



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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
Формування ефективної системи менеджменту підприємства
(на прикладі ТОВ «ІЗІМАРКЕТ», м. Запоріжжя)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і найменування
Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і найменування
Освітня програма Менеджмент
Найменування
Шифр КвРМН.022168.02.15

Виконала студентка 4 курсу, група МН-22-2
Шифр  Підпис Ірина СТАНІСЛАВЧУК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник к. екон. наук, доцент
Науковий ступінь, звання  Підпис Наталія КАРВАЦКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер  Підпис Олена КОСЮК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування  Підпис Ніла ТЮРІНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

22 06 2026 р.

Хмельницький 2026

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
 Кафедра менеджменту та адміністрування
 Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і найменування
 Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і найменування
 Освітня програма Менеджмент
Найменування

ЗАТВЕРДЖУЮ:
 Завідувач кафедри

" 25 01 2026р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Станіславчук Ірини Юрївни
Прізвище, ім'я, по батькові здобувач(ки)

1. Тема роботи «Формування ефективної системи менеджменту підприємства (на прикладі ТОВ «ІЗІМАРКЕТ», м. Запоріжжя)»

керівник роботи Карвацка Наталія Станіславівна, канд. екон. наук, доцент кафедри МА
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, учене звання

Затверджено наказом ректора університету від 20.02.2026 р. № 7 дод.6

2. Термін подання здобувачем роботи на кафедру 05 червня 2026 р.


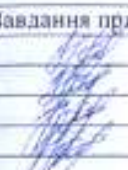

3. Вихідні дані до роботи наукові статті, статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, фінансова звітність, інформація мережі Інтернет тощо.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1 Теоретичні основи формування системи менеджменту підприємства. 2 Аналіз системи менеджменту в ТОВ «ІЗІМАРКЕТ». 3 Рекомендації щодо вдосконалення системи менеджменту ТОВ «ІЗІМАРКЕТ»

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Таблиця 1.1 – Визначення поняття «система менеджменту» різними науковцями. Рисунок 1.1 – Ключові елементи системи менеджменту на підприємстві. Рисунок 1.2 – Класифікація основних методів менеджменту. Таблиця 1.2 – Переваги та недоліки принципів побудови ефективної системи управління підприємством. Рисунок 1.3 – Принципи побудови ефективної системи управління підприємством. Таблиця 1.2 – Переваги та недоліки принципів побудови ефективної системи управління підприємством. Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «ІЗІМАРКЕТ». Рисунок 2.1 – Основні напрями стратегічного розвитку ТОВ «ІЗІМАРКЕТ». Таблиця 2.2 – Загальна характеристика організаційно-економічної діяльності ТОВ «ІЗІМАРКЕТ». Таблиця 2.3 – Основні фінансові показники ТОВ «ІЗІМАРКЕТ». Рисунок 2.2 – Фінансові результати діяльності ТОВ «ІЗІМАРКЕТ» у 2022-2025 рр. Таблиця 2.4 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ІЗІМАРКЕТ». Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ІЗІМАРКЕТ». Таблиця 2.6 – Сучасні засоби комунікації, що використовуються ТОВ «ІЗІМАРКЕТ». Таблиця 3.1 – Оцінювання системи менеджменту ТОВ «ІЗІМАРКЕТ» за KPI-методом. Рисунок 3.1 – Пропозиції щодо

оптимізації управлінських процесів та впровадження інноваційних методів менеджменту на «ІЗІМАРКЕТ».

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

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

7. Дата видачі завдання 20.02.2026

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Січень 2026	виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	Січень 2026	виконано
3.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	Січень 2026	виконано
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	Січень 2026	виконано
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства	Лютий 2026	виконано
6.	Підготовка першого розділу	Березень 2026	виконано
7.	Підготовка другого розділу	Квітень 2026	виконано
8.	Підготовка третього розділу	Травень 2026	виконано
9.	Підготовка висновків	Травень 2026	виконано
10.	Здача науковому керівнику	Травень 2026	виконано
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	Травень 2026	виконано
12.	Оформлення кваліфікаційної роботи в остаточному варіанті	Червень 2026	виконано
13.	Проходження нормоконтролю	Червень 2026	виконано
14.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	Червень 2026	виконано
15.	Перевірка рукопису роботи на унікальність тексту, дотримання академічної доброчесності, одержання рішення експертної комісії кафедри про допуск роботи до захисту	Червень 2026	виконано
16.	Одержання відгуку наукового керівника	Червень 2026	виконано
17.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	Червень 2026	виконано
18.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2026	виконано

Здобувач освіти


Підпис

Ірина СТАНІСЛАВЧУК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


Підпис

Наталія КАРВАЦКА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Станіславчук І.Ю. Формування ефективної системи менеджменту підприємства (на прикладі ТОВ «ІЗИМАРКЕТ», м. Запоріжжя). Керівник роботи - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування Карвацка Н.С. Кваліфікаційна робота бакалавра: 53 ст., 7 рисунків, 11 таблиць, 40 джерел посилань.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: МЕНЕДЖМЕНТ, СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ, УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ, КРІ, ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, CRM-СИСТЕМА, ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ.

У роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти функціонування системи менеджменту підприємства. Розкрито сутність менеджменту, його функції, принципи та методи, а також визначено роль ефективного управління в забезпеченні розвитку підприємства.

Проведено аналіз діяльності ТОВ «ІЗИМАРКЕТ», оцінено особливості організаційної структури та системи управління. За допомогою КРІ-методу здійснено оцінювання ефективності менеджменту підприємства, визначено його сильні сторони та проблемні аспекти.

За результатами дослідження запропоновано напрями вдосконалення системи менеджменту, зокрема впровадження сучасних цифрових інструментів, CRM- та ERP-систем, оптимізацію управлінських процесів і розробку довгострокової стратегії розвитку. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності, конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства.


підпис
Ірина Станіславчук
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

« 05 » 06 202 6 р.

ЗМІСТ

Вступ.....	6
1 Теоретичні основи формування системи менеджменту підприємства.....	8
1.1 Сутність та значення системи менеджменту в сучасних умовах господарювання	8
1.2 Класифікація та характеристика основних методів і функцій менеджменту	13
1.3 Принципи побудови ефективної системи управління підприємством.....	18
2 Аналіз системи менеджменту в ТОВ «ІЗІМАРКЕТ»	23
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ІЗІМАРКЕТ»	23
2.2 Аналіз існуючої системи менеджменту підприємства та її структурних елементів	32
3 Рекомендації щодо вдосконалення системи менеджменту ТОВ «ІЗІМАРКЕТ» ...	37
3.1 Оцінка ефективності функціонування системи менеджменту в ТОВ «ІЗІМАРКЕТ»	37
3.2 Пропозиції щодо оптимізації управлінських процесів та впровадження інноваційних методів менеджменту на підприємстві.....	40
3.3 Очікувані результати та перспективи підвищення ефективності менеджменту в ТОВ «ІЗІМАРКЕТ»	43
Висновки.....	47
Список використаних джерел	50

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена сучасними викликами ринкової економіки, що характеризується високим рівнем конкуренції, швидкими технологічними змінами та нестабільністю зовнішнього середовища. Для малого бізнесу особливо важливо створити дієву систему управління, яка забезпечує баланс між оперативністю прийняття рішень, стратегічним плануванням та раціональним використанням ресурсів. Ефективний менеджмент стає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та довгострокового розвитку підприємства.

На прикладі ТОВ «ІЗІМАРКЕТ» дослідження дозволяє оцінити практичні аспекти функціонування управлінських процесів, виявити їх сильні та слабкі сторони, а також запропонувати інноваційні підходи до оптимізації. Це має значення не лише для конкретного підприємства, а й для формування загальних рекомендацій щодо розвитку системи менеджменту в умовах цифрової трансформації та глобалізації економіки.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному аналізі формування ефективної системи менеджменту підприємства на прикладі ТОВ «ІЗІМАРКЕТ».

Відповідно до мети завдання дослідження такі:

- розкрити сутність та визначити значення системи менеджменту в сучасних умовах господарювання;
- провести класифікацію та надати характеристику основних методів і функцій менеджменту;
- обґрунтувати принципи побудови ефективної системи управління підприємством;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «ІЗІМАРКЕТ»;
- здійснити аналіз існуючої системи менеджменту підприємства та її структурних елементів;

- цінити ефективність функціонування системи менеджменту в ТОВ «ІЗІМАРКЕТ»;

- розробити пропозиції щодо оптимізації управлінських процесів та впровадження інноваційних методів менеджменту;

- сформулювати очікувані результати та перспективи підвищення ефективності менеджменту підприємства.

Об'єкт дослідження – процеси формування системи менеджменту суб'єктів господарювання сфери роздрібної торгівлі та електронної комерції.

Предмет дослідження – теоретичні засади та практичні рекомендації щодо удосконалення системи менеджменту ТОВ «ІЗІМАРКЕТ».

Методи дослідження. В процесі виконання кваліфікаційної роботи були використані методи економічного та фінансового аналізу, порівняння, узагальнення, індукції, дедукції, систематизації, SWOT-аналіз, графічний метод, а також сучасні підходи до оцінювання ефективності системи менеджменту підприємства.

Інформаційна база дослідження сформована на основі нормативно-правових актів України, а також офіційних статистичних даних і аналітики діяльності ТОВ «ІЗІМАРКЕТ». Додатково використано наукові праці українських та зарубіжних авторів, навчальні посібники, монографії та сучасні публікації з питань менеджменту, цифрової трансформації та стратегічного управління.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вони можуть бути використані для вдосконалення управлінських процесів у ТОВ «ІЗІМАРКЕТ» шляхом впровадження інноваційних методів менеджменту та цифрових інструментів. Це забезпечить підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій на ринку та створить основу для довгострокового стабільного розвитку.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та значення системи менеджменту в сучасних умовах господарювання

Система менеджменту у сучасних умовах господарювання розглядається як комплекс взаємопов'язаних процесів, методів, принципів та інструментів, що забезпечують ефективне функціонування підприємства. Вона охоплює як стратегічний рівень управління, так і оперативні механізми реалізації рішень. На думку П. Друкера, одного з провідних теоретиків менеджменту, «менеджмент – це не лише наука і мистецтво, а й соціальна функція, яка визначає успіх підприємства» [13, с.27]. Це означає, що управління не можна зводити лише до технічних чи адміністративних процедур – воно має соціальний вимір, адже впливає на людей, їхню мотивацію та взаємодію.

Г. Мінцберг у своїй праці «Структурування організацій» підкреслював, що система управління має багаторівневу природу, де поєднуються формальні структури та неформальні комунікації [20, с.73]. Він виділяв ключові ролі менеджера – від стратегічного мислителя до координатора щоденних процесів, наголошуючи, що ефективність управління залежить від здатності керівника поєднувати різні функції та адаптувати їх до конкретних умов.

Р. Дафт у книзі «Менеджмент» наголошував, що сучасна система управління повинна інтегрувати економічні, соціальні та технологічні чинники, забезпечуючи баланс між ефективністю та інноваційністю [7, с.44]. Він підкреслював, що менеджмент є динамічним процесом, який постійно змінюється під впливом глобалізації та цифровізації, а отже, підприємства мають бути готовими до постійного оновлення своїх управлінських практик.

Сучасний дослідник Т. Девенпорт у праці «Інформаційна екологія» акцентує на ролі інформаційних потоків та цифрових технологій у забезпеченні прозорості й швидкості управлінських процесів [21, с.132]. Він доводить, що ефективна система

менеджменту неможлива без інтеграції аналітики та управління даними, адже саме інформація стає ключовим ресурсом у прийнятті рішень.

Український дослідник О. Кузьмін у працях з теорії управління підкреслює, що система менеджменту вітчизняних підприємств має враховувати специфіку економічного середовища України, зокрема високий рівень невизначеності та потребу в адаптивності [17, с.203]. Це особливо важливо в умовах нестабільності ринку та швидких змін у законодавчому полі.

