

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ХЛОБИСТІНА ДАР'Я ВІКТОРІВНА

Допускається до захисту:
Завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки
д-р екон. наук, професор

О.А. Дороніна
« _____ » _____ 2025 р.

**УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
І.В. Панченко, доцент кафедри
менеджменту та
поведінкової економіки,
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця – 2025

АНОТАЦІЯ

Хлобистіна Д.В. Удосконалення методів підвищення ефективності системи управління підприємством. Спеціальність 073 Менеджмент. Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький Національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

У роботі досліджено теоретико-організаційну сутність системи управління підприємством. Визначено основні методи та ключові функції системи менеджменту підприємства. Розглянуто теоретичний зміст поняття «ефективність» та систематизовано критерії оцінки ефективності управлінської системи підприємства.

У другому розділі представлено характеристику фінансових показників діяльності та структури управління ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД». Проаналізовано ефективність використання виробничих ресурсів та персоналу підприємства; оцінено рівень використання методів підвищення ефективності менеджменту ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД».

Сформовано комплекс організаційно-практичних пропозицій щодо удосконалення методів підвищення ефективності управлінської системи ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД». Визначено напрями підвищення ефективності менеджменту на основі удосконалення аналітично-інформаційного інструментарію.

Ключові слова: ефективність, підприємство, система управління, методи управління, ефективність управлінських процесів.

73 с., 11 табл., 14 рис., 2 додатки, 37 джерел.

Khlobystina D. Improving methods to enhance the efficiency of enterprise management system. Specialty 073 Management. Educational Program «Management of organizations and administration». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

The paper explores the theoretical and organizational essence of the enterprise management system. The main methods and key functions of the enterprise management system are identified. The theoretical content of the concept of

"efficiency" is considered and the criteria for assessing the effectiveness of the enterprise management system are systematized.

The second section presents a description of the financial indicators of the activities and management structure of LLC "LVN LIMITED". The efficiency of the use of production resources and personnel of the enterprise is analyzed; the level of use of methods for increasing the efficiency of management of LLC "LVN LIMITED" is assessed.

A set of organizational and practical proposals for improving the methods for increasing the efficiency of the management system of LLC "LVN LIMITED" is formed. The directions for increasing the efficiency of management based on improving analytical and information tools are identified.

Keywords: efficiency, enterprise, management system, management methods, efficiency of management processes.

73 p., 11 tabl., 14 fig., 2 applications, bibliography: 44 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	8
1.1 Теоретико-організаційна сутність системи управління підприємством ..	8
1.2 Методи та функції системи управління підприємством	15
1.3 Поняття та критерії ефективності управлінської системи підприємства .	23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ СИСТЕМИ ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД».....	31
2.1 Характеристика фінансових показників діяльності та структури управління підприємством.....	31
2.2 Аналіз ефективності використання виробничих ресурсів та персоналу підприємства.....	39
2.3 Аналіз використання методів підвищення ефективності системи управління підприємством	46
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	55
3.1 Пропозиції щодо удосконалення методів підвищення ефективності управлінської системи ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД».....	55
3.2 Підвищення ефективності системи менеджменту на основі удосконалення аналітично-інформаційного інструментарію управління	63
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена постійними трансформаціями економічного середовища, зростанням конкуренції та необхідністю швидкої адаптації підприємств до змін зовнішніх і внутрішніх факторів. У сучасних умовах глобалізації та цифровізації ефективне управління стає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та сталого розвитку підприємства, тоді як традиційні підходи до управління часто не відповідають вимогам динамічного ринку. Дослідження цієї теми має науково-практичну значущість, оскільки результати можуть бути використані для підвищення продуктивності, оптимізації ресурсів та розвитку стратегічного потенціалу підприємства.

Теоретико-методологічні аспекти управління підприємством широко описані в багатьох наукових працях вітчизняних та зарубіжних фахівців, проте постійні зміни в мінливому зовнішньому середовищі, складні виклики українського сьогодення обумовлюють необхідність пошуку нових інструментів та методів підвищення ефективності менеджменту підприємства, що говорить про доцільність подальшого дослідження обраної тематики.

Метою кваліфікаційної (магістерської) роботи є дослідження теоретичної сутності та розробка організаційно-практичних пропозицій щодо удосконалення методів підвищення ефективності системи управління підприємством.

Для досягнення визначеної мети в роботі сформовані наступні **завдання** дослідження:

дослідити теоретико-організаційну сутність системи управління підприємством;

визначити методи та функції системи управління підприємством;

систематизувати критерії ефективності управлінської системи підприємства;

проаналізувати фінансові показники діяльності та структуру управління на прикладі конкретного підприємства;

проаналізувати ефективність використання виробничих ресурсів та персоналу підприємства;

оцінити ступінь використання методів підвищення ефективності системи управління підприємством;

розробити організаційно-практичні пропозиції щодо удосконалення методів підвищення ефективності управлінської системи;

визначити напрями і заходи з удосконалення аналітично-інформаційного інструментарію системи управління підприємством.

Об'єктом дослідження є діюча система управління ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД».

Предметом дослідження є принципи, методи, інструменти, організаційно-практичні підходи, що використовуються в процесі управління підприємством.

Методи дослідження. В роботі використовуються методи узагальнення, логічного обґрунтування, порівняння, методи індукції та дедукції, аналізу і синтезу, систематизації та групування, теоретичний, статистичний та економічний аналіз.

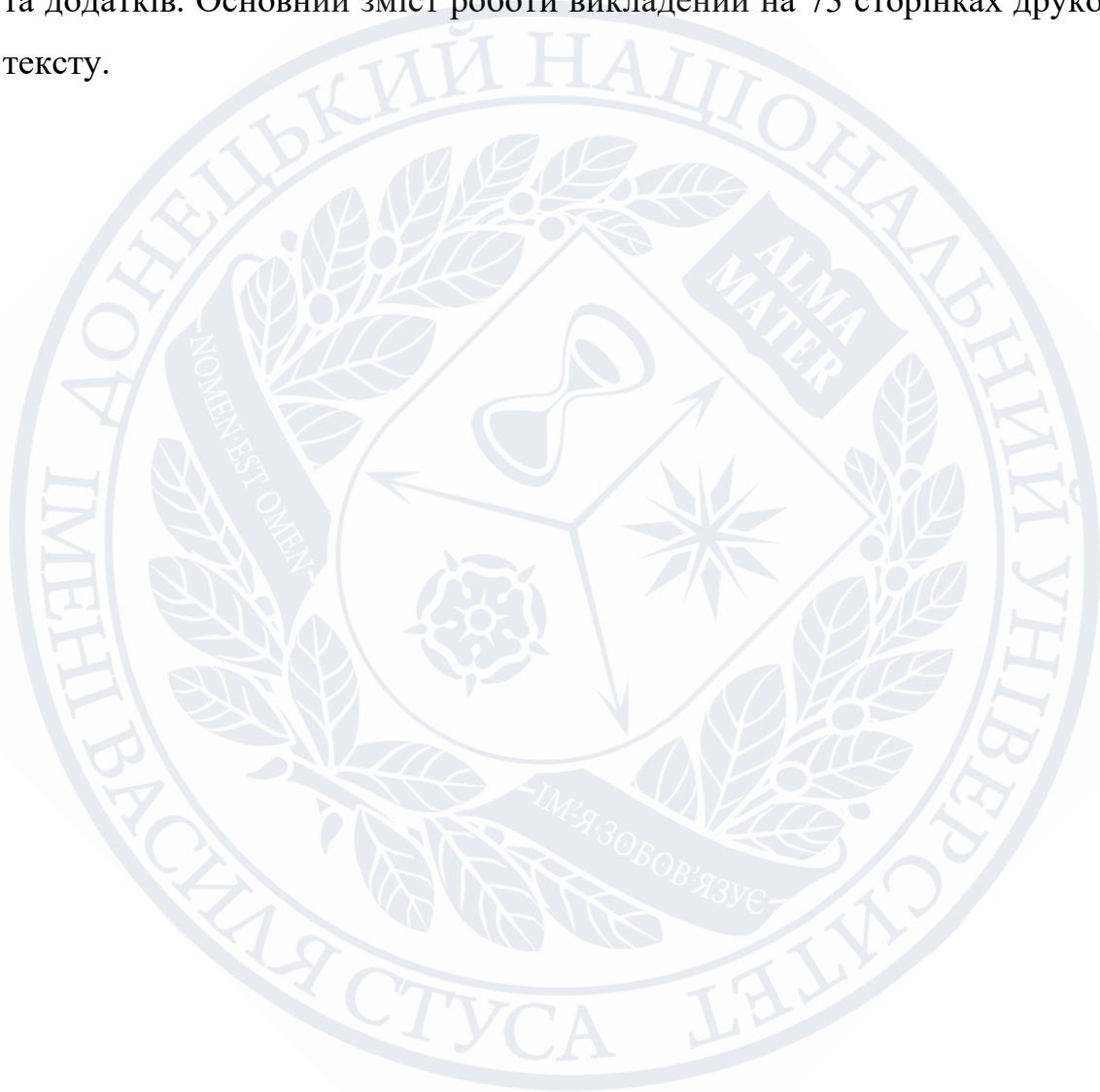
Теоретичне та практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що на основі теоретичних досліджень та проведеного аналізу в роботі були сформовані конкретні пропозиції щодо удосконалення методів підвищення ефективності системи управління ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД».

Апробація результатів дослідження. За тематикою дослідження було підготовлено тези для публікації в збірнику Міжнародної наукової конференції студентів та молодих вчених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання».

Положення, що виносяться на захист. На захист виносяться наступні результати дослідження: організаційно-практичні пропозиції щодо

удосконалення методів підвищення ефективності системи управління ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД»; рекомендації з підвищення ефективності системи менеджменту на основі удосконалення аналітично-інформаційного інструментарію управління.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна (магістерська) робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладений на 73 сторінках друкованого тексту.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Теоретико-організаційна сутність системи управління підприємством

Теоретико-організаційна сутність процесу управління підприємством базується в першу чергу на розумінні змісту та взаємозв'язку таких науково-прикладних понять як «управління», «управлінський цикл», «система управління» та «управління підприємством». Розглянемо визначення цих понять з точки зору теорії менеджменту як сфери наукових досліджень.

Теоретична сутність поняття «управління» з точки зору менеджменту полягає у цілеспрямованому впливі суб'єкта управління на об'єкт з метою забезпечення його ефективного функціонування та розвитку на основі науково обґрунтованих принципів, методів і закономірностей. Термін «управління» розглядається в науковій літературі як систематичний процес планування, організації, мотивації, контролю та регулювання діяльності, що дозволяє досягати поставлених цілей, оптимально використовувати ресурси та адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища [4; 18; 19].

У свою чергу, поняття «управлінський цикл» полягає в розумінні управління як безперервного, логічно впорядкованого процесу, що складається з взаємопов'язаних і послідовних етапів, спрямованих на досягнення цілей організації. Управлінський цикл охоплює планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання, кожен із яких виконує специфічні функції, але разом вони формують єдину систему, що забезпечує узгодженість управлінських рішень та ефективне використання ресурсів. Його теоретичний зміст базується на системному підході, згідно з яким управління розглядається як динамічна й адаптивна діяльність, здатна реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища через постійне уточнення цілей,

коригування дій та зворотний зв'язок [4; 18; 19]. Отже, управлінський цикл відображає закономірність повторюваності управлінських процесів і водночас забезпечує їхню гнучкість, узгодженість і результативність.

Сутність поняття «система управління» полягає в тому, що вона розглядається як цілісна, організована сукупність взаємопов'язаних елементів - цілей, принципів, функцій, методів, структур, процесів та ресурсів, - які забезпечують вплив суб'єкта управління на об'єкт для досягнення бажаних результатів [4; 18; 19]. Система управління функціонує на основі системного підходу, що передбачає узгодженість усіх її компонентів, наявність зворотного зв'язку, адаптивність до змін середовища та здатність до саморегулювання. Вона забезпечує організованість і координацію діяльності підприємства, оптимізує використання ресурсів, підтримує стабільність та сприяє розвитку організації шляхом реалізації логічно впорядкованих управлінських процесів.

Слід також розуміти теоретичне значення категорії «управління підприємством». Цей термін як правило означає використання науково обґрунтованих принципів, методів та механізмів впливу на всі аспекти діяльності підприємства з метою забезпечення його ефективного функціонування, розвитку та конкурентоспроможності [18].

З точки зору менеджменту, управління підприємством розглядається як системний, цілеспрямований і безперервний процес, що охоплює планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання діяльності, які у взаємодії формують єдину логіку управлінських рішень. Теоретично воно спирається на аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, оптимальне використання ресурсів, формування стратегії та адаптацію до змін середовища, що забезпечує стабільність, стійкість і результативність функціонування підприємства у довгостроковій перспективі.

Отже, виходячи з узагальнення наведених вище ключових теоретичних категорій, можна визначити систему управління підприємством як цілісну сукупність взаємопов'язаних елементів, що включають цілі, функції,

принципи, методи, структури, процеси та ресурси, які забезпечують організований і цілеспрямований вплив керівництва на всі підсистеми підприємства для досягнення його стратегічних і оперативних цілей. Вона формує логіку прийняття управлінських рішень, визначає порядок взаємодії підрозділів, забезпечує координацію діяльності, ефективний розподіл ресурсів і адаптацію організації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Як теоретична категорія, система управління підприємством ґрунтується на системному підході, що підкреслює її цілісність, гнучкість, наявність зворотного зв'язку та здатність до розвитку й саморегулювання.

Система управління підприємством має свої цілі, суб'єкти, об'єкти та принципи побудови, отже розглянемо їх теоретико-практичний зміст нижче.

Зокрема, основні цілі системи управління підприємством представлені на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Основні цілі системи управління підприємством [18;19]

Отже, наведені на рисунку цілі охоплюють ключові напрями, що забезпечують стале, результативне та конкурентоспроможне функціонування підприємства.

Слід зазначити, що процес цілепокладання на практиці відбувається як правило в стратегічному та оперативному горизонтах подій. Схематичний розподіл цілей системи управління підприємством на стратегічні та оперативні представлений на рисунку 1.2.

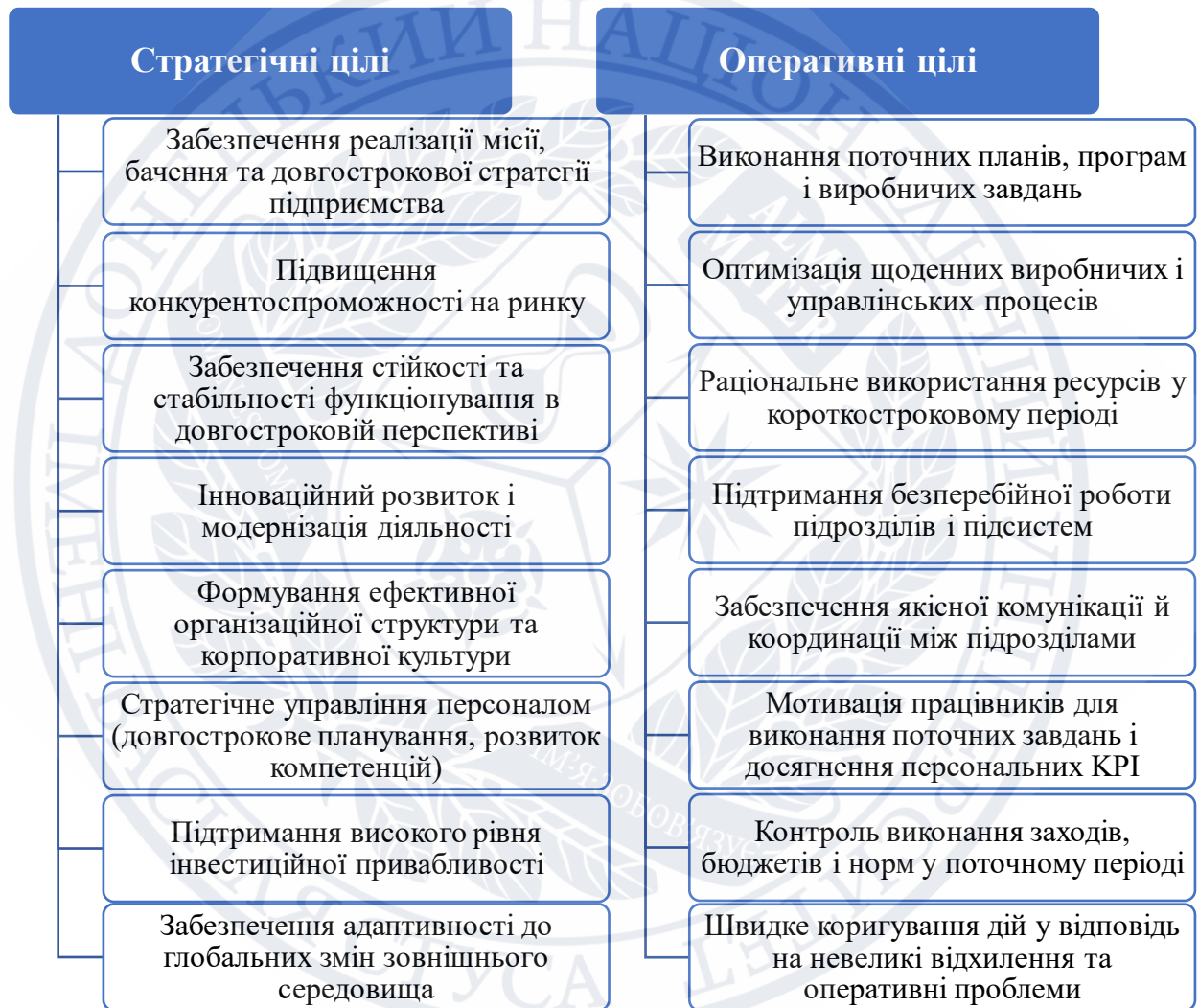


Рисунок 1.2 – Стратегічні та оперативні цілі системи управління підприємством [18;19]

На основі систематизації науково-практичних підходів до формування системи управління підприємством, можна виділити її ключові суб'єкти та об'єкти.

