

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Удосконалення системи управління підприємством в умовах невизначеності
(на прикладі ТОВ «ЛІТМА», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань
Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності
Освітня програма Менеджмент
Назва

Шифр КвРМН.020008.01.02.ПЗ

Виконала студентка 5 курсу, група МНз-20-1
Шифр


Підпис

Тетяна ГОНЧАРУК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник к.е.н., доц.
Науковий ступінь, звання


Підпис

Ольга БАКСАЛОВА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер _____


Підпис

Олена КОСІВ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування



Підпис

Ніла ТЮРИНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

11 06 2025 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра менеджменту та адміністрування
Освітній рівень перший (бакалаврський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
спеціальність
спеціальність 073 Менеджмент, ОП «Менеджмент»
спеціальність

ЗАТВЕРДЖУЮ: 
Завідувач кафедри _____
" 13 " 02 2025р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Гончарук Тетяна Ростиславівна
Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема Удосконалення системи управління підприємством в умовах невизначеності (на прикладі ТОВ «ЛІТМА», м. Хмельницький)

керівник роботи Баксалова Ольга Михайлівна, к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 7 лютого 2025 р. № 23 дод. 6

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 10 червня 2025 р.


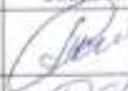

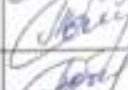




3. Вихідні дані до роботи Фінансова звітність ТОВ «ЛІТМА» за 2022–2024 роки; офіційна інформація, розміщена на сайті підприємства ТОВ «ЛІТМА»; наукова та навчальна література; статистичні матеріали Державної служби статистики України; нормативно-правові документи України.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні основи управління підприємством в умовах невизначеності. 2. Аналіз діяльності та оцінка ефективності системи управління ТОВ «ЛІТМА». 3. Шляхи удосконалення системи управління ТОВ «ЛІТМА» в умовах невизначеності.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Підходи до визначення сутності системи управління підприємством. 2. Структура системи управління підприємством. 3. Основні принципи побудови системи управління підприємством. 4. Система управління в контексті менеджменту. 5. Взаємозв'язок між ефективністю системи управління та конкурентоспроможністю підприємства. 6. Типи невизначеності у зовнішньому середовищі підприємства. 7. Особливості впливу невизначеності на підприємства. 8. Модель адаптації підприємства до невизначеності зовнішнього середовища. 9. Модель сценарного управління Airbus SE. 10. Приклад сценарного підходу в стратегічному управлінні компанії Airbus SE. 11. Порівняння японського та американського підходів до управління в умовах невизначеності. 12. Основні техніко-економічні показники ТОВ «ЛІТМА» за 2021-2024 рр. 13. Етапи оцінювання системи управління підприємством та її ефективності в умовах невизначеності. 14. Динаміка фінансових показників ТОВ «ЛІТМА» у 2022–2024 рр. 15. Показники ефективності управління активами та зобов'язаннями ТОВ «ЛІТМА» у 2022–2024 рр. 16. Управлінська адаптивність до зовнішніх ризиків ТОВ «ЛІТМА» у 2022–2024 рр. 17. SWOT-аналіз ТОВ «ЛІТМА». 18. PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «ЛІТМА». 19. Напрями удосконалення системи управління ТОВ «ЛІТМА». 20. Фінансові метрики та необхідні коригування ТОВ «ЛІТМА». 21. Впровадження інформаційних систем ТОВ «ЛІТМА». 22. Розширення внутрішнього виробництва ТОВ «ЛІТМА». 22. Розширення каналів збуту ТОВ «ЛІТМА». 23. Етапність реалізації удосконалень. 24. Заходи, які дозволять посилити адаптивність управлінської системи ТОВ «ЛІТМА». 25. Ключові показники

фінансової гнучкості та антикризові заходи для ТОВ «ЛІТМА». 26. Очікуваний ефект від впровадження ERP/CRM. 27. Можливості та ефекти збутової диверсифікації для ТОВ «ЛІТМА».

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Баксалова О.М., доц. каф. МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Баксалова О.М., доц. каф. МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Баксалова О.М., доц. каф. МА		
4. Нормоконтроль	Баксалова О.М., доц. каф. МА		

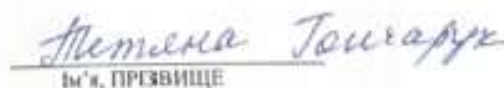
7. Дата видачі завдання 10.02.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Лютий 2025	Виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	Лютий 2025	Виконано
3.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	Лютий 2025	Виконано
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	Березень 2025	Виконано
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	Березень 2025	Виконано
6.	Підготовка першого розділу	Квітень 2025	Виконано
7.	Підготовка другого розділу	Квітень 2025	Виконано
8.	Підготовка третього розділу	Травень 2025	Виконано
9.	Підготовка висновків	Травень 2025	Виконано
10.	Здача науковому керівнику	Травень 2025	Виконано
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	Червень 2025	Виконано
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	Червень 2025	Виконано
13.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	Червень 2025	Виконано
14.	Одержання відгуку наукового керівника	Червень 2025	Виконано
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	Червень 2025	Виконано
16.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025	Виконано

Студент


Підпис


Ім'я, ПРЕЗВИЩЕ

Керівник роботи


Підпис


Ім'я, ПРЕЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Гончарук Т.Р. Удосконалення системи управління підприємством в умовах невизначеності (на прикладі ТОВ «ЛІТМА», м. Хмельницький). Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування Баксалова О.М. Кваліфікаційна робота бакалавра: 52 с., 14 рисунків, 18 таблиць, 43 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, АДАПТИВНІСТЬ, НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВО, ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ, АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ДИВЕРСИФІКАЦІЯ, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ.

Розвинуто теоретичні основи управління підприємством в умовах невизначеності. Розглянуто сутність та значення системи управління підприємством. Визначено особливості функціонування підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Досліджено зарубіжний досвід удосконалення системи управління в умовах нестабільності та невизначеності.

Розглянуто організаційно-економічну характеристику ТОВ «ЛІТМА». Проведено аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «ЛІТМА». Здійснено оцінювання системи управління ТОВ «ЛІТМА» та її ефективності в умовах невизначеності. Сформовано SWOT-аналіз та PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «ЛІТМА».

Обґрунтовано напрями удосконалення системи управління ТОВ «ЛІТМА». Розроблено та проведено оцінювання заходів щодо підвищення адаптивності управлінської системи ТОВ «ЛІТМА» до умов невизначеності.

09.06.2025



2025 р.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	7
1.1 Сутність та значення системи управління підприємством.....	7
1.2 Особливості функціонування підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища.....	12
1.3 Зарубіжний досвід удосконалення системи управління в умовах нестабільності та невизначеності.....	15
2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЛІТМА».....	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	21
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства.....	23
2.3 Оцінка системи управління підприємством та її ефективності в умовах невизначеності.....	28
2.4 SWOT-аналіз та PEST-аналіз зовнішнього середовища підприємства.....	33
3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЛІТМА» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	36
3.1 Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління підприємством.....	36
3.2 Розробка та оцінка заходів щодо підвищення адаптивності управлінської системи до умов невизначеності.....	42
ВИСНОВКИ.....	46
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	50
ДОДАТКИ.....	53

ВСТУП

У сучасних умовах ведення господарської діяльності українські підприємства функціонують в умовах підвищеного рівня зовнішньої невизначеності, спричиненої насамперед воєнними подіями, глобальною економічною турбулентністю, логістичними порушеннями та нестабільністю внутрішнього ринку. Ці виклики створюють потребу у трансформації традиційних управлінських підходів і переході до більш адаптивних, гнучких та стійких моделей управління. Особливої актуальності набуває оцінка системи управління підприємствами малого і середнього бізнесу, які є більш уразливими до зовнішніх ризиків, але водночас мають внутрішній потенціал до швидкої адаптації. Тема удосконалення системи управління в умовах невизначеності є надзвичайно актуальною як у теоретичному, так і прикладному вимірі, оскільки безпосередньо пов'язана з виживанням і розвитком бізнесу в критичних економічних умовах.

Українські науковці, що досліджували питання удосконалення системи управління підприємством в умовах невизначеності: Осауленко О. Г., Крамаренко Г. О., Кузьмін О. Є., Телішевська Н. В., Дейнеко Л. В., Гуткевич С. О. Серед зарубіжних вчених: Henry Mintzberg, Charles O'Reilly, Michael Tushman, McKinsey тощо.

Основними завданнями кваліфікаційної роботи є:

- розвинути теоретичні основи управління підприємством в умовах невизначеності;
- розглянути сутність та значення системи управління підприємством;
- визначити особливості функціонування підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища;
- дослідити зарубіжний досвід удосконалення системи управління в умовах нестабільності та невизначеності;
- розглянути організаційно-економічну характеристику ТОВ «ЛІТМА»;

- провести аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «ЛІТМА»;
- здійснити оцінювання системи управління ТОВ «ЛІТМА» та її ефективності в умовах невизначеності;
- сформувати SWOT-аналіз та PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «ЛІТМА»;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи управління ТОВ «ЛІТМА»;
- розробити та провести оцінювання заходів щодо підвищення адаптивності управлінської системи ТОВ «ЛІТМА» до умов невизначеності.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка та обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління підприємством в умовах невизначеності на прикладі ТОВ «ЛІТМА» з урахуванням внутрішніх резервів розвитку та зовнішніх викликів.

Об'єкт дослідження – процеси управління підприємством у змінному і нестабільному зовнішньому середовищі.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти вдосконалення системи управління підприємством в умовах невизначеності.

У кваліфікаційній роботі використовувалися такі методи: аналіз і синтез, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, графічні методи, методи експертних оцінок, SWOT- і PEST-аналіз, аналітичні методи фінансової оцінки, індукція та дедукція, структурно-логічне узагальнення.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1 Сутність та значення системи управління підприємством

Система управління підприємством – це цілісна сукупність взаємозалежних елементів, що забезпечують цілеспрямований вплив на всі ресурси організації для досягнення її стратегічних та оперативних цілей. Вона охоплює механізми планування, організації, мотивації, контролю та регулювання діяльності підприємства в умовах постійної зміни зовнішнього середовища.