Н. Швець наголошує на важливості поєднання класичних управлінських функцій із сучасними цифровими інструментами, що дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними навіть у складних економічних умовах [33, с.49]. Вона підкреслює, що цифровізація не замінює традиційні методи, а доповнює їх, створюючи нові можливості для оптимізації процесів.

В. Дикань додає, що людський капітал є центральним елементом системи менеджменту, адже саме персонал реалізує стратегії та приймає рішення [12]. Він зазначає, що без належної мотивації та розвитку працівників навіть найкраща система управління не зможе забезпечити довгострокову ефективність.

У табл.1.1 наведено визначення поняття «система менеджменту» відповідно до підходів провідних зарубіжних та українських учених.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «система менеджменту» різними науковцями

Автор	Визначення поняття
П. Друкер	Система менеджменту – це наука, мистецтво і водночас соціальна функція, що визначає успіх підприємства та забезпечує його розвиток.
Г. Мінцберг	Система менеджменту – це багаторівнева система, яка поєднує формальні структури та неформальні комунікації, реалізується через різні управлінські ролі керівника.
Р. Дафт	Система менеджменту – це динамічний процес інтеграції економічних, соціальних і технологічних чинників, що забезпечує баланс між ефективністю та інноваційністю.

Продовження таблиці 1.1

Т. Девенпорт	Система менеджменту – це система, що ґрунтується на управлінні інформаційними потоками та цифровими технологіями, забезпечує прозорість і швидкість прийняття рішень.
О. Кузьмін	Система менеджменту – це механізм, який враховує специфіку українського економічного середовища, високий рівень невизначеності та потребу в адаптивності.
І. Швець	Система менеджменту – це поєднання класичних управлінських функцій із сучасними цифровими інструментами, що підтримує конкурентоспроможність підприємства.
В. Дикан	Система менеджменту – це система, де центральним елементом виступає людський капітал, який реалізує стратегії та приймає ключові рішення.

Джерело: складено на основі [7, с.44; 13, с.27; 17, с.203; 20, с.73; 21, с.132; 33, с.49]

Ключові елементи системи менеджменту формують основу її функціонування та визначають ефективність управлінських процесів у сучасних умовах господарювання [17, с.55]. На рис.1.1 відображено основні елементи системи менеджменту на будь-якому підприємстві.



Рисунок 1.1 – Ключові елементи системи менеджменту на підприємстві

Джерело: побудовано на основі [17, с.203; 20, с.73; 33, с.49].

Будь-яка система менеджменту починається з чіткого визначення цілей. П. Друкер у праці «Практика менеджменту» наголошував, що саме постановка цілей є фундаментом управління [11, с.45], адже вони формують орієнтири для всіх

підрозділів та працівників. Цілі визначають стратегічний напрямок розвитку підприємства, забезпечують узгодженість дій та дозволяють оцінювати ефективність управлінських рішень. Стратегія, у свою чергу, виступає інструментом реалізації цілей, формуючи довгострокову перспективу та адаптуючи підприємство до змін зовнішнього середовища. Сучасні зарубіжні дослідники підкреслюють, що стратегія має бути гнучкою, враховувати ризики та інтегрувати інноваційні підходи, що особливо актуально в умовах цифрової економіки.

Г. Мінцберг доводив, що структура управління визначає спосіб координації діяльності та розподілу ресурсів [22, с.223]. Він виділяв механістичні структури, які характеризуються жорсткою ієрархією та високим рівнем формалізації, та органічні, що базуються на гнучких комунікаціях і адаптивності. Вибір структури залежить від умов ринку, розміру підприємства та його стратегічних цілей. У сучасних умовах дедалі більшого значення набувають матричні та мережеві структури, які дозволяють швидко реагувати на зміни та забезпечують ефективну взаємодію між різними підрозділами.

Методи управління охоплюють економічні, адміністративні та соціально-психологічні інструменти. Економічні методи базуються на використанні матеріальних стимулів, адміністративні – на регламентації та контролі, а соціально-психологічні – на мотивації, комунікації та лідерстві. Г. Кунц у своїх дослідженнях підкреслював важливість інтеграції інноваційних методів, таких як Agile, Lean та цифрова аналітика, які дозволяють підвищити ефективність управління та адаптуватися до швидких змін [27, с.94]. Сучасні підприємства дедалі частіше застосовують комбінований підхід, поєднуючи класичні методи з новітніми технологічними інструментами, що забезпечує баланс між стабільністю та інноваційністю.

Людський капітал є центральним елементом системи менеджменту. В. Дикань у своїх працях наголошує, що саме персонал реалізує стратегії та приймає ключові рішення [12]. Ефективність системи управління значною мірою залежить від рівня професійної підготовки, мотивації та залученості працівників. Сучасні концепції

менеджменту акцентують на розвитку компетенцій, формуванні корпоративної культури та створенні умов для професійного зростання.

Інформаційні потоки та цифрові технології є основою сучасного менеджменту. Ефективна система управління неможлива без інтеграції аналітики та управління даними, адже саме інформація стає ключовим ресурсом у прийнятті рішень. Інформаційно-комунікаційна система забезпечує прозорість процесів, швидкість обміну даними та можливість контролювати виконання завдань у режимі реального часу. Для українських підприємств особливо актуальним є впровадження сучасних ІТ-рішень, які дозволяють оптимізувати управлінські процеси та підвищити їхню ефективність [32, с.468].

Система менеджменту у сучасному бізнес-середовищі виконує роль стратегічного інструмента, що забезпечує узгодженість усіх процесів та спрямовує діяльність підприємства на досягнення довгострокових результатів. Її значення виходить далеко за межі внутрішньої організації роботи: менеджмент формує здатність підприємства взаємодіяти із зовнішнім середовищем, реагувати на виклики та використовувати нові можливості.

В умовах глобалізації та цифрової трансформації система менеджменту стає ключовим чинником конкурентоспроможності [35, с.359]. Вона дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін ринку, впроваджувати інновації та забезпечувати ефективне використання ресурсів. Менеджмент виступає механізмом, що поєднує стратегічне бачення із практичними діями, створюючи основу для стабільного розвитку.

Особливого значення набуває здатність системи менеджменту забезпечувати прозорість процесів та контроль за їх виконанням. Це сприяє підвищенню довіри з боку партнерів і клієнтів, а також формує позитивний імідж підприємства [18, с.56]. Водночас менеджмент створює умови для розвитку корпоративної культури, яка підтримує мотивацію персоналу та сприяє формуванню командної роботи.

У сучасних умовах господарювання система менеджменту також виконує роль інструмента управління ризиками [39]. Вона допомагає підприємствам передбачати

можливі загрози, розробляти механізми їх мінімізації та забезпечувати стійкість бізнесу навіть у кризових ситуаціях.

Отже, система менеджменту в сучасних умовах господарювання є комплексним механізмом, що поєднує стратегічні та оперативні інструменти управління. Її ефективність визначається здатністю підприємства адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та розвивати людський капітал. Саме інтеграція цих складових забезпечує конкурентоспроможність і довгострокову стабільність бізнесу.

1.2 Класифікація та характеристика основних методів і функцій менеджменту

Методи менеджменту є основним інструментарієм, за допомогою якого підприємство організовує свою діяльність та забезпечує досягнення поставлених цілей [19, с.31]. Вони формують практичну основу управління, визначаючи способи впливу на персонал, ресурси та процеси. У сучасних умовах господарювання застосування різних груп методів (рис.1.2) дозволяє поєднувати стабільність із гнучкістю та забезпечувати конкурентоспроможність підприємства.

Економічні методи менеджменту ґрунтуються на використанні матеріальних стимулів та фінансових важелів, які безпосередньо впливають на результативність діяльності підприємства. Вони охоплюють систему оплати праці, преміювання, бонуси та інші форми заохочення, що мотивують працівників до підвищення продуктивності та відповідальності за виконання завдань [24, с.102]. Матеріальні стимули формують базовий рівень мотивації, забезпечують соціальний захист і створюють умови для стабільності трудових відносин.



Рисунок 1.2 – Класифікація основних методів менеджменту

Джерело: побудовано на основі [9, с.45; 33, с.49; 37; 38; 40].

Важливим елементом економічних методів є фінансове планування. Воно дозволяє підприємству прогнозувати доходи й витрати, визначати оптимальні напрями інвестування та забезпечувати фінансову стійкість [28, с.45]. Планування охоплює складання бюджетів, аналіз фінансових показників та розробку стратегій управління грошовими потоками. Завдяки цьому підприємство може своєчасно реагувати на зміни ринку та уникати ризиків, пов'язаних із нестачею ресурсів.

Ціноутворення та кредитна політика також належать до економічних методів, адже вони визначають конкурентоспроможність продукції та можливості підприємства залучати додаткові кошти [15, с.144]. Ціноутворення формує позицію підприємства на ринку, впливає на попит і прибутковість, тоді як кредитна політика забезпечує доступ до фінансових ресурсів для розвитку та модернізації.

Інвестиційні рішення є основою довгострокового розвитку підприємства. Вони спрямовані на оновлення виробничих потужностей, впровадження інноваційних

технологій та розширення ринків збуту. Інвестиції дозволяють підвищити ефективність виробництва, зменшити витрати та забезпечити конкурентні переваги.

Організаційно-адміністративні методи менеджменту базуються на владних повноваженнях керівництва та чіткій регламентації діяльності [6, с.102]. Їхня сутність полягає у встановленні правил, норм і процедур, які визначають порядок виконання завдань, відповідальність працівників та взаємодію між підрозділами. До основних інструментів належать накази, розпорядження, регламенти й інструкції, що забезпечують формалізацію управлінських процесів.

Важливим елементом є контроль, який дозволяє оцінювати результати роботи, своєчасно виявляти відхилення від планів та приймати коригувальні рішення [34, с.156]. Контроль може бути попереднім, поточним або заключним, що забезпечує комплексний підхід до управління. Дисциплінарні заходи сприяють дотриманню трудової дисципліни та правил внутрішнього розпорядку, формують відповідальність працівників і підтримують організаційний порядок.

Стандартизація процесів є ще одним важливим інструментом цієї групи методів [31]. Вона дозволяє уніфікувати діяльність, зменшити кількість помилок, підвищити якість продукції чи послуг та забезпечити стабільність результатів. Загалом організаційно-адміністративні методи створюють чіткість і порядок у роботі підприємства, формують основу для узгодженості дій та ефективного використання ресурсів.

Соціально-психологічні методи менеджменту спрямовані на роботу з персоналом, його мотивацію, розвиток та формування сприятливого соціального клімату. Вони враховують потреби працівників не лише матеріального, а й нематеріального характеру, що дозволяє підвищити рівень залученості та продуктивності.

Мотивація персоналу є ключовим чинником успіху, адже саме вона визначає готовність працівників досягати поставлених цілей. Система мотивації може включати кар'єрне зростання, професійне навчання, визнання досягнень та створення умов для самореалізації. Комунікація та лідерство забезпечують ефективну взаємодію між керівниками та працівниками. Вони сприяють формуванню довіри, підтримують

командну роботу та створюють атмосферу співпраці [27, с.144]. Лідерство, у свою чергу, формує бачення розвитку підприємства та надихає колектив на досягнення результатів.

Управління конфліктами є важливим аспектом соціально-психологічних методів. Конфлікти неминучі у будь-якому колективі, проте правильне їх вирішення дозволяє зменшити негативний вплив та перетворити суперечності на джерело розвитку. Формування корпоративної культури створює спільні цінності та норми поведінки, що об'єднують колектив і сприяють досягненню стратегічних цілей. Корпоративна культура визначає стиль взаємодії, рівень довіри та ступінь залученості працівників, що безпосередньо впливає на ефективність системи менеджменту.