Об'єктами системи управління підприємством є всі елементи, процеси та явища, на які спрямований управлінський вплив з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства. До основних об'єктів належать:

виробничо-технічні процеси (технології, обладнання, організація виробництва, якість і обсяг продукції);

персонал підприємства (працівники, їхня діяльність, компетенції, мотивація, дисципліна та взаємодія);

фінансові ресурси та фінансові потоки (бюджети, витрати, доходи, інвестиції, грошові операції);

матеріальні ресурси та запаси (сировина, комплектуючі, готова продукція, логістика та складські запаси);

інформаційні потоки та документообіг (збір, обробка, передача та зберігання управлінської інформації);

організаційна структура та бізнес-процеси (підрозділи, функції, взаємодія між ними, регламенти та процедури);

маркетингові процеси та ринок (сегментація, попит, ціноутворення, збутова діяльність, комунікації);

інноваційні процеси та розвиток (впровадження нових технологій, продуктів, методів управління).

Суб'єктами системи управління підприємством є фахівці та структурні елементи, які здійснюють цілеспрямований управлінський вплив на об'єкти управління та відповідають за прийняття рішень, координацію, контроль і розвиток діяльності підприємства. До основних суб'єктів системи управління підприємством можна віднести наступні групи персоналу та підрозділи:

1. Власники (акціонери, засновники). Визначають стратегічні напрями розвитку, затверджують ключові рішення, контролюють ефективність управління.

2. Керівництво підприємства. Генеральний директор, правління, топ-менеджмент, які формують стратегію, ухвалюють управлінські рішення та забезпечують їх реалізацію.

3. Менеджери середньої ланки. Керівники відділів і підрозділів, які організовують виконання планів, координують роботу персоналу та здійснюють оперативне управління.

4. Лінійні менеджери та майстри. Керівники на виробничому чи операційному рівні, які безпосередньо керують процесами та працівниками.

5. Функціональні служби управління. Підрозділи, що забезпечують реалізацію окремих функцій: фінансова служба, HR, маркетинг, логістика, бухгалтерія, служба якості тощо.

6. Профільні фахівці та експерти. Аналітики, економісти, технологи, консультанти, які беруть участь у підготовці управлінських рішень і надають професійну підтримку.

Визначені суб'єкти системи управління підприємством в своїй діяльності керуються певними принципами, на яких будуються управлінські процеси та система в цілому.

До основних принципів побудови системи управління підприємством можна віднести наступні [4]: принцип цілеспрямованості; принцип системності; принцип науковості; принцип оптимальності; принцип адаптивності; принцип ієрархічності (субординації); принцип єдності розпорядництва; принцип компетентності; принцип мотивації персоналу; принцип зворотного зв'язку та контролю; принцип безперервності та циклічності управління; принцип відповідності структури цілям і масштабам діяльності.

Принцип цілеспрямованості передбачає, що система управління повинна бути орієнтована на досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства, узгоджених між собою.

Сутність принципу системності полягає в тому, що усі елементи управління мають розглядатися як частини єдиної цілісної системи, пов'язані між собою інформаційними, ресурсними й функціональними зв'язками.

Принцип науковості декларує, що управлінські рішення та структури мають формуватися на основі наукових підходів, аналізу даних, сучасних методів менеджменту та обґрунтованих моделей.

Принцип оптимальності передбачає, що структура та процеси управління повинні забезпечувати найкраще співвідношення між витратами та результатами, уникати дублювання функцій і неефективних процедур.

В основі принципу адаптивності є те, що система має швидко реагувати на зміни зовнішнього й внутрішнього середовища, бути гнучкою та здатною до оновлення.

Принцип ієрархічності або субординації передбачає, що управління вибудовується як багаторівнева структура, де кожен рівень має визначені повноваження, відповідальність і зону контролю.

Сутність принципу єдності розпорядництва полягає у тому, що працівник має отримувати завдання від одного керівника, що забезпечує чіткість команд, уникнення конфліктів і дублювання вказівок.

За принципом компетентності, особи, які здійснюють управлінські функції, повинні мати достатні знання, навички та повноваження для прийняття ефективних рішень.

Принцип мотивації персоналу полягає в тому, що система управління повинна передбачати механізми, що стимулюють працівників до продуктивної праці, розвитку та досягнення цілей підприємства.

Важливим для ефективності управління є принцип зворотного зв'язку та контролю. Він передбачає необхідність забезпечувати постійний моніторинг результатів діяльності й своєчасне внесення коригувань.

В основі побудови системи управління підприємством лежить також принцип безперервності та циклічності управління, за яким управлінські процеси є постійними та повторюваними за наступними функціональними стадіями управління: планування, організація, мотивація, контроль, коригування.

Принцип відповідності структури цілям і масштабам діяльності передбачає, що організаційна структура має відповідати специфіці підприємства, його розмірам, стратегії та ресурсам.

1.2 Методи та функції системи управління підприємством

Управління підприємством з точки зору процесуального підходу передбачає постійну діяльність менеджменту з підтримки та удосконалення стану системи та її окремих елементів, що формують внутрішнє та зовнішнє середовище організації. У контексті цього, в межах системи управління підприємством використовуються різні методи менеджменту та реалізуються його ключові функції, що регулюють управлінсько-організаційні процеси; отже, розглянемо, як вони класифікуються в науково-практичній площині.

Дослідження показують, що методи управління підприємством можна систематизувати у сім ключових груп, як це представлено на рисунку 1.3.

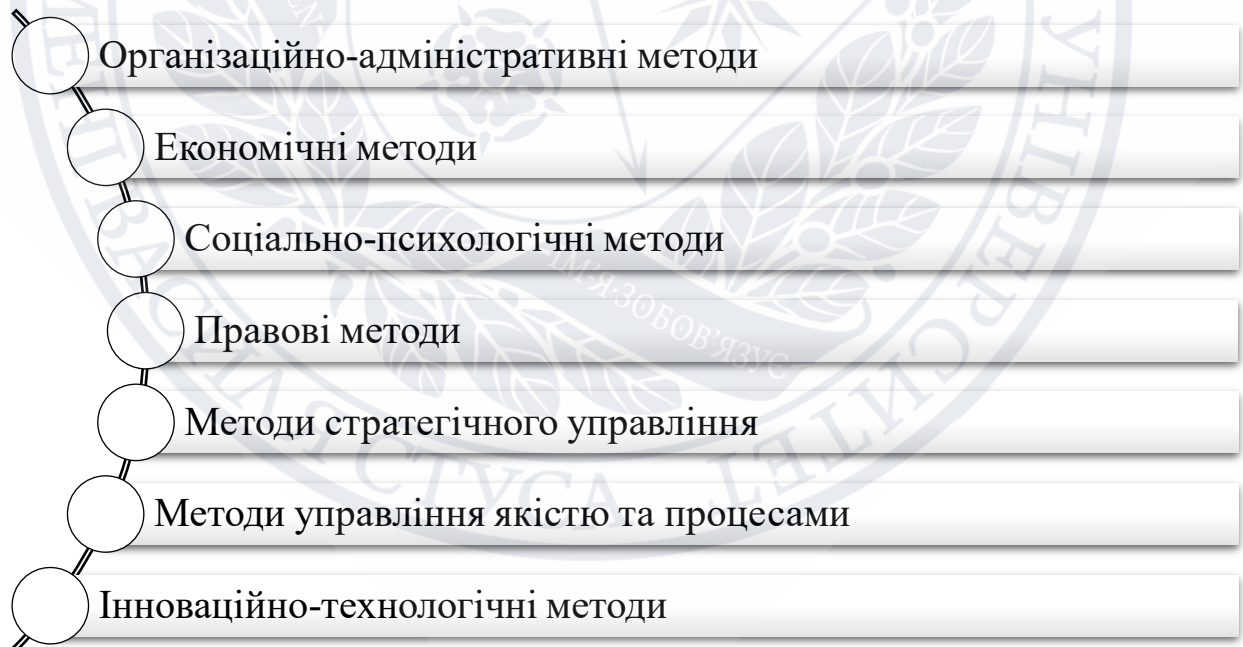


Рисунок 1.3 – Методи, що використовуються для управління підприємством [4]

Розглянемо більш детально теоретико-організаційну сутність представлених на рисунку методів, що використовуються для управління підприємством.

Організаційно-адміністративні методи управління підприємством являють собою систему прямих, обов'язкових для виконання управлінських впливів, що базуються на нормативно-правових актах, внутрішніх регламентах, наказах і розпорядженнях, спрямованих на забезпечення чіткої організації діяльності підприємства та підтримання трудової дисципліни. Їхня сутність полягає у встановленні формальних правил, процедур, структур і повноважень, які визначають порядок виконання робіт, взаємодію між підрозділами та відповідальність працівників за прийняті рішення. Ці методи включають розробку положень про підрозділи, посадових інструкцій, стандартів і нормативів, регламентацію бізнес-процесів, видачу наказів і розпоряджень, встановлення дисциплінарних заходів і контроль за їх дотриманням. Організаційно-адміністративні методи забезпечують стабільність і передбачуваність роботи підприємства, сприяють узгодженню дій персоналу з цілями організації, мінімізують хаос та невизначеність у процесах, а також створюють правові та процедурні умови для раціональної, дисциплінованої та ефективної діяльності всіх структурних елементів підприємства.

Економічні методи управління підприємством передбачають сукупність інструментів і важелів економічного впливу, спрямованих на стимулювання ефективної діяльності працівників і підрозділів через створення матеріальної зацікавленості в досягненні стратегічних та оперативних цілей підприємства. Сутність цих методів полягає у використанні економічних категорій - заробітної плати, премій, винагород, бюджетів, норм витрат, цін, податків, прибутку, інвестицій та фінансових ресурсів - як інструментів мотивації й регулювання поведінки персоналу та оптимізації господарських процесів. До системи економічних методів входять фінансове та стратегічне планування, бюджетування, внутрішньогосподарський розрахунок, економічне

стимулювання, формування системи оплати праці за результатами, управління витратами, інвестиційний аналіз та прогнозування. Використання цих методів дозволяє узгоджувати інтереси працівників і підприємства, підвищувати продуктивність, забезпечувати раціональне використання ресурсів, підтримувати фінансову стабільність і конкурентоспроможність організації, а також створює гнучку економічну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Соціально-психологічні методи управління підприємством - це система управлінських впливів, що ґрунтуються на врахуванні соціальних відносин, мотиваційних потреб, психологічних характеристик працівників і закономірностей групової динаміки з метою формування сприятливого клімату та підвищення ефективності взаємодії в колективі. Їхня сутність полягає у створенні умов, за яких персонал відчуває підтримку, залученість, визнання та можливості для самореалізації, що позитивно впливає на їхню продуктивність і лояльність. До цих методів належать моральне стимулювання, формування корпоративної культури, розвиток неформального лідерства, організація командної роботи, проведення тренінгів і соціальних заходів, психологічне консультування, діагностика соціального клімату, управління конфліктами та створення каналів відкритої комунікації. Використання соціально-психологічних методів дозволяє зміцнювати колективну згуртованість, знижувати рівень напруги та конфліктів, підвищувати мотивацію і задоволеність роботою, а також формувати стійку систему взаємної довіри, що є критично важливою для довгострокового розвитку підприємства.

Правові методи базуються на використанні норм законодавства, внутрішніх правових актів і договірних відносин, які регламентують діяльність підприємства, визначають права та обов'язки учасників виробничого процесу й забезпечують юридичну відповідальність за результати управлінських дій. Сутність їх полягає в тому, що управління здійснюється в межах правових норм, які створюють обов'язкові рамки для

ухвалення рішень, організації праці, взаємодії між структурними підрозділами та зовнішніми контрагентами. До правових методів належать застосування господарського, трудового, податкового, корпоративного та адміністративного законодавства; укладення договорів; розробка внутрішніх нормативних документів — статутів, положень, правил, кодексів поведінки; юридичний супровід управлінських рішень і контроль за їх відповідністю правовим вимогам. Використання таких методів забезпечує правову захищеність підприємства й персоналу, мінімізує ризики порушень і санкцій, створює порядок і стабільність у діяльності, а також сприяє формуванню прозорих, відповідальних та юридично коректних управлінських процесів.

Методи стратегічного управління підприємством передбачають комплекс інструментів, підходів і аналітичних процедур, спрямованих на формування довгострокового бачення розвитку підприємства, визначення його місії, стратегічних цілей та шляхів досягнення конкурентних переваг у динамічному зовнішньому середовищі. Ці методи використовуються в системному аналізі ринку, внутрішніх можливостей і загроз, оцінюванні ресурсного потенціалу та прогнозуванні майбутніх тенденцій, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо напрямів росту, диверсифікації, інновацій та оптимізації бізнес-моделі. До методів стратегічного управління належать стратегічний аналіз (SWOT, PESTEL, конкурентний аналіз за Портером), портфельні методи (BCG, GE/McKinsey), аналіз життєвого циклу продуктів, сценарне планування, бенчмаркінг, стратегічне картування, Balanced Scorecard та моделювання стратегічних альтернатив. Використання цих методів забезпечує узгодженість між зовнішніми можливостями й внутрішніми здатностями підприємства, дозволяє формувати адаптивну й інноваційну стратегію, передбачати ризики й підтримувати стійку конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Методи управління якістю та процесами - це сукупність підходів, інструментів і процедур, спрямованих на забезпечення стабільної, передбачуваної та високоефективної роботи підприємства через систематичне

вдосконалення бізнес-процесів, контролю якості продукції та оптимізацію організаційних операцій. Їхня сутність полягає у впровадженні стандартів та принципів управління якістю (ISO 9001, TQM), використанні процесного підходу, що передбачає опис, аналіз, моніторинг, регламентацію та постійне поліпшення процесів. До цих методів належать методи статистичного контролю якості, PDCA (плануй-виконуй-перевірй-дій), Kaizen, Lean-менеджмент, Six Sigma, аналіз кореневих причин (Fishbone, 5 Why), картування потоків створення цінності, аудит якості, внутрішня стандартизація та процесне моделювання (BPMN). Застосування цих методів допомагає скоротити втрати та неефективності, підвищити надійність продукції й послуг, забезпечити узгодженість дій між підрозділами, мінімізувати відхилення в процесах та формувати культуру постійного вдосконалення, що є основою конкурентоспроможності сучасного підприємства.

Інноваційно-технологічні методи управління підприємством являють собою систему інструментів і підходів, що використовують сучасні інформаційні технології, автоматизацію та інноваційні рішення для підвищення ефективності управлінських процесів, оптимізації ресурсів і забезпечення конкурентних переваг. Ці методи використовуються при впровадженні цифрових платформ, програмного забезпечення для планування й контролю (ERP, CRM, BPM), аналітичних систем, інструментів бізнес-аналітики, моделювання та прогнозування процесів, а також технологій управління інноваціями та досліджень і розробок (R&D). Інноваційно-технологічні методи дозволяють прискорювати прийняття управлінських рішень, підвищувати точність і прозорість процесів, інтегрувати дані з різних підрозділів, автоматизувати рутинні операції та сприяти розвитку інноваційної культури в організації. Використання інноваційно-технологічних методів забезпечує підприємству гнучкість, адаптивність до змін ринку, скорочує витрати та час на виконання управлінських функцій, а також створює умови для впровадження нових продуктів, процесів і бізнес-моделей, що

підвищує його стійкість та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Окрім зазначених методів, слід також дослідити ключові функції системи управління підприємством. Аналіз наукової літератури дозволяє виділити наступні: планування; організація; мотивація та стимулювання персоналу; контроль; регулювання та коригування; прийняття рішень; аналіз та прогнозування (див. рисунок 1.4).



Рисунок 1.4 – Ключові функції системи управління підприємством [4.]

Нижче розглянемо більш детально сутність наведених на рисунку функцій системи управління підприємством.

Базовою для системи управління підприємством є функція планування, яка полягає у визначенні цілей організації на різних рівнях, прогнозуванні розвитку внутрішніх і зовнішніх факторів, а також у розробці конкретних стратегій, програм і планів дій для їх досягнення. Вона забезпечує логічну послідовність управлінських рішень, оптимальне використання ресурсів і координацію діяльності підрозділів, дозволяючи підприємству заздалегідь передбачати можливі ризики, оцінювати альтернативні варіанти розвитку та формувати механізми контролю виконання поставлених завдань. Планування створює основу для стратегічного, тактичного та оперативного управління,

забезпечує прогнозованість і узгодженість дій усіх учасників процесу, сприяючи стабільності, ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Функція організації, в свою чергу, полягає у створенні структурованої та скоординованої системи підрозділів, визначенні їхніх повноважень, обов'язків і відповідальності, а також встановленні регламентів, процедур і порядку взаємодії між ними для ефективного досягнення цілей підприємства. Вона забезпечує чітке розмежування функцій, координацію дій персоналу, раціональний розподіл ресурсів і контроль за виконанням завдань, формуючи основу для стабільної та скоординованої роботи всіх елементів організації. Через функцію організації реалізується управлінська структура, яка дозволяє забезпечити узгодженість процесів, оперативне прийняття рішень, оптимізацію внутрішніх потоків інформації та ресурсів, а також ефективну взаємодію підрозділів і співробітників у досягненні стратегічних і оперативних цілей підприємства.

Функція мотивації реалізується у створенні умов і стимулів, які спонукають працівників до ефективної, продуктивної та відповідальної діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації. Вона включає використання матеріальних засобів (заробітна плата, премії, бонуси) та нематеріальних стимулів (визнання, професійний розвиток, кар'єрні можливості, участь у прийнятті рішень), формування корпоративної культури та психологічної атмосфери підтримки. Мотивація забезпечує залученість і зацікавленість персоналу, підвищує продуктивність, сприяє розвитку ініціативності та творчого підходу до виконання завдань, а також формує внутрішню готовність працівників адаптуватися до змін і активно долучатися до реалізації стратегічних та оперативних завдань підприємства.

Функція контролю системи управління підприємством полягає у систематичному відстеженні, оцінюванні та порівнянні фактичних результатів діяльності підприємства з запланованими показниками для виявлення відхилень та прийняття своєчасних управлінських рішень. Вона забезпечує

перевірку ефективності виконання планів, дисципліни, раціонального використання ресурсів і дотримання встановлених стандартів, нормативів і процедур. Контроль сприяє підвищенню точності управлінських рішень, своєчасному коригуванню процесів, запобіганню помилок і ризиків, а також формує зворотний зв'язок між плануванням, організацією і мотивацією, що дозволяє підприємству стабільно функціонувати та досягати стратегічних і оперативних цілей.