Поняття «система управління підприємством» у науковій літературі трактується по-різному залежно від підходу, який використовують дослідники. Загалом, більшість авторів погоджуються, що це комплекс взаємопов'язаних елементів і процесів, що забезпечують координацію діяльності підприємства задля досягнення його цілей. Наприклад, на думку американського вченого Г. Кунца, система управління – це «процес, що включає планування, організацію, мотивацію і контроль з метою досягнення організаційних цілей» [1]. П. Друкер наголошує, що ефективне управління означає не лише виконання завдань, а й правильний вибір цілей [2]. Український дослідник О. Амоша визначає систему управління як «відкрите, цілеспрямоване утворення, що складається з керуючої і керованої підсистем» [3]. Така багатоваріантність підходів дає змогу краще зрозуміти функціональну, процесну, поведінкову та системну природи управління (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення сутності системи управління підприємством [1-6]

Автор	Визначення	Основний акцент
Г. Кунц	Система управління – це процес планування, організації, мотивації та контролю [1]	Управлінські функції
П. Друкер	Управління – це діяльність, спрямована на досягнення результатів шляхом правильного вибору цілей та засобів [2]	Орієнтація на результат
О. Амоша	Система управління – це відкрита система, що включає керуючу та керовану підсистеми [3]	Системний підхід
Ф. Тейлор	Управління – це мистецтво точно знати, що потрібно зробити, і найкращим способом домогтися цього [4]	Наукова організація праці
Г. Мінцберг	Управління – це комплекс ролей, які виконує менеджер: міжособистісні, інформаційні та прийняття рішень [5]	Поведінковий підхід
М. Мескон	Управління – це координація діяльності людей для досягнення спільних цілей [6]	Соціальна взаємодія

Ці визначення доповнюють одне одного і свідчать про багатогранність системи управління, яка охоплює функціональний, процесний, соціальний та інформаційний аспекти. Її ефективність визначається не лише чіткою структурою, а й здатністю адаптуватися до динамічних змін середовища та забезпечувати стійке функціонування підприємства в умовах невизначеності.

Ми погоджуємось з І. І. Тарновською і запропонованим нею визначенням, що [7, с. 78]: «система управління – це впорядкована сукупність органів управління, що функціонують за єдиними принципами і мають спільну мету управлінської діяльності». Така система повинна бути адаптивною, ефективною та здатною до саморозвитку.

Основні складові системи управління підприємством представлено у вигляді схеми на Рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Структура системи управління підприємством [8]

Основні принципи побудови ефективної системи управління наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні принципи побудови системи управління підприємством [9]

Принцип	Зміст
Цілеспрямованість	Орієнтація на досягнення стратегічної мети
Гнучкість	Здатність адаптуватися до змін
Єдність ієрархії	Узгодженість рівнів управління
Економічність	Мінімізація витрат на управління
Комплексність	Врахування всіх елементів і чинників
Відповідальність	Закріплення повноважень і відповідальності

Система управління має стратегічний характер і залежить від стадії життєвого циклу підприємства, рівня конкуренції, галузевих особливостей, а також рівня невизначеності середовища. Успішна система управління повинна відповідати критеріям ефективності (досягнення запланованих результатів), економічності (витрати на досягнення цілей) та адаптивності (здатність до змін).

У сучасному розумінні менеджмент – це, насамперед, мистецтво і наука управління підприємством. Менеджмент як процес включає складові, які представлено на Рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Система управління в контексті менеджменту

Уміння ефективно управляти дозволяє підприємству не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й краще реагувати на зовнішні виклики, включаючи економічну турбулентність, кризові явища, зміну споживчих уподобань.

Згідно з результатами дослідження М. Портера, перевагу отримують ті компанії, які здатні швидко трансформувати свою стратегію під впливом зовнішніх чинників [10] (Рисунок 1.3).

Ефективна система управління забезпечує оптимальні управлінські рішення і процеси, які підвищують адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища. У результаті – зростає конкурентоспроможність підприємства на ринку. Таким чином, між управлінськими механізмами й стратегічними результатами існує причинно-наслідковий зв'язок, де управління є ключовим важелем впливу.

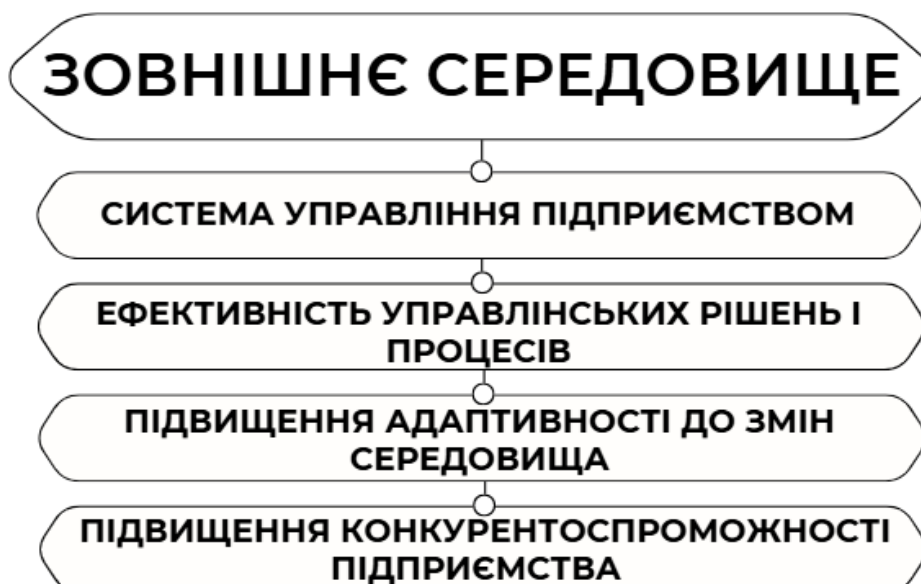


Рисунок 1.3 – Взаємозв’язок між ефективністю системи управління та конкурентоспроможністю підприємства

Сучасний менеджмент спирається на системний підхід – розгляд підприємства як цілісної системи, де всі елементи взаємодіють і впливають одне на одного. Такий підхід дає змогу комплексно вирішувати управлінські завдання і підвищувати ефективність функціонування організації.

Умови невизначеності, які характеризуються частими змінами законодавства, політичними ризиками, інфляційними коливаннями, вимагають від підприємств гнучких систем управління, орієнтованих на адаптацію та інновації.

Удосконалена система управління в таких умовах повинна:

- мати ефективні механізми управління ризиками;
- бути здатною до швидкого прийняття рішень;
- передбачати сценарне планування;
- забезпечувати стійкість до зовнішніх шоків.

Таким чином, система управління підприємством – це динамічна структура, яка забезпечує ефективну діяльність організації шляхом цілеспрямованого впливу на ресурси, процеси та персонал. Її ефективність визначає здатність підприємства досягати поставлених цілей, зберігати стабільність і розвиватися, особливо в умовах невизначеності.

1.2 Особливості функціонування підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем динаміки, складності та непередбачуваності зовнішнього середовища. У таких умовах підприємства стикаються з численними викликами, серед яких: глобалізація, політична нестабільність, технологічні прориви, зміна споживчих уподобань, економічні кризи, війни, пандемії тощо. Ці фактори формують стан невизначеності, що безпосередньо впливає на функціонування, адаптацію та виживання підприємств.

У науковій літературі під невизначеністю зовнішнього середовища зазвичай розуміють нестачу або повну відсутність точної інформації про можливі зміни умов функціонування підприємства в майбутньому [12, с. 43].

За словами Д. Ансоффа, невизначеність виникає тоді, коли не можна точно передбачити не лише події, а й їх наслідки для підприємства [13, с. 102]. Г. Мінцберг акцентує, що невизначеність – це результат недостатньої структурованості зовнішнього середовища, де важко спрогнозувати наслідки управлінських рішень [14].

Для розуміння особливостей впливу невизначеності на функціонування підприємств доцільно виокремити її основні типи (таблиця 1.3).

Невизначеність впливає на функціонування підприємств через кілька ключових механізмів (рисунок 1.4):

- ускладнення процесу стратегічного планування, оскільки довгострокові прогнози стають менш надійними [17];
- зниження ефективності традиційних управлінських моделей, які не враховують адаптивність та гнучкість;
- зростання необхідності у кризовому та ризик-менеджменті, з розширенням функцій антикризового управління;
- зміна підходів до організаційної структури, зростання значення

децентралізації, мережевих структур і гнучких команд;

– необхідність в інноваціях і швидкому реагуванні на ринкові зміни для збереження конкурентоспроможності [18].

Таблиця 1.3 – Типи невизначеності у зовнішньому середовищі підприємства [13; 15; 16]

Тип невизначеності	Характеристика	Приклад
Економічна	Зміна макроекономічних умов (інфляція, курс, ВВП)	Стрибки валютного курсу
Політична	Політична нестабільність, війна, санкції	Воєнні дії, санкції
Правова (регуляторна)	Часті зміни законодавства або непередбачувані реформи	Податкова реформа
Технологічна	Висока швидкість технологічних змін	Впровадження ІІ та автоматизації
Соціальна та споживча	Зміни в поведінці споживачів, трендах, цінностях	Попит на екологічні продукти
Екологічна	Ризики природного походження або екологічні вимоги	Забруднення довкілля, посухи



Рисунок 1.4 – Особливості впливу невизначеності на підприємства

Модель адаптації підприємства до невизначеності представлено на Рисунок 1.5.

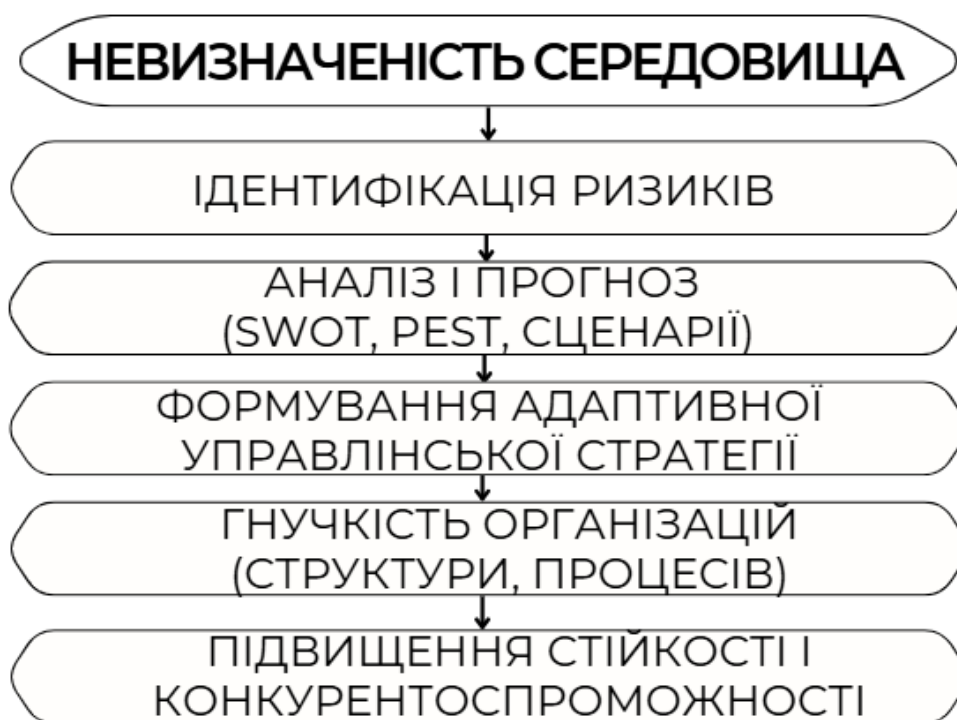


Рисунок 1.5 – Модель адаптації підприємства до невизначеності зовнішнього середовища [14; 17; 19]

Таким чином, функціонування підприємств в умовах невизначеності вимагає перегляду традиційних управлінських практик. На перший план виходить не просто ефективність поточних процесів, а здатність підприємства до адаптації, інноваційності та гнучкого стратегічного мислення. Вітчизняним підприємствам, особливо в умовах війни, економічної турбулентності та світової нестабільності, слід розробляти антикризові стратегії та впроваджувати інструменти стратегічного аналізу, щоб зберегти життєздатність на ринку.