Інноваційні методи менеджменту спрямовані на використання новітніх технологій та сучасних управлінських підходів, що дозволяють підприємствам залишатися конкурентоспроможними у швидкозмінному середовищі. Одним із ключових напрямів є застосування цифрових технологій, які охоплюють автоматизацію бізнес-процесів, використання програмних платформ для управління ресурсами та інтеграцію хмарних сервісів [9, с.46]. Це забезпечує прозорість діяльності, швидкість прийняття рішень та зниження витрат.

Важливе місце займають Agile та Lean-підходи, що орієнтовані на гнучкість, адаптивність та оптимізацію процесів. Agile дозволяє швидко реагувати на зміни ринку, а Lean спрямований на усунення зайвих витрат і підвищення ефективності [16]. Їхнє застосування особливо актуальне у сфері ІТ та виробництва, де потрібна постійна модернізація.

Ще одним елементом є управління знаннями та аналітикою даних. Сучасні підприємства накопичують значні обсяги інформації, і саме її систематизація та аналіз стають основою для прийняття стратегічних рішень. Використання Big Data та бізнес-аналітики дозволяє прогнозувати тенденції, оцінювати ризики та знаходити нові можливості для розвитку [37].

Інноваційним методом менеджменту ще є автоматизація процесів, яка охоплює роботизацію виробництва, впровадження ERP-систем та використання штучного

інтелекту. Це сприяє зменшенню людських помилок, підвищенню продуктивності та створенню умов для інноваційного зростання.

Проектні та ситуаційні методи менеджменту орієнтовані на управління конкретними завданнями та адаптацію до умов середовища [20, с.144]. Управління окремими проектами передбачає планування, реалізацію та контроль діяльності з чітко визначеними термінами та ресурсами. Це дозволяє концентрувати зусилля на досягненні конкретних результатів.

Адаптація до конкретних умов середовища є важливою рисою сучасного менеджменту, адже підприємства працюють у динамічному ринковому середовищі. Ситуаційні методи дозволяють враховувати специфіку галузі, економічні ризики та соціальні фактори, що впливають на прийняття рішень.

Особливе значення має кризове управління, яке спрямоване на подолання непередбачуваних проблем, мінімізацію втрат та забезпечення стабільності підприємства [31]. Воно включає антикризове планування, реструктуризацію та комунікацію в умовах невизначеності. Завершальним елементом є стратегічне планування в умовах невизначеності, що дозволяє підприємствам формувати довгострокові цілі, враховуючи ризики та можливі сценарії розвитку.

У сучасній теорії та практиці управління функції менеджменту розглядаються як базові напрями діяльності керівника, що забезпечують ефективність роботи підприємства. Класичний підхід, започаткований А. Файолем, визначає чотири основні функції – планування, організацію, мотивацію та контроль. Проте в подальшому науковці доповнили цю модель п'ятою функцією – координацією, яка забезпечує узгодженість дій та гармонізацію управлінських процесів. Таким чином, сучасна класифікація функцій менеджменту включає п'ять ключових елементів [19, с.122].

Планування виступає вихідною функцією, адже саме воно визначає цілі, завдання та шляхи їх реалізації. Завдяки плануванню підприємство формує стратегічні орієнтири та розробляє конкретні програми дій. Організація забезпечує створення структури управління, розподіл ресурсів та визначення відповідальності

між підрозділами. Вона формує основу для узгодженої роботи всіх елементів системи.

Мотивація спрямована на стимулювання персоналу до ефективної діяльності. Вона охоплює як матеріальні, так і нематеріальні стимули, що формують залученість працівників та їхню готовність досягати поставлених цілей [12]. Контроль дозволяє оцінювати результати роботи, виявляти відхилення від планів та своєчасно коригувати діяльність. Він виступає завершальним етапом управлінського циклу, але водночас забезпечує зворотний зв'язок для планування.

Координація як п'ята функція менеджменту має особливе значення в умовах складних організаційних структур та динамічного ринкового середовища. Вона забезпечує узгодженість дій між підрозділами, гармонізацію інтересів та підтримання цілісності системи управління. Координація дозволяє уникати дублювання функцій, зменшувати конфлікти та забезпечувати ефективну взаємодію між різними рівнями управління [11, с.122].

Отже, класифікація та характеристика методів і функцій менеджменту демонструє їхню взаємодоповнюваність та системність у забезпеченні ефективності управління. Вони створюють цілісну основу для організації діяльності підприємства, поєднуючи стратегічні орієнтири з практичними інструментами впливу. Саме комплексне використання цих підходів дозволяє досягати стабільності, гнучкості та конкурентних переваг у сучасних умовах господарювання.

1.3 Принципи побудови ефективної системи управління підприємством

Ефективна система управління підприємством формується на основі принципів, які визначають логіку та послідовність управлінських процесів. Вони забезпечують узгодженість між стратегічними цілями та практичними діями, створюючи умови для стабільності й розвитку. У сучасних умовах господарювання принципи управління виступають орієнтирами для керівників, допомагаючи адаптувати підприємство до змін та підтримувати його конкурентоспроможність [13,

с.33]. Вони поєднують економічні, соціальні та технологічні аспекти, формуючи комплексний підхід до організації діяльності.

На рис.1.3 відображено ключові принципи, що визначають ефективність сучасної системи управління підприємством.

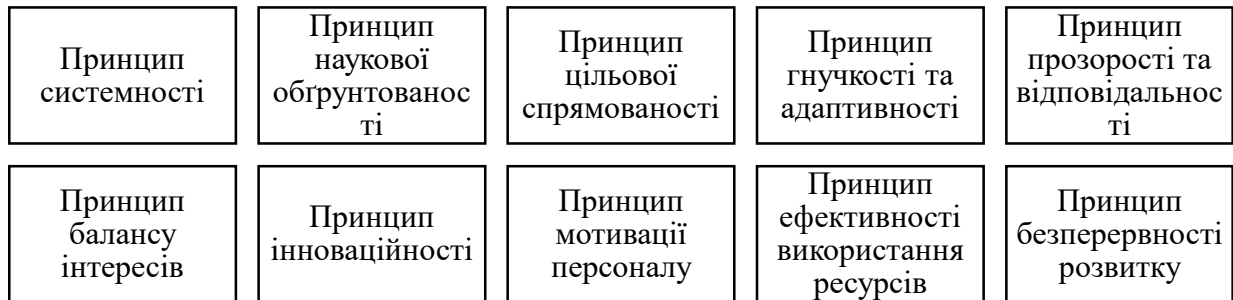


Рисунок 1.3 – Принципи побудови ефективної системи управління підприємством

Джерело: побудовано на основі [21, с.144; 29, с.112; 34, с.118].

Принцип системності означає, що управління повинно охоплювати всі елементи діяльності підприємства у взаємозв'язку. Це передбачає інтеграцію економічних, організаційних, соціальних та інноваційних складових у єдину систему [11, с.122]. Системність дозволяє уникати хаотичних рішень, забезпечує узгодженість між підрозділами та створює умови для комплексного використання ресурсів. Без системного підходу управління перетворюється на набір розрізнених дій, що знижує ефективність підприємства.

Принцип наукової обґрунтованості передбачає використання перевірених теорій, методів та практик менеджменту. Управлінські рішення мають базуватися на аналізі даних, сучасних концепціях та результатах досліджень, а не лише на інтуїції чи досвіді окремих керівників [17, с.55]. Це забезпечує об'єктивність, зменшує ризики та підвищує якість управління. Наукова обґрунтованість також означає постійне оновлення знань, врахування нових тенденцій та адаптацію до змін у глобальному середовищі.

Принцип цільової спрямованості полягає в узгодженості управлінських рішень із стратегічними та тактичними завданнями підприємства. Кожна дія має бути

підпорядкована досягненню визначених цілей, що формує єдину логіку розвитку. Цей принцип дозволяє уникати зайвих витрат, концентрувати ресурси на пріоритетних напрямках та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. Цільова спрямованість створює основу для стратегічного планування та визначення ключових показників ефективності.

Принцип гнучкості та адаптивності відображає здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринкового середовища. У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації стабільність можлива лише за умови постійної адаптації [15, с.144]. Гнучкість означає готовність змінювати структуру, процеси та інструменти управління відповідно до нових викликів.

Принцип прозорості та відповідальності забезпечує відкритість управлінських процесів і чіткий розподіл обов'язків. Прозорість формує довіру між керівництвом і персоналом, а також між підприємством і зовнішніми партнерами [33, с.50]. Відповідальність означає, що кожен працівник усвідомлює свої завдання та наслідки їх виконання. Цей принцип сприяє формуванню корпоративної культури, де чесність і підзвітність стають основою взаємодії.

Принцип балансу інтересів передбачає гармонійне поєднання економічних, соціальних та адміністративних аспектів діяльності підприємства. Він означає, що управлінські рішення повинні враховувати не лише фінансові показники, а й потреби персоналу, вимоги законодавства та інтереси зовнішніх партнерів. Баланс інтересів дозволяє уникати конфліктів, забезпечує стабільність у колективі та формує позитивний імідж підприємства.

Принцип інноваційності полягає в інтеграції цифрових технологій та сучасних управлінських підходів у діяльність підприємства. Використання автоматизованих систем, аналітики даних, хмарних сервісів та штучного інтелекту дозволяє підвищити ефективність процесів і швидкість прийняття рішень. Інноваційність також охоплює впровадження нових моделей організації роботи, що забезпечують гнучкість і адаптивність [10, с.44].

Принцип мотивації персоналу акцентує увагу на створенні умов для залученості та розвитку людського капіталу. Працівники є ключовим ресурсом підприємства, і

саме їхня мотивація визначає рівень продуктивності та якість виконання завдань [26, с.229]. Система мотивації має включати як матеріальні стимули, так і нематеріальні – можливості професійного зростання, визнання досягнень, сприятливий соціальний клімат.

Принцип ефективності використання ресурсів означає раціональний розподіл матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів. Він передбачає оптимізацію витрат, уникнення дублювання функцій та максимальне використання потенціалу підприємства [24, с.87]. Ефективність у цьому контексті означає досягнення максимального результату при мінімальних витратах. Застосування цього принципу дозволяє підприємству зберігати фінансову стійкість, підвищувати продуктивність та забезпечувати конкурентні переваги.

Принцип безперервності розвитку відображає потребу у постійному вдосконаленні управлінських процесів і корпоративної культури. Він означає, що підприємство не може зупинитися на досягнутому, а повинно систематично впроваджувати нові технології, оновлювати стратегії та розвивати персонал [7, с.54]. Безперервність розвитку забезпечує адаптацію до змін зовнішнього середовища, формує здатність підприємства до інновацій та підтримує його довгострокову конкурентоспроможність.

Насамкінець доцільно узагальнити розгляд усіх принципів побудови ефективної системи управління підприємством у вигляді табл.1.2, що дозволяє наочно продемонструвати їхні переваги та можливі недоліки.

Таблиця 1.2 – Переваги та недоліки принципів побудови ефективної системи управління підприємством

Принцип	Переваги	Недоліки
Системності	Узгодженість процесів, комплексність, ефективне використання ресурсів	Складність інтеграції, ризик бюрократії
Наукової обґрунтованості	Об'єктивність рішень, зниження ризиків, якість управління	Потреба постійного оновлення знань
Цільової спрямованості	Концентрація ресурсів, логіка розвитку, стратегічна узгодженість	Менша гнучкість у нестандартних умовах
Гнучкості та адаптивності	Швидка реакція на зміни, використання нових можливостей	Нестабільність структури, високі вимоги до персоналу
Прозорості та відповідальності	Довіра, корпоративна культура, чіткий розподіл обов'язків	Може уповільнювати процеси через формалізацію
Балансу інтересів	Гармонія економічних, соціальних і адміністративних аспектів	Складність узгодження різних інтересів
Інноваційності	Конкурентні переваги, сучасні технології, гнучкість	Високі витрати на впровадження, ризик невдач
Мотивації персоналу	Залученість, продуктивність, розвиток людського капіталу	Ризик суб'єктивності у стимулюванні, потреба постійної підтримки
Ефективності використання ресурсів	Оптимізація витрат, фінансова стійкість, продуктивність	Може обмежувати інноваційність через економію
Безперервності розвитку	Адаптація до змін, довгострокова конкурентоспроможність	Потреба постійних інвестицій та оновлень

Джерело: складено на основі [21, с.144-146; 29, с.112-115; 34, с.118].

