із електронними заявками, прайсами та документообігом, таргетовану рекламу в соцмережах та SEO-просування, інтернет-брендинг з акцентом на стандарти якості та прозорість виробництва. Це дасть змогу підвищити впізнаваність бренду та покращити взаємодію зі споживачами.

Для розвитку людського капіталу доцільно впровадити електронні системи оцінювання продуктивності праці (KPI), цифрові журнали навчання та охорони праці, платформи дистанційного навчання та сертифікації персоналу, автоматизовані графіки змін і облік робочого часу. Це дозволить зменшити адміністративні витрати та підвищити результативність працівників. Цифрові та інноваційні рішення забезпечують зниження собівартості за рахунок оптимізації ресурсів, покращення якості продукції та простежуваності її походження, швидке реагування на зміни попиту та ринку, підвищення ефективності

управління виробництвом та логістикою, формування репутації технологічно розвиненого бренду. Таким чином цифрова трансформація стає не лише інструментом автоматизації, а базовим елементом довгострокової конкурентної стратегії підприємства.

3.4. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Запропоновані стратегії удосконалення управління ТзОВ «Євро-Комерс» мають не лише організаційний, але й вимірюваний економічний ефект. Оцінка очікуваних результатів базується на прогнозуванні зміни ключових фінансово-економічних показників: обсягів реалізації, собівартості продукції, рентабельності, операційних витрат, продуктивності праці та логістичних витрат. Метою економічного обґрунтування є визначення економічної доцільності впровадження інноваційних, маркетингових, цифрових та організаційних заходів, а також оцінка термінів окупності інвестицій.

Для моделювання ефекту використано такі умовні показники (на основі узагальнених тенденцій підприємства):

- базовий обсяг реалізації (2026 р.) - до 70 млн грн;
- середня собівартість - 83–85% від доходу;
- валова рентабельність - 15–17%;
- витрати на цифровізацію та модернізацію - орієнтовно 6,5 млн грн (разово + частково поетапно);
- очікуваний період впровадження - 2 роки.

Зміни показників моделюються на основі реалістичних відсоткових приростів. Передбачається зменшення технологічних втрат та втрат сировини - на 3–5%, зниження енергетичних витрат - на 8–12%, збільшення виходу продукції - на 2–4%. Орієнтовний економічний ефект - витрати на виробництво зменшаться 4 млн грн / рік валовий прибуток зросте на 2,5–3 млн грн / рік.

Економічний ефект від цифровізації управління (ERP, CRM, WMS, BI) очікуємо зменшення логістичних витрат - до 10%, скорочення втрат запасів - до 15%, зростання повторних замовлень і збуту - на 8–12%. Орієнтовний ефект додатковий обсяг продажів: +7–10 млн грн / рік, зменшення операційних витрат близько 1,8–2,2 млн грн / рік, окупність цифровізації: 1,5–2,5 роки.

Ефект від розширення ринків збуту та маркетингових інструментів
За умови виходу в сегменти HoReCa, ритейлу та експортних каналів зростання обсягів реалізації - на 15–20%, підвищення середньої націнки - +3–5 п.п., збільшення частки преміального сегменту. Це дасть додатково 12–18 млн грн обороту / рік і додатковий чистий прибуток: 2,5–4 млн грн / рік.

Ефект від розвитку персоналу та оптимізації структури
Впровадження КРІ, навчання, автоматизація кадрів:

- зростання продуктивності праці - на 6–9%;
- зменшення плинності кадрів - на 15–20%;
- зниження витрат на перевиробництво та брак.

Орієнтовний економічний ефект: 1,2–1,8 млн грн / рік

Таблиця 3.4

Сукупний економічний ефект від впровадження стратегії

Джерело ефекту	Орієнтовна вигода, млн грн/рік
Підвищення операційної ефективності	2,5–3,0
Цифровізація та автоматизація	4–6
Розширення ринків збуту	2,5–4
Розвиток персоналу	1,2–1,8
Сумарний річний ефект	10–15 млн грн

Порівняно з витратами на впровадження (6,5 млн грн):

Стратегія має високий рівень економічної доцільності. Термін окупності: 1–2 роки. Очікуване зростання рентабельності продажів: +5–7 п.п.