Функція коригування виражається у внесенні своєчасних змін до планів, організаційних структур, процесів та управлінських рішень на основі аналізу фактичних результатів, відхилень від запланованих показників та змін внутрішнього й зовнішнього середовища. Вона забезпечує адаптивність підприємства, дозволяє оперативно реагувати на непередбачені обставини, усувати недоліки, оптимізувати використання ресурсів і підвищувати ефективність діяльності. Коригування створює механізм зворотного зв'язку в управлінській системі, що забезпечує узгодженість функцій планування, організації, мотивації та контролю, сприяє досягненню стратегічних і оперативних цілей підприємства та підтримує його стабільність і конкурентоспроможність у динамічних умовах ринку.

Функція прийняття рішень передбачає вибір найбільш ефективних альтернатив дій на основі аналізу інформації, оцінки ризиків, ресурсних можливостей та стратегічних пріоритетів підприємства з метою досягнення його цілей. Вона забезпечує визначення напрямків діяльності, пріоритетів, способів розподілу ресурсів і регулювання процесів, формує основу для планування, організації, мотивації, контролю та коригування управлінських дій. Прийняття рішень створює механізм відповідальності та координації управлінських процесів, дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, мінімізувати негативні наслідки, підвищувати ефективність діяльності та забезпечувати стабільний розвиток і конкурентоспроможність підприємства.

Функція аналізу та прогнозування полягає у систематичному вивченні внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності організації, оцінці їх впливу на результати та розробці обґрунтованих прогнозів для прийняття управлінських рішень. Вона включає збір, обробку та інтерпретацію даних про фінанси, виробничі процеси, ринок, конкурентне середовище та ресурси підприємства, а також моделювання можливих сценаріїв розвитку. Аналіз і прогнозування дозволяють своєчасно виявляти ризики й можливості, оцінювати ефективність поточної діяльності, планувати стратегію та оперативні заходи, забезпечувати обґрунтованість рішень і підвищувати адаптивність підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, що сприяє його стабільності, конкурентоспроможності та довгостроковому розвитку.

1.3 Поняття та критерії ефективності управлінської системи підприємства

З точки зору менеджменту ефективність системи управління підприємством можна представити як комплексну характеристику того, наскільки раціонально, результативно та узгоджено функціонують усі управлінські процеси, спрямовані на досягнення стратегічних і оперативних цілей організації.

Ефективність відображає здатність менеджменту забезпечувати оптимальне використання ресурсів (матеріальних, фінансових, людських, інформаційних), підтримувати стабільність та адаптивність підприємства, своєчасно реагувати на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища, а також забезпечувати високий рівень організаційної культури та мотивації персоналу.

Ефективність системи управління проявляється у зростанні продуктивності, прибутковості, інноваційності, якості прийнятих рішень і загальних показниках розвитку підприємства. Вона залежить від правильної побудови управлінської структури, чіткості функцій, прозорості комунікацій,

рівня автоматизації та застосування сучасних методів менеджменту, що разом формують здатність підприємства до сталого та конкурентоспроможного функціонування. Критерії та індикатори, за якими можна оцінити ефективність системи управління підприємством представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Критерії та індикатори, за якими можна оцінити ефективність системи управління підприємством [25]

Критерій	Опис	Індикатори
Результативність управління	Відображає ступінь досягнення підприємством стратегічних та оперативних цілей.	Виконання планових показників; ріст обсягів виробництва; рівень прибутковості; частка реалізованих проектів; досягнення KPI.
Рациональність використання ресурсів	Показує ефективність використання матеріальних, фінансових, людських та інформаційних ресурсів.	Рівень продуктивності праці; енергоємність продукції; коефіцієнт використання основних фондів тощо.
Якість управлінських рішень	Характеризує обґрунтованість, оперативність та ефективність рішень, прийнятих менеджментом.	Швидкість прийняття рішень; частка позитивних рішень; кількість управлінських помилок; точність прогнозів.
Організаційна узгодженість та чіткість процесів	Визначає ступінь упорядкованості структури, розподілу повноважень та взаємодії між підрозділами.	Наявність регламентів; рівень дублювання функцій; кількість конфліктів; час проходження інформації у структурі.
Мотиваційна ефективність	Показує, наскільки система стимулювання сприяє залученості та продуктивності персоналу.	Плинність кадрів; рівень їх задоволеності; виконання KPI; відсоток участі персоналу в ініціативах та інноваціях.
Адаптивність та інноваційність	Характеризує здатність підприємства швидко реагувати на зміни середовища та впроваджувати нові технології й підходи.	Швидкість реагування на зміни ринку; кількість впроваджених інновацій; частка інвестицій у НДДКР; гнучкість виробничих процесів.
Якість комунікацій	Визначає ефективність інформаційного обміну всередині підприємства та між зовнішніми стейкхолдерами.	Швидкість передачі інформації; кількість комунікаційних помилок; проінформованість персоналу; ефективність каналів комунікації.
Фінансова ефективність управління	Оцінює вплив управлінських рішень на фінансові результати підприємства.	Рентабельність; ліквідність; оборотність капіталу; структура витрат; чистий прибуток.
Корпоративна культура та соціальний клімат	Показує, наскільки управління підтримує здорове робоче середовище, партнерські відносини та спільні цінності.	Рівень конфліктності; результати опитувань клімату; участь у корпоративних заходах; рівень командної взаємодії.
Рівень цифровізації управління	Визначає ступінь використання інформаційних систем і технологій у процесах менеджменту.	Частка автоматизованих процесів; ефективність ERP/CRM; кількість цифрових інструментів у використанні.

Розглянемо більш детально сутність наведених в таблиці критеріїв ефективності управлінської системи підприємства.

Критерій «Результативність управління» характеризує ступінь досягнення підприємством стратегічних і тактичних цілей у визначені терміни. Це відображення того, наскільки управлінська система здатна перетворювати ресурси, управлінські рішення та організаційні зусилля у конкретні, вимірювані результати. Висока результативність свідчить про чітке планування, ефективний розподіл завдань, відповідальність виконавців та здатність менеджменту забезпечити виконання KPI, проєктів, виробничих та фінансових планів. Вона є інтегральним показником ефективності всієї системи управління.

Рациональність використання ресурсів означає здатність підприємства максимально ефективно застосовувати наявні матеріальні, людські, фінансові та інформаційні ресурси з мінімальними втратами. Управлінська система має забезпечити оптимальні пропорції між витратами та результатами, підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції, а також підтримання високого рівня використання обладнання й основних фондів. Цей критерій відображає економність, технологічну дисципліну та ефективність операційної діяльності організації.

Якість управлінських рішень визначається їх обґрунтованістю, об'єктивністю, своєчасністю та здатністю забезпечити бажані результати. Вона залежить від якості інформації, компетентності менеджерів, рівня аналітичної підтримки й застосування сучасних методів прогнозування та оцінки ризиків. Ефективні рішення забезпечують зростання ефективності підприємства, зменшення невизначеності, швидку реакцію на зміни зовнішнього середовища та мінімізацію управлінських помилок. Висока якість рішень є ключовим фактором стабільного розвитку підприємства.

Організаційна узгодженість та чіткість процесів. Цей критерій відображає рівень упорядкованості управлінської структури, чіткості посадових обов'язків, логічності розподілу повноважень та ефективності

взаємодії підрозділів. Коли організаційні процеси добре регламентовані, а інформація швидко рухається між ланками, підприємство працює без зайвих затримок і дублювання функцій. Висока організаційна узгодженість зменшує хаотичність, усуває внутрішні конфлікти, сприяє стабільності бізнес-процесів та підвищує загальну керованість організації.

Критерій «Мотиваційна ефективність» показує, наскільки обрана система стимулювання здатна забезпечити високу залученість персоналу та прагнення до досягнення корпоративних цілей. Вона включає матеріальні та нематеріальні стимули, корпоративну культуру, умови праці, кар'єрні можливості та психологічний клімат. Якщо система мотивації працює ефективно, це проявляється у зниженні плинності кадрів, зростанні продуктивності, активній участі працівників у розвитку підприємства та високому рівні задоволеності роботою.

Адаптивність та інноваційність відображають здатність системи управління гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища та впроваджувати нові технології, методи, продукти або управлінські підходи. Підприємства з високою адаптивністю швидко перебудовують процеси, змінюють стратегію та оперативно відповідають на виклики ринку. Інноваційність забезпечує конкурентні переваги через модернізацію виробництва, розвиток НДДКР, автоматизацію та імплементацію креативних управлінських рішень. Разом ці властивості формують довгострокову стійкість і здатність до розвитку.

Якість комунікацій характеризує ефективність обміну інформацією між керівниками, підрозділами та працівниками. Високий рівень комунікацій означає, що інформація передається швидко, повно, точно та без перекручень, а співробітники мають доступ до всіх необхідних даних для прийняття рішень і виконання завдань. Ефективні комунікації підвищують злагодженість дій, запобігають конфліктам, забезпечують прозорість процесів і сприяють сильній корпоративній культурі. Натомість слабкі комунікації є джерелом помилок і втрат часу.

Фінансова ефективність управління. Цей критерій оцінює, наскільки управлінські рішення сприяють фінансовій стабільності, рентабельності та економічній стійкості підприємства. Він включає аналіз прибутковості, ліквідності, структури витрат, оборотності капіталу та загального фінансового результату діяльності. Висока фінансова ефективність означає, що підприємство здатне генерувати достатні кошти для розвитку, мінімізувати ризики, забезпечувати інвестиційну привабливість та стабільно функціонувати у конкурентному середовищі.

Критерій якості корпоративної культури та соціального клімату визначає, наскільки управлінська система сприяє створенню комфортних умов для роботи персоналу, формуванню спільних цінностей, норм поведінки та командної взаємодії. Сильна корпоративна культура знижує рівень конфліктів, підвищує довіру та відповідальність, підтримує мотивацію та бажання працівників розвиватися разом з компанією. Позитивний соціальний клімат сприяє продуктивності, творчості та формуванню згуртованого, стабільного колективу.

Рівень автоматизації та цифрової зрілості управління. Цей критерій показує, наскільки підприємство застосовує сучасні цифрові технології для підтримки управлінських і виробничих процесів. Високий рівень цифрової зрілості означає наявність інтегрованих ERP-, CRM-, HRM-систем, автоматизованих бізнес-процесів, електронного документообігу та використання аналітичних платформ для прийняття рішень. Автоматизація підвищує точність управління, зменшує людський фактор, пришвидшує операції та забезпечує прозорість діяльності. Цей критерій є ключовим для конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки.

Окрім критеріїв та індикаторів ефективності управлінської системи в цілому, з точки зору менеджменту важливо знати, оцінювати та постійно підвищувати ефективність діяльності менеджерів як основних суб'єктів керуючої підсистеми підприємства. Їх ефективність може бути оцінена за рядом індикаторів управлінської компетентності, що наведені нижче.

1. Результативність управлінських рішень. Результативність управлінських рішень менеджера відображає ступінь досягнення поставлених цілей, виконання планів та успішності реалізації прийнятих заходів. Ефективний менеджер ухвалює рішення, що є логічними, обґрунтованими, своєчасними та орієнтованими на результат. Він уміє аналізувати ситуацію, враховувати ризики, прогнозувати наслідки та забезпечувати їх практичну реалізацію. Висока результативність проявляється у стабільному виконанні KPI підрозділу, зростанні продуктивності роботи команди та позитивних змінах у діяльності підприємства.

2. Планово-організаційна компетентність. Цей індикатор оцінює здатність менеджера якісно планувати діяльність, структурувати процеси, формувати ефективний розподіл завдань і забезпечувати узгодженість роботи підлеглих. Він охоплює навички постановки SMART-цілей, визначення пріоритетів, побудови робочих графіків, управління ресурсами та координації дій між різними функціональними напрямками. Висока планово-організаційна компетентність забезпечує безперебійність роботи, високу дисципліну процесів і зменшення витрат часу на непотрібні операції.

3. Комунікативна ефективність. Комунікативна ефективність менеджера характеризує його здатність чітко, лаконічно й переконливо передавати інформацію, слухати підлеглих, вести переговори, вирішувати конфлікти та встановлювати продуктивні ділові зв'язки. Вона включає як міжособистісні навички, так і організацію внутрішніх комунікацій - проведення нарад, підготовку звітів, інструкцій, презентацій. Менеджер із високим рівнем комунікацій створює прозоре інформаційне середовище, сприяє кращому розумінню завдань і мінімізує кількість помилок, спричинених непорозуміннями.

4. Лідерський потенціал та здатність мотивувати персонал. Ефективний менеджер повинен не лише контролювати виконання завдань, а й надихати команду на досягнення вищих результатів. Лідерський потенціал проявляється у вмінні формувати бачення, встановлювати довіру, створювати позитивний

морально-психологічний клімат та забезпечувати залученість працівників. Це включає індивідуальну роботу з персоналом, справедливість у стимулюванні, підхід до різних типів працівників і чутливість до соціальних потреб колективу. Менеджер-лідер сприяє підвищенню продуктивності, ініціативності, відповідальності та стабільності команди.

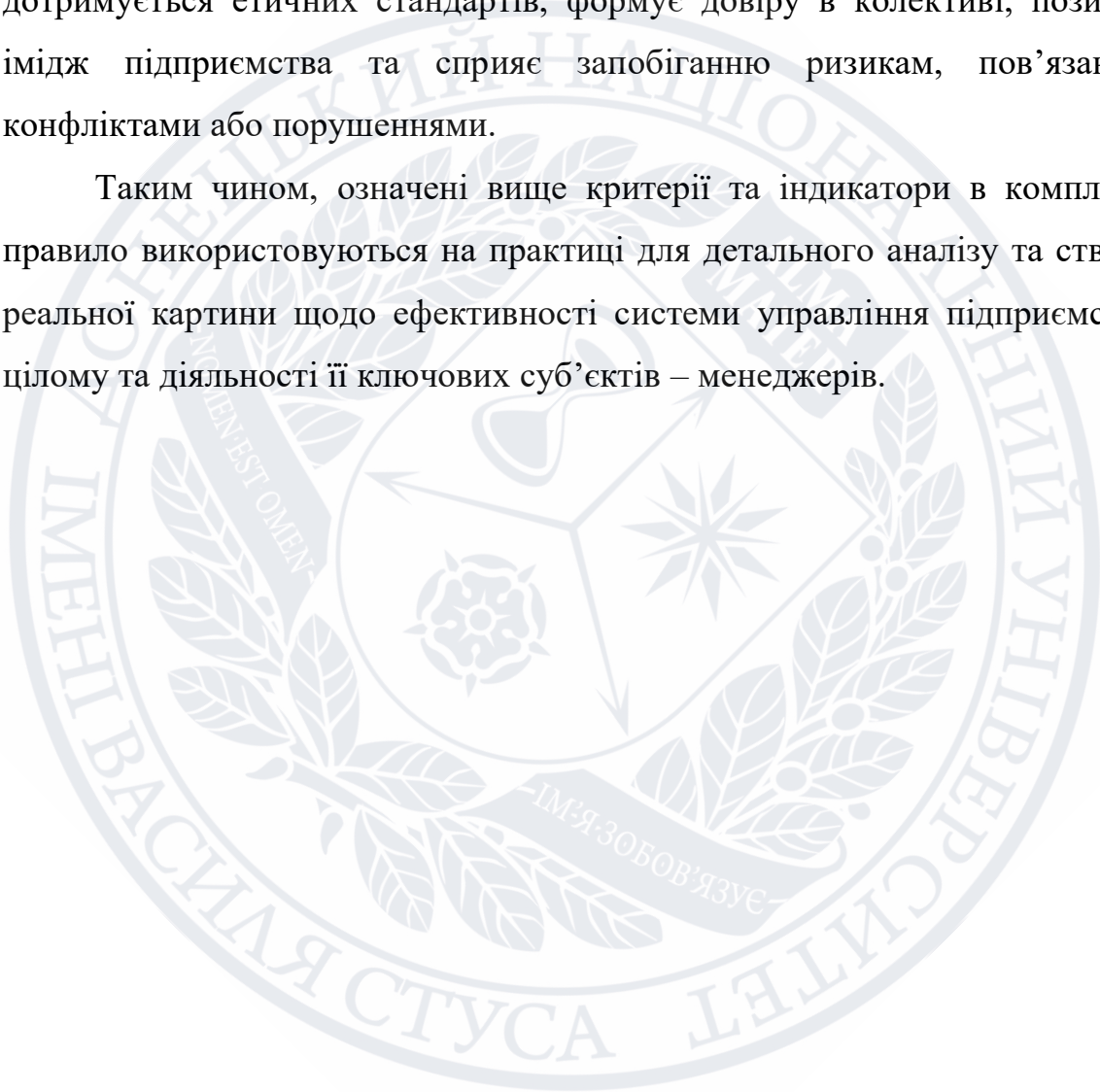
5. Аналітичні та стратегічні здібності. Аналітичні й стратегічні здібності менеджера визначають його здатність системно оцінювати інформацію, визначати тенденції, виявляти проблеми та розробляти довгострокові напрями розвитку. Менеджер, який володіє аналітичним мисленням, використовує інструменти аналізу даних, структурує інформацію та приймає рішення на основі фактів, а не інтуїції. Стратегічність мислення проявляється у вмінні бачити перспективу, передбачати наслідки дій і приймати рішення, що узгоджуються з місією та стратегічними цілями підприємства. Це забезпечує його здатність формувати конкурентні переваги й управляти змінами.

6. Ефективність управління часом (або тайм-менеджмент). Тайм-менеджмент як критерій ефективності відображає здатність менеджера продуктивно структурувати власний робочий день, уникати перевантажень, делегувати завдання та забезпечувати дотримання дедлайнів у команді. Менеджер із високою дисципліною часу вміє відокремлювати важливе від другорядного, працювати в режимі пріоритетів і зберігати високу особисту продуктивність навіть у стресових умовах. Це безпосередньо впливає на стабільність управлінських процесів, швидкість реагування та якість прийнятих рішень.

7. Здатність до навчання та саморозвитку. Цей індикатор оцінює готовність менеджера постійно вдосконалювати свої знання, навички та компетенції відповідно до вимог сучасного бізнес-середовища. Він включає опанування нових технологій, методів управління, участь у тренінгах, аналіз власної діяльності та впровадження інноваційних практик у роботу підрозділу. Менеджер, який прагне навчатися, стає джерелом розвитку для всієї команди й сприяє підвищенню загального рівня професіоналізму в організації.

8. Соціальна та етична відповідальність. Соціальна й етична відповідальність менеджера визначає його здатність діяти в інтересах підприємства, персоналу та суспільства відповідно до моральних норм, корпоративних правил і принципів сталого розвитку. Це включає дотримання трудового законодавства, справедливості у прийнятті рішень, етичність у відносинах, екологічну свідомість, чесність і прозорість. Менеджер, який дотримується етичних стандартів, формує довіру в колективі, позитивний імідж підприємства та сприяє запобіганню ризикам, пов'язаним із конфліктами або порушеннями.