Отже, ефективна система управління підприємством базується на комплексному застосуванні принципів, що забезпечують узгодженість, стабільність та розвиток. Вони формують основу для гармонійного поєднання стратегічних орієнтирів із практичними інструментами управління. Сукупність цих принципів створює цілісну модель, здатну підтримувати конкурентоспроможність підприємства у сучасних умовах господарювання.

2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «ІЗИМАРКЕТ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ІЗИМАРКЕТ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ІЗИМАРКЕТ» є суб'єктом господарювання, що здійснює підприємницьку діяльність відповідно до чинного законодавства України. Юридична особа ТОВ «ІЗИМАРКЕТ», код ЄДРПОУ 42026686, була зареєстрована 28 березня 2018 р. (табл.2.1) [5]. Підприємство функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що є однією з найбільш поширених організаційно-правових форм ведення бізнесу в Україні.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «ІЗИМАРКЕТ»

Показник	Характеристика
Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «ІЗИМАРКЕТ»
Скорочена назва	ТОВ «ІЗИМАРКЕТ»
Код ЄДРПОУ	42026686
Дата реєстрації	28.03.2018 р.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Приватна
Юридична адреса	Україна, Запорізька обл., м. Запоріжжя, вул. Криворізька, буд. 24-А, кв. 142
Керівник підприємства	Величко Андрій Васильович
Статутний капітал	34 600 грн
Основний вид діяльності (КВЕД)	47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет
Інші види діяльності	Неспеціалізована оптова торгівля, рекламні агентства, дослідження кон'юнктури ринку, посередницька діяльність у торгівлі
Система оподаткування	Єдиний податок, 3 група, ставка 5%
Основна мета діяльності	Отримання прибутку та задоволення потреб споживачів у товарах і послугах

Джерело: складено на основі [5].

Створення підприємства було зумовлене потребою розвитку сучасного торговельного бізнесу та задоволення попиту споживачів на якісні товари й послуги

[5]. З моменту заснування ТОВ «ІЗІМАРКЕТ» поступово розширювало напрями своєї діяльності, удосконалювало організацію роботи та формувало власну систему управління, орієнтовану на забезпечення стабільного функціонування та підвищення конкурентоспроможності.

Основним видом діяльності підприємства є роздрібна торгівля товарами широкого вжитку та здійснення супутніх комерційних операцій [30]. У процесі господарської діяльності підприємство забезпечує реалізацію продукції споживачам, організовує постачання товарів, здійснює маркетингову діяльність та контролює якість обслуговування клієнтів.

У сучасних умовах господарювання діяльність ТОВ «ІЗІМАРКЕТ» спрямована на підвищення ефективності роботи, розширення клієнтської бази, удосконалення системи управління та забезпечення фінансової стабільності підприємства. Значна увага приділяється використанню сучасних методів менеджменту, оптимізації внутрішніх бізнес-процесів та підвищенню якості обслуговування споживачів.

Основною місією ТОВ «ІЗІМАРКЕТ» є забезпечення споживачів широким асортиментом товарів через канали електронної комерції та роздрібною торгівлі, а також надання супутніх маркетингових, рекламних і посередницьких послуг [5]. Підприємство орієнтується на ефективну організацію торговельної діяльності, впровадження сучасних цифрових інструментів продажу й маркетингу, підвищення якості клієнтського сервісу та створення умов для стабільного розвитку й зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Стратегія розвитку ТОВ «ІЗІМАРКЕТ» орієнтована на забезпечення стабільного економічного зростання та підвищення ефективності діяльності підприємства. На рис.2.1 відображено основні напрями стратегічного розвитку досліджуваного підприємства.



Рисунок 2.1 – Основні напрями стратегічного розвитку ТОВ «ІЗИМАРКЕТ»

Джерело: побудовано на основі [5; 21, с.144; 29, с.112; 30].

Юридична адреса ТОВ «ІЗИМАРКЕТ» зареєстрована на території можливих бойових дій. У сучасних умовах це створює додаткові ризики для здійснення господарської діяльності підприємства, зокрема щодо логістики, стабільності постачання, організації роботи персоналу та забезпечення безперервності бізнес-процесів. Водночас підприємство продовжує здійснювати діяльність, адаптуючи систему управління та організаційні процеси до умов нестабільного зовнішнього середовища.

Для ТОВ «ІЗИМАРКЕТ» характерна лінійна організаційна структура управління, яка є найбільш поширеною серед малих підприємств. Даний тип структури передбачає безпосереднє підпорядкування працівників керівнику підприємства та чіткий розподіл управлінських повноважень [17, с.102]. Загальна характеристика організаційно-економічної діяльності ТОВ «ІЗИМАРКЕТ» наведено у табл.2.2.

Таблиця 2.2 – Загальна характеристика організаційно-економічної діяльності ТОВ «ІЗИМАРКЕТ»

Показник	Характеристика
Тип організаційної структури	Лінійна
Основний вид діяльності	Роздрібна торгівля через мережу Інтернет
Масштаб діяльності	Мале підприємство
Основний напрям діяльності	Онлайн-торгівля товарами широкого вжитку
Ринок діяльності	Внутрішній ринок України

Продовження таблиці 2.2

Особливості діяльності	Використання електронної комерції
Фактори впливу на діяльність	Конкуренція, економічна нестабільність, воєнний стан
Територія реєстрації	Територія можливих бойових дій

Джерело: складено на основі [5; 13, с.30; 20, с.75; 29, с.119; 30].

Аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «ІЗИМАРКЕТ» свідчить про те, що підприємство функціонує як малий суб'єкт господарювання із спрощеною системою управління. Така структура дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, забезпечувати гнучкість управління та швидке прийняття управлінських рішень.

Фінансовий стан підприємства характеризує рівень забезпеченості фінансовими ресурсами, ефективність їх використання, платоспроможність, а також здатність підприємства забезпечувати безперервність господарської діяльності та генерувати прибуток [24, с.45]. Для оцінки фінансового стану ТОВ «ІЗИМАРКЕТ» використано основні фінансові показники підприємства за 2022-2025 рр., які наведено у табл.2.3.

Таблиця 2.3 – Основні фінансові показники ТОВ «ІЗИМАРКЕТ»

Показники	2022	2023	2024	2025
Дохід, тис. грн	3 800	121 700	1 269 000	190 800
Чистий прибуток, тис. грн	-42 800	-72 000	85 500	85 100
Рентабельність, %	-1126,32	-59,16	6,74	44,60
Активи, тис. грн	116 200	239 900	433 200	239 900
Зобов'язання, тис. грн	206 800	402 500	510 300	231 900

Джерело: складено на основі [5].

Як видно з табл.2.3 фінансові результати ТОВ «ІЗИМАРКЕТ» у 2022-2025 рр. демонструють складну динаміку розвитку підприємства, що поєднує кризові явища з поступовим відновленням та стабілізацією. Так, у 2022 р. підприємство отримало дохід лише 3 800 тис. грн. (рис.3.2), що є критично низьким показником для сучасного ринку. При цьому чистий прибуток становив -42 800 тис. грн., а рентабельність була на рівні -1126,32 %, що свідчить про значні збитки та неефективність використання ресурсів. Активи дорівнювали 116 200 тис. грн., тоді як зобов'язання – 206 800 тис.

грн., тобто боргове навантаження перевищувало активи майже удвічі. Це означає, що підприємство працювало з перевантаженою борговою структурою, що призвело до фінансової нестабільності та відсутності можливостей для розвитку.

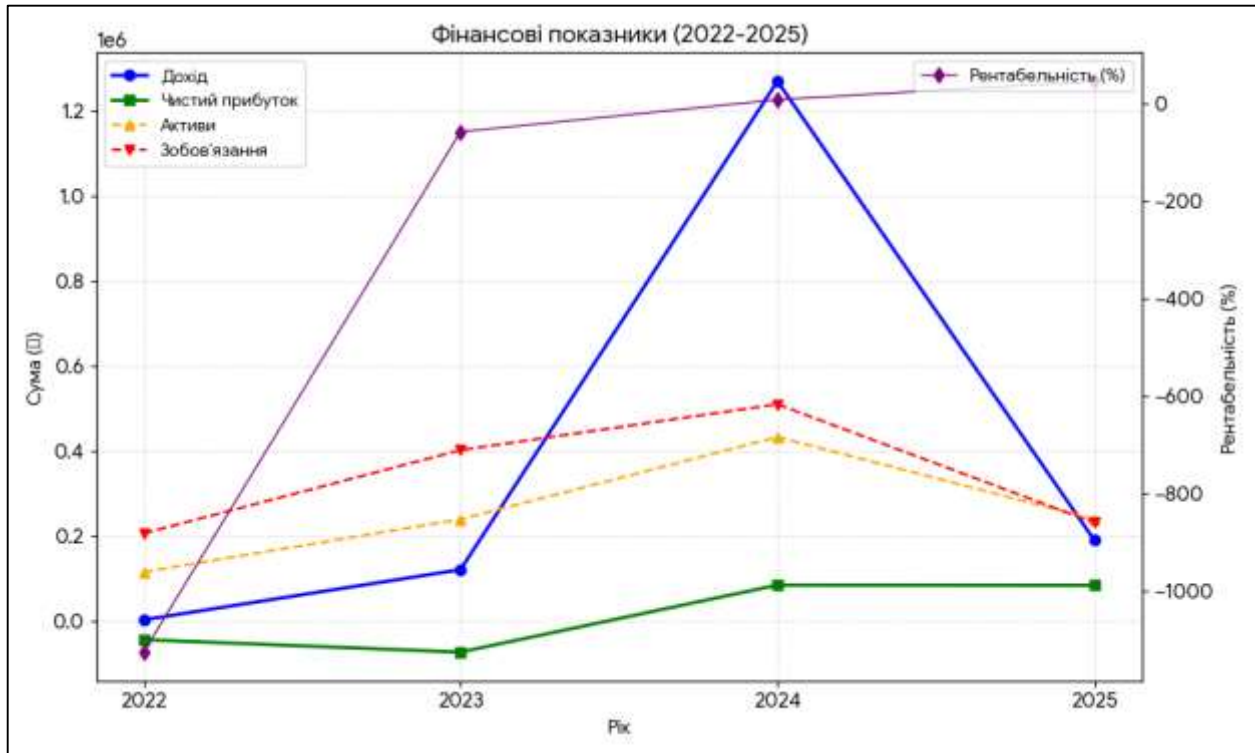


Рисунок 2.2 – Фінансові результати діяльності ТОВ «ІЗІМАРКЕТ» у 2022-2025 рр.

Джерело: побудовано на основі [5].

У 2023 р. спостерігається різке зростання доходу – до 121 700 тис. грн., тобто майже у 32 рази порівняно з попереднім роком. Проте чистий прибуток залишився від’ємним (-72 000 тис. грн.), а рентабельність становила -59,16 %. Це свідчить про те, що навіть при збільшенні доходів підприємство не змогло оптимізувати витрати та забезпечити позитивний фінансовий результат. Активи зросли до 239 900 тис. грн., але зобов’язання також суттєво збільшилися – до 402 500 тис. грн., що знову ж таки підтверджує високий рівень фінансових ризиків.

У 2024 р. ситуація кардинально змінилася: дохід зріс до 1 269 000 тис. грн., що свідчить про вихід підприємства на новий рівень ринкової активності. Чистий прибуток уперше став позитивним – 85 500 тис. грн., а рентабельність досягла 6,74 %. Це означає, що підприємство змогло не лише покрити витрати, а й отримати

прибуток. Активи зросли до 433 200 тис. грн., проте зобов'язання залишалися високими – 510 300 тис. грн., що свідчить про значну залежність від зовнішніх джерел фінансування. Незважаючи на позитивні результати, структура балансу залишалася ризикованою.