1.3 Зарубіжний досвід удосконалення системи управління в умовах нестабільності та невизначеності

У сучасних умовах глобалізації та невизначеності зовнішнього середовища підприємства в усьому світі шукають нові підходи до управління, що дозволяють забезпечити стабільність, адаптивність і довгострокову конкурентоспроможність. Зарубіжні країни, зокрема економіки з розвиненою ринковою інфраструктурою, мають значний досвід впровадження ефективних управлінських моделей, які забезпечують високу стійкість підприємств до зовнішніх шоків.

У цьому контексті особливу увагу заслуговують практики Agile-управління, сценарного планування, Lean-менеджменту, антикризового управління, гнучкого стратегічного планування, що активно впроваджуються в компаніях США, Німеччини, Японії, Франції, Нідерландів, Сінгапуру тощо. Ці практики довели свою ефективність під час пандемії COVID-19, енергетичних криз, фінансових потрясінь та військових конфліктів.

Далі проаналізуємо провідні підходи до управління підприємствами в умовах невизначеності у зарубіжних країнах, а також запропонуємо адаптацію кращих практик для українських реалій.

Американські компанії, зокрема в сфері високих технологій, широко використовують гнучкі методології управління (agile management). Основними рисами таких систем є швидка адаптація до змін, командна відповідальність, гнучке планування, ітераційне прийняття рішень та постійна комунікація з клієнтами. Компанії такі як Google, Amazon, IBM активно застосовують Scrum, Kanban, Lean-управління, що дозволяє їм реагувати на ринкові виклики майже миттєво [20].

Рисунок 1.6 демонструє схему Agile-підходу до управління в умовах змін.

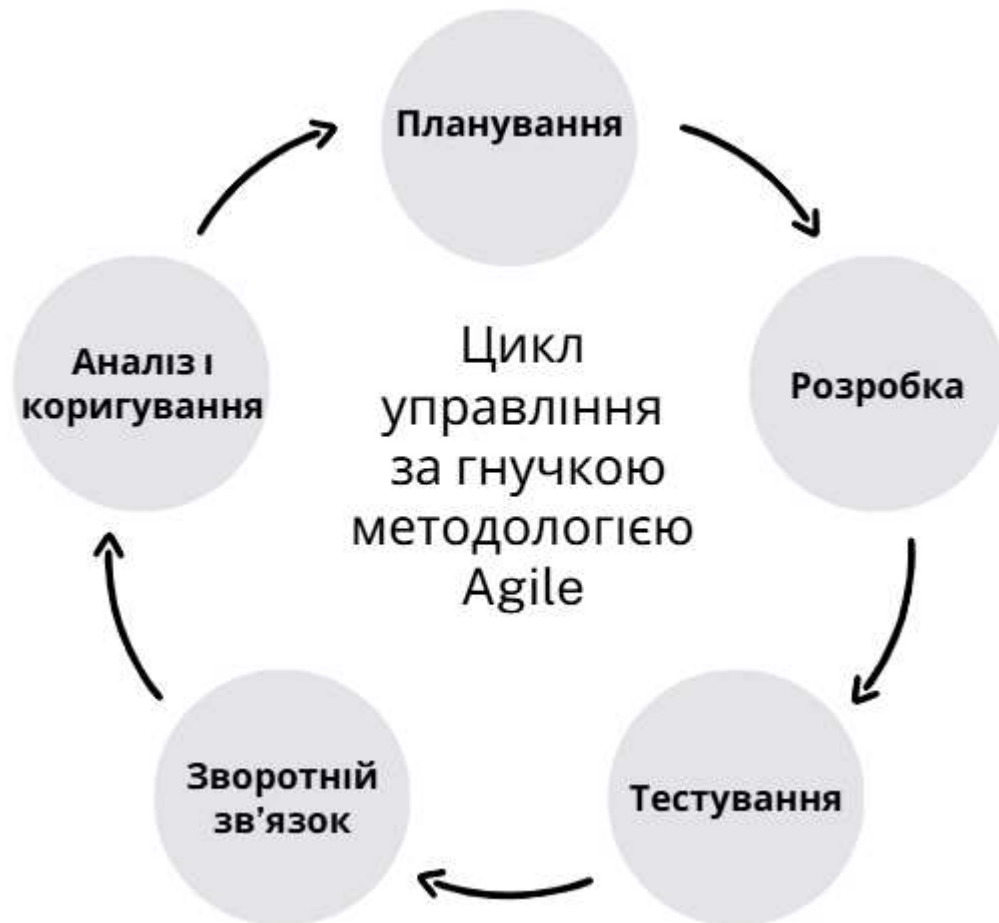


Рисунок 1.6 – Цикл управління за гнучкою методологією Agile [20]

У ЄС значна увага приділяється стратегічному плануванню на рівні як держав, так і окремих підприємств. За приклад можна взяти підхід до управління ризиками, впроваджений у компанії Siemens AG (Німеччина). Там активно застосовується система ERM (Enterprise Risk Management), що інтегрується у загальну систему управління підприємством. Така система дозволяє виявити, оцінити та нейтралізувати ризики ще до їх настання [21].

У Франції компанії вдаються до розробки антикризових стратегій (contingency planning), які передбачають створення сценаріїв розвитку подій з урахуванням політичної, економічної, технологічної та екологічної невизначеності. Усі дії деталізуються в рамках сценарного менеджменту (scenario-based management) [22].

Рисунок 1.7 показує типовий приклад сценарного управління на прикладі компанії Airbus SE.



Рисунок 1.7 – Модель сценарного управління Airbus SE [22]

Таблиця 1.4 – Приклад сценарного підходу в стратегічному управлінні компанії Airbus SE [22]

Сценарій	Основні характеристики	Дії компанії
Оптимістичний	Зростання ринку, стабільність	Розширення виробництва, інвестиції
Помірний	Коливання попиту, політична нестабільність	Гнучке планування, тимчасове скорочення витрат
Критичний	Економічна криза, технологічна загроза	Скорочення персоналу, антикризове фінансування

Японія традиційно вважається країною з високим рівнем організаційної культури та стійкими управлінськими моделями. Основною концепцією управління в умовах невизначеності тут виступає філософія кайдзен – безперервного вдосконалення [23].

В умовах нестабільності японські компанії, такі як Toyota або Mitsubishi, покладаються на внутрішню мобільність, диверсифікацію виробництва, глибоку інтеграцію з постачальниками, децентралізацію прийняття рішень. Також активно використовується метод «Just in time», що дозволяє уникнути надлишкових запасів і швидко реагувати на зміну попиту.

У таблиці 1.5 наведено порівняння ключових елементів управління в умовах невизначеності між японською та американською моделями.

Таблиця 1.5 – Порівняння японського та американського підходів до управління в умовах невизначеності [23; 24]

Показник	Японський підхід	Американський підхід
Прийняття рішень	Коллективне, знизу догори	Індивідуальне, зверху донизу
Оцінка ризиків	Інтеграція в усі рівні	Спеціалізовані підрозділи
Гнучкість	Довгострокова з диверсифікацією	Короткострокова через Agile
Навчання персоналу	Безперервне (кайдзен)	Під запит ринку
Інноваційність	Постійне вдосконалення	Радикальні інновації

Оцінка зарубіжного досвіду вказує на низку принципів і практик, які доцільно впровадити в українських підприємствах, зокрема в умовах нестабільного політичного й економічного середовища, військового конфлікту та обмеженого доступу до ресурсів. Основні уроки можна згрупувати за такими напрямками:

1) Інституціоналізація адаптивного управління. Українські підприємства часто діють у надзвичайно динамічному середовищі, однак практики адаптивного управління (agile, lean, contingency management) залишаються недостатньо поширеними. Необхідно:

- впровадити гнучке планування з постійним оновленням сценаріїв;
- створити внутрішні антикризові штаби або команди адаптації;
- посилити роль HR у підготовці персоналу до роботи в умовах невизначеності.

2) Розвиток цифрових платформ і інструментів. Багато зарубіжних підприємств в умовах пандемії COVID-19 та енергетичних криз реалізували повну цифровізацію управлінських процесів. Українські компанії мають адаптувати такі інструменти:

- CRM-системи для керування відносинами з клієнтами (Salesforce, Zoho);
- ERP-системи для інтеграції процесів (SAP, Microsoft Dynamics);
- системи бізнес-аналітики (Power BI, Tableau).

3) Фокус на безперервному навчанні. Провідні компанії ЄС і США реалізують принцип lifelong learning для менеджерів усіх рівнів, що дозволяє швидко реагувати на зміни. В Україні доцільно:

- впровадити програму щоквартального підвищення кваліфікації;
- використовувати відкриті онлайн-курси (Coursera, edX, Prometheus);
- налагодити співпрацю з університетами та міжнародними тренінговими центрами.

4) Сценарне стратегічне планування. Досвід компанії Airbus SE, зокрема сценарне управління (Рисунок 1.7), доводить ефективність багатоваріантного планування. Українським підприємствам слід впроваджувати:

- розробку 3–5 сценаріїв на рік;
- оцінку ризиків і чутливість бізнесу до зовнішніх змін;
- механізми швидкого переходу між сценаріями залежно від розвитку подій.

5) Формування корпоративної культури змін. Багато західних компаній навчилися будувати культуру, орієнтовану на зміни та інновації. Це передбачає:

- відкритість до ініціатив працівників;
- прозору комунікацію;
- мінімізацію бюрократичних бар'єрів.

Таким чином, зарубіжний досвід управління підприємствами в умовах невизначеності демонструє ефективність гнучких, інноваційних та цифрових рішень. Українським підприємствам, зокрема малому та середньому бізнесу, варто орієнтуватися на такі практики, поступово адаптуючи їх до місцевих умов. Ключем до успіху є поєднання стратегічної гнучкості, культури змін та проактивного управління.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЛІТМА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЛІТМА» – вітчизняне підприємство легкої промисловості, що понад два десятиліття успішно функціонує на українському ринку. Основний напрям діяльності підприємства – виробництво взуття з різноманітних матеріалів із застосуванням сучасних технологічних рішень. Завдяки інноваційним підходам, гнучкій виробничій політиці та чітко вибудованій системі управління ТОВ «ЛІТМА» займає провідні позиції у сегменті взуттєвої продукції в Україні.

Підприємство розташоване в місті Хмельницькому за адресою: вул. В'ячеслава Чорновола, 17/6. Географічне розташування у центрі Західної України дозволяє ефективно налагоджувати логістичні зв'язки з основними ринками збуту як на території України, так і за її межами [28].