Таким чином, означені вище критерії та індикатори в комплексі як правило використовуються на практиці для детального аналізу та створення реальної картини щодо ефективності системи управління підприємством в цілому та діяльності її ключових суб'єктів – менеджерів.



РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ СИСТЕМИ ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД»

2.1 Характеристика фінансових показників діяльності та структури управління підприємством

Об'єктом дослідження в кваліфікаційній (магістерській) роботі обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «ЛВН ЛІМІТЕД» (Далі - ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД»). Загальна інформація щодо характеристики діяльності підприємства представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» [21;34]

Характеристика	Деталізація
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЛВН ЛІМІТЕД»
Скорочена назва	ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД»
Назва англійською мовою	LIMITED LIABILITY COMPANY «LVN LIMITED»
ЄДРПОУ	39195903
Рік заснування компанії	1992
Дата реєстрації	25.04.2014
Основний вид економічної діяльності	11.01 Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв
Статутний капітал	74032806,28 грн.
Юридична адреса	21050, Вінницька область, м. Вінниця, вулиця Миколи Оводова, буд. 38

Підприємство є частиною бренду «Nemiroff» та одним із провідних українських виробників алкогольної продукції, зокрема горілки, що успішно

поєднує багатовікові традиції дистиляції з сучасними підходами до виробництва, дистрибуції та брендингу.

Торгова марка «Nemiroff» належить компанії ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД», яка з 1992 року є офіційним виробником та дистриб'ютором продукції бренду. Виробничі потужності, де виготовляється високоякісна продукція, що відповідає міжнародним стандартам, розташовані в місті Немирів, Вінницька область [21].

Історія бренду розпочинається ще у 1872 році, коли в місті Немирів Подільської губернії було засновано перший спиртовий завод графом Гейденом. Вже з кінця XIX століття підприємство стало відомим завдяки високій якості своєї продукції, що була представлена на міжнародних виставках. У сучасному вигляді компанія розпочала свою діяльність у 1992 році після відновлення виробництва на базі історичних потужностей [5].

Основною сферою діяльності ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» є виробництво дистильованих алкогольних напоїв, зокрема преміум-категорії, з акцентом на експортно-орієнтовану модель бізнесу.

Компанія володіє власними виробничими потужностями, що відповідають міжнародним стандартам якості, зокрема ISO. Значна частка продукції експортується до понад 80 країн світу, що свідчить про високу конкурентоспроможність бренду на глобальному ринку.

Масштаб діяльності підприємства охоплює повний цикл - від розробки рецептур та дистиляції до маркетингу та глобального розповсюдження продукції. Бренд «Nemiroff» стабільно входить до трійки світових лідерів з продажу горілки за обсягами та є найбільшим експортером горілкової продукції з України. Компанія активно інвестує в розвиток бренду, впровадження інновацій у виробничі процеси та екологічну відповідальність. Бренд «Nemiroff» також є офіційним партнером міжнародних подій, зокрема UFC, що сприяє зміцненню її репутації як сучасного та динамічного гравця на світовому ринку алкоголю.

ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД» входить до числа найбільших платників податків в Україні та є лідером серед експортерів горілчаної продукції з маркуванням «Made in Ukraine». Близько 45% українського експорту горілки припадає на продукцію Nemiroff, що означає, що майже кожна друга пляшка української горілки на міжнародних ринках - це Nemiroff. Продукція під брендом Nemiroff представлена на п'яти континентах у багатьох країнах світу, до яких нещодавно додалися Багамські острови, Ісландія, Португалія, Нідерланди, Люксембург, Великобританія та Ірландія [21].

ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД» завжди дотримується принципів прозорості та фінансової відповідальності. У 2024 році було сплачено понад 2 мільярди гривень податків, забезпечуючи своєчасні виплати як своїм працівникам, так і державі.

Також компанія гідно показала себе під час війни: зберегла усі робочі місця – і тим, хто виїхав за кордон, і тим, хто став до лав ЗСУ. Заробітна плата виплачувалась навіть у найважчі перші місяці великої війни – коли виробництво не працювало. Таким чином, ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД» відповідально ставиться до своєї діяльності та активно підтримує економіку України в цей складний час.

На сьогоднішній день ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД» - це згуртований колектив, який допомагає бренду ставати сильнішим і популяризувати українську продукцію на всіх континентах.

Візія компанії полягає в наступному: «Стати всесвітньо визнаним топ-3 гравцем серед міжнародних горілчаних брендів та беззаперечним лідером на нашому внутрішньому ринку». Чесність, якість, інновації та командна робота - це головні принципи, які формують корпоративну культуру і філософію менеджменту ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД» [13].

В межах наукового дослідження було проаналізовано структуру системи управління ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД», схема ієрархічних зв'язків якої графічно представлена на рисунку 2.1. Організаційна схема структури управління заводу в м. Немирів наведена у додатку А.

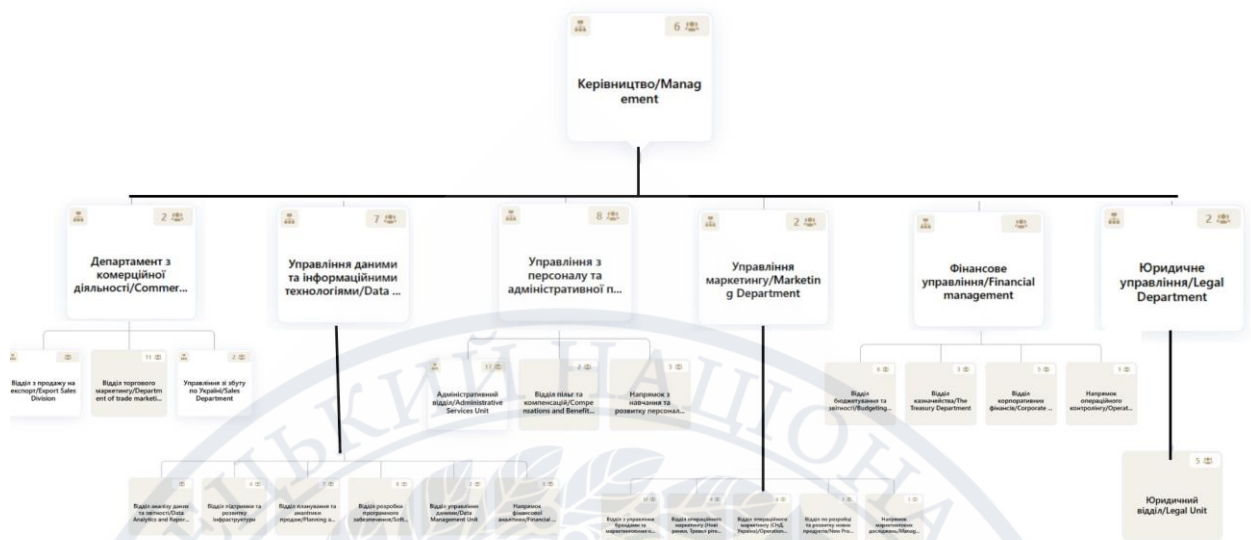


Рисунок 2.1 – Організаційна структура системи управління ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» (Джерело: дані підприємства)

Як бачимо, організаційна структура системи управління ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» є лінійно-функціональною. Це один із найпоширеніших типів організації управління на підприємствах середнього та великого бізнесу, особливо у виробничій або торговельній сфері.

На верхньому рівні організаційної структури знаходиться Керівництво, яке здійснює загальне стратегічне управління та контроль за всіма підрозділами. Підпорядкованими до керівництва є шість основних управлінських блоків (функціональних підрозділів), які відповідають за ключові напрями діяльності:

1. Департамент з комерційної діяльності;
2. Управління даними та інформаційними технологіями;
3. Управління з персоналу та адміністративної підтримки;
4. Управління маркетингу;
5. Фінансове управління;
6. Юридичне управління.

Ця структура передбачає наявність чіткої вертикалі управління: кожен підрозділ виконує конкретні функції, а керівництво координує взаємодію між ними. Кожна функціональна одиниця спеціалізується на власному напрямі, що дозволяє глибоко опрацьовувати завдання відповідно до професійної компетенції.

Переваги такої структури полягають в наступному:

кожен підрозділ має вузькофокусовані завдання, що дозволяє досягти високої ефективності у своїй сфері;

чіткий розподіл обов'язків і зон відповідальності між підрозділами;

легкість контролю з боку керівництва завдяки прозорій ієрархії;

можливість масштабування, що важливо для підприємства з міжнародною діяльністю.

Потенційними недоліками такої організаційної структури може бути уповільнене прийняття рішень через багаторівневу координацію між підрозділами та складність у міжфункціональній взаємодії через потребу в участі керівництва.

В цілому, слід зазначити, що організаційна структура системи управління ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» є чіткою, професійно сформованою відповідно до потреб великої експортно-орієнтованої компанії з комплексними внутрішніми процесами. Вона відповідає вимогам сучасного корпоративного управління, забезпечує ефективність функціонального поділу та підвищує керованість підприємства в умовах глобальної конкуренції.

Задля аналізу ефективності системи управління ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» доцільно проаналізувати основні фінансові показники діяльності.

Фінансова результативність - це опосередкований індикатор ефективності менеджменту досліджуваного підприємства, що відображає його здатність генерувати прибуток у результаті виробничо-господарської діяльності. Для ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» фінансова результативність є ключовим критерієм оцінки прибутковості та ефективності стратегічних управлінських рішень, зокрема щодо розширення ринків збуту, оновлення основних засобів

або оптимізації витрат [7]. Основні показники фінансової результативності ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка показників фінансової результативності ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД», тис. грн. [26-29;34]

Показники	2021	2022	2023	2024	$\Delta 23/24$, +/-	$\Delta 23/24$, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2325052	1991343	2821079	3290441	469362	16,6
Чистий прибуток	74439	-33253	285442	195366	-90076	-31,6
Активи	2057062	2096247	2426352	3046836	620484	25,6
Гроші та їх еквіваленти	8033	323149	105050	304770	199720	190,1
Довгострокові зобов'язання	400838	461903	211703	233994	22291	10,5
Поточні зобов'язання	1329483	1325335	1615497	1994460	378963	23,5
Власний капітал	326741	309009	599152	818382	219230	36,6

Аналіз динаміки фінансових показників ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» у 2021–2024 роках свідчить про суттєві структурні зміни в діяльності підприємства, які мають як позитивні, так і проблемні аспекти з точки зору стійкості та ефективності функціонування.

Протягом аналізованого періоду відбулися значні коливання чистого прибутку: якщо у 2021 році підприємство отримало прибуток у розмірі 74,4 млн. грн., то вже у 2022 році було зафіксовано збиток у 33,3 млн. грн., що вказує на наявність кризових явищ. Водночас у 2023 році прибуток зріс до рекордних 285,4 млн грн, однак у 2024 році він знову зменшився на 31,6%, що свідчить про нестабільність прибутковості.

Чистий дохід від реалізації продукції демонструє стабільну позитивну динаміку, зростаючи з 2,32 млрд грн у 2021 році до 3,29 млрд грн у 2024 році, що відповідає приросту на 16,6% між 2023 і 2024 роками - це свідчить про зростання ринкової активності підприємства. Значне зростання активів на 25,6% у 2024 році порівняно з попереднім роком свідчить про розширення ресурсної бази компанії, що може бути як наслідком додаткових інвестицій, так і збільшенням оборотного капіталу.

Особливу увагу привертає стрімке зростання грошових коштів та їх еквівалентів на 190,1% у 2024 році, що може свідчити про зменшення інвестиційної активності або, навпаки, про накопичення ресурсів для подальших стратегічних кроків.

Довгострокові зобов'язання зросли незначно (на 10,5%), що свідчить про відносно стабільну кредитну політику в довгостроковому аспекті, натомість поточні зобов'язання зросли на 23,5%, що може свідчити про зростання обсягів короткострокового фінансування або проблеми з оперативною ліквідністю.

Позитивною тенденцією є зростання власного капіталу на 36,6%, що демонструє зміцнення фінансової автономії підприємства. Загалом, аналіз фінансової результативності ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» свідчить про поступове нарощування обсягів діяльності та зміцнення фінансової стійкості, однак коливання чистого прибутку вказують на необхідність удосконалення операційної ефективності та стабілізації прибутковості в довгостроковій перспективі.

Далі проаналізуємо динаміку ключових індикаторів фінансового стану підприємства, що наведена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка індикаторів фінансового стану ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» [7;34]

Показники	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,02	1,04	1,05	1,11
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,24	0,07	0,15
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,89	0,89	0,89	0,88
Коефіцієнт автономії	0,16	0,15	0,25	0,27
Рентабельність активів (ROA)	0,04	-0,02	0,12	0,06
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,26	-0,10	0,63	0,28
Чиста маржа	0,03	-0,02	0,10	0,06
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	0,46	0,43	0,83	0,99
Коефіцієнт заборгованості	0,65	0,63	0,67	0,65

Аналіз динаміки фінансових індикаторів демонструє поступове покращення загального фінансового стану підприємства з окремими коливаннями. Показники ліквідності загалом зберігають стабільний рівень: коефіцієнт поточної ліквідності зріс із 1,02 у 2021 році до 1,11 у 2024 році, що вказує на дещо покращену здатність підприємства покривати короткострокові зобов'язання власними обіговими активами.

Водночас коефіцієнт абсолютної ліквідності, хоча й має позитивну динаміку порівняно з 2021 роком (0,15 у 2024 році), все ще не досягає бажаного рівня платоспроможності. Коефіцієнт швидкої ліквідності залишається практично незмінним (близько 0,89), що свідчить про стабільний, але обмежений обсяг ліквідних активів після вирахування запасів.

Покращення показника автономії з 0,16 у 2021 році до 0,27 у 2024 році є позитивним свідченням зростання частки власного капіталу у фінансуванні активів, що підвищує фінансову незалежність підприємства.

Прибутковість діяльності підприємства коливається, адже рентабельність активів (ROA) зростає до пікового значення 0,12 у 2023 році, однак у 2024 році знизилась до 0,06, а рентабельність власного капіталу (ROE) з 0,63 у 2023 році зменшилась до 0,28 у 2024 році, що свідчить про зниження ефективності використання власних ресурсів.

Динаміка чистої маржі підтверджує цей тренд - її зростання у 2023 році до 0,10 змінилось зниженням до 0,06 у 2024 році, що може бути пов'язано з підвищенням витрат або зменшенням цінової конкурентоспроможності.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом демонструє стабільне зростання (з 0,46 у 2021 році до 0,99 у 2024 році), що свідчить про суттєве покращення структури джерел фінансування та зростання інвестиційного потенціалу.

Коефіцієнт заборгованості залишається майже незмінним упродовж аналізованого періоду (близько 0,65), що свідчить про сталість фінансового важеля, але також і про обмежені можливості зниження боргового навантаження.

Таким чином, аналіз свідчить про тенденцію до зміцнення фінансової стійкості та покращення ліквідності ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД», однак збереження коливань показників прибутковості потребує підвищеної уваги до ефективності операційної діяльності та стратегічного управління витратами.

2.2 Аналіз ефективності використання виробничих ресурсів та персоналу підприємства

Ефективне використання виробничих ресурсів та персоналу є важливим завданням системи управління ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД», оскільки забезпечує стабільність виробничого процесу, високу якість продукції та конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Рациональне управління ресурсами дозволяє зменшити витрати, підвищити рентабельність і оперативно реагувати на зміни попиту, тоді як ефективне використання трудового потенціалу сприяє підвищенню продуктивності, впровадженню інновацій та збереженню високих стандартів бренду Nemiroff. Це, у свою чергу, зміцнює позиції компанії як провідного експортера алкогольної продукції з України.

Для оцінки ефективності використання виробничих ресурсів перш за все проаналізуємо структуру операційних витрат підприємства, представлену на рисунку 2.2.

Аналіз динаміки операційних витрат ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» у 2019–2024 роках свідчить про стійке зростання обсягу витрат, що зумовлене як об'єктивними економічними факторами (інфляційний тиск, зростання вартості сировини, енергоносіїв і праці), так і активізацією виробничої діяльності підприємства. Загальна сума операційних витрат зросла з 1 837 885 тис. грн у 2019 році до 3 558 957 тис. грн у 2024 році, тобто майже вдвічі. Таке зростання може бути свідченням масштабування бізнесу, впровадження нових виробничих програм або розширення географії дистрибуції продукції.