У 2025 р. підприємство продовжило утримувати високі показники: дохід склав 190 800 тис. грн., чистий прибуток – 85 100 тис. грн., а рентабельність зросла до 44,60 %. Це свідчить про суттєве підвищення ефективності діяльності та оптимізацію витрат. Активи залишилися на рівні 239 900 тис. грн., тоді як зобов'язання скоротилися до 231 900 тис. грн., що означає зменшення боргового навантаження та поступове вирівнювання фінансової структури.

Аналіз динаміки фінансових результатів дозволяє зробити висновок про трансформацію бізнес-моделі ТОВ «ІЗІМАРКЕТ». Якщо на початковому етапі діяльність характеризувалася орієнтацією на нарощування присутності на ринку, що супроводжувалося значними витратами, то у 2024-2025 рр. акцент було зміщено на підвищення економічної ефективності операційної діяльності.

Зростання рівня рентабельності за умов скорочення доходу свідчить про більш раціональне використання ресурсів, оптимізацію витрат на збут, адміністративне управління та маркетингову діяльність. Це може бути результатом перегляду асортиментної політики, концентрації на більш прибуткових напрямках реалізації або підвищення ефективності онлайн-каналів продажу [9, с.45].

Разом з тим, для забезпечення довгострокового розвитку підприємству доцільно зосередитися не лише на підтриманні високої рентабельності, а й на відновленні позитивної динаміки доходів шляхом розширення клієнтської бази та диверсифікації каналів реалізації [34, с.210].

Далі виконаємо аналіз основних техніко-економічних показників діяльності товариства (табл.2.4).

Таблиця 2.4 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ІЗІМАРКЕТ»

№	Показник	Од. вим.	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
			2023	2024	2025	2024 від 2023	2025 від 2024	2024 від 2023	2025 від 2024
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн	121,7	1 269	190,8	+1 147,3	-1 078,2	+942,6	-84,9
2	Вартість капіталу на кінець звітного періоду	тис. грн	239,9	433,2	239,9	+193,3	-193,3	+80,6	-44,6
	у т.ч оборотного	тис. грн	9,6	423,6	230,3	+414,0	-193,3	+4312,5	-45,6
3	Собівартість реалізованої продукції, робіт, послуг	тис.грн	49,4	1 070,8	8,1	+1021,4	-1062,7	+2067,4	-99,2
4	Сукупні операційні витрати підприємства	тис. грн	193,7	1 183,5	105,7	+989,8	-1 077,8	+511,9	-91,1
5	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, робіт, послуг	грн	1,59	0,93	0,55	-0,66	-0,38	-41,5	-40,9
6	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	-72	85,5	85,1	+157,5	-0,4	–	–
7	Рентабельність (збитковість)	%	-	6,74	44,6	–	+37,9	–	+562,0
8	Середньорічна вартість основних фондів залишкова	тис. грн	230,3	9,6	9,6	-220,7	0	-95,8	0
9	Фондовіддача	грн	0,53	132,19	19,87	+131,66	-112,32	+24 840	-84,9
10	Фондомісткість	грн	1,89	0,0076	0,050	-1,8824	+0,0424	-99,6	+557
11	Коефіцієнт фінансової стійкості	част. од	-0,78	-0,18	0,03	+0,60	+0,21	–	–
12	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	част. од	0,017	0,059	0,031	+0,042	-0,028	+247	-47
13	Коефіцієнт термінової ліквідності	част. од	0,05	0,83	1,00	+0,78	+0,17	+1 560	+20
14	Коефіцієнт загальної ліквідності(покриття)	част. од	0,52	0,83	0,99	+0,31	+0,16	+59,6	+19,3

Джерело: складено на основі [5].

Аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «ІЗІМАРКЕТ» свідчить про суперечливу динаміку розвитку підприємства у досліджуваний період. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг зріс у 2024 р. більш ніж у десять разів (+1147,3 тис. грн, +942,6 %), проте вже у 2025 р. скоротився на 1078,2 тис. грн (-84,9 %), що вказує на нестабільність ринкової позиції. Вартість капіталу на кінець періоду також коливалася: у 2024 р. зросла на 80,6 %, а у 2025 р. зменшилася на 44,6 %. Особливо різкими були зміни оборотного капіталу: зростання у 2024 р. у понад 43 рази, а у 2025 р. – падіння на 45,6 %.

Собівартість реалізованої продукції у 2024 р. збільшилася у понад 20 разів (+2067,4 %), але у 2025 р. скоротилася майже повністю (-99,2 %). Операційні витрати мали аналогічну тенденцію: різке зростання у 2024 р. (+989,8 тис. грн) та падіння у 2025 р. (-1077,8 тис. грн). Позитивним є зниження витрат на 1 грн реалізації з 1,59 грн у 2023 р. до 0,55 грн у 2025 р., що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів.

Фінансовий результат демонструє перехід від збитку у 2023 р. (-72 тис. грн) до прибутку у 2024-2025 рр. (85,5 та 85,1 тис. грн). Рентабельність у 2025 р. зросла до 44,6 %, що на 562 % більше порівняно з 2024 р.

Основні фонди підприємства скоротилися з 230,3 тис. грн у 2023 р. до 9,6 тис. грн у 2024-2025 рр. Це зумовило різкі коливання фондівдачі: від низького рівня у 2023 р. (0,53 грн) до надзвичайно високого у 2024 р. (132,19 грн), а у 2025 р. – падіння до 19,87 грн (-84,9 %). Фондомісткість відповідно знизилася з 1,89 у 2023 р. до 0,0076 у 2024 р. (-99,6 %), але у 2025 р. зросла до 0,05 (+557 %). Це свідчить про нестабільність ефективності використання виробничої бази.

Фінансові коефіцієнти ТОВ «ІЗІМАРКЕТ» демонструють поступове покращення. Коефіцієнт фінансової стійкості зріс із -0,78 у 2023 р. до 0,03 у 2025 р., що зменшує ризик неплатоспроможності. Ліквідність також покращилася: абсолютна у 2024 р. зросла на 247 %, термінова – на 1560 %, загальна – на 59,6 %. У 2025 р. показники залишилися на відносно високому рівні, що підтверджує здатність підприємства виконувати короткострокові зобов'язання.

Насамкінець доцільно провести SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ІЗІМАРКЕТ» (табл.2.5), що дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити зовнішні можливості й загрози його розвитку. Це забезпечує комплексне бачення стратегічних перспектив та допомагає сформулювати ефективні управлінські рішення.

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ІЗИМАРКЕТ»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<p>Лінійна структура управління, швидке прийняття рішень.</p> <p>Використання електронної комерції та сучасних каналів продажу.</p> <p>Позитивна рентабельність у 2024-2025 рр.</p> <p>Орієнтація на клієнтський сервіс та маркетинг.</p> <p>Диверсифікація видів діяльності (реклама, дослідження ринку).</p> <p>Гнучкість у прийнятті управлінських рішень.</p>	<p>Високе боргове навантаження у 2022-2024 рр.</p> <p>Невеликий масштаб діяльності, обмежені ресурси.</p> <p>Низький рівень доходів у 2022-2023 рр.</p> <p>Залежність від зовнішніх джерел фінансування.</p> <p>Обмежена кількість працівників (1 особа).</p> <p>Реєстрація на території можливих бойових дій.</p>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<p>Розширення клієнтської бази через онлайн-канали.</p> <p>Диверсифікація асортименту та послуг.</p> <p>Використання сучасних цифрових інструментів продажу й аналітики.</p> <p>Оптимізація витрат і підвищення рентабельності.</p> <p>Залучення інвестицій для розвитку.</p> <p>Розширення присутності на внутрішньому ринку України.</p>	<p>Висока конкуренція на ринку електронної комерції.</p> <p>Економічна нестабільність та воєнний стан.</p> <p>Логістичні ризики через територію реєстрації.</p> <p>Залежність від зовнішнього фінансування.</p> <p>Зниження купівельної спроможності населення.</p> <p>Нестабільність податкового та правового середовища.</p>

Джерело: складено автором на основі [5; 30].

Аналіз SWOT-таблиці свідчить, що ТОВ «ІЗИМАРКЕТ» має низку сильних сторін, серед яких гнучка лінійна структура управління, орієнтація на клієнтський сервіс та використання електронної комерції. Водночас слабкі сторони пов'язані з високим борговим навантаженням, низькими доходами у перші роки та обмеженими кадровими ресурсами.

Можливості розвитку підприємства полягають у розширенні клієнтської бази, диверсифікації асортименту та залученні інвестицій, що може забезпечити довгострокове зростання. Загрози ж формуються зовнішнім середовищем: конкуренцією, економічною нестабільністю, воєнним станом та логістичними ризиками.

Отже, ТОВ «ІЗИМАРКЕТ» функціонує як малий суб'єкт господарювання з орієнтацією на електронну комерцію та клієнтський сервіс. Підприємство має гнучку структуру управління, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринку. Водночас

фінансові ризики та зовнішні загрози залишаються суттєвими чинниками його діяльності. Подальший розвиток потребує диверсифікації каналів збуту та оптимізації ресурсів для забезпечення стабільності й конкурентоспроможності.

2.2 Аналіз існуючої системи менеджменту підприємства та її структурних елементів

Загальна характеристика системи менеджменту ТОВ «ІЗІМАРКЕТ» відображає особливості функціонування малого підприємства, яке працює в умовах високої конкуренції та економічної нестабільності. Система управління побудована на лінійній структурі, що забезпечує простоту організації та швидкість прийняття рішень [6, с.89]. Це дозволяє керівнику безпосередньо контролювати всі бізнес-процеси, координувати діяльність та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Водночас концентрація управлінських функцій у руках однієї особи створює ризики перевантаження та обмежує можливості стратегічного планування.

Керівником підприємства є Величко Андрій Васильович [30], який одночасно виконує функції управління та контролю. Це означає, що він відповідає за стратегічне планування, організацію роботи, прийняття рішень, а також за контроль їх виконання. Така концентрація влади дозволяє швидко реагувати на зміни ринкового середовища, проте створює ризик суб'єктивності у прийнятті рішень та обмежує можливості для колективного обговорення. У малих підприємствах подібна практика є поширеною, адже вона забезпечує оперативність, але водночас вимагає від керівника високого рівня компетентності та здатності поєднувати різні управлінські ролі [14, с.67].

Особливістю управлінських процесів є їхня оперативність та гнучкість. Завдяки невеликому масштабу діяльності підприємство може швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, коригувати стратегію та оптимізувати внутрішні бізнес-процеси. Це особливо важливо в умовах економічної нестабільності та воєнного стану, коли здатність оперативно реагувати на виклики стає ключовим фактором виживання [8, с.41].

Другим важливим аспектом є поєднання стратегічних та операційних функцій в управлінні. Керівник підприємства одночасно відповідає за визначення місії та стратегічних цілей, організацію щоденної роботи, контроль виконання завдань та прийняття рішень. Така концентрація функцій дозволяє уникати затримок у комунікації та забезпечує узгодженість дій, проте може призводити до перевантаження та суб'єктивності у прийнятті рішень.

Управлінські процеси ТОВ «ІЗІМАРКЕТ» також характеризуються орієнтацією на цифрові інструменти. Використання електронної комерції, інтернет-маркетингу та сучасних засобів комунікації формує специфіку управління: акцент робиться на онлайн-канали продажу, дослідження ринку та рекламну діяльність. Це дозволяє підприємству підтримувати конкурентоспроможність, але водночас потребує постійного оновлення технологій та адаптації до швидких змін у сфері електронної торгівлі [36].