ТОВ «ЛІТМА» спеціалізується на виробництві наступних категорій взуття:

- взуття з полівінілхлориду (ПВХ);
- текстильне взуття на підошві з поліуретану (ПУ-ТПУ);
- текстильне взуття на підошві з полівінілхлориду (ПВХ) [28].

Кожен з видів продукції орієнтований на конкретні потреби споживача, включаючи сезонність, цільове призначення (побутове, дачне, спеціалізоване) та кліматичні умови експлуатації.

Підприємство використовує сучасне технологічне обладнання, імпортоване від провідних європейських виробників, що забезпечує високу продуктивність праці та якість готової продукції. До виробництва залучено лише перевірену сировину як вітчизняного, так і закордонного походження.

У виробничому процесі застосовуються такі технології:

– метод прямого приливу підошви до верху заготовки, що використовується при виготовленні текстильного взуття. Така технологія забезпечує високу гнучкість, зносостійкість та комфортність експлуатації;

– метод суцільного лиття під тиском, який застосовується для взуття з ПВХ (наприклад, галоші, чоботи, напівчоботи, дачне та дощове взуття). Основна перевага цієї технології – абсолютна водонепроникність виробу [28].

Продукція ТОВ «ЛІТМА» сертифікована відповідно до національної системи сертифікації УкрСЕПРО, а також пройшла державну санітарно-епідеміологічну експертизу. Це свідчить про відповідність взуття чинним вимогам безпеки та експлуатаційної придатності.

На підприємстві функціонує класична функціональна структура управління, яка охоплює наступні ключові підрозділи:

- адміністративне керівництво;
- виробничий відділ;
- відділ технічного контролю;
- економічна та бухгалтерська служба;
- відділ маркетингу і продажів;
- логістичний відділ;
- юридичний та кадровий відділи.

ТОВ «ЛІТМА» активно використовує інструменти цифрового маркетингу. Підприємство має офіційний вебсайт – <https://www.litma.com.ua/>, на якому представлена продукція, контактна інформація, умови співпраці з оптовими покупцями. Також підприємство представлено на платформах B2B та у соціальних мережах.

ТОВ «ЛІТМА» зареєстроване в Єдиному державному реєстрі за кодом ЄДРПОУ 30064828. Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю, що забезпечує гнучкість у веденні господарської діяльності та дає змогу ефективно залучати партнерів до співпраці [29].

Таким чином, ТОВ «ЛІТМА» є конкурентоспроможним підприємством, яке поєднує сучасні технології виробництва, високу якість продукції, ефективну систему управління та гнучкість у реагуванні на ринкові зміни. Потужна виробнича база, досвідчений кадровий склад і чітко налагоджена організаційна структура створюють надійну платформу для подальшого розвитку та адаптації до умов невизначеності зовнішнього середовища.

2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства

Для об'єктивного оцінювання результатів діяльності підприємства в динаміці та визначення сильних і слабких сторін його розвитку доцільно застосовувати аналіз основних техніко-економічних показників. Такі показники дають змогу виявити тенденції зміни ефективності використання ресурсів, динаміку доходів, витрат, прибутку, продуктивності праці та рентабельності, а також оцінити загальний економічний стан підприємства [32, с. 66].

Техніко-економічні показники дозволяють:

- оцінити обсяги діяльності підприємства;
- проаналізувати динаміку доходів і витрат;
- встановити ефективність використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів;
- виявити внутрішні резерви покращення результатів господарювання [33, с. 93].

Для ТОВ «ЛІТМА» такий аналіз особливо актуальний, оскільки підприємство функціонує в умовах конкурентного ринку та нестабільного економічного середовища. Надалі проведено групування і аналіз основних показників.

В таблиці 2.1 представимо основні техніко-економічні показники ТОВ «ЛІТМА» за 2021-2024 рр.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники ТОВ «ЛІТМА» за 2021-2024 рр.

Показник	Рік				Абсолютне відхилення			Відносне відхилення, %		
	2021	2022	2023	2024	2022/2021	2023/2022	2024/2023	2022/2021	2023/2022	2024/2023
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	39 070,70	73 860,90	99 756,10	103 635,90	34 790,20	25 895,20	3 879,80	89,04	35,06	3,89
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	35 881,60	65 513,60	89 319,40	91 246,30	29 632,00	23 805,80	1 926,90	82,58	36,34	2,16
Валовий прибуток, тис. грн	3 189,10	8 347,30	10 436,70	12 389,60	5 158,20	2 089,40	1 952,90	161,74	25,03	18,71
Інші операційні витрати, тис. грн	5 439,00	6 570,10	5 538,20	7 633,10	1 131,10	-1 031,90	2 094,90	20,80	-15,71	37,83
Інші операційні доходи, тис. грн	2 057,50	747,50	94,20	362,50	-1 310,00	-653,30	268,30	-63,67	-87,40	284,82
Інші фінансові доходи (витрати), тис. грн	473,1	0	0	0	-473,10	0	0,00	-100,00	0	0
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	10 308,00	13 008,30	11 347,20	11 393,50	2 700,30	-1 661,10	46,30	26,20	-12,77	0,41
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	78	54	62	62	-24,00	8,00	0,00	-30,77	14,81	0,00
Фонд заробітної плати штатних працівників, тис. грн	1424,7	1457,7	1 758,30	1 934,13	33,00	300,60	175,83	2,32	20,62	10,00
Продуктивність праці одного працівника, тис. грн / особу	500,91	1367,79	1608,97	1671,55	866,88	241,18	62,58	173,06	17,63	3,89
Фондовіддача, грн	3,79	5,68	8,79	9,10	1,89	3,11	0,30	49,80	54,83	3,47
Фондомісткість, грн	0,26	0,18	0,11	0,11	-0,08	-0,07	0,00	-30,77	-36,81	-3,35
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	280,7	2 524,70	4 992,70	5 119,00	2 244,00	2 468,00	126,30	799,43	97,75	2,53
Чистий прибуток, тис. грн	230	2 070,10	4 094,00	4 197,60	1 840,10	2 023,90	103,60	800,04	97,77	2,53
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт та послуг, грн	0,92	0,89	0,90	0,88	-0,03	0,01	-0,01	-3,42	0,95	-1,67
Рентабельність (збитковість), %	0,64	3,16	4,58	4,60	2,52	1,42	0,02	-	-	-
Рентабельність продаж, %	0,59	2,8	4,10	4,05	2,21	1,30	-0,05	-	-	-

Ключовим показником результативності господарської діяльності є дохід (виручка) від реалізації продукції. За 2021–2024 рр. підприємство продемонструвало стабільне зростання обсягів реалізації: з 39 070,7 тис. грн у 2021 р. до 103 635,9 тис. грн у 2024 р. Абсолютне зростання за весь період становило 64 565,2 тис. грн. Найбільший приріст був у 2022 році (+89,04%), що свідчить про ефективні управлінські та виробничі рішення, прийняті після 2021 року (Рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Динаміка показників обсягу діяльності та динаміки доходу ТОВ «ЛІТМА», 2021-2024 рр.

Проте у 2024 році темп зростання сповільнився до 3,89%, що може сигналізувати про насичення ринку або зменшення попиту. Цей факт потребує глибшого стратегічного аналізу та пошуку нових каналів збуту [34, с. 147].

Собівартість реалізованої продукції зростає з 35 881,6 тис. грн у 2021 р. до 91 246,3 тис. грн у 2024 р. Найбільший ріст зафіксовано у 2022 р. (+82,58%), що є типовим для підприємств, які збільшують обсяги виробництва. У 2024 р. приріст був мінімальним – лише 2,16%, що свідчить про стабілізацію витратної частини.

Валовий прибуток підприємства зріс з 3 189,1 тис. грн у 2021 р. до 12 389,6 тис. грн у 2024 р., тобто у 3,9 рази. Позитивна динаміка демонструє зростаючу ефективність діяльності підприємства. Зростання прибутку супроводжується одночасним збільшенням інших операційних витрат, які у 2024 р. склали 7 633,1 тис. грн (найвищий показник за чотири роки), що може свідчити про збільшення адміністративних або маркетингових витрат.

Показник фінансового результату до оподаткування суттєво виріс: з 280,7 тис. грн у 2021 р. до 5 119,0 тис. грн у 2024 р., що свідчить про зростання операційної ефективності. Чистий прибуток при цьому збільшився в понад 18 разів (з 230,0 тис. грн до 4 197,6 тис. грн), що демонструє впевнене нарощення фінансового потенціалу підприємства.

Ефективність використання трудових ресурсів відображає продуктивність праці одного працівника, яка зросла з 500,91 тис. грн у 2021 р. до 1 671,55 тис. грн у 2024 р. Найбільший стрибок відбувся у 2022 р. (+173,06%), що зумовлено скороченням чисельності працівників та зростанням виручки. Така тенденція підтверджує високий рівень механізації виробництва та ефективного використання персоналу (Рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 – Динаміка використання трудових ресурсів ТОВ «ЛІТМА», 2021-2024 рр.

Чисельність штатних працівників скоротилася з 78 осіб у 2021 р. до 62 у 2024 р. (-20,5%). Зменшення кількості персоналу при зростанні виробництва свідчить про оптимізацію кадрової політики.

Фондовіддача (показник ефективності використання основних засобів) зросла з 3,79 грн у 2021 р. до 9,10 грн у 2024 р. Це позитивна тенденція, яка вказує на інтенсивне використання наявних виробничих потужностей. У свою чергу, фондомісткість знизилась з 0,26 грн до 0,11 грн, що ще раз підтверджує зростаючу ефективність виробничого процесу.

Показник рентабельності продажів зріс з 0,59% у 2021 р. до 4,05% у 2024 р., що свідчить про зростання частки прибутку у структурі доходів. Рентабельність діяльності у 2024 р. становила 4,60%, що є достатньо високим рівнем для підприємств легкої промисловості (Рисунок 2.3).



Рисунок 2.3 – Динаміка показників витрат та прибутковості ТОВ «ЛІТМА», 2021-2024 рр.

Показник витрат на 1 грн реалізованої продукції демонструє поступове зниження з 0,92 грн у 2021 р. до 0,88 грн у 2024 р., що свідчить про підвищення загальної економічної ефективності діяльності (Рисунок 2.3).

Узагальнюючи результати аналізу основних техніко-економічних показників ТОВ «ЛІТМА» за 2021-2024 рр., можна зробити такі висновки:

- підприємство демонструє стійке зростання обсягів реалізації та чистого прибутку;
- відзначено суттєве покращення ефективності використання трудових і матеріальних ресурсів;
- показники рентабельності мають позитивну динаміку;
- існує необхідність посилення контролю за операційними витратами, які у 2024 році суттєво зросли;
- загалом фінансово-господарський стан підприємства є стабільним, з потенціалом до подальшого розвитку.