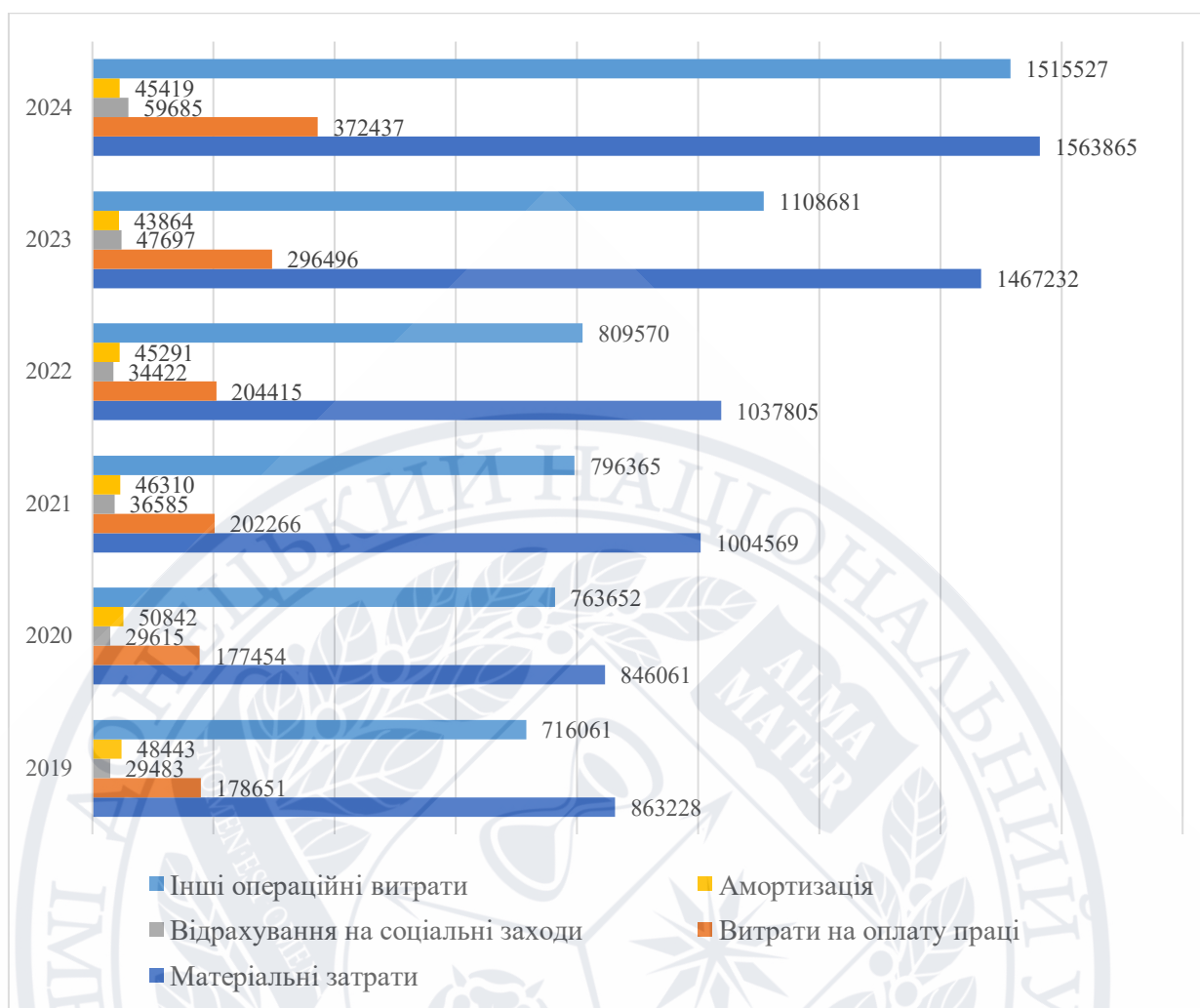


Рисунок 2.2 – Динаміка та структура операційних витрат ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» у 2019-2024 роках [26-29]

Як бачимо, найбільшу питому вагу у структурі витрат традиційно займають матеріальні витрати, які зросли з 863 228 тис. грн у 2019 році до 1 563 865 тис. грн у 2024 році. Цей показник підтверджує сировинну інтенсивність виробництва алкогольної продукції, де витрати на спирт, воду, тару, пакувальні матеріали та допоміжні компоненти формують основу собівартості. Зростання матеріальних витрат є як наслідком зростання цін на ресурси, так і, ймовірно, результатом збільшення обсягів виробництва.

Витрати на оплату праці демонструють чітку позитивну динаміку: від 178 651 тис. грн у 2019 році до 372 437 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про зростання значення людського капіталу на підприємстві, а також про підвищення середньої заробітної плати або розширення штату працівників.

Відповідно, відрахування на соціальні заходи, які напряду корелюють із фондом оплати праці, також мають висхідну тенденцію — з 29 483 тис. грн до 59 685 тис. грн.

Амортизаційні відрахування залишаються відносно стабільними упродовж досліджуваного періоду (від 45 291 тис. грн до 50 842 тис. грн), що свідчить про поступове оновлення основних засобів без значних коливань в обсягах введення нових потужностей або технічного переоснащення.

Водночас, найбільш динамічно зростаючим елементом є інші операційні витрати, які підвищилися з 716 061 тис. грн у 2019 році до 1 515 527 тис. грн у 2024 році. Така динаміка вказує на зростання витрат, пов'язаних із сервісними функціями: енергоносіями, логістикою, орендою, ремонтами, залученням сторонніх послуг тощо. Це може свідчити як про ускладнення операційної діяльності, так і про адаптацію компанії до зовнішніх викликів, зокрема воєнного часу та нестабільного економічного середовища.

Загалом, структура витрат ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» у 2019–2024 роках демонструє характерні риси великого виробничого підприємства з високим рівнем матеріаломісткості, активною кадровою політикою та значним обсягом супровідних операційних витрат. Динаміка практично за всіма елементами підтверджує інтенсивний розвиток підприємства, що водночас потребує постійного контролю за ефективністю використання ресурсів і пошуку шляхів оптимізації витратної частини.

Далі проаналізуємо виробничу програму ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» як частину стратегії та системи управління підприємством.

Виробнича програма - це комплексний план, який визначає обсяги, номенклатуру та строки виготовлення продукції підприємством у певному періоді, з урахуванням наявних виробничих потужностей, ресурсів та попиту на ринку [6]. Для ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД», як великого виробника алкогольної продукції з експортною орієнтацією, виробнича програма є ключовим інструментом стратегічного планування та забезпечення безперервності виробничого процесу. Вона дозволяє підприємству раціонально розподіляти

ресурси, своєчасно здійснювати закупівлю сировини, планувати роботу обладнання та персоналу, а також адаптувати обсяги виробництва до сезонних коливань попиту та зовнішньоекономічної кон'юнктури. Крім того, виробнича програма слугує основою для формування бюджетів, визначення потреб у модернізації основних засобів та оцінки ефективності операційної діяльності, що є особливо актуальним для підприємства з високим рівнем автоматизації та орієнтацією на міжнародні стандарти якості.

Основні показники, що характеризують обсяги та динаміку виробничої діяльності ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД» представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників виробничої діяльності ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД» у 2020-2024 роках, тис. грн. [26-29]

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Δ абс. 23/24	Δ % 23/24
Виробничі запаси	59909	84101	109699	166867	198457	31590	18,9
Незавершене виробництво	5370	9481	9669	8373	6299	-2074	-24,8
Готова продукція	57055	39568	62890	66504	58506	-7998	-12,0
Товари	26210	34747	13869	18906	189781	170875	903,8

Отже, аналіз динаміки виробничих показників ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД» за 2020-2024 роки свідчить про активні зміни у структурі матеріальних активів підприємства, що забезпечують виробничий процес. Виробничі запаси, як основа безперервного циклу виготовлення продукції, зросли з 59909 тис. грн. у 2020 році до 198 457 тис. грн. у 2024 році, що становить приріст на 231,3%. Лише за останній рік спостерігається зростання на 18,9% (31590 тис. грн.), що свідчить про забезпечення стабільного виробництва в умовах зростаючого попиту або ризиків порушення постачання.

Водночас спостерігається зменшення обсягу незавершеного виробництва у 2024 році порівняно з попереднім роком на 24,8% (-2074 тис. грн), що може свідчити про ефективніші виробничі процеси, зниження затримок або скорочення циклу обробки.

Аналогічно, запаси готової продукції скоротилися з 66504 тис. грн. до 58506 тис. грн (–12,0%), що може вказувати на підвищення швидкості реалізації або на політику уникнення надлишкових залишків на складах.

Найбільш показовим є зростання обсягу товарних запасів (готова продукція, передана до реалізації): з 26210 тис. грн у 2020 році до 189781 тис. грн у 2024 році, тобто більш ніж у 7 разів. Це свідчить про значне розширення каналів збуту, експортної діяльності або збільшення обсягу відвантажень у зв'язку з реалізацією нових контрактів.

На рисунку 2.3 представлений розподіл за напрямками збуту готової продукції ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД».

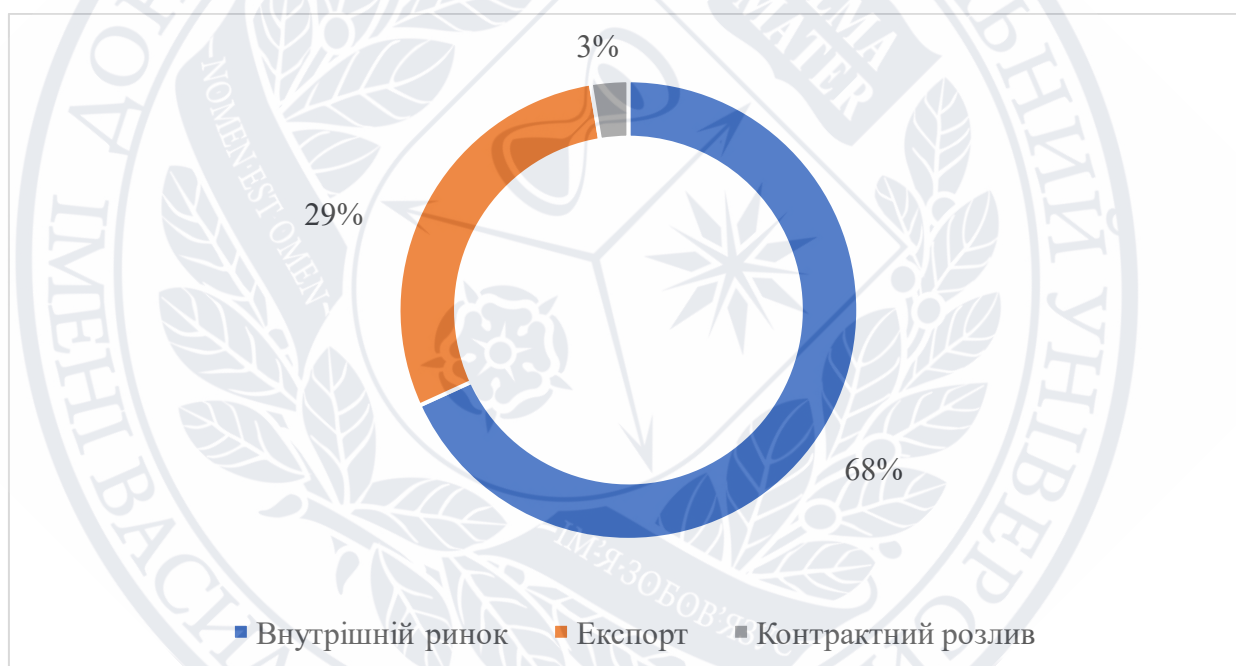


Рисунок 2.3 – Розподіл за напрямками збуту готової продукції ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» у 2024 році

Як бачимо, найбільші обсяги реалізації готової продукції направлені на внутрішній ринок – 68% (або 2562 тис. дал.). Експортна частка становить 29%, і зовсім незначна питома вага (3%) – це контрактний розлив (на замовлення партнерів ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД»). Загальний обсяг реалізованої продукції у 2024 році становив 3757,9 тис. дал.

Для кращого розуміння ефективності управлінської системи в питаннях раціонального використання ресурсів доцільно також провести аналіз стану основних засобів та кадрового потенціалу ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД».

Ключові показники використання основних засобів і чисельність персоналу представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз використання основних засобів ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД» у 2021-2024 роках [26-29]

Показники	2021	2022	2023	2024	$\Delta 23/24$, %	$\Delta 21/24$, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2325052	1991343	2821079	3290441	16,6	41,5
Вартість основних засобів, тис. грн.	640003	600365	564678	473153	-16,2	-26,1
Фондовіддача	3,63	3,32	5,00	6,95	39,2	91,4
Фондоємність	0,28	0,30	0,20	0,14	-28,2	-47,8
Фондоозброєність	987,66	1009,02	927,22	758,26	-18,2	-23,2
Чисельність персоналу, осіб	648	595	609	624	2,5	-3,7

Дані, наведені в таблиці ілюструють зміни у використанні основних засобів підприємства. Варто зазначити, що вартість основних засобів у 2024 році зменшилася на 26,1% порівняно з 2021 роком (з 640003 тис. грн до 473153 тис. грн). Ймовірно, це зумовлено як списанням зношеного обладнання, так і переглядом структури активів. Незважаючи на це, коефіцієнт фондовіддачі зріс з 3,63 до 6,95, що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів: кожна гривня вартості основних фондів у 2024 році генерує майже вдвічі більше чистого доходу, ніж у 2021 році.

Показники фондоозброєності та фондоємності зросли відповідно на 23,2% та 47,8%, що вказує на поступову модернізацію обладнання та підвищення рівня автоматизації праці.

Одночасно спостерігається скорочення чисельності персоналу з 648 до 624 осіб ($-3,4\%$), що, разом із підвищенням фондівіддачі, свідчить про зростання продуктивності праці внаслідок впровадження нових технологій.

Людські ресурси та їх трудовий потенціал є основою діяльності ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД». Як бачимо з даних в таблиці 2.5, попри скорочення чисельності персоналу у 2022 році, в 2023-2024 роках спостерігається зростання кадрового забезпечення підприємства.

Проаналізуємо людські ресурси ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» в розрізі статевовікового розподілу (див. рисунки 2.4 та 2.5).

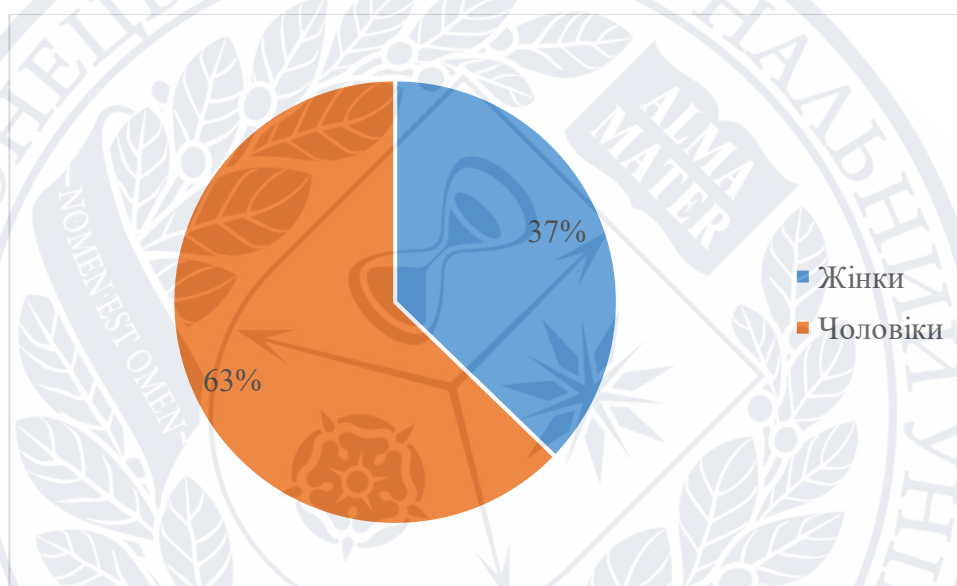


Рисунок 2.4 – Статевий розподіл персоналу ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД»

Як бачимо з даних, наведених на рисунку 2.4 в гендерному аспекті на підприємстві переважають працівники чоловічої статі, питома вага яких становить майже дві третини від загальної чисельності персоналу ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД». Такий розподіл пов'язаний зі специфікою галузі та виробничого процесу, який передбачає значну кількість робіт, які можуть виконувати переважно чоловіки.

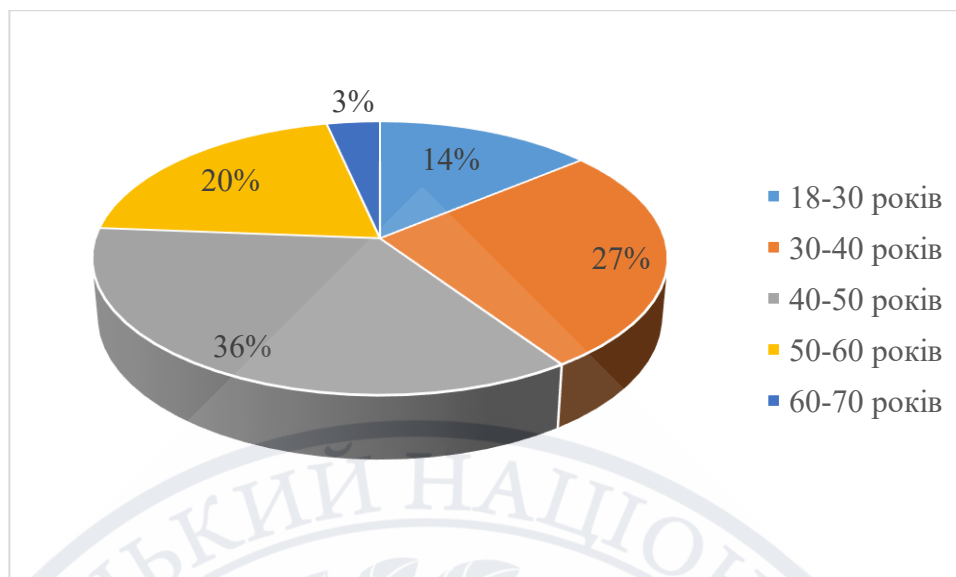


Рисунок 2.5 – Віковий розподіл персоналу ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД»

Віковий розподіл, що представлений на рисунку 2.5, показує що переважну частину колективу ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» формують досвідчені працівники віком від 30 до 60 років – на ці три вікові категорії припадає 83% персоналу. Частка працівників пенсійного віку є незначною 3%, щодо молоді, то приблизно кожний 6 співробітник ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» відноситься до вікової категорії від 18 до 30 років. Таким чином, структура людських ресурсів підприємства виглядає достатньо збалансованою з точки зору вікового розподілу, є фокус на досвідчених працівників, що створює певні конкурентні переваги для ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД», особливо в умовах кадрового дефіциту на ринку праці.

2.3 Аналіз використання методів підвищення ефективності системи управління підприємством

На досліджуваному підприємстві використовується комплекс методів для підвищення ефективності системи управління. Проаналізуємо ці методи, відповідно до визначеного в теоретичному розділі роботи (див. рисунок 1.3) їх групування за ключовими напрямками.

1. Адміністративно-організаційні та правові методи. У ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» ця група методів знаходить своє відображення в організаційно-розпорядчих та координаційних процесах в межах системи менеджменту. Зокрема всі аспекти діяльності ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» відповідають вимогам та рекомендаціям локальних та загальнообов'язкових нормативно-правових актів. Положення і документи різного призначення, що регулюють правильну організацію трудового та виробничого процесів, активно використовуються на всіх рівнях менеджменту підприємства і допомагають скоординувати зусилля структурних відділів підприємства щодо досягнення оперативних, тактичних і стратегічних цілей діяльності ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД».

2. Соціально-психологічні та економічні методи. Реалізація цих методів в практиці впливає на соціально-економічну ефективність діяльності ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД». Соціально-економічна ефективність, як комплексна характеристика діяльності підприємства, яка поєднує досягнення економічних результатів (рентабельність, продуктивність, прибутковість) із соціальними аспектами, зокрема забезпеченням гідних умов праці, розвитком персоналу, відповідальним ставленням до громади та довкілля. Для ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД», як одного з провідних виробників алкогольної продукції в Україні з широкою міжнародною присутністю, соціально-економічна ефективність має подвійне стратегічне значення.