Важливим чинником є зовнішнє середовище, яке суттєво впливає на управлінські процеси. Реєстрація підприємства на території можливих бойових дій створює додаткові ризики для логістики, постачання та організації роботи персоналу. Це змушує менеджмент приділяти особливу увагу питанням безперервності бізнес-процесів, пошуку альтернативних каналів постачання та забезпечення стабільності діяльності [20, с.211].

Інформаційні та комунікаційні процеси займають ключове місце в системі менеджменту ТОВ «ІЗІМАРКЕТ», адже саме вони забезпечують узгодженість управлінських рішень, ефективність взаємодії та формування позитивного іміджу підприємства. Для малого бізнесу, яким є «ІЗІМАРКЕТ», особливо важливо мати чітко налагоджені канали комунікації, що дозволяють швидко реагувати на зміни ринкового середовища та підтримувати контакт із клієнтами.

Основною особливістю інформаційних процесів є їхня орієнтація на цифрові інструменти. Підприємство активно використовує інтернет-маркетинг, електронну комерцію та сучасні засоби комунікації (табл.2.6), що забезпечує швидкість обміну даними та прозорість управлінських рішень. Це дозволяє не лише підтримувати

конкуреноспроможність, але й формувати довіру споживачів завдяки відкритості та доступності інформації [33, с.52].

Таблиця 2.6 – Сучасні засоби комунікації, що використовуються ТОВ «ІЗІМАРКЕТ»

№	Засіб комунікації	Характеристика використання	Переваги для підприємства
1	Електронна пошта (Email-маркетинг)	Використовується для інформування клієнтів про нові товари, акції та персоналізовані пропозиції.	Доступність, низька вартість, можливість персоналізації та аналітики.
2	Соціальні мережі (Facebook, Instagram)	Основний канал взаємодії з клієнтами, просування бренду та формування лояльності.	Широке охоплення аудиторії, швидкий зворотний зв'язок, візуальна привабливість.
3	Месенджери (Viber, Telegram)	Використовуються для оперативного інформування та підтримки клієнтів.	Миттєві повідомлення, зручність для користувачів, можливість створення групових чатів.
4	Онлайн-чат на сайті	Забезпечує прямий контакт із клієнтом під час здійснення покупки чи пошуку інформації.	Підвищення рівня сервісу, швидке вирішення питань, зменшення кількості відмов від покупки.
5	CRM-системи з інтегрованими комунікаціями	Використовуються для управління клієнтською базою, автоматизації повідомлень та аналітики.	Централізоване управління даними, підвищення ефективності маркетингу, персоналізований підхід.

Джерело: складено на основі [18, с.65; 25, с.101; 30, с.77].

Важливим аспектом є інтеграція інформаційних процесів у систему управління. Керівник підприємства одночасно виконує функції контролю та організації комунікацій, що дозволяє уникати затримок у прийнятті рішень [21, с.147]. Проте така концентрація функцій створює ризик перевантаження та потребує високого рівня компетентності.

Оцінюючи ефективність комунікаційних процесів, можна виділити їхні сильні сторони: швидкість, гнучкість та орієнтацію на сучасні технології [32, с.470]. Водночас існують і проблемні моменти, пов'язані з обмеженістю кадрових ресурсів та необхідністю постійного оновлення інструментів.

Фінансові результати будь-якого підприємства є прямим відображенням ефективності його управлінських рішень. У випадку ТОВ «ІЗІМАРКЕТ» цей взаємозв'язок проявляється особливо чітко, адже підприємство функціонує у форматі

малого бізнесу з лінійною структурою управління, де всі ключові рішення концентруються у руках керівника. Така модель дозволяє швидко реагувати на зміни ринку, проте водночас робить фінансові показники надзвичайно залежними від якості управлінських дій.

Управлінські рішення у «ІЗІМАРКЕТ» охоплюють кілька ключових напрямів: організацію бізнес-процесів, оптимізацію витрат, формування асортиментної політики, вибір каналів збуту та маркетингових інструментів. Кожен із цих напрямів безпосередньо впливає на фінансові результати. Наприклад, рішення щодо розширення клієнтської бази через онлайн-канали продажу сприяло зростанню доходів у 2024-2025 рр. проте невдалі управлінські кроки у попередні роки призводили до збитків.

Ключовим аспектом є оптимізація витрат. У 2022-2023 рр. підприємство демонструвало значні збитки, що було наслідком неефективного використання ресурсів та високих зобов'язань. Прийняття рішень щодо перегляду витратної політики, концентрації на більш прибуткових напрямках діяльності та раціоналізації адміністративних витрат дозволило у 2024 р. досягти позитивного фінансового результату. Це свідчить про те, що управлінські рішення, спрямовані на оптимізацію витрат, мають прямий вплив на рентабельність підприємства [34, с.118].

Не менш важливим є стратегічний вибір каналів збуту та маркетингових інструментів. Орієнтація на електронну комерцію та використання сучасних цифрових технологій у комунікації з клієнтами забезпечили зростання доходів та підвищення ефективності діяльності. Таким чином, управлінські рішення у сфері маркетингу та комунікацій стали ключовим чинником фінансової стабілізації [35, с.361].

Взаємозв'язок управлінських рішень із фінансовими результатами проявляється також у структурі балансу підприємства. Високий рівень зобов'язань у попередні роки був наслідком управлінських рішень щодо залучення зовнішнього фінансування. Це створювало ризики фінансової нестабільності. Лише у 2025 р. завдяки рішенням про скорочення боргового навантаження вдалося вирівняти фінансову структуру та зменшити залежність від кредитних ресурсів.

Окремо варто відзначити роль керівника у прийнятті управлінських рішень. Оскільки всі функції зосереджені у руках однієї особи, фінансові результати підприємства напряду залежать від його компетентності, здатності аналізувати ринкову ситуацію та приймати обґрунтовані рішення [9, с.49]. Успішні кроки керівника у 2024-2025 рр. дозволили підприємству перейти від збиткової діяльності до отримання прибутку. Це підтверджує тезу про вирішальне значення управлінських рішень для фінансових результатів малого бізнесу.

Отже, система менеджменту ТОВ «ІЗІМАРКЕТ» має таку структуру, що забезпечує простоту організації та швидкість прийняття рішень. Концентрація управлінських функцій у руках одного керівника дозволяє оперативно реагувати на зміни, але паралельно створює ризики перевантаження та суб'єктивності. Використання сучасних цифрових інструментів комунікації та орієнтація на електронну комерцію підвищують конкурентоспроможність підприємства.

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ІЗИМАРКЕТ»

3.1 Оцінка ефективності функціонування системи менеджменту в ТОВ «ІЗИМАРКЕТ»

Оцінювання системи менеджменту підприємства є важливим етапом аналізу його діяльності, адже воно дозволяє не лише визначити рівень результативності управлінських процесів, а й виявити слабкі місця та сформулювати напрями вдосконалення. У сучасних умовах господарювання підприємства стикаються з високою конкуренцією та постійними змінами зовнішнього середовища, тому об'єктивна оцінка ефективності управління стає необхідною передумовою стабільного розвитку [22, с.96].

Одним із найбільш поширених та ефективних інструментів аналізу є метод ключових показників ефективності (KPI) [11, с.133]. Він дозволяє кількісно виміряти результативність управління за визначеними критеріями, що робить оцінку більш прозорою та обґрунтованою. KPI-методика дає можливість зіставити фактичні результати з очікуваними, визначити рівень досягнення стратегічних цілей та оцінити здатність менеджменту забезпечувати стабільність діяльності [26, с.230].

Для оцінювання системи менеджменту ТОВ «ІЗИМАРКЕТ» було використано KPI-метод (табл.3.1) з урахуванням особливостей організаційної структури підприємства. Оскільки кадровий склад є мінімальним, акцент зроблено на показниках, що характеризують загальну ефективність управлінської діяльності, здатність до адаптації та рівень забезпечення безперервності бізнес-процесів. Це дозволило отримати комплексне уявлення про сильні та слабкі сторони управління.

Оцінювання проводилося за п'ятибальною шкалою, де 1 бал відповідає низькому рівню ефективності, а 5 балів – високому. Це забезпечує простоту інтерпретації результатів та дозволяє швидко визначити пріоритетні напрями вдосконалення. Важливо, що KPI-методика не лише фіксує поточний стан, але й

створює основу для моніторингу змін у майбутньому, що робить її дієвим інструментом стратегічного управління [32, с.470].

Таблиця 3.1 – Оцінювання системи менеджменту ТОВ «ІЗІМАРКЕТ» за КРІ-методом

№	Ключовий показник ефективності (КРІ)	Характеристика показника	Оцінка (1-5 балів)
1	Оперативність прийняття управлінських рішень	Швидкість реагування на зміни та прийняття рішень	5
2	Адаптивність до змін зовнішнього середовища	Здатність підприємства пристосовуватись до кризових умов	4
3	Ефективність використання ресурсів	Раціональність використання фінансових та організаційних ресурсів	4
4	Стабільність функціонування	Безперервність роботи підприємства в умовах ризиків	3
5	Досягнення стратегічних цілей	Рівень реалізації довгострокових завдань розвитку	3
	Середній бал		3,8

Джерело: складено автором.

Дані табл.3.1 свідчить про загалом достатній рівень ефективності управлінських процесів, але водночас вони вказують на наявність певних проблемних аспектів, які потребують вдосконалення.

Першим показником у наведеній таблиці є оперативність прийняття управлінських рішень, яка отримала найвищу оцінку – 5 балів. Це означає, що підприємство здатне швидко реагувати на зміни ринкового середовища, приймати рішення без затримок та забезпечувати гнучкість у функціонуванні. Такий результат пояснюється лінійною структурою управління та концентрацією повноважень у руках керівника, що дозволяє уникати бюрократичних процедур і забезпечує високу швидкість комунікації [6, с.91].

Другим показником є адаптивність до змін зовнішнього середовища, оцінена у 4 бали. Це свідчить про достатню здатність підприємства пристосовуватися до

кризових умов, змін у ринковій кон'юнктурі та нових вимог споживачів. Висока оцінка пояснюється орієнтацією на цифрові інструменти та електронну комерцію, що дозволяє швидко змінювати стратегії та оптимізувати бізнес-процеси. Проте не максимальний бал вказує на те, що підприємство має обмежені ресурси для масштабної адаптації, зокрема кадрові та фінансові [8, с.43].

Третій показник – ефективність використання ресурсів, також отримав 4 бали. Це означає, що підприємство загалом раціонально використовує фінансові та організаційні ресурси, проте існують резерви для підвищення результативності. Висока оцінка свідчить про оптимізацію витратної політики та концентрацію на прибуткових напрямках діяльності, що дозволило досягти позитивних фінансових результатів у 2024 р. Водночас обмеженість кадрового складу та високий рівень боргового навантаження у попередні роки показують, що ресурсна база потребує подальшого вдосконалення.

Четвертий показник – стабільність функціонування, оцінений у 3 бали. Це найнижчий результат серед усіх критеріїв, що свідчить про наявність ризиків у забезпеченні безперервності роботи підприємства. Причиною є залежність від одного керівника, обмеженість кадрових ресурсів та необхідність постійного оновлення цифрових інструментів [20, с.215]. Такий рівень стабільності означає, що підприємство може функціонувати у звичайних умовах, але в кризових ситуаціях його стійкість знижується.

П'ятий показник – досягнення стратегічних цілей, також отримав 3 бали. Це свідчить про часткову реалізацію довгострокових завдань розвитку. Підприємство досягло певних результатів у сфері електронної комерції та маркетингу, проте обмеженість ресурсів та концентрація управлінських функцій у руках одного керівника стримують реалізацію масштабних стратегічних планів [16]. Такий результат вказує на необхідність розширення кадрового складу, делегування окремих функцій та формування більш чіткої стратегії розвитку.

Середній бал оцінювання становить 3,8, що відображає загалом позитивний рівень ефективності системи менеджменту. Це означає, що підприємство має достатній потенціал для стабільного функціонування та розвитку, проте потребує

вдосконалення у сферах стратегічного планування та забезпечення стійкості [13, с.36]. Високі оцінки за оперативність та адаптивність свідчать про сильні сторони системи менеджменту, тоді як нижчі результати за стабільність та досягнення стратегічних цілей вказують на проблемні аспекти.