2.3 Оцінка системи управління підприємством та її ефективності в умовах невизначеності

Сучасні умови господарювання в Україні характеризуються високим рівнем невизначеності, пов'язаної з воєнними діями, інфляційними процесами, змінами в податковому та правовому середовищі. У таких умовах особливої актуальності набуває аналіз здатності підприємства адаптуватися до зовнішніх змін і ефективно функціонувати.

Управлінська ефективність в умовах невизначеності визначається не лише здатністю підприємства досягати фінансових результатів, але й гнучкістю, стійкістю до зовнішніх ризиків, а також раціональним використанням ресурсів. Саме тому доцільно оцінити діяльність ТОВ «ЛІТМА» у розрізі динаміки фінансових результатів, ефективності управління активами і зобов'язаннями, а також здатності адаптуватися до змінного середовища.

На Рисунку 2.4 представимо етапність оцінювання системи управління підприємством та її ефективності в умовах невизначеності

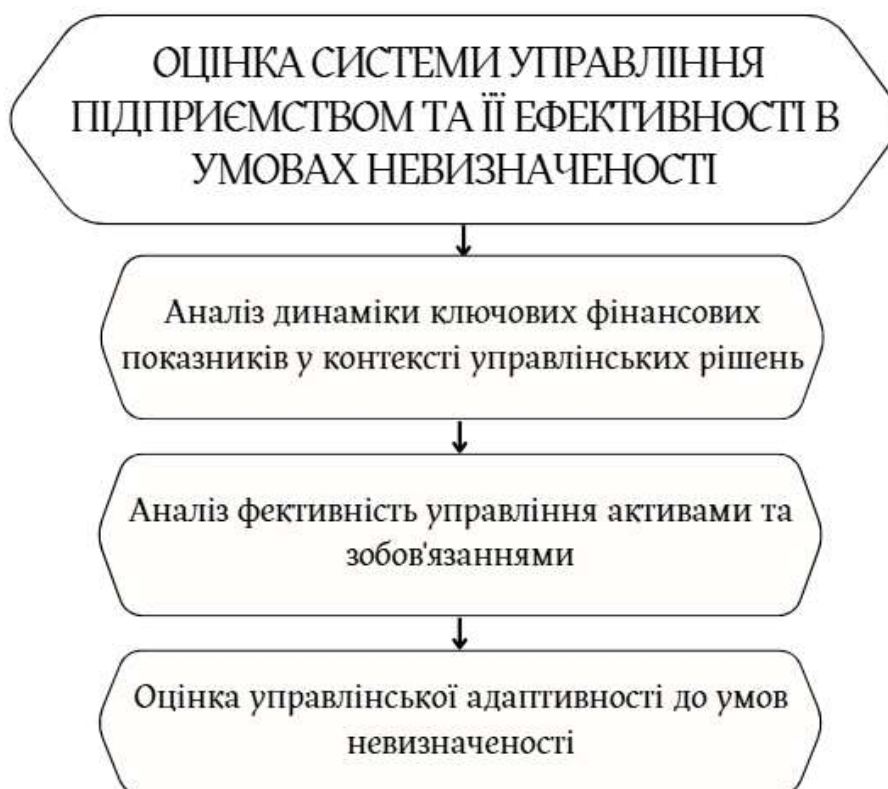


Рисунок 2.4 – Етапи оцінювання системи управління підприємством та її ефективності в умовах невизначеності

Розглянемо кожен з трьох етапів детально:

1) Аналіз динаміки ключових фінансових показників у контексті управлінських рішень. Важливість цього етапу полягає у тому, що показники доходу, прибутку та рентабельності безпосередньо відображають якість управлінських рішень, особливо в кризових або нестабільних умовах. Успішне управління у періоди невизначеності має забезпечувати стабільність фінансових результатів при збереженні гнучкості бізнес-моделі.

В таблиці 2.2 представлено основні фінансові показники ТОВ «ЛІТМА» протягом досліджуваного періоду.

Таблиця 2.2 – Динаміка фінансових показників ТОВ «ЛІТМА» у 2022–2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Зміна 2022 / 2024	Управлінська інтерпретація
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	73 860,9	99 756,1	103 635,9	+40,3 %	Зростання обсягів продажу, вдала збутова політика
Чистий прибуток, тис. грн	2 070,1	4 094,0	4 197,6	+102,7 %	Покращення контролю витрат, зростання ефективності
Рентабельність продажів, %	2,8	4,1	4,1	+1,3	Посилення прибутковості при стабілізації процесів
Кількість працівників	54	62	62	+14,8 %	Зростання масштабів операційної діяльності
Грошові кошти на кінець року, тис. грн	1 044,2	9 188,6	19 882,0	+1803,2 %	Формування фінансової подушки

Підприємство продемонструвало послідовне зростання ключових показників, незважаючи на макроекономічні шоки та зовнішню невизначеність. Зокрема, стабільне зростання доходів і прибутку є свідченням чітко сформульованої стратегії, орієнтованої на гнучке реагування на зміни попиту. Зростання грошових коштів у понад 19 разів – це сигнал акумулювання фінансових резервів, що відповідає логіці антикризового управління.

2) Ефективність управління активами та зобов'язаннями. Важливість розділу полягає у раціональному управлінні активами та капіталом, що є фундаментом стабільності системи управління в нестабільних умовах. Ключовими індикаторами є коефіцієнт автономії, ліквідність, структура

інвестицій та зміна основних засобів, які свідчать про рівень самостійності та здатність підприємства до інвестування в майбутнє.

Таблиця 2.3 – Показники ефективності управління активами та зобов'язаннями ТОВ «ЛІТМА» у 2022–2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Оцінка ефективності
Коефіцієнт автономії	0,88	0,95	0,75	Висока стійкість, але зниження у 2024
Коефіцієнт покриття поточ. зобов'язань	5,14	11,90	3,73	Висока ліквідність, але помітна волатильність
Незавершені капітальні інвестиції, тис. грн	1 069,9	3 265,0	3 431,3	Ознака довгострокового планування
Основні засоби (балансова вартість), тис. грн	12 778,8	9 915,6	12 871,4	Інтенсивне оновлення матеріально-технічної бази

ТОВ «ЛІТМА» демонструє високий рівень автономії, що особливо важливо в нестабільному середовищі – це означає мінімальну залежність від кредиторів. Проте у 2024 році з'являються ознаки збільшення зовнішнього фінансування, що потребує посиленого контролю. У той самий час, інвестування в основні засоби і незавершене будівництво свідчить про прагнення до модернізації й стратегічного зростання, що є типовою практикою управління в умовах невизначеності.

3) Управлінська адаптивність до умов невизначеності. В умовах невизначеності ефективна система управління повинна мати адаптивні механізми, зокрема створення фінансового буфера, гнучке використання боргового навантаження, а також стабільність кадрової політики. Цей етап дозволяє оцінити, наскільки система управління ТОВ «ЛІТМА» здатна реагувати на зовнішні виклики та мінімізувати ризики.

Таблиця 2.4 – Управлінська адаптивність до зовнішніх ризиків ТОВ «ЛІТМА» у 2022–2024 рр.

Аспект управління	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Інтерпретація ситуації
Обсяг грошових коштів, тис. грн	1 044,2	9 188,6	19 882,0	Формування резервного фонду
Кредити (банківські та довгострокові), тис. грн	250,0	0,0	9 040,7	Стратегічне використання боргового ресурсу
Поточні зобов'язання, тис. грн	4 672,7	2 047,0	8 911,0	Зростання короткострокового боргового тиску
Кількість працівників, осіб	54	62	62	Стабільна кадрова політика, відсутність скорочень

Управлінська команда ТОВ «ЛІТМА» демонструє високий рівень проактивності: з одного боку – різке зростання грошових резервів, з іншого – свідоме залучення зовнішніх ресурсів для фінансування зростання. Такий підхід характерний для антикризового менеджменту нового покоління, орієнтованого на не лише виживання, а й стратегічне посилення позицій на ринку.

Таким чином, система управління ТОВ «ЛІТМА» у 2022–2024 рр. проявила себе як стабільна, гнучка та результативна. Підприємство демонструє здатність до балансування між фінансовою стабільністю та розвитком, ефективно використовує інструменти адаптації до зовнішніх змін, інвестує в майбутнє та зберігає кадрову стійкість. Це є наочним прикладом вдосконаленої управлінської моделі, що відповідає сучасним вимогам до ведення бізнесу в умовах невизначеності.

2.4 SWOT-аналіз та PEST-аналіз зовнішнього середовища підприємства

У процесі удосконалення системи управління в умовах невизначеності надзвичайно важливим є всебічний аналіз як внутрішніх характеристик підприємства, так і зовнішнього середовища його функціонування. Найбільш ефективним інструментарієм для цього виступають SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) та PEST-аналіз (Political, Economic, Social, Technological).

Ці методи дозволяють виявити потенційні ризики та ресурси, обґрунтувати необхідність змін в управлінні та збалансувати стратегію підприємства відповідно до викликів зовнішнього середовища.

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз ТОВ «ЛІТМА»

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
Сильні сторони (S)	Можливості (O)
- Стабільне зростання прибутку протягом 2022–2024 рр. (+102,7%)	- Розширення державних та міжнародних грантових програм для малого бізнесу [41]
- Висока ліквідність (коефіцієнт покриття > 3,7 навіть у 2024 р.)	- Цифровізація торгівлі та виробництва (доступність CRM/ERP)
- Відсутність хронічної боргової залежності (високий коефіцієнт автономії у 2022–2023 рр.)	- Зростання внутрішнього попиту на продукцію українського виробництва [40]
- Зростання грошових резервів → антикризова фінансова політика	- Інтеграція до логістичних кластерів або спільних кооперацій
- Стабільний персонал, зростання чисельності	
Слабкі сторони (W)	Загрози (T)
- Зниження коефіцієнта автономії у 2024 р. до 0,75 через залучення кредитів	- Зростання інфляції та валютної нестабільності (2022–2024) [42]
- Високий рівень поточних зобов'язань у 2024 р. (майже 9 млн грн)	- Воєнні ризики та перебої в енергопостачанні в регіонах [43]
- Вузька товарна спеціалізація	- Зниження платоспроможності споживачів через кризу доходів
- Недостатнє використання цифрових інструментів в управлінні	- Законодавчі зміни щодо оподаткування малого бізнесу

SWOT-аналіз дозволяє структурувати ключові внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на управління підприємством. В умовах невизначеності особливо важливо не лише фіксувати загрози, але й аналізувати можливості, що відкриваються перед підприємством, яке володіє достатнім адаптаційним потенціалом (таблиця 2.5).

SWOT-аналіз показує, що ТОВ «ЛІТМА» має сильні управлінські позиції, особливо в частині фінансової дисципліни та накопичення ресурсів. Проте для повноцінної адаптації в умовах невизначеності необхідно:

- зменшити боргове навантаження або раціоналізувати його структуру;
- диверсифікувати товарний портфель;
- інвестувати в цифрові рішення для управління.