Економічні розрахунки підтверджують доцільність впровадження запропонованих заходів, оскільки вони:

- зменшують залежність підприємства від ресурсних ризиків;

- підвищують фінансові результати та операційну ефективність;
- сприяють розширенню ринків збуту та підвищенню конкурентоспроможності;
- формують нову бізнес-модель, орієнтовану на інновації та цифровізацію.

Таким чином реалізація стратегічних ініціатив дозволяє ТЗОВ «Євро-Комерс» досягнути сталого економічного зростання, збільшити прибутковість і забезпечити довгострокову фінансову стійкість.

У третьому розділі магістерської роботи запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління ТЗОВ «Євро-Комерс» в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Проведене обґрунтування дозволило виокремити ключові стратегічні напрями розвитку підприємства, зокрема підвищення операційної та виробничої ефективності, удосконалення організаційної структури та бізнес-процесів, цифровізацію систем управління, посилення маркетингової політики, розвиток персоналу та формування системи ризик-менеджменту.

Оптимізація управлінських і виробничих процесів забезпечує скорочення витрат, зменшення втрат сировини, підвищення продуктивності праці та покращення використання ресурсного потенціалу. Модернізація структури управління спрямована на підвищення координації між підрозділами, прозорість відповідальності та пришвидшення ухвалення рішень.

Запровадження цифрових рішень (ERP, CRM, BI-аналітика, WMS-логістика) формує новий рівень автоматизації та аналітичної підтримки управлінських рішень, сприяє підвищенню точності планування, оптимізації запасів і розширенню каналів збуту. Розвиток маркетингової стратегії підсилює конкурентні позиції підприємства, особливо через диференціацію товарного портфеля, формування бренду, збільшення присутності в преміальному сегменті та розширення каналів реалізації.

Заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом дозволяють формувати високоефективну команду, підвищувати компетентності працівників, створювати мотиваційну модель, орієнтовану на результат, а також знижувати

кадрові ризики. Система ризик-менеджменту забезпечує стійкість підприємства у нестабільних економічних умовах, дозволяючи завчасно ідентифікувати загрози та розробляти превентивні заходи.

Економічне обґрунтування підтвердило доцільність впровадження запропонованих рішень, оскільки сумарний прогнозований ефект складає близько 10–15 млн грн на рік, що перевищує витрати на реалізацію заходів, а термін окупності становить 1–2 роки. Таким чином, запропонована стратегія забезпечує підвищення фінансової результативності, конкурентоспроможності та стійкості розвитку ТзОВ «Євро-Комерс».

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів удосконалення системи управління ТзОВ «Євро-Комерс», що дозволило сформулювати цілісне бачення напрямів модернізації управлінських процесів підприємства та обґрунтувати конкретні шляхи підвищення ефективності менеджменту.

У першому розділі розкрито теоретико-методологічні основи управління підприємством, охарактеризовано сучасні підходи до формування систем менеджменту та узагальнено ключові моделі, що застосовуються в умовах динамічного ринку. Встановлено, що сучасна система управління має бути побудована на принципах гнучкості, адаптивності, цифрової відкритості, орієнтації на результат та безперервного вдосконалення. Визначено, що оптимізація управлінської діяльності є безперервним процесом, який потребує інтеграції інноваційних технологій, ефективного стратегічного планування, підвищення кваліфікації персоналу та раціонального використання ресурсів.

У другому розділі проведено діагностику організаційно-економічного стану ТзОВ «Євро-Комерс» та всебічний аналіз діючої системи управління. Виявлено основні проблеми: громізка та недостатньо гнучка організаційна структура, нечіткий розподіл функцій між підрозділами, недосконалість системи комунікацій, потреба в оновленні кадрової політики та мотиваційних інструментів, недостатній рівень цифровізації управлінських процесів, слабкість стратегічного менеджменту та аналізу ринкових ризиків. Аналіз фінансових показників підтвердив, що попри загальну стабільність підприємство потребує підвищення ефективності використання ресурсів та зниження операційних витрат.