Таким чином, застосування КРІ-методу дозволило встановити, що система менеджменту ТОВ «ІЗІМАРКЕТ» є достатньо ефективною в сучасних умовах функціонування, однак потребує подальшого вдосконалення для забезпечення стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

3.2 Пропозиції щодо оптимізації управлінських процесів та впровадження інноваційних методів менеджменту на підприємстві

Ефективність управлінських процесів у сучасному бізнесі значною мірою визначає фінансові результати та конкурентоспроможність підприємства [29, с.117]. Для малого бізнесу, яким є ТОВ «ІЗІМАРКЕТ», особливо важливо забезпечити баланс між оперативністю прийняття рішень, стратегічним плануванням та раціональним використанням ресурсів. На основі проведеного аналізу можна сформулювати низку пропозицій (рис.3.1), спрямованих на оптимізацію управлінських процесів та впровадження інноваційних методів менеджменту на досліджуваному підприємстві.

Першим напрямом є розширення кадрового складу. Наразі всі управлінські рішення зосереджені у руках одного керівника, що забезпечує швидкість реагування, але водночас створює ризики перевантаження та суб'єктивності. Залучення додаткових працівників або консультантів у сфері маркетингу, фінансів та логістики дозволить розподілити навантаження та забезпечити більш збалансоване управління [31]. Крім того, розширення кадрового складу створить умови для формування командної роботи, що позитивно вплине на стратегічний розвиток підприємства.

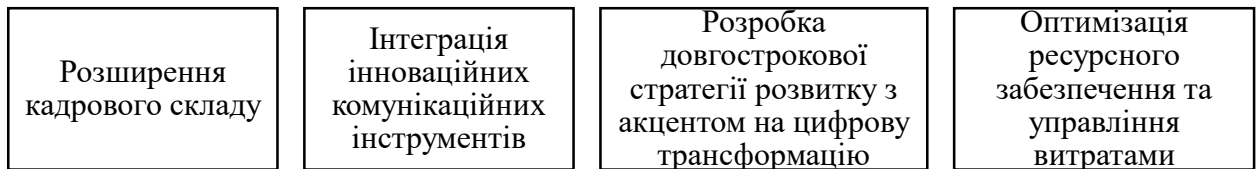


Рисунок 3.1 – Пропозиції щодо оптимізації управлінських процесів та впровадження інноваційних методів менеджменту на ТОВ «ІЗІМАРКЕТ»

Джерело: побудовано на основі [23, с.91; 28, с.135; 36].

Другим напрямом є інтеграція інноваційних комунікаційних інструментів. Сучасний бізнес неможливо уявити без використання CRM-систем, чат-ботів та омніканальних платформ (табл.3.2) для взаємодії з клієнтами. Для «ІЗІМАРКЕТ» це особливо актуально, адже підприємство орієнтоване на електронну комерцію. Використання CRM-систем дозволить централізовано управляти клієнтською базою, автоматизувати повідомлення та здійснювати аналітику [39]. Чат-боти забезпечать миттєвий зворотний зв'язок із клієнтами, а омніканальні платформи дадуть змогу інтегрувати всі канали комунікації в єдину систему. Це підвищить якість сервісу, забезпечить персоналізований підхід та сприятиме зростанню лояльності споживачів [40].

Третім напрямом є розробка довгострокової стратегії розвитку з акцентом на цифрову трансформацію. Підприємству необхідно сформулювати чіткі стратегічні цілі, що враховують перспективи електронної комерції, автоматизації бізнес-процесів та використання штучного інтелекту для прогнозування попиту [35, с.359]. Така стратегія має включати етапи цифрової трансформації, визначення ключових інвестиційних пріоритетів та план впровадження інноваційних технологій. Це дозволить підприємству не лише адаптуватися до сучасних умов, але й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

Формування довгострокової стратегії розвитку потребує врахування галузевих тенденцій та прогнозів цифрової економіки. Особливу увагу слід приділити створенню механізмів моніторингу ефективності впроваджених технологій та коригуванню цілей відповідно до змін зовнішнього середовища. Важливим чинником

є розвиток партнерських відносин із технологічними провайдерами, що забезпечує доступ до інноваційних рішень.

Таблиця 3.2 – Сучасні омніканальні платформи для інтеграції комунікаційних процесів у ТОВ «ІЗІМАРКЕТ»

№	Платформа	Основні можливості	Переваги для ТОВ «ІЗІМАРКЕТ»
1	Salesforce Service Cloud	Інтеграція каналів комунікації (email, чат, соціальні мережі), аналітика клієнтських даних.	Централізоване управління взаємодією з клієнтами, персоналізований сервіс.
2	Zendesk	Омніканальна підтримка (чат, телефон, соцмережі), автоматизація запитів, база знань.	Підвищення швидкості обслуговування, зручність для клієнтів, гнучка інтеграція.
3	HubSpot Service Hub	CRM-система з омніканальними інструментами, чат-боти, аналітика комунікацій.	Єдина платформа для маркетингу, продажів і сервісу, прозорість даних.
4	Freshdesk Omnichannel	Підтримка клієнтів через email, телефон, соцмережі, WhatsApp, інтеграція з CRM.	Зручність управління багатьма каналами, автоматизація процесів.
5	Genesys Cloud CX	Омніканальна взаємодія (голос, чат, соцмережі), AI-аналітика, прогнозування попиту.	Високий рівень персоналізації, масштабованість, інноваційні інструменти для бізнесу.

Джерело: складено на основі [26, с.152; 31, с.94; 38].

Четвертим напрямом є оптимізація ресурсного забезпечення та управління витратами. Для цього доцільно впровадити сучасні фінансові інструменти, зокрема ERP-системи та хмарні сервіси для обліку (табл.3.3). Це дозволить централізовано управляти фінансовими потоками, контролювати витрати та забезпечити прозорість фінансової діяльності [34, с.121]. Оптимізація ресурсного забезпечення сприятиме зниженню витрат та підвищенню рентабельності, що є ключовим чинником стабільності малого бізнесу.

Оптимізація ресурсного забезпечення передбачає створення інтегрованої системи управління, що поєднує точність даних, швидкість їх обробки та доступність керівника. Впровадження таких інструментів забезпечує своєчасне прийняття управлінських рішень та мінімізує ризики фінансових втрат. У результаті підприємство отримує можливість підвищити ефективність використання ресурсів і сформувати стійку основу для довгострокового розвитку.

Таблиця 3.3 – Сучасні фінансові інструменти для оптимізації ресурсного забезпечення ТОВ «ІЗІМАРКЕТ»

№	Інструмент	Характеристика	Переваги для підприємства
1	SAP Business One (ERP)	Система управління ресурсами підприємства для малого та середнього бізнесу.	Централізований контроль фінансів, складу та закупівель; масштабованість.
2	Microsoft Dynamics 365 (ERP/CRM)	Хмарна платформа для управління фінансами, продажами та клієнтськими даними.	Інтеграція бізнес-процесів, аналітика, автоматизація управління витратами.
3	Odoo ERP	Відкрита ERP-система з модульною структурою (фінанси, логістика, HR).	Гнучкість налаштувань, доступність, можливість адаптації під потреби малого бізнесу.
4	QuickBooks Online (хмарний сервіс)	Хмарна система бухгалтерського обліку для малого бізнесу.	Простота використання, автоматизація обліку, доступність даних у реальному часі.
5	Херо (хмарний сервіс)	Онлайн-платформа для фінансового обліку та управління витратами.	Зручний інтерфейс, інтеграція з банками, аналітика витрат і доходів.

Джерело: складено на основі [19, с.58; 27, с.106; 32, с.473].

Таким чином, запропоновані напрями оптимізації управлінських процесів у ТОВ «ІЗІМАРКЕТ» спрямовані на підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Їх реалізація забезпечить баланс між оперативністю рішень, стратегічним плануванням та раціональним використанням ресурсів. Упровадження інноваційних методів менеджменту створить основу для стабільного розвитку та довгострокової фінансової стійкості підприємства.

3.3 Очікувані результати та перспективи підвищення ефективності менеджменту в ТОВ «ІЗІМАРКЕТ»

Очікувані результати від впровадження запропонованих заходів у ТОВ «ІЗІМАРКЕТ» полягають у підвищенні фінансової стійкості, зростанні продуктивності та конкурентоспроможності. Міжнародні дослідження підтверджують, що використання ERP-систем та цифрових інструментів може

збільшити ефективність управління на 20-30 % і забезпечити довгострокове зростання прибутковості [11, с.140].

Розширення кадрового складу є першим і ключовим напрямом трансформації досліджуваного підприємства. У сучасних умовах надмірна концентрація управлінських рішень у руках одного керівника призводить до перевантаження, зниження якості стратегічного планування та ризику суб'єктивності. За даними досліджень McKinsey, підприємства, які здійснюють ефективну кадрову політику, демонструють зростання продуктивності на 25 % [13, с.36].

Для ТОВ «ІЗИМАРКЕТ» це означає можливість розширення кадрового складу, залучення фахівців у сфері маркетингу, фінансів та логістики, що сприятиме формуванню командної роботи та підвищенню якості прийняття рішень..

Другим напрямом є інтеграція інноваційних комунікаційних інструментів – CRM-систем, чат-ботів та омніканальних платформ. Вони забезпечують персоналізований сервіс, підвищують лояльність клієнтів і створюють єдину екосистему взаємодії. За даними Deloitte, використання омніканальних платформ дозволяє збільшити рівень утримання клієнтів на 30 % та підвищити середній чек на 15 % [14, с.70]. Для «ІЗИМАРКЕТ» це означає розширення клієнтської бази, зростання доходів та формування позитивного іміджу на ринку електронної комерції.

Третім напрямом є розробка довгострокової стратегії розвитку з акцентом на цифрову трансформацію. Цифрова трансформація є ключовим чинником конкурентоспроможності сучасного бізнесу. За даними PwC, підприємства, що інвестують у цифрові технології, демонструють зростання прибутковості на 34 % швидше, ніж ті, що залишаються у традиційних моделях [8, с.37].

Для «ІЗИМАРКЕТ» це означає можливість масштабування бізнесу, виходу на нові ринки, підвищення стійкості до кризових умов та створення інноваційної екосистеми управління. Цифрова стратегія має включати етапи автоматизації бізнес-процесів, впровадження штучного інтелекту для прогнозування попиту, використання аналітики великих даних (Big Data) для оцінки поведінки клієнтів та оптимізації маркетингових рішень.

Четвертим напрямом є оптимізація ресурсного забезпечення та управління витратами. ERP-системи та хмарні сервіси для обліку забезпечують прозорість фінансових потоків, контроль витрат і точність звітності. За даними Gartner, підприємства, що впровадили ERP-рішення, скорочують операційні витрати на 23 % та підвищують точність фінансової звітності на 95 % [20, с.213]. Для «ІЗІМАРКЕТ» це означає зниження боргового навантаження, підвищення рентабельності та стабільність фінансових результатів.

Перспективи розвитку ТОВ «ІЗІМАРКЕТ» визначаються поступовим переходом від оперативних до стратегічних управлінських рішень, що базуються на цифрових технологіях та аналітиці даних. У короткостроковій перспективі (1-2 роки) очікується зниження витрат на 15-20 % завдяки впровадженню ERP-систем і хмарних сервісів, а також зростання доходів через розширення клієнтської бази та підвищення ефективності маркетингових комунікацій [16]. Це сприятиме стабілізації фінансових показників і створенню основи для подальшого розвитку.