PEST-аналіз допомагає виявити зовнішні макроекономічні та політичні фактори, які формують рівень невизначеності та впливають на управлінські рішення (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «ЛІТМА»

Категорія	Основні фактори впливу	Оцінка для ТОВ «ЛІТМА»
Політичні (P)	- Воєнний стан в країні, військові ризики в регіоні [43]	Високий ризик перебоїв в постачанні та логістиці
	- Програми компенсацій та пільг для МСП [41]	Потенціал для грантового фінансування інвестицій
Економічні (E)	- Інфляція (10–15% річних у 2022–2024) [42]	Необхідність постійного перегляду цінової політики
	- Кредитні ставки понад 20% річних	Висока вартість позикового капіталу
Соціальні (S)	- Курсові коливання UAH / USD (воєнна нестабільність)	Високі ризики імпортозалежності та зміни цін на сировину
	- Зниження купівельної спроможності населення [40]	Тиск на прибутковість, потреба в оптимізації витрат
Технологічні (T)	- Високий рівень міграції кадрів за кордон	Дефіцит кваліфікованої робочої сили, потреба в утриманні персоналу
	- Зростання ролі цифровізації, потреба в автоматизації	Можливість підвищення ефективності управління
	- Доступність нових технологій за рахунок грантів та пільг [41]	Потрібна модернізація ІТ-інфраструктури

Вплив зовнішнього середовища є високоризиковим, але й відкриває нові можливості. ТОВ «ЛІТМА» повинне посилити стратегічну гнучкість, шляхом:

- використання державної та міжнародної підтримки (гранти, пільги);
- зниження енергетичної залежності (інвестування в альтернативні джерела);
- інвестування в цифровізацію управління та виробництва;
- посилення фінансового прогнозування на випадок інфляційних шоків.

Таким чином, SWOT-аналіз підтверджує, що ТОВ «ЛІТМА» має внутрішній потенціал до стійкого розвитку, проте існують певні організаційні й стратегічні вузькі місця, які потрібно усунути. PEST-аналіз демонструє, що рівень зовнішньої невизначеності є дуже високим, але при цьому підприємство може використовувати зовнішні фактори як точку зростання. Ці два інструменти дозволяють створити базу для розробки рекомендацій у розділі 3 щодо адаптації системи управління до умов нестабільності.

3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЛІТМА» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

3.1 Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління підприємством

У попередніх розділах кваліфікаційної роботи було доведено, що ТОВ «ЛІТМА» демонструє достатню фінансову стійкість, гнучкість до зовнішніх змін і внутрішній ресурс розвитку. Проте в умовах постійної невизначеності зовнішнього середовища підприємству необхідно вдосконалити окремі елементи управлінської системи для забезпечення стійкого функціонування, підвищення адаптивності та конкурентоспроможності.

На основі поглибленого аналізу виявлено ряд ключових викликів та потенційних напрямів розвитку (Рисунок 3.1):



Рисунок 3.1 – Напрями удосконалення системи управління ТОВ «ЛІТМА»

- оптимізація фінансової стратегії – зниження боргового навантаження, підвищення автономії;
- посилення цифровізації – впровадження ERP/CRM-систем для оптимізації логістики, продажів і виробництва;
- вертикальна інтеграція – подальший розвиток внутрішнього виробництва компонентів;
- диверсифікація клієнтських каналів – вихід на нові регіональні ринки та канали збуту (B2B, дропшипінг, експорт).

Розглянемо кожен напрямок детальніше:

1) Оптимізація фінансової стратегії. Фінансова стратегія є основою для прийняття рішень в умовах ризику. Надмірна залежність від зовнішніх джерел фінансування та нестабільні грошові потоки підвищують вразливість підприємства до макроекономічних потрясінь. В умовах воєнного часу, інфляції та обмеженого доступу до дешевих кредитів підприємству важливо підтримувати високий рівень фінансової незалежності (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Фінансові метрики та необхідні коригування ТОВ «ЛІТМА»

Показник	Поточний стан (2024)	Ціль (2025–2026)	Заходи управління
Коефіцієнт автономії	≈ 0,75	≥ 0,85	Стратегічне скорочення боргового навантаження
Коефіцієнт покриття поточ. зобов'язань	≈ 3,7	4–6	Оптимізація запасів, підвищення оборотності
Середня ставка по кредитах	> 20 %	< 15 %	Рефінансування, робота з дешевими кредитними програмами
Співвідношення борг / власний капітал	0,25 / 0,75	0,15 / 0,85	Зміна структури капіталу, зниження ризику банкрутства

Реалізація фінансових заходів дозволить зменшити ризик ліквідності, підвищити кредитоспроможність, уникнути проблем з обслуговуванням боргів у

кризовий період. Це створює стабільну основу для інших управлінських рішень, зокрема – інвестиційних.

2) Цифровізація управлінських та операційних процесів. В умовах турбулентності швидкість прийняття рішень та гнучкість логістики і продажів стає ключовою конкурентною перевагою. Інформація, яка надходить до управлінців із запізненням, або в неструктурованому вигляді, ускладнює адаптацію. Впровадження цифрових рішень дозволяє оптимізувати процеси, зменшити втрати та мінімізувати вплив людського фактора (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Впровадження інформаційних систем ТОВ «ЛІТМА»

Сфера	Поточний стан	Ціль	Запропоновані рішення
Продажі та CRM	Фрагментований	Єдина система для B2B/B2C	Впровадження CRM + інтеграція з онлайн-магазином
Виробництво	Ручна фіксація	ERP із плануванням, обліком	Встановлення ERP-системи (Odoo, SAP Business One, BAS)
Аналітика	Excel-звіти	ВІ-система для управління	Підключення до Power BI / Tableau для аналізу фінансових даних
Постачання і логістика	Неавтоматизовані	Інтелектуальне управління запасами	Алгоритми reorder point та інтеграція з постачальниками

Цифровізація дозволить ТОВ «ЛІТМА» створити інтегровану систему управління, яка сприятиме прийняттю рішень у режимі реального часу, підвищить ефективність виробництва, мінімізує втрати й знизить адміністративні витрати.

3) Підвищення рівня вертикальної інтеграції. У нестабільному ринку, де логістика постачання під загрозою (воєнні дії, перебої з електроенергією, транспортні бар'єри), виробниче підприємство повинне мати максимальну незалежність від зовнішніх постачальників. Це досягається через розширення внутрішніх виробничих потужностей – особливо для ключових сировинних компонентів (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Розширення внутрішнього виробництва ТОВ «ЛІТМА»

Компонент	Поточний стан	Ціль	Заходи
Тасьма, трикотаж	Частково власне	Повна автономність	Закупівля нових ткацьких машин
Неткані полотна	Закупівля	Виробництво в межах ТОВ «ЛІТМА»	Запуск нової виробничої лінії
Зовнішні закупки	Висока імпортозалежність	Зменшення витрат на логістику	Пошук локальних постачальників, імпортозаміщення
Загальний ефект	–	-15–20 % собівартості	Вплив на рентабельність, стійкість у разі перебоїв

Вертикальна інтеграція – це стратегія довгострокової стійкості. Вона підвищує контроль за якістю, зменшує витрати, а також захищає управлінську систему від нестабільних зовнішніх факторів, включаючи валютні ризики й перебої в ланцюгах постачання.

4) Диверсифікація ринків збуту. В умовах зниження купівельної спроможності, концентрація продажів лише на одному типі ринку або в межах одного регіону створює вразливість.

Таблиця 3.4 – Розширення каналів збуту ТОВ «ЛІТМА»

Канал	Поточний стан	Ціль	Заходи
Онлайн-торгівля	Базовий сайт	Повноцінна e-commerce платформа	Розширення функціоналу сайту, інтеграція з Rozetka, Prom
B2B-ринки	Локальні контракти	Всеукраїнська мережа дистриб'юторів	Каталогізація, систематизація пропозицій, комерційна CRM
Експорт	Молдова	Вихід на ринки ЄС (Польща, Румунія)	Участь у виставках, сертифікація за стандартами ЄС
Дропшипінг і партнерства	Початковий рівень	100+ дропшип-партнерів	Автоматизована партнерська система + маркетингова підтримка

Диверсифікація каналів збуту, зокрема через цифрові платформи та зовнішні ринки, дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним навіть у періоди економічного спаду (таблиця 3.4).

Розширення каналів збуту дозволяє зменшити залежність від внутрішнього ринку, а також використати зміни як можливість для розширення. Це забезпечує більшу гнучкість системи управління і дає простір для масштабування.

Запропоновані напрями удосконалення системи управління ТОВ «ЛІТМА» мають взаємозалежний характер і формують єдину логічну модель трансформації управлінської системи в умовах невизначеності. Для забезпечення ефективної реалізації змін важливо дотримуватись етапного впровадження, де кожен елемент посилює попередній.

Нижче наведено деталізований план інтеграції змін за пріоритетами та можливостями ресурсного забезпечення (Рисунок 3.2).

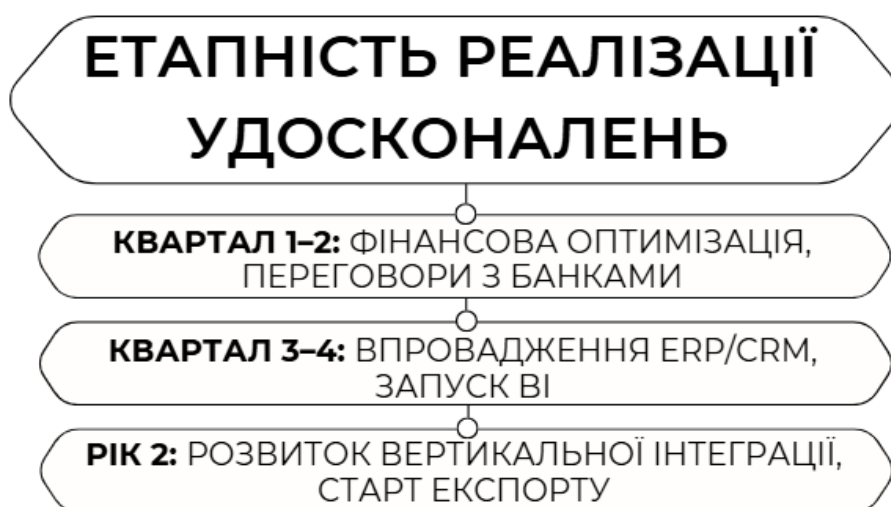


Рисунок 3.2 – Етапність реалізації удосконалень

Розглянемо детальніше кожен з етапів:

1) Квартал 1–2: Фінансова оптимізація, переговори з банками:

- проведення глибокого аудиту поточного боргового портфеля;
- переговори з банками щодо рефінансування позик під нижчі ставки;

- формування внутрішнього резервного фонду (за рахунок частини прибутку 2024 р.);

- визначення порогових значень коефіцієнтів автономії й ліквідності.

Очікуваний результат: підвищення фінансової гнучкості та зниження зовнішніх ризиків, створення «подушки безпеки» для запуску цифровізації.