У третьому розділі обґрунтовано систему заходів, спрямованих на удосконалення управління підприємством. Запропоновано оптимізувати організаційну структуру з урахуванням функціональних потреб та сучасних принципів менеджменту; удосконалити кадрову політику та систему мотивації через впровадження KPI, розвитку компетенцій, стимулювання

результативності; модернізувати комунікаційні процеси на основі цифрових технологій; упровадити сучасні CRM/ERP-рішення для автоматизації бізнес-процесів; посилити стратегічне планування та управління ризиками. Економічне обґрунтування підтвердило, що запропоновані заходи забезпечать підвищення продуктивності праці, зниження витрат, зростання рівня управлінської прозорості та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, в результаті проведеного дослідження встановлено, що удосконалення системи управління ТзОВ «Євро-Комерс» є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності, адаптивності до ринкових змін та забезпечення сталого розвитку. Запропоновані в роботі напрями модернізації управління є комплексними, практично орієнтованими та можуть бути впроваджені в діяльність підприємства з метою досягнення стратегічних цілей і зміцнення його позицій на конкурентному ринку.

Отримані результати мають практичне значення та можуть бути використані керівництвом ТзОВ «Євро-Комерс» для прийняття управлінських рішень, удосконалення функціональної структури, впровадження цифрових інструментів та формування сучасної системи менеджменту, здатної забезпечити довгострокову ефективність і розвиток підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабій І.В. Управлінське рішення в антикризовому менеджменті підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 5. С. 38-41. URL : http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2015/9.pdf.
2. Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні : навч. посіб. : у 2 ч. Київ : ВПЦ АМУ, 2010. 276 с.
3. Білинська М. М., Ковбасюк Ю. В. Прийняття управлінських рішень: організаційно-психологічний аспект: навч. посіб. К. : НАДУ, 2011. 232 с.
4. Бреус С.В., Семченко Є.О. Методи та моделі прийняття управлінських рішень. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 24. 2018. С. 117-122.
5. Бутко М. П., Бутко І. М., Мащенко В. П. та ін. Теорія прийняття рішень: підручник. П. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 360 с.
6. Жовковська Т. Т. Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Вип. 19 (Ч. 1), 2018. С. 146-151.
7. Квасницька Р. С., Дерикот О. М. Процес прийняття управлінських рішень: зміст і етапи. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. № 6 (51), ч. 2. 2011. С.197-201. URL: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/viewFile/212/225>.
8. Козирєва О. В., Світлична К.С., Шуть О.Ю., Коляда Т.А. Основи прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2022. 186 с.
9. Кравченко М. О. Голюк В. Я. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1473/1419>.
10. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. та ін. Менеджмент: Навчальний посібник. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
11. Литвиненко Н.П. Методи та моделі прийняття рішень у міжнародному

- бізнесі: підручник. Центр учбової літератури, 2021. 336 с.
12. Мала Н.Т., Процик І.С. Мистецтво прийняття управлінського рішення. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.14. С. 345–351.
13. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика. ЦУЛ, 2021. 190 с.
14. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р., Михаліцький В.С. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с.
15. Моделі й методи прийняття рішень : навч. посіб. для студентів ВНЗ / С. А. Ус, Л. С. Коряшкіна; Держ. вищ. навч. закл. "Нац. гірн. ун-т". Дніпропетровськ: НГУ, 2014. 299 с.
16. Негрей М., Тужик К. Теорія прийняття управлінських рішень. Центр навчальної літератури, 2018. 272 с.
17. Овдіюк О. М. Управлінські рішення в технології менеджменту підприємств. Ефективна економіка. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7120>.
18. Прийняття управлінських рішень: навч. посібник: рекомендовано МОН України/за ред. Ю. Є. Петруні. 2-ге вид. - К. : Центр учбової літератури, 2011. 216 с.
19. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2010. 360 с.
20. Скібіцький О.М. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2010. 192 с.
21. Теорія прийняття рішень: підручник. / За заг. ред. Бутка М.П. Центр навчальної літератури, 2018. 360 с.
22. Характеристики Грід. Інструмент для прийняття рішень у будь-якому бізнесі. Мет Воткінсон, КМ-БУКС, 2019. 368 с.
23. Файнзібельт Л.С., Жуковська О.А., Якимчук В.С. Теорія прийняття рішень: підручник. Київ: Освіта України, 2018. 246 с.
24. Decision-Making Techniques for Success. URL: <https://www.udemy.com/5->

decision-making-techniques-for-success/ (дата звернення: 12.04.2024).

25.SMART Goal Setting Made Simple: A Step-by-Step Success Guide. 15 URL:
<https://www.udemy.com/smart-goal-setting-made-simple/> (дата звернення:
12.04.2024).