З одного боку, висока економічна результативність дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною, модернізувати виробництво, впроваджувати інновації та забезпечувати стаке зростання. З іншого боку, соціальна відповідальність, що проявляється у належній оплаті праці, дотриманні трудових прав, підтримці соціальних ініціатив і екологічних стандартів, формує позитивний імідж бренду, зміцнює довіру з боку партнерів, працівників і споживачів.

В таблиці 2.6 наведені дані щодо продуктивності праці та матеріальної мотивації персоналу, як важливих показників соціально-економічної ефективності ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД».

Таблиця 2.6 – Аналіз показників продуктивності праці та матеріальної мотивації ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД» у 2021-2024 роках [26-29]

Показники	2021	2022	2023	2024
Чисельність, осіб	648	595	609	624
Витрати на оплату праці, тис. грн.	202266	204415	296496	372437
Середньомісячна оплата праці, тис. грн.	26,01	28,63	40,57	49,74
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2325052	1991343	2821079	3290441
Продуктивність праці, тис.грн на 1 особу	3588,0	3346,8	4632,3	5273,1
Індекс зростання продуктивності праці	-	0,93	1,38	1,14
Індекс зростання оплати праці	-	1,10	1,42	1,23

Отже, аналіз показників продуктивності праці та матеріальної мотивації ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД» за 2021–2024 роки свідчить про позитивну динаміку ефективності використання трудових ресурсів у поєднанні зі зростанням рівня оплати праці.

Протягом аналізованого періоду чисельність персоналу залишалася відносно стабільною - від 648 осіб у 2021 році до 624 у 2024-му, що вказує на збереження оптимальної чисельності штату без суттєвих скорочень або розширення.

Водночас витрати на оплату праці зросли з 202 266 тис. грн до 372 437 тис. грн, що майже вдвічі перевищує базовий рівень і є свідченням підвищення вартості людських ресурсів, ймовірно, у відповідь на інфляційні процеси, зростання мінімальних соціальних стандартів або як елемент мотиваційної політики підприємства.

Середньомісячна заробітна плата за аналізований період зросла на 90,9% - з 26,01 тис. грн до 49,74 тис. грн, що значно перевищує темпи індексації оплати праці в середньому по галузі, й свідчить про стратегічну орієнтацію ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД» на утримання кваліфікованих кадрів.

Найбільш показовим є динамічне зростання продуктивності праці: з 3588,0 тис. грн чистого доходу на одну особу у 2021 році до 5273,1 тис. грн у

2024 році, що становить приріст на понад 46,9%. Найвище коливання показника індексу зростання продуктивності праці спостерігалось у 2023 році - 1,38, аналогічний індекс зростання оплати праці у той же рік становив 1,42, що свідчить про випереджальний характер темпів підвищення витрат на персонал у порівнянні з продуктивністю.

Така динаміка є свідченням ефективної кадрової та виробничої політики підприємства, орієнтованої на підвищення віддачі праці, оптимізацію ресурсів та забезпечення балансу між матеріальною мотивацією працівників і загальною економічною результативністю діяльності компанії.

Окрім ефективного управління людськими ресурсами, у ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» активно реалізуються соціальні та екологічні ініціативи. Компанія демонструє солідарність з громадами через філантропію, волонтерство та партнерство, співпрацюємо з постачальниками, які поділяють відданість етичним нормам і екологічності виробництва.

Сталий розвиток є пріоритетом діяльності ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД». Компанія прагне зменшити шкідливі екологічні аспекти виробничого циклу. Основні кроки включають зниження вуглецевого сліду, скорочення викидів парникових газів і оптимізацію використання води. У 2024 році поставлено за мету та розпочато будівництво Немирівського біогазового комплексу потужностей з отримання біогазу з відходів після виробництва спирту (див. додаток Б).

Таким чином, досягнення високого рівня соціально-економічної ефективності забезпечує ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» довгострокову стабільність і репутаційні переваги як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку.

3. Методи стратегічного управління. Ефективну та успішну діяльність підприємства такого масштабу, як ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД», неможливо представити без дієвого стратегічного апарату менеджменту.

На досліджуваному підприємстві стратегічне управління здійснюється топ-менеджментом (який формулює загальну стратегію розвитку) та залученими до цього процесу структурними підрозділами ТОВ «ЛВН

ЛІМІТЕД», що беруть участь в розробці та реалізації відповідних функціональних стратегій, найважливішими з яких є кадрова та маркетингова. На підприємстві систематично організовуються стратегічні сесії керівництва різних ланок. На цих заходах обговорюються стратегічні цілі та їх узгодженість з компетенціями персоналу ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД». Менеджери підприємства використовують методи SWOT, PEST-аналізу, мозкові штурми та інші підходи стратегічного аналізу для оцінки, реалізації та коригування стратегії розвитку ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД».

Стратегічні цілі доводяться до персоналу підприємства через комунікативну систему та різні елементи корпоративної культури на всіх рівнях менеджменту.

4. Методи управління якістю та процесами. Якість праці та продукції є ключовими чинниками ефективної діяльності ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД», що безпосередньо впливають на його конкурентоспроможність, репутацію та фінансові результати. Якість праці охоплює рівень професіоналізму, відповідальності, дисципліни, працівників, тоді як якість продукції визначається відповідністю виготовлених товарів встановленим технічним, санітарним, органолептичним та нормативним вимогам, а також очікуванням споживачів. Для ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД», як виробника алкогольної продукції преміального та масового сегментів, який активно працює на експортних ринках, ці два аспекти є взаємопов'язаними і критично важливими.

Висока якість праці забезпечує стабільність виробничого процесу, зменшення браку, оперативність виконання замовлень і дотримання технологічних регламентів, що в результаті гарантує високу якість готової продукції.

У свою чергу, якісна продукція дозволяє підприємству зберігати довіру партнерів, розширювати географію продажів, зміцнювати бренд Nemiroff на міжнародному ринку та досягати сталого зростання фінансових показників.

До показників оцінки якості праці та продукції на підприємстві ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» відносяться як кількісні, так і якісні індикатори, які дають

змогу оцінити рівень організації виробництва та відповідність продукції стандартам.

До основних показників оцінки якості праці в ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» відносяться наступні: коефіцієнт трудової дисципліни – кількість запізень, прогулів, порушень технологічної дисципліни (що призводять до браку продукції); рівень звільнення працівників з причин, не пов'язаних із організаційними змінами; частка персоналу, що проходить навчання чи отримує бонуси за результатами діяльності; виконання норм виробітку – відсоток працівників, які систематично перевищують або не виконують встановлені норми.

Щодо показників оцінки якості продукції ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД», то до них відносяться такі: відсоток браку – частка продукції, яка не відповідає встановленим стандартам якості; кількість рекламаций – офіційні скарги від партнерів або споживачів; стабільність смакових характеристик – оцінюється за даними лабораторного контролю або дегустацій; оцінка споживчої задоволеності – дані з маркетингових досліджень, відгуки дистриб'юторів, клієнтів; рівень інноваційності продукції – частка нових видів продукції у загальному обсязі виробництва.

Окремо, слід зазначити сертифікацію продукції ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» та відповідність стандартам. У цих питаннях підприємство має статус новатора та лідера, що підтверджений міжнародними стандартами управління якістю, зокрема: системою управління якістю ISO 9001, безпечністю харчових продуктів ISO 22000, Korsner Certification. На заводі використовується метод Lean Six Sigma, щоб забезпечити бережливість та екологічність виробництва, а продукція торгової марки Nemiroff щорічно отримує визнання якості на міжнародних дегустаційних конкурсах [21;24].

Отже, для компанії, яка функціонує на високо конкурентному ринку алкогольної продукції та активно експортує, контроль якості праці та продукції є критично важливим для збереження брендової репутації, дотримання міжнародних стандартів і забезпечення довгострокової

лояльності споживачів. Саме ці показники дозволяють своєчасно виявляти «вузькі місця» у виробництві, підвищувати ефективність персоналу та гарантувати стабільну якість кінцевого продукту.

5. Інноваційно-технологічні методи. Ці методи в основному направлені на постійне оновлення продукції підприємства та інноваційні підходи в її просуванні на ринку.

Управління процесом оновлення продукції є важливим напрямом діяльності для ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД», що функціонує на ринку алкогольної продукції, де домінує жорстка конкуренція, високі вимоги до безпечності, органолептичних характеристик і відповідності міжнародним стандартам. Ефективне управління цим процесом дозволяє компанії системно вдосконалювати рецептури, оновлювати асортимент, впроваджувати інноваційні технології та адаптувати продукцію до змін у споживчих вподобаннях як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Для бренду Nemiroff, який позиціонується як якісний український продукт світового рівня, постійне оновлення продукції є не лише запорукою конкурентоспроможності, а й інструментом підтримки преміального іміджу та відповідності міжнародним сертифікаційним вимогам.

План оновлення продукції для ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» - це стратегічна модель, що включає повний аналіз поточного асортименту, конкурентів і споживчих очікувань. На основі аудиту і зворотного зв'язку постійно ведеться робота з оновлення бренду, роблячи його сучаснішим, екологічнішим і привабливим для молодшої аудиторії, з акцентом на українське походження й інноваційність.

Зараз основні категорії продукції Nemiroff включають класичні напої, авторські колекції, настоянки, лікери, а також ультра-преміум та лімітовані серії. Напої компанії представлені у кількох основних категоріях: Ультрапреміум продукт: Lex By Nemiroff; Преміальна лінійка Nemiroff De Luxe: витонченість у кожній краплі; The Inked Collection: яскравий вибір для

смакових експериментів; The Originals: класика, яка втілює українські традиції та інновації; Лімітовані серії бренду Nemiroff [21;24].

Основні напрямки змін - запуск нових смакових лінійок (включаючи лімітовані колекції, слабоалкогольні продукти та безалкогольні варіанти), редизайн упаковки з екологічними рішеннями, створення нових форматів (як-от коктейлі у банках) і частковий ребрендинг старих серій.

Також керівництво ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» планує інноваційне оновлення маркетингової стратегії з акцентом на digital-просування, колаборації з інфлюенсерами та адаптацію під експортні ринки.

Схематично процес оновлення продукції ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» представлений на рисунку 2.6.

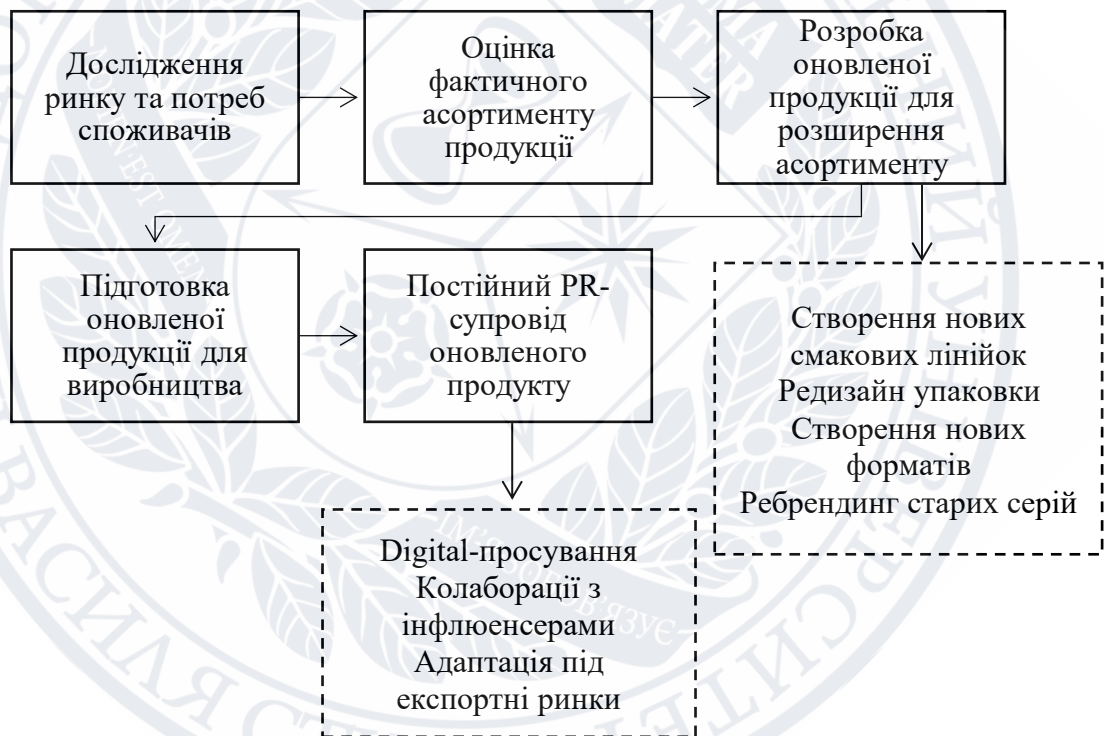


Рисунок 2.6 - Процес оновлення продукції у ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД»

Джерело: власна розробка автора на основі даних підприємства

Як бачимо на рисунку, процес впровадження розбитий на п'ять етапів - від дослідження до постійного PR-супроводу - з KPI, які орієнтовані на зростання продажів, охоплення аудиторії та розширення експорту. Отже, керівництво ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» та зокрема відділ маркетингу мають певний алгоритм дій щодо оновлення продукції через розширення її

асортименту або зміни властивостей задля підвищення продажів і популяризації продукту.

Підсумовуючи аналіз використання управлінських методів на підприємстві, визначимо ключові точки впливу цих методів на систему менеджменту ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» (див. таблицю 2.7).

Таблиця 2.7 – Методи підвищення ефективності системи менеджменту, що використовуються в діяльності ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД»

Групи методів	Ключові суб'єкти реалізації методів	Вплив на систему менеджменту підприємства
Адміністративно-організаційні та правові	Керівництво, менеджери	Документально-методичне забезпечення управлінських процесів. Регулювання управлінської діяльності на основі розроблених локальних положень, прописаних стандартних операційних процедур
Соціально-економічні	Керівництво, HR-відділ, менеджери	Соціально-екологічні ініціативи керівництва, що формують позитивний імідж підприємства. Управління продуктивністю праці на основі поліпшення умов праці, технології виробництва, принципів Kaizen. Проголошений вектор на сталий розвиток.
Методи стратегічного управління	Топ-менеджмент, функціональні підрозділи	Систематичні стратегічні сесії з метою коригування стратегічних цілей підприємства.
Методи управління якістю та процесами	Відділ якості, менеджери, фахівці	Використання сучасних стандартів якості, принципів та концепцій бережливого виробництва, контроль за технологією виробництва.
Інноваційно-технологічні	Відділ якості, відділ маркетингу	Постійне оновлення продукції підприємства та інноваційні підходи в її просуванні на ринку

Таким чином, виходячи з вищенаведеного аналізу, на досліджуваному підприємстві активно використовуються методи адміністративного, організаційного, правового, соціально-економічного, стратегічного, інноваційного характеру, які в комплексі допомагають формувати систему менеджменту ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД». Перспективні напрями удосконалення методів підвищення ефективності системи управління підприємством будуть представлені в наступному розділі кваліфікаційної (магістерської) роботи.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1 Пропозиції щодо удосконалення методів підвищення ефективності управлінської системи ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД»

Дослідження діяльності ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» свідчать, що на підприємстві використовується доволі широкий спектр методів управління, що підтверджує аналіз проведений у попередньому розділі роботи. В комплексі ці методи формують управлінський вплив на виробничі процеси, персонал та результати діяльності підприємства в цілому. Зокрема, керівництво ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» особливо фокусує увагу на наступних аспектах управлінського процесу:

- якісне документально-правове та методичне забезпечення трудового, виробничого та управлінського процесу;

- активне використання методів бережливого виробництва, що охоплює практичну імплементацію декількох концепцій (Kaizen, Six Sigma, 5S);

- використання сучасних стандартів з контролю якості продукції;

- інноваційні підходи до процесу оновлення асортименту продукції та просування її на ринку.

Перелічені аспекти безумовно можна віднести до сильних сторін системи управління ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД». У той же час, на наш погляд, існують резерви для підвищення ефективності системи менеджменту досліджуваного підприємства. З метою удосконалення управлінських методів та підвищення ефективності системи менеджменту ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» в роботі сформовано комплекс організаційно-практичних пропозицій, що охоплюють п'ять ключових напрямів. Концептуальна схема механізму впровадження визначених пропозицій представлена на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Концептуальна схема механізму підвищення ефективності системи управління ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД»

Розглянемо детальніше сутність розроблених пропозицій з удосконалення управлінських методів та підвищення ефективності системи менеджменту досліджуваного підприємства.

1. Впровадження систематичного моніторингу ефективності системи управління.

На відміну від контролю виробничих показників, оцінка якості самого управління на підприємстві носить несистемний характер. Отже, пропонується перехід до системного (періодичного) аудиту управлінських процесів ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД».

Сутність пропозиції полягає у реалізації двох організаційних заходів, які допоможуть здійснювати постійний моніторинг ефективності управління на підприємстві.

Першим кроком реалізації цієї пропозиції повинна стати розробка анкети, що адаптована під систему КРІ, яка використовується на досліджуваному підприємстві. Схематичний алгоритм проведення такого опитування представлений на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 – Алгоритм проведення опитування, адаптованого під систему КРІ підприємства

Організацію проведення опитування доцільно доручити кадровій службі підприємства із залученням фахівців відділу інформаційних технологій, якщо виникне потреба в автоматизації збереження результатів анкетування.

Періодичність проведення такого опитування може визначатись керівництвом підприємства.

Другим кроком реалізації даної пропозиції є доповнення існуючої на підприємстві системи індикаторів показниками, які відстежують не лише фінансовий або виробничий результат, а й швидкість проходження інформації, відсоток своєчасно виконаних доручень, рівень залученості персоналу. Систематичний моніторинг на базі цих індикаторів дозволить керівництву ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД» виявляти «вузькі місця» в адміністративних процесах у режимі реального часу, а не постфактум, коли виникають кризові явища. З цією метою для кожного департаменту (виробництво, логістика, маркетинг та інші) додатково до виробничих встановлюються ще й адміністративні КРІ. Приклади таких індикаторів можуть бути наступними: «коефіцієнт виконавської дисципліни» - відношення вчасно виконаних доручень до загальної кількості поставлених задач; «швидкість прийняття рішень» - середній час погодження службової записки в системі електронного документообігу.