2) Квартал 3–4: Впровадження ERP/CRM-систем, запуск BI-аналітики:

- вибір IT-партнера та адаптованого програмного рішення (напр., BAS, Odoo);

- міграція бази даних та навчання персоналу;

- інтеграція онлайн-магазину з CRM для автоматизації продажів;

- підключення бізнес-аналітики (Power BI) для моніторингу KPI в реальному часі.

Очікуваний результат: централізація управління, скорочення часу на прийняття рішень, поліпшення взаємодії між підрозділами.

3) Рік 2: Вертикальна інтеграція, розвиток експортної діяльності:

- інвестування в обладнання для виробництва нетканих полотен;

- введення в експлуатацію нових виробничих потужностей;

- реєстрація торгової марки на зовнішніх ринках (EUIPO, Молдова);

- участь у профільних виставках та ділових форумах для B2B контактів.

Очікуваний результат: скорочення собівартості продукції, зниження залежності від постачальників, вихід на нові зовнішні ринки.

Таким чином, результати попередніх розділів показали, що ТОВ «ЛІТМА» має значний внутрішній потенціал до розвитку навіть в умовах високої зовнішньої невизначеності. Проте для забезпечення довгострокової стійкості та стратегічної конкурентоспроможності необхідно вдосконалити окремі компоненти системи управління.

Запропоновані напрями удосконалення – фінансова оптимізація, цифровізація, виробнича автономізація та збутова диверсифікація – є логічними та взаємопов'язаними. Їх реалізація дозволить ТОВ «ЛІТМА»:

- зменшити чутливість до зовнішніх ризиків;

- підвищити рівень прозорості й оперативності управління;
- зменшити витрати та підвищити маржинальність;
- вийти на нові ринки та клієнтські сегменти.

Отже, система управління підприємством має бути трансформована в адаптивну, цифрову та інтегровану, що відповідає сучасним викликам нестабільного середовища.

3.2 Розробка та оцінка заходів щодо підвищення адаптивності управлінської системи до умов невизначеності

Адаптивність управлінської системи в умовах невизначеності є ключовим чинником стійкості та виживання підприємства на сучасному етапі. Як було показано в другому розділі кваліфікаційної роботи, ТОВ «ЛІТМА», попри позитивну динаміку основних фінансових показників, стикається з ризиками, пов'язаними зі зростанням боргового навантаження, змінами в зовнішньому середовищі (воєнна нестабільність, валютні коливання, інфляція), а також необхідністю переходу до сучасної цифрової моделі управління.

Тому наступним етапом дослідження буде розробка конкретних заходів, які дозволять посилити адаптивність управлінської системи ТОВ «ЛІТМА».

Розглянемо детально кожен із запропонованих заходів (Рисунок 3.3):

1) Запровадження антикризового фінансового моніторингу. Фінансова гнучкість є однією з головних ознак адаптивної системи управління. Зростання поточних зобов'язань у 2024 році, кредитне навантаження та зміни у структурі активів вимагають впровадження постійного контролю фінансових ризиків (таблиця 3.5).

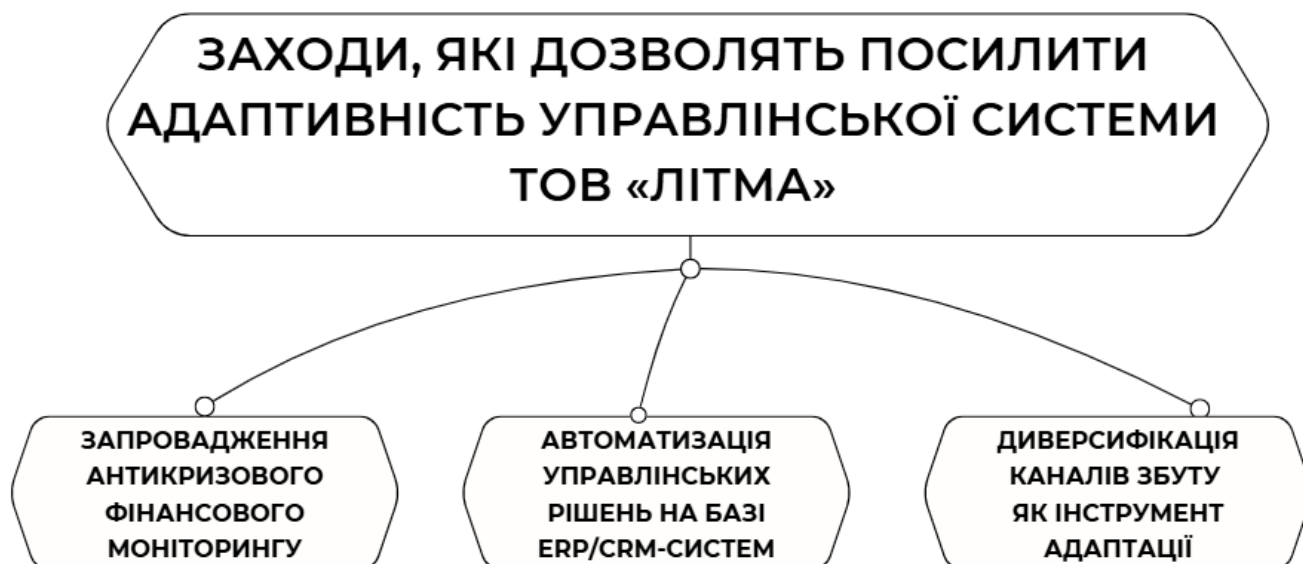


Рисунок 3.3 – Заходи, які дозволять посилити адаптивність управлінської системи ТОВ «ЛІТМА»

Таблиця 3.5 – Ключові показники фінансової гнучкості та антикризові заходи для ТОВ «ЛІТМА»

Показник	Значення у 2024	Критичне значення	Запропонований захід
Поточні зобов'язання, тис. грн	8 911,0	> 9 000	Щотижневий моніторинг дебіторки/кредиторки
Коефіцієнт автономії	0,75	< 0,6	Перегляд частки позикового капіталу
Грошові кошти на кінець періоду	19 882,0	< 2 000	Створення стабілізаційного резерву

Запровадження антикризового фінансового моніторингу дозволить ТОВ «ЛІТМА» своєчасно виявляти загрози ліквідності та приймати об'єктивні рішення щодо управління борговими інструментами.

2) Автоматизація управлінських рішень на базі ERP/CRM-систем. В умовах невизначеності критично важливим є зменшення часу між отриманням інформації та ухваленням рішень. ERP/CRM-системи дозволяють досягти прозорості процесів, аналітичності та адаптивності в управлінні (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 – Очікуваний ефект від впровадження ERP/CRM

Функціональний блок	Поточний стан	Зміни після впровадження	Очікуваний результат
Управління продажами	Excel + телефон	CRM-система з API	Контроль конверсій, швидкість реакції
Складський облік	Ручний облік	Модуль ERP (BAS/Odoo)	Мінімізація залишків, планування поставок
Фінансова звітність	Excel-документи	Автоматичне формування звітності	Прозорість та швидкість прийняття рішень

Інформаційні системи дадуть змогу оперативно керувати ресурсами та адаптуватися до змін ринку в режимі реального часу. Це ключовий елемент адаптивної моделі управління в умовах зовнішньої нестабільності.

3) Диверсифікація каналів збуту як інструмент адаптації. ТОВ «ЛІТМА» має стабільний внутрішній ринок, проте залежність від локальних B2B-каналів обмежує його гнучкість. Для зниження ризиків падіння попиту доцільно вивести продукцію на нові ринки та цифрові платформи (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7 – Можливості та ефекти збутової диверсифікації для ТОВ «ЛІТМА»

Канал	Поточний обсяг (%)	Потенціал до 2025	Інструмент реалізації
Внутрішній B2B	75	50	Збереження ключових контрактів
Онлайн-продажі (B2C)	10	25	SEO, маркетплейси, дропшипінг
Експорт (Східна Європа)	15	25	Сертифікація, участь у виставках

Диверсифікація збуту дозволить знизити залежність від конкретних контрагентів і підвищити адаптивність системи до зміни купівельної спроможності та ринкових трендів.

Таким чином, підвищення адаптивності управлінської системи ТОВ «ЛІТМА» повинно ґрунтуватися на трьох ключових напрямках:

- оперативний фінансовий моніторинг,
- цифровізація управлінських процесів,
- стратегічна диверсифікація збуту.

Ці заходи забезпечать не лише збереження фінансової стабільності в умовах невизначеності, але й створять потенціал для зростання, навіть у період зовнішніх викликів.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи було розкрито теоретико-методологічні засади функціонування та вдосконалення системи управління підприємством в умовах невизначеності. Здійснене дослідження дозволило встановити, що система управління підприємством є комплексом взаємопов'язаних елементів, що забезпечують процеси планування, організації, мотивації та контролю для досягнення стратегічних і тактичних цілей суб'єкта господарювання. Її ефективне функціонування напряму залежить від здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища та реагувати на виклики невизначеності, які в сучасних умовах набувають системного і глобального характеру.

Проаналізовано основні підходи до трактування поняття «система управління підприємством», які демонструють різноманітність наукових позицій щодо її структури, цілей та функцій. Показано, що в сучасній науковій літературі домінують підходи, які розглядають систему управління як динамічну, відкриту систему, що функціонує в постійній взаємодії із зовнішнім середовищем. Наведено класифікацію елементів управлінської системи, до яких належать суб'єкти управління, об'єкти управління, методи, принципи, функції, ресурси та інформація. Розкрито роль управління як чинника забезпечення конкурентоспроможності, адаптивності та інноваційного розвитку підприємства.

Зосереджено увагу на особливостях функціонування підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Невизначеність визначено як об'єктивну характеристику ринкового середовища, що проявляється через змінність, складність, непередбачуваність і суперечливість зовнішніх чинників. Основними джерелами невизначеності виступають політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та геополітичні фактори. Розкрито, що в умовах турбулентного середовища підприємства повинні впроваджувати антикризове управління, адаптивні та гнучкі організаційні структури, сценарне

прогнозування, ризик-менеджмент, цифрові технології підтримки управлінських рішень. Наведено структуровану таблицю основних ознак невизначеності та методів реагування на неї.

Досліджено зарубіжний досвід удосконалення систем управління підприємствами в умовах нестабільності. Висвітлено підходи транснаціональних компаній, таких як Toyota, Amazon, Airbus, Siemens, Unilever та інших. Особливу увагу приділено таким практикам як: впровадження гнучких методологій управління (Agile, Scrum), використання системи раннього попередження про ризики, цифрових двійників (digital twins), сценарного планування, побудови стійких ланцюгів постачання та трансформації управлінських культур. На прикладі Airbus SE розглянуто модель сценарного управління, яка передбачає побудову декількох стратегічних варіантів розвитку (оптимістичного, базового, песимістичного) з подальшим вибором на основі моніторингу змін зовнішнього середовища. Систематизовано ключові принципи, які можуть бути запозичені українськими підприємствами, зокрема: впровадження культури адаптивного управління, інвестиції в аналітику та цифрові інструменти, децентралізація прийняття рішень, розвиток людського капіталу.