Практична реалізація цього процесу може бути здійснена через інтеграцію модуля моніторингу в корпоративну ERP-систему, що зробить можливим формування звітів для керівництва ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД».

2. Впровадження рейтингу персональної ефективності керівників різних ланок.

Для підвищення мотивації та відповідальності менеджменту пропонується запровадити систему внутрішнього рейтингування. Цей інструмент базуватиметься на об'єктивних КРІ кожного підрозділу.

Рейтинг має бути прозорим та формуватися за наступними групами управлінського персоналу підприємства:

топ-менеджмент (стратегічні цілі, прибутковість);

лінійні керівники (виконання планів, відсутність браку, дисципліна в команді).

Публічність таких рейтингів всередині корпоративної мережі створить здорове конкурентне середовище та дозволить чітко ідентифікувати найбільш та найменш ефективних управлінців для прийняття кадрових рішень.

Рейтинг має стати інструментом прозорості конкуренції та мотивації. Пропонується застосувати інтегральну модель оцінювання, що складається з трьох блоків:

перший блок - досягнення планових фінансових/виробничих показників;

другий блок - якість організації процесів (відсутність скарг суміжних відділів, дотримання бюджету);

третій блок - клімат у колективі (рівень плинності кадрів у підпорядкованому підрозділі).

Для такої моделі оцінювання найбільш зручною буде бальна шкала з використанням вагових коефіцієнтів для уніфікації підрахунків.

Запропонований рейтинг може оновлюватись щорічно та публікуватись на корпоративному порталі.

Також для додаткової мотивації, найкращі управлінці в рейтингу (Топ-10 або 10% від загальної кількості учасників) можуть отримувати заохочувальні бонуси матеріального або нематеріального характеру.

3. Удосконалення комунікацій через зменшення бар'єрів між керівництвом і підлеглими.

Дослідження комунікаційних процесів на підприємстві свідчить про наявність певних ієрархічних бар'єрів, що уповільнюють рух інформації «знизу-вгору». Часто раціональні пропозиції рядових працівників не доходять до вищого керівництва через складну організаційну структуру підприємства.

Дана проблема підтверджується результатами соціологічних досліджень. На рисунку 3.3 представлені відповіді (усереднені бали) співробітників ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» на питання щодо оцінки рівня комунікацій з керівництвом. Дані взяті з результатів щорічного опитування працівників підприємства, що проводилось кадровою службою ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» у 2024 році.



Рисунок 3.3 – Оцінка співробітниками ТОВ «ЛБН ЛІМІТЕД» рівня комунікацій з керівництвом (усереднені бали)

Джерело: дані кадрової служби підприємства

Як бачимо, в цілому оцінки працівників достатньо посередні, особливо це стосується можливостей обміну ідеями з керівництвом та недостатньої уваги менеджменту ТОВ «ЛБН ЛІМІТЕД» до проблем свого персоналу.

У контексті цього, пропонується впровадити політику «відкритих комунікацій», яка включає:

1) регулярні зустрічі керівництва з колективами цехів, служб підприємства без посередників (наприклад коли директор з виробництва раз на місяць проводить зустріч з рядовими майстрами змін без присутності начальників цехів, що дозволяє отримати нефільтровану інформацію про реальний стан справ на місці);

2) створення цифрового каналу зв'язку, де у визначений час працівники за бажанням можуть поділитись з керівництвом своїми потребами, проблемами ідеями;

3) введення регламенту «відкритих дверей»: фіксація в розкладі директорів 2-х годин на тиждень, коли будь-який співробітник може записатися на прийом з особистим питанням.

В цілому, зменшення комунікаційної дистанції сприятиме зростанню довіри в колективі та швидшому вирішенню оперативних проблем, що в свою чергу позитивно впливатиме на ефективність системи управління ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД».

4. Впровадження системи самооцінки менеджерів з питань власної ефективності.

Зовнішнього контролю недостатньо для професійного зростання. Необхідно розвивати культуру саморефлексії. Тому на підприємстві пропонується впровадити систему періодичної самооцінки управлінців.

Менеджери ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД» заповнюватимуть структуровану форму, відповідаючи на питання:

«Що мені вдалося найкраще в цьому місяці?»

«Які рішення були помилковими і чому?»

«Яких навичок мені не вистачило для вирішення конкретної задачі?»

Це дозволить керівникам самостійно усвідомлювати зони розвитку ще до того, як на них вкаже вище керівництво.

Система самооцінки має базуватися на методології «Колесо компетенцій» та корелювати із зовнішньою оцінкою (метод 360 градусів). Процедура реалізації системи самооцінки на практиці передбачає наступні три важливі етапи.

Перший етап передбачає розробку профілю компетенцій для кожної посади з визначенням 5-7 ключових компетенцій (наприклад стресостійкість, аналітичне мислення, ведення переговорів тощо).

Наступний етап передбачає анкетування, раз на рік менеджер заповнює електронну анкету, оцінюючи свої навички за шкалою від 1 до 5 та наводячи конкретні приклади поведінки, що підтверджують цю оцінку.

На третьому етапі керівник або призначений оцінювач проводить фідбек-зустріч з менеджером, де порівнює його самооцінку зі своїм баченням.

Фідбек-зустрічі менеджерів - це спеціально організовані регулярні або періодичні зустрічі, під час яких керівники обговорюють результати роботи (власні або своїх команд), обмінюються зворотним зв'язком щодо управлінських рішень, стилю лідерства та ефективності процесів, а також визначають зони для покращення й подальші управлінські кроки.

Важливими завданнями таких зустрічей є пошук резервів підвищення ефективності менеджменту, узгодженні дій між рівнями управління, розвитку управлінських компетенцій.

Впровадження системи самооцінки сприятиме також виявленню розривів в оцінці власної ефективності менеджера та його підлеглих. Наприклад, менеджер вважає себе чудовим комунікатором, а колеги скаржаться на його грубість. Виявлення цього розриву є потенційною точкою зростання ефективності самого менеджера через роботу над помилками та подальший саморозвиток. А це буде впливати певним чином і на загальну ефективність системи управління підприємством.

5. Впровадження індивідуальних планів навчання та імітаційних завдань для менеджерів.

Стандартні тренінги часто є неефективними через їхню відірваність від реалій трудового та виробничого процесу. Отже, пропонується змінити підхід до розвитку управлінського персоналу задля підвищення ефективності системи менеджменту в цілому.

По-перше, пропонуємо впровадити індивідуальні плани розвитку менеджерів. Для кожного керівника формується план навчання (або доповнюється вже існуючий), що базується на результатах його рейтингу та самооцінки, що описані в попередніх пропозиціях.

По-друге, доцільним вважаємо розробку та впровадження імітаційних навчальних завдань для менеджерів ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД». Проведення

ділових ігор, що моделюють кризові ситуації на виробництві дозволить менеджерам тренувати навички прийняття рішень у безпечному середовищі.

Приклад імітаційного завдання: симуляція «Кризовий штаб». Моделюється ситуація різкого підвищення цін на спирт або зупинки експорту. Команди менеджерів з різних відділів мають за виділений обмежений час розробити та презентувати антикризовий план. Результатом виконання такого завдання буде розвиток навичок крос-функціональної взаємодії та стресостійкості менеджерів в умовах, наближених до реальних.

Таким чином, реалізація запропонованих пропозицій дозволить трансформувати систему управління ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» в адаптивну та розвиваючу. Поєднання систематичного контролю (моніторинг, рейтинги) з інструментами розвитку (самооцінка, навчання) забезпечить синергетичний ефект, підвищуючи загальну ефективність менеджменту підприємства.

3.2 Підвищення ефективності системи менеджменту на основі удосконалення аналітично-інформаційного інструментарію управління

Проведені в межах написання кваліфікаційної роботи дослідження, дозволяють констатувати, що підприємство займає стійкі позиції на вітчизняному ринку та демонструє активну експортну динаміку. Система управління підприємством побудована за лінійно-функціональним принципом та відповідає вимогам міжнародних стандартів. Однак, сучасний етап розвитку ринку алкогольної продукції характеризується високою волатильністю попиту, жорсткою ціновою конкуренцією та зміною споживчих вподобань. У таких умовах традиційна модель управління, що базується на ретроспективному аналізі (аналізі того, що вже відбулося), починає втрачати ефективність.

Дослідження діяльності ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» дозволило виявити низку системних обмежень (вузьких місць), які не дозволяють підприємству максимально реалізувати свій потенціал. Основні проблеми лежать не у

площині технології виробництва (яка є сучасною), а у площині обробки управлінської інформації та швидкості прийняття рішень.

У ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» базовим інструментом інформаційного забезпечення менеджменту є ERP-система, яка реалізує автоматизацію облікових функцій: бухгалтерського обліку, управління кадрами та оперативного складського обліку. Проте, в умовах посилення конкуренції та необхідності роботи з великими масивами даних, наявна архітектура управління виявляє суттєві обмеження, які можна класифікувати як організаційно-інформаційні розриви.

Для систематизації виявлених проблем згрупуємо їх за функціональними напрямками у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Результати діагностики вузьких місць в системі управління ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД»

Сфера управління	Характеристика поточної ситуації	Виявлений недолік (проблема)	Негативний вплив на ефективність
Інформаційне забезпечення	Використовується ERP-система для обліку транзакцій. Звітність формується шляхом вивантаження даних у MS Excel	Розрив між збором даних та аналітикою. Відсутність автоматизованих дашбордів для топ-менеджменту	Зниження оперативності прийняття рішень. Ризик виникнення помилок через людський фактор при зведенні таблиць
Управління збутом та запасами	Планування здійснюється на основі даних минулих періодів	Низька точність прогнозування. Слабке врахування зовнішніх факторів у реальному часі	Виникнення ймовірних ситуацій з надлишком товару, заморожуванням обігових коштів
Виробничий менеджмент	Діють стандарти якості та система ощадливого виробництва	Контроль якості часто здійснюється постфактум, а не превентивно. Недостатнє використання статистичних методів.	Втрати від браку та технологічні відходи, які можна було б попередити. Періодичні збої у ритмічності виробництва.
Комунікації	Вертикальна ієрархічна структура.	Слабкий горизонтальний зв'язок між відділом маркетингу, логістики та виробництва.	Маркетингові активності не завжди узгоджені з виробничими потужностями та логістичними можливостями.

Деталізуючи дані таблиці, варто акцентувати увагу на проблемі інформаційної асиметрії. Керівники підрозділів ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» часто оперують різними версіями даних, оскільки оновлення інформації в різних модулях системи відбувається несинхронно. Наприклад, відділ логістики може не мати оперативної інформації про термінове акційне замовлення від відділу збуту до моменту його фізичного надходження в систему, що унеможливорює оптимальне планування транспорту.

Детальна діагностика бізнес-процесів ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» дозволила ідентифікувати проблемні зони, які потребують негайного втручання та модернізації. Сутність виявлених проблем представлено нижче.

1. Проблема дискретності та фрагментарності інформаційних потоків. Незважаючи на наявність єдиної облікової системи, значна частина управлінської інформації обробляється поза її межами. Спостерігається явище «фрагментарної автоматизації»: відділ маркетингу використовує власні аналітичні інструменти, виробництво керується планами в ERP-системі, а фінансовий відділ зводить дані в електронних таблицях MS Excel. В результаті це призводить до виникнення часового лагу – затримки між моментом виникнення події та моментом прийняття управлінського рішення. У середньому, формування зведеної управлінської звітності на підприємстві займає від 3 до 5 днів після закриття звітного періоду, що в умовах динамічного ринку є критично довгим терміном.

2. Домінування реактивного типу управління. Аналіз процедур прийняття рішень свідчить, що 80% управлінських зусиль спрямовані на реагування на проблеми, що вже виникли (гасіння пожеж), і лише 20% – на превентивні дії. Це є прямим наслідком відсутності інструментів прогнозування. Планування виробництва часто базується на екстраполяції даних минулих років, що не враховує поточні макроекономічні чинники чи маркетингову активність конкурентів у реальному часі.

3. Ефект «функціональних колодязів». Організаційна структура ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» характеризується слабкими горизонтальними зв'язками. Кожен департамент (виробництво, логістика, збут) працює над досягненням власних локальних KPI, які іноді суперечать загальним цілям компанії. Відсутність єдиної наскрізної системи комунікації унеможливорює синхронізацію цих процесів.

4. Недостатня аналітична зрілість. На даний момент аналітика на підприємстві має описовий характер. Для посилення конкурентних переваг та підвищення ефективності системи управління підприємством необхідно переходити до предиктивної та прескриптивної аналітики.

Візуалізація необхідного вектору розвитку системи управління у контексті аналітичних можливостей представлена на рисунку 3.4.

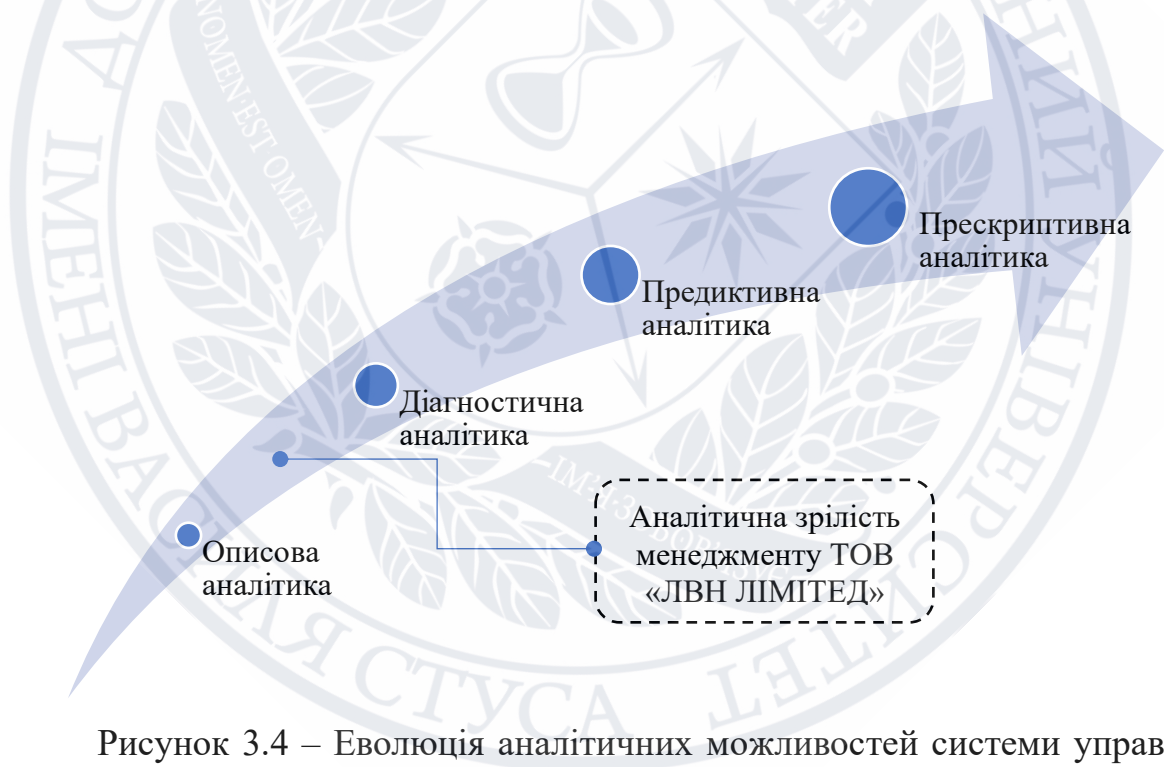


Рисунок 3.4 – Еволюція аналітичних можливостей системи управління підприємством

Як видно з рисунку, система управління може перебувати на чотирьох рівнях зрілості. Охарактеризуємо кожний рівень у контексті діяльності ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД».

1. Описова аналітика. Ключовий зміст - фіксація фактів минулого або поточний рівень розвитку ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД». Менеджмент отримує звіти про обсяги продажів, витрати сировини та фінансовий результат за минулий місяць. Наразі отримувана інформація є констатацією факту і не дає можливості вплинути на результат, який вже відбувся.

2. Діагностична аналітика. Є наступним етапом аналізу ефективності управлінської діяльності та передбачає пошук причинно-наслідкових зв'язків. У ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» поки що реалізується частково, переважно в ручному режимі аналітиками фінансового відділу при розслідуванні відхилень від бюджету, а також вимагає значних затрат людського часу та має високий ризик суб'єктивної інтерпретації даних.

3. Предиктивна аналітика. Концентрується на прогнозуванні майбутніх подій на основі виявлених патернів у даних. В поточному аналізі виявлено, що цей етап обробки масивів даних на підприємстві відсутній та є цільовим рівнем, якого необхідно досягти. Впровадження цього рівня дозволить моделювати попит, прогнозувати поломки обладнання до їх виникнення та передбачати ймовірні ризики чи події.

4. Прескриптивна аналітика. У цьому випадку система не просто прогнозує, а пропонує оптимальні варіанти рішень. Досягнення цього рівня доцільно закладати у стратегічні цілі ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД». Правильно налаштовані параметри дозволитимуть системі самій пропонувати перерозподіл ресурсів різного призначення задля оптимізації процесів виробництва, збуту тощо.

Узагальнимо представлене вище бачення трансформацій аналітики ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» у таблиці 3.2.

Проведена діагностика свідчить, що існуюча система управління ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» досягла максимуму своєї ефективності в рамках традиційної парадигми. Подальше нарощування ефективності неможливе без якісної технологічної трансформації.

Таблиця 3.2 – Характеристика поточної та цільової (бажаної) моделі управління ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД»

Критерій порівняння	Поточна модель	Цільова модель
Основа прийняття рішень	Інтуїція керівника та звіти за минулий період	Аналіз великих даних в реальному часі
Швидкість отримання інформації	3-5 днів (після закриття періоду)	Миттєво (використання онлайн дашбордів)
Фокус контролю якості	Виявлення браку готової продукції	Контроль стабільності процесу (недопущення появи браку)
Роль ERP-системи	Облікова (електронні розрахунки і звіти)	Роль радника (система підтримки прийняття рішень)
Взаємодія відділів	Локальна оптимізація (кожен відділ оптимізує дані аналізу під свої потреби)	Наскрізна інтеграція процесів інформаційного забезпечення менеджменту

Основним резервом розвитку є перехід від 1-го та 2-го рівнів аналітичної зрілості (опис та діагностика) до 3-го рівня (предиктивна аналітика) та впровадження методології управління відхиленнями.

Розробка механізму цього переходу може стати стратегічною метою вдосконалення системи управління ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД», що забезпечить перехід менеджменту від реактивного реагування на проблеми до проактивного управління ефективністю.

Означений механізм базується на концепції Data-Driven Management (управління на основі даних) та включає реалізацію двох взаємопов'язаних напрямів: 1) технологічна складова через впровадження системи бізнес-аналітики; 2) організаційна складова на базі трансформації системи менеджменту якості. Розглянемо детальніше зміст та механізм реалізації кожного з цих напрямів.

Розглянемо технологічну складову концепції управління на основі даних, а саме, впровадження системи бізнес-аналітики.

Традиційні ERP-системи, що використовуються на підприємстві, ідеально підходять для введення даних та формування регламентованої звітності, але є громіздкими для швидкого аналізу. Для вирішення проблеми «інформаційних розривів» пропонується розгорнути аналітичну платформу

(наприклад, Microsoft Power BI або Qlik Sense), яка буде функціонувати як «аналітичний шар» поверх існуючих баз даних.

Архітектура запропонованого рішення полягає в тому, що система не замінює ERP-систему, а доповнює її аналітичну складову. Процес обробки інформації пропонується побудувати за наступною схемою, що включатиме три етапи, які поки що на підприємстві відсутні.

1) Автоматизація збирання й обробки даних з різних джерел (ERP, Excel-файли, CRM-система, дані з виробничих ліній), їх очищення від помилок та приведення до єдиного формату.

2) Придбання та налаштування корпоративного сховища даних або створення єдиного захищеного місця для збереження накопичених даних, що дозволяє будувати тренди за 3-5 років.

3) Візуалізація у форматі зручних дашбордів, завдяки чому персонал завжди матиме можливість виведення ключових показників на екрани планшетів та моніторів керівників.

Окреслені елементи відносяться до інструментів доналаштування існуючої автоматизованої системи управління підприємством. При цьому для ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» пропонується розробка трьох рівнів дашбордів.

Рівень 1. Стратегічний дашборд (для генерального директора та власників) – передбачає постійний моніторинг показників EBITDA, чистого прибутку, частки ринку в Україні та на ключових експортних ринках, виконання плану продажів.

Рівень 2. Комерційний дашборд (для дирекції з продажів та маркетингу) – доступ до результатів аналізу продажів у розрізі «Регіон - Торговий представник», а також теплова карта покриття території, що дозволяє миттєво бачити «білі плями», де продукція підприємства представлена недостатньо.

Рівень 3. Виробничий дашборд (для головного інженера та начальника виробництва) – для моніторингу показників загальної ефективності обладнання, рівня браку, витрат енергоресурсів на одиницю продукції.

Далі розглянемо другу (організаційну) складову концепції Data-Driven Management, що фокусується на трансформації системи менеджменту якості. В межах цього напрямку пропонується впровадити цикл покращення процесів DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control). Розглянемо його застосування на прикладі типової проблеми заводу, а саме випадків бою скляної тари на лінії розливу (див. таблицю 3.3).

Таблиця 3.3 - Алгоритм застосування методології DMAIC для оптимізації організаційно-виробничих процесів ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД»

Етап циклу DMAIC	Зміст заходів на підприємстві	Інструментарій, що застосовується
1. Define (Визначення)	Формалізація проблеми: «Збільшення рівня бою пляшки на лінії призводить до зупинок і втрат продукту». Встановлення цілі: зменшити бій.	Project Charter (документ, який формально ініціює проєкт, описує його цілі, завдання, масштаб, ключових учасників)
2. Measure (Вимірювання)	Збір точних даних: де саме б'ється пляшка, у який час зміни, при якій швидкості конвеєра тощо	Контрольні листки, гістограми
3. Analyze (Аналіз)	Визначення кореневої причини. Наприклад, виявлено, що бій виникає через мікровібрацію захвату етикетувального автомата	Діаграма Ісікави, аналіз «5 Чому», кореляційний аналіз
4. Improve (Покращення)	Розробка рішення: переналаштування захватів, заміна зношених прокладок або зміна швидкісного режиму. Проведення пілотного експерименту.	Мозковий штурм
5. Control (Контроль)	Стандартизація нового налаштування. Внесення змін у технологічні карти. Навчання операторів.	Контрольні карти Шухарта, стандартні операційні процедури

Отже, впровадження методології DMAIC у систему управління ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» дозволить не просто вирішувати проблеми, коли вони виникають, а усувати їх першопричини, роблячи процес стабільним та передбачуваним.

В цілому запропонований та описаний вище механізм переходу до предиктивної аналітики являє собою синергію гнучких управлінських методик та аналітичних технологій, реалізація яких дозволить ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» перейти від інтуїтивного управління до управління на основі точних даних, що забезпечить конкурентну перевагу та ефективність діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

У роботі систематизовано та узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності управління, управлінського циклу та системи управління підприємством. Проаналізовано взаємозв'язок основних категорій менеджменту, що формують концептуальну основу управлінської діяльності, визначено цілі, суб'єкти, об'єкти та принципи побудови системи управління підприємством. Доведено, що система управління є цілісним, динамічним і адаптивним утворенням, яке забезпечує узгодженість управлінських рішень, координацію діяльності підрозділів та досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства в умовах мінливого середовища.

Проаналізовано методи та функції системи управління підприємством як ключові інструменти реалізації управлінського впливу. Систематизовано організаційно-адміністративні, економічні, соціально-психологічні, правові, стратегічні, процесно-орієнтовані та інноваційно-технологічні методи управління, а також розкрито зміст основних управлінських функцій.

Обґрунтовано, що ефективне поєднання методів і функцій менеджменту формує логічну, безперервну та результативну управлінську діяльність, сприяє раціональному використанню ресурсів і підвищенню керованості підприємства.

Досліджено поняття ефективності системи управління підприємством та узагальнено критерії її оцінювання. Проаналізовано основні індикатори результативності, ресурсної раціональності, якості управлінських рішень, організаційної узгодженості, мотиваційної ефективності, адаптивності, комунікацій, фінансової стійкості та цифрової зрілості. Встановлено, що комплексна оцінка ефективності управлінської системи та діяльності менеджерів є необхідною передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємства й забезпечення його сталого розвитку.

В аналітичному розділі роботи досліджено фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» та проаналізовано ефективність

функціонування його управлінської системи. В ході аналізу визначено, що у 2021–2024 роках чистий дохід від реалізації продукції зріс з 2,33 млрд грн до 3,29 млрд грн, а активи підприємства збільшилися на 25,6%. Водночас чистий прибуток характеризувався суттєвими коливаннями: від збитку у 2022 році (-33,3 млн грн) до пікового значення у 2023 році (285,4 млн грн) та зниження на 31,6% у 2024 році, що свідчить про нестабільність прибутковості та потребу в підвищенні операційної ефективності.

Систематизовано показники ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності підприємства. Визначено, що коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 1,02 до 1,11, а коефіцієнт автономії - з 0,16 до 0,27, що є позитивною тенденцією з точки зору фінансової незалежності. Разом з тим рентабельність активів (ROA) у 2024 році знизилася до 0,06, а рентабельність власного капіталу (ROE) - до 0,28, що підтверджує наявність внутрішніх резервів підвищення ефективності управління витратами.

Проаналізовано ефективність використання виробничих ресурсів підприємства, зокрема структуру та динаміку операційних витрат. Встановлено, що загальний обсяг операційних витрат у 2019–2024 роках зріс майже вдвічі - з 1,84 млрд грн до 3,56 млрд грн, при домінуванні матеріальних витрат (1,56 млрд грн у 2024 році). Водночас фондівдача зросла з 3,63 до 6,95, що свідчить про суттєве підвищення ефективності використання основних засобів навіть за умов скорочення їх вартості на 26,1%.

Аналіз використання людських ресурсів свідчить про позитивну динаміку продуктивності праці та матеріальної мотивації персоналу. Середньомісячна заробітна плата зросла з 26,0 тис. грн у 2021 році до 49,7 тис. грн у 2024 році, а продуктивність праці - на 46,9% (до 5273,1 тис. грн на одного працівника). Це свідчить про ефективну кадрову політику та зростання віддачі людського капіталу при відносно стабільній чисельності персоналу.

Результати проведеного аналізу дозволяють зробити висновок, що система управління ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» є достатньо ефективною та адаптованою до умов високої конкуренції, однак коливання показників

прибутковості, зростання витрат і боргового навантаження обумовлюють необхідність подальшого вдосконалення управлінських методів, що стане предметом дослідження наступного розділу роботи.

Досліджено стан системи управління ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» та систематизовано ключові слабкі та сильні сторони за функціональними напрямками діяльності підприємства. З метою удосконалення управлінських методів та підвищення ефективності системи менеджменту ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД» сформовано комплекс організаційно-практичних пропозицій, що охоплюють п'ять ключових напрямів підвищення ефективності менеджменту.

Досліджено напрями вдосконалення системи управління підприємством на основі та інтеграції інструментів бізнес-аналітики. Проаналізовано технологічну складову запропонованих змін, що передбачає впровадження аналітичної платформи як надбудови над ERP-системою, а також організаційну складову, пов'язану з трансформацією управлінських процесів і системи менеджменту якості. Обґрунтовано доцільність використання методології DMAIC для оптимізації бізнес-процесів, що забезпечує підвищення прозорості інформації, скорочення управлінських витрат та формування передумов для зростання ефективності й конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ачкасова Л. М. Система управління ефективністю діяльності підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. Вип. 41. С. 5-17.
2. Бобко С., Дегтяр К. Цифровізація як чинник трансформації управління підприємствами у контексті сталого розвитку: світовий досвід та українські реалії. *Economic synergy*. 2025. Вип. 3. С. 260-273.
3. Боковець В. В., Мороз О. О., Краєвська А. С. Оцінка ефективності управління підприємствами в конкурентному середовищі. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 2. С. 97-109.
4. Буняк Н.М. Менеджмент організацій. Навчальний посібник. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 192 с.
5. Виробництво: офіційний сайт ТОВ «ЛВН ЛІМІТЕД». URL: <https://nemiroff.vodka/production/>
6. Виробнича програма підприємства та її показники. URL: <https://buklib.net/books/37299/>
7. Волш К. Ключові показники менеджменту. 100+ фінансових коефіцієнтів для ефективного управління компанією. Наш формат. 2023. 428 с.
8. Євась Т.В., Коломієць А.М. Методичні підходи до оцінки ефективності системи менеджменту підприємства. *Подільський науковий вісник*. 2021. №2 (10). С. 39-44. URL: http://pnv.in.ua/images/Magazine/2_2021.pdf#page=39
9. Єпіфанова, І. Антикризовий менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2021. No 31. С. 12–19.
10. Заєць М.А., Мірошніченко О.В., Скальська А.Р. Шляхи удосконалення системи управління підприємством. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. № 2(74). С. 116-122. URL: <http://surl.li/iugzuk>

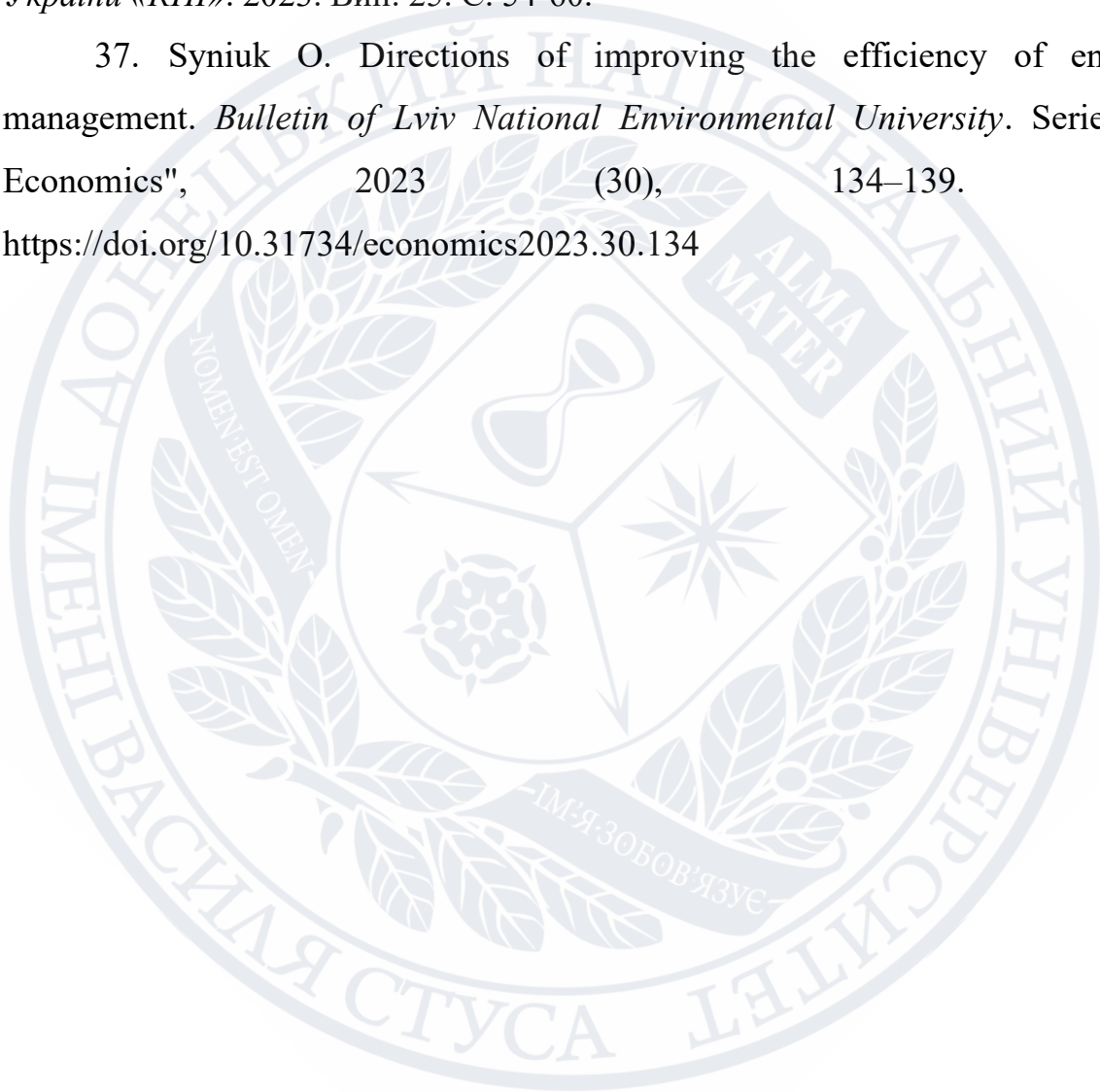
11. Зачосова Н. В., Воронова З. В. Вдосконалення управління організаційною діяльністю підприємств з метою стабілізації їх економічної безпеки в умовах ризиків війни. *Приазовський економічний вісник*. 2023. Вип. 4. С. 47-51.
12. Коваленко М.В., Фоніна Я.В., Дейнеко К.А. Особливості управління ефективністю діяльності підприємств в умовах економіки України. *Економіка та підприємництво*. 2018. № 4. С. 120-126.
13. Кодекс корпоративної етики: офіційний сайт ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД». URL: <https://nemiroff.vodka/kodeks-korporativnoyi-etyky/>
14. Коляда М., Кожедуб Н. Інтеграція Lean-технологій та принципів циркулярної економіки в управління підприємствами для забезпечення сталого розвитку та підвищення ресурсоефективності. *Economic synergy*. 2025. Вип. 3. С. 244-259
15. Левченко, А. О. Напрями удосконалення операційного менеджменту в контексті забезпечення сталого розвитку організації. *Центральноукраїнський науковий вісник*. Економічні науки: зб. наук. пр. Кропивницький: ЦНТУ, 2023. Вип. 10(43). С. 133-142.
16. Лизанець А. Г., Проскура В. Ф., Скуба А. М. Управління результативністю діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 66-71.
17. Мармуль Л. О., Новак Н. П., Кучеренко С. Ю. Підвищення ефективності управління підприємствами на засадах удосконалення обліку й адміністрування прибутків. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2022. № 1. С. 33–38.
18. Менеджмент у питаннях та відповідях: навчальний посібник / А. А. Вдовічен, В. А. Чичун та ін. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. 172 с.
19. Мошек Г.Є., Федоренко В.Л., Коваленко О.В. Менеджмент організації. Теорія і практика. Навчальний посібник. Наш формат. 2024. 808 с.
20. Назаренко І. С. Економічний зміст ефективності діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 76. № 3. С. 15–22

21. Офіційний сайт ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД». URL: <https://nemiroff.vodka/>
22. Перерва І. М. Стилі керівництва та їх місце в управлінні діяльністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 241-248.
23. Продіус О., Адирова Т. Особливості менеджменту організацій в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ. *Економіка та суспільство*, 2023. Вип. 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-61>.
24. Продукція: офіційний сайт ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД». URL: <https://nemiroff.vodka/products/>
25. Пудичева Г. О. Економічна сутність та класифікація ефективності. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 3(77). С. 19–24.
26. Річна звітність ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД» за 2021 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/39195903/yearly-finances?current_year=2021
27. Річна звітність ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД» за 2022 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/39195903/yearly-finances?current_year=2022
28. Річна звітність ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД» за 2023 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/39195903/yearly-finances?current_year=2023
29. Річна звітність ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД» за 2024 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/39195903/yearly-finances?current_year=2024
30. Селезньова Г.О., Іпполітова І.Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 38. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7711>.
31. Сотнікова Ю., Лугова В. Автоматизація управлінської діяльності в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*, 2024. Вип. 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-74>
32. Тарасюк Г.М. Основи економічного аналізу: Навчальний посібник. – Київ: Академія, 2021. 380 с.
33. Ткачук Г. Ю. Ефективне управління підприємством в умовах кризових станів та ризиків. *Економічний простір*, 2023. (183), С. 64-68.
34. Фінансова аналітика ТОВ «ЛІВН ЛІМІТЕД». URL: <https://clarity-project.info/edr/39195903/finances>

35. Чернишова Л. І., Бершадська О. А. Концептуальні засади впровадження сучасних інформаційних технологій в управлінську діяльність підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 7-8. С. 49-57.

36. Чернікова Н.М. Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств. *Екон. вісн. Нац. техн. ун-ту України «КПІ»*. 2023. Вип. 25. С. 54-60.

37. Syniuk O. Directions of improving the efficiency of enterprise management. *Bulletin of Lviv National Environmental University. Series "AIC Economics"*, 2023 (30), 134–139. URL: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.134>



ДОДАТКИ