Таким чином, отримані теоретичні положення дозволяють сформулювати чітке уявлення про сучасні вимоги до управлінської системи підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища, а також ідентифікувати інструменти та підходи, здатні забезпечити її ефективність та адаптивність.

У другому розділі кваліфікаційної роботи було здійснено комплексне дослідження організаційно-економічного стану ТОВ «ЛІТМА» та системи його управління. Аналіз включав оцінку техніко-економічних показників, фінансових результатів, структури активів і зобов'язань, ефективності управлінських рішень, а також SWOT- і PEST-аналіз зовнішнього середовища.

Згідно з фінансовою звітністю підприємства за 2022–2024 роки, спостерігається стабільне зростання доходів і прибутку. Так, чистий дохід зріс із 73,9 млн грн у 2022 р. до 103,6 млн грн у 2024 р., а чистий прибуток збільшився з 2,07 млн грн до 4,2 млн грн відповідно. Рентабельність продажів зросла до 4,1 %,

що свідчить про ефективність цінової та виробничої політики. Кількість працівників стабільно зросла з 54 до 62 осіб, що свідчить про розширення операційної діяльності.

Проведений аналіз виявив, що система управління ТОВ «ЛІТМА» є стабільною, фінансово життєздатною та демонструє здатність до адаптації. Зокрема, підприємство активно акумулює грошові кошти (близько 20 млн грн у 2024 році), що формує фінансовий буфер безпеки. Водночас, у 2024 році зросло боргове навантаження – з'явилися довгострокові кредити (5,8 млн грн) і збільшились поточні зобов'язання. Це є сигналом про перехід від консервативної до помірно-агресивної фінансової політики з акцентом на інвестиційне зростання.

SWOT-аналіз підприємства вказав на сильні сторони, такі як фінансова стабільність, гнучкість і наявність внутрішніх виробничих потужностей. Серед слабких сторін варто зазначити часткову імпортозалежність і відсутність повноцінної цифрової інфраструктури управління. У зовнішньому середовищі (за результатами PEST-аналізу) визначено такі основні ризики: воєнна загроза, інфляція, нестабільний курс гривні та ризики логістичних порушень. Водночас існують можливості – державна підтримка МСП, розвиток цифрової інфраструктури та зростання попиту на вітчизняну продукцію.

Узагальнюючи результати, можна зробити висновок, що ТОВ «ЛІТМА» має хорошу основу для сталого розвитку, але потребує удосконалення управлінських механізмів, посилення гнучкості фінансової політики та цифровізації для ефективної адаптації до умов невизначеності.

Третій розділ кваліфікаційної роботи було присвячено обґрунтуванню шляхів підвищення ефективності та адаптивності системи управління підприємством на основі результатів попереднього аналізу. Мета розділу – визначити конкретні стратегічні напрями розвитку управлінської системи ТОВ «ЛІТМА» з урахуванням зовнішніх ризиків і внутрішніх резервів.

Запропоновано чотири ключові напрями удосконалення системи управління, що формують єдиний логічний комплекс адаптації:

1) Оптимізація фінансової стратегії: рекомендовано зменшити боргове навантаження, підвищити коефіцієнт автономії до $\geq 0,85$, сформувати стабілізаційний резерв та запровадити регулярний фінансовий моніторинг.

2) Цифровізація управлінських процесів: впровадження ERP/CRM-систем для централізації обліку, автоматизації фінансових і виробничих процесів, а також підвищення прозорості та швидкості управлінських рішень.

3) Підвищення вертикальної інтеграції: розвиток власного виробництва нетканних матеріалів та сировини, що знизить залежність від постачальників і покращить контроль якості.

4) Диверсифікація ринків збуту: вихід на нові канали (дропшипінг, маркетплейси, експорт до країн Східної Європи), що забезпечить стійкість попиту та зменшить ризики втрати основних клієнтів.

Розроблено конкретні заходи для підвищення адаптивності управлінської системи, зокрема:

- впровадження антикризового моніторингу на основі критичних фінансових індикаторів;
- автоматизація ключових управлінських функцій (продажі, склад, фінанси);
- стратегічне планування диверсифікації збуту з конкретними орієнтирами до 2025 року.

Усі запропоновані заходи взаємопов'язані та формують системний підхід до трансформації управління в бік адаптивної, гнучкої та стійкої моделі. Вони також враховують фінансові можливості підприємства (згідно з його прибутком і обсягом резервів), а тому є реалістичними та досяжними в середньостроковій перспективі.

Загалом, запропонована модель удосконалення управління дозволяє не лише нейтралізувати ризики, притаманні умовам невизначеності, а й створити умови для активного стратегічного зростання.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Koontz H., Wehrich H. Management: A Global Perspective. – McGraw-Hill, 2010. – 672 p.
2. Drucker P. The Practice of Management. – Harper Business, 2006. – 404 p.
3. Амоша О.І. Управління підприємствами в умовах ринкової економіки. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2020. – 278 с.
4. Taylor F.W. The Principles of Scientific Management. – New York: Harper & Brothers, 1911. – 144 p.
5. Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. – HarperCollins, 1980. – 320 p.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. – К.: Видавництво «Діалектика», 2004. – 702 с.
7. Тарновська І.І. Менеджмент підприємства: навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2021. – 264 с.
8. Бутко М.П., Іванова В.І. Основи управління підприємством: Навчальний посібник. – Харків: ФОП Панов А.М., 2020. – 288 с.
9. Журавльов П.В. Системний підхід в управлінні підприємствами. // Економіка та держава. – 2022. – №9. – С. 32–35.
10. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. – NY: Free Press, 2004. – 592 p.
11. Дзяма І.М. Стратегічне управління підприємствами в умовах нестабільності // Науковий вісник ХНУ. Серія: Економіка. – 2023. – №2. – С. 89–94.
12. Бутко М.П. Управління в умовах невизначеності: монографія. – К.: КНЕУ, 2020. – 212 с.
13. Ansoff I. Strategic Management. – London: Palgrave Macmillan, 2019. – 389 p.
14. Mintzberg H. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. – New York: Free Press, 2005. – 416 p.
15. Grant R. Contemporary Strategy Analysis. – Wiley, 2021. – 456 p.

16. Кравченко О.І. Стратегічне управління підприємством. – К.: Центр учбової літератури, 2022. – 240 с.
17. Васильєв О.М. Управління ризиками в бізнесі. – Х.: ХНЕУ, 2021. – 174 с.
18. Дубровіна Л.А. Гнучке управління в сучасних умовах: виклики та рішення // Економіка і організація управління. – 2022. – №3. – С. 91–97.
19. Daft R. Management. – Cengage Learning, 2021. – 736 p.
20. Harvard Business Review. (2022). How companies use agile during uncertainty. – Режим доступу: <https://hbr.org>
21. OECD (2021). Agility and Resilience in the Face of Crises. – Режим доступу: <https://www.oecd.org>
22. Deloitte Insights (2023). Scenario Planning in Practice: Airbus Case Study. – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com>
23. McKinsey & Company (2020). Agile Resilience in the Face of Crisis. – Режим доступу: <https://www.mckinsey.com>
24. Кузьмін О. Є., Телішевська Н. В. (2022). Антикризове управління підприємством. – Львів: ЛНУ імені І. Франка.
25. Mintzberg H. (2009). Managing. – Berrett-Koehler Publishers. – 320 p.
26. O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2016). Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma. – Stanford University Press. –280 p.
27. ISO 22301:2019 – Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements. – Режим доступу: <https://surl.li/elluea>
28. Офіційний сайт ТОВ «ЛІТМА». – Режим доступу: <https://www.litma.com.ua/>
29. Clarity-project.info. Інформація про компанію ТОВ «ЛІТМА». – Режим доступу: <https://clarity-project.info/edr/30064828>
30. Наказ Держспоживстандарту України №28 від 11.01.2011 «Про затвердження переліку продукції, що підлягає обов'язковій сертифікації». – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0466-05#Text>
31. Ковальчук Т.П. Організація та управління виробництвом на підприємствах легкої промисловості: навч. посіб. – Київ: Центр учбової літератури, 2020. – 236 с.

32. Крамаренко Г.О. Аналіз господарської діяльності підприємства. – К.: Центр учбової літератури, 2021. – 432 с.
33. Герасименко В.Г. Економіка підприємства: підручник. – К.: Знання, 2020. – 532 с.
34. Журавель В. Є. Економічний аналіз. – К.: КНЕУ, 2021. – 392 с.
35. Офіційна фінансова звітність ТОВ «ЛІТМА» за 2022 р. – Режим доступу: https://clarity-project.info/edr/30064828/yearly-finances?current_year=2022
36. Офіційна фінансова звітність ТОВ «ЛІТМА» за 2023 р. – Режим доступу: https://clarity-project.info/edr/30064828/yearly-finances?current_year=2023
37. Офіційна фінансова звітність ТОВ «ЛІТМА» за 2024 р. – Режим доступу: https://clarity-project.info/edr/30064828/yearly-finances?current_year=2024
38. Осауленко О. Г. Управління підприємством: навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2021.
39. Крамаренко Г. О. Антикризове управління в умовах невизначеності. – Харків: Фінанси, 2020.
40. Державна служба статистики України. – Режим доступу: <https://ukrstat.gov.ua>
41. Міністерство економіки України. Підтримка малого бізнесу: гранти та пільги. – Режим доступу: <https://www.me.gov.ua>
42. НБУ. Макроекономічний огляд 2024. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MMR_2024-12.pdf?v=10
43. Меморандум КМУ: Оцінка ризиків безперебійності бізнесу в умовах воєнного стану, 2024. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-metodyky-otsinky-ryzykiv-bezpeky-v-systemi-osvity-poviazanykh-iz-zbroinoiu-ahresiieiu-rosiiskoi-federatsii-proty-ukrainy-866-020824>

ДОДАТКИ

Завідувачу кафедри
Менеджменту та адміністрування
Нілі ТЮРІНІЙ

здобувача вищої освіти (студента ПІБ,
факультет, «курс», «група»)

Летіца Тонгарук
МН₂-20-1 ФУАТІ

ЗАЯВА

З правилами чинного Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Хмельницькому національному університеті, згідно з яким виявлення академічного плагіату є підставою для відмови в допуску кваліфікаційної роботи до захисту і застосування заходів академічної відповідальності, ознайомлений (а). Про використання спеціалізованих програмних засобів (СПЗ) StrikePlagiarism та Anti-Plagiarism для перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність академічного плагіату оповіщений (а). Надаю університету право на передачу моєї роботи для обробки та збереження в базах даних СПЗ і використання роботи для виявлення академічного плагіату в інших роботах, які перевіряються СПЗ.

Також надаю свою згоду на обробку й збереження університетом моєї роботи в Інституційному репозитарії Хмельницького національного університету.

Робота надається для перевірки в електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою.

5.06.2025

дата

підпис