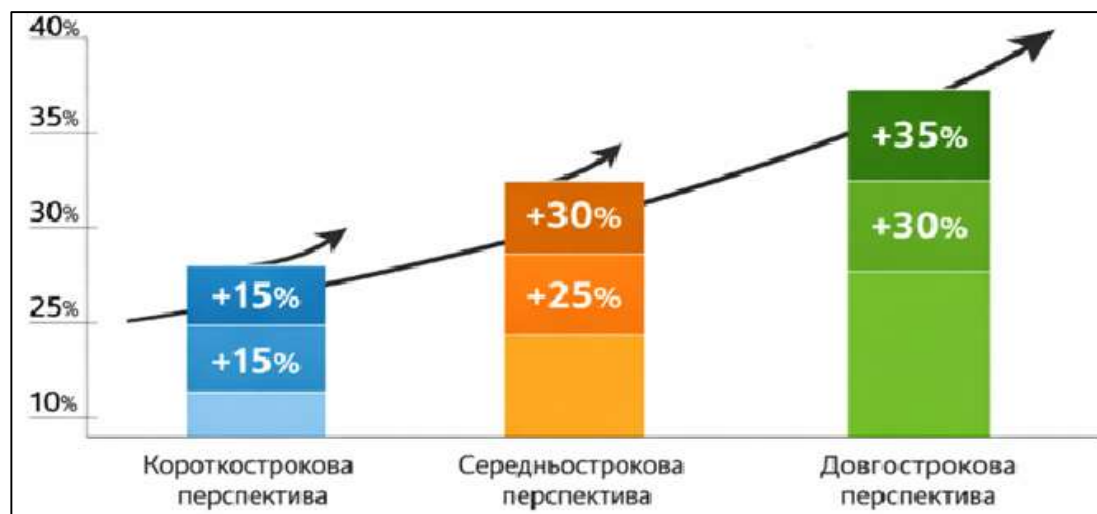


Рисунок 3.2 – Прогноз ефективності менеджменту ТОВ «ІЗІМАРКЕТ» у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі

Джерело: побудовано автором.

У середньостроковій перспективі (3-5 років) підприємство зможе сформувати стійку систему управління, що забезпечить підвищення рентабельності на 25-30 %. Впровадження CRM-систем та омніканальних платформ дозволить оптимізувати

бізнес-процеси, покращити якість обслуговування клієнтів і вийти на нові ринки електронної комерції [7, с.54].

У довгостроковій перспективі (понад 5 років) очікується повна цифрова трансформація бізнесу, інтеграція інноваційних технологій – штучного інтелекту, аналітики великих даних та автоматизованих систем прогнозування. Це забезпечить підприємству конкурентні переваги, фінансову стійкість навіть у кризових умовах та можливість масштабування діяльності на міжнародному рівні [40].

Таким чином, очікувані результати від впровадження запропонованих заходів у ТОВ «ІЗІМАРКЕТ» підтверджуються міжнародними дослідженнями: підвищення продуктивності на 20-30 %, зниження витрат на 15-23 % та зростання прибутковості на 25-34 %. Перспективи розвитку підприємства полягають у створенні сучасної системи управління, здатної забезпечити стабільність та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Одержані результати дослідження дали можливість сформулювати наступні висновки, які відображають як сильні сторони системи менеджменту ТОВ «ІЗІМАРКЕТ», так і проблемні аспекти, що потребують вдосконалення:

1. Система менеджменту є ключовим інструментом забезпечення ефективності підприємства в умовах сучасної економіки. Вона визначає напрями розвитку, координує діяльність персоналу та формує основу для прийняття управлінських рішень. У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем конкуренції та невизначеності, менеджмент виступає не лише як механізм організації праці, а й як стратегічний ресурс. Його значення полягає у здатності забезпечити адаптивність підприємства, підвищити продуктивність та створити умови для сталого розвитку.

2. Методи та функції менеджменту формують основу управлінської діяльності. Класифікація методів дозволяє виділити економічні, адміністративні, інноваційні, соціально-психологічні, проектні та ситуаційні інструменти, кожен з яких має власну роль у забезпеченні ефективності. Функції менеджменту забезпечують цілісність управлінського процесу. Їх правильне поєднання дозволяє підприємству досягати стратегічних цілей, оптимізувати використання ресурсів та забезпечувати конкурентоспроможність. Таким чином, системність і комплексність методів та функцій є запорукою ефективного управління.

3. Ефективна система управління базується на багатьох принципах, основними з яких є принципи наукової обґрунтованості, системності, гнучкості та прозорості. Вони забезпечують узгодженість управлінських рішень із стратегічними цілями підприємства та створюють умови для адаптації до змін зовнішнього середовища. Принципи справедливості та мотивації персоналу сприяють формуванню позитивного клімату в колективі, а інноваційність дозволяє впроваджувати сучасні технології та методи. Дотримання цих принципів забезпечує стабільність управлінської системи та її здатність до розвитку, що є необхідним для довгострокового успіху підприємства.

4. ТОВ «ІЗИМАРКЕТ» є підприємством, що функціонує у сфері роздрібно́ї торгівлі та електронної комерції. Організаційно-економічна характеристика включає аналіз структури управління, фінансових показників та ресурсного потенціалу. Підприємство має гнучку організаційну структуру, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринку. Економічні показники свідчать про стабільне зростання доходів, проте існують проблеми з оптимізацією витрат та ефективністю використання ресурсів. Загалом характеристика демонструє потенціал для розвитку, але потребує вдосконалення управлінських процесів.

5. Аналіз системи менеджменту ТОВ «ІЗИМАРКЕТ» показує, що підприємство використовує традиційні методи управління, доповнені елементами цифровізації. Структура управління є функціональною, проте спостерігається перевантаження керівництва. Система контролю працює ефективно, але мотиваційні механізми потребують вдосконалення. Виявлено, що підприємство має потенціал для впровадження інноваційних інструментів, таких як CRM-системи. Це дозволить підвищити прозорість управління та забезпечити більш високий рівень ефективності.

6. Оцінювання системи менеджменту підприємства за KPI-методом показало загалом достатній рівень ефективності управлінських процесів із середнім балом 3,8. Найсильнішими сторонами є оперативність прийняття рішень та адаптивність до змін зовнішнього середовища, що забезпечує гнучкість і швидку реакцію на ринкові виклики. Водночас слабкими аспектами залишаються стабільність функціонування та досягнення стратегічних цілей, що свідчить про потребу у вдосконаленні кадрової політики, делегуванні повноважень та розробці довгострокових програм розвитку.

7. Запропоновані напрями оптимізації управлінських процесів у ТОВ «ІЗИМАРКЕТ» спрямовані на формування більш гнучкої та інноваційної системи управління. Розширення кадрового складу дозволить знизити ризики перевантаження керівництва та підвищити якість прийняття рішень. Інтеграція CRM-систем і омніканальних платформ підвищить рівень клієнтського сервісу та лояльність споживачів. Оптимізація фінансових процесів через ERP-системи сприятиме зниженню витрат і підвищенню рентабельності. У сукупності ці заходи створюють

основу для цифрової трансформації та довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

8. Очікувані результати включають зростання продуктивності на 20-25 %, підвищення рентабельності та стабілізацію фінансових показників. У середньостроковій перспективі підприємство зможе вийти на нові ринки та сформувати стійку систему управління. Довгострокові перспективи полягають у цифровій трансформації бізнесу, інтеграції інноваційних технологій та забезпеченні фінансової стійкості навіть у кризових умовах. Це створить основу для сталого розвитку ТОВ «ІЗІМАРКЕТ» та його конкурентоспроможності на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 11.05.2026).
2. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 11.05.2026).
3. Про електронну комерцію: Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19> (дата звернення: 11.05.2026).
4. Про товариства з обмеженою та доданою відповідальністю: Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19> (дата звернення: 11.05.2026).
5. Аналітичні дані ТОВ «ІЗІМАРКЕТ» (ЄДРПОУ 42026686). Опендатабот: сервіс моніторингу реєстраційних даних. URL: <https://opendatabot.ua/c/42026686> (дата звернення: 11.05.2026).
6. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління організацією: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2021. 464 с.
7. Буняк Н. М. Менеджмент організацій: конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 80 с.
8. Буняк Н. М. Менеджмент організацій: методичні вказівки до самостійної роботи. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2024. 68 с.
9. Власенко О. П., Буднік О. М. Цифрова трансформація маркетингових технологій: кооперативний вектор. Наукові горизонти. № 06 (91). С. 42-51. DOI: <https://doi.org/10.33249/2663-2144-2020-91-6-42-51> (дата звернення: 11.05.2026).
10. Гарвардт, М., Плеханов, Д., Франке, Г., Нетленд, Т. (2023). Цифрові стратегії збуту в умовах глобальних змін. Міжнародний журнал маркетингових інновацій, 12(2), 34-48.
11. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Видання 2-ге. Київ: КНЕУ, 2020. 344 с.

12. Дикань В. Л., Остапюк Б. Б., Кас'ян С. Б. Управління людським капіталом як складовою ресурсного потенціалу підприємств // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2024. № 88. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.88.324935> (дата звернення: 11.05.2026).
13. Друкер П. Виклики для менеджменту XXI століття. Київ: КМ-Букс. 2020. 240 с.
14. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела. 2019. 464 с.
15. Колпаков В. М. Методи управління: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ: МАУП, 2018. 368 с.
16. Кримська А. О., Балик У. О., Клімова І. О. Цифрова трансформація у сфері маркетингу: нові підходи та можливості. Академічні візії. 2023. № 26. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/794/717> (дата звернення: 11.05.2026).
17. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2003. 416 с.
18. Кузьмін О. Є. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування / О. Є. Кузьмін, Н. С. Станасюк, О. З. Уголькова. Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development. 2021. Vol. 3, numb. 2. С. 56-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/meu_2021_3_2_9 (дата звернення: 11.05.2026).
19. Мальська М. П., Білоус С. В. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2020. 190 с.
20. Менеджмент: підручник / С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська, І. В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т. П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
21. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е вид., доп. й перер. Тернопіль: «Крок», 2019. 368 с.
22. Мошек Г. Є., Федоренко В. Л., Коваленко О. В. Менеджмент організації. Теорія та практика: навч. посіб. Київ: Ліра, 2020. 808 с.

23. Отенко І. П. Стратегічне управління потенціалом підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2019. 256 с.
24. Парасій-Вергуненко І. М. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2021. 320 с.
25. Сайт Державної служби статистики України. Статистична інформація: Показники діяльності підприємств. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 11.05.2026).
26. Семененко, Ю. (2023). Роль КРІ та ОКР в ефективності діяльності компанії. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 324(6), 227-235. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-37> (дата звернення: 11.05.2026).
27. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент: навч. посіб. для здобув. вищ. освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2021. 356 с.
28. Тарасюк Г. М. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: Каравела, 2022. 352 с.
29. Ткаченко Н. М. Бухгалтерський фінансовий облік, оподаткування і звітність. Київ: Алерта, 2020. 624 с.
30. Фінансова звітність та досьє компанії ТОВ «ІЗІМАРКЕТ». YouControl – аналітична система для комплаєнсу та аналізу ринків. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/42026686/ (дата звернення: 11.05.2026).
31. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії // Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 6(74). URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6_74_2_2019_ukr/21.pdf (дата звернення: 11.05.2026).
32. Цюпак В., Боднар А., Романюк А. Впровадження цифрових технологій у управління підприємствами: можливості та виклики. Економічний аналіз. 2024. Том 34. № 2. С. 465-479. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.465> (дата звернення: 11.05.2026).

33. Швець Н. М. Окремі засади мотивації роботодавця до цифровізації у сфері праці. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право, 2023. №80(1). С. 47-55. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.80.1.47> (дата звернення: 11.05.2026).

34. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2017. 462 с.

35. Яковенко Я., Білик М., Олійник Є. (2024). Цифрова трансформація бізнес-структур: стратегічні орієнтири в епоху інновацій та технологічних змін. Економічний простір, № 190. С. 355-360. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-63> (дата звернення: 11.05.2026).

36. Essence and Functions of Management. URL: https://www.scribd.com/document/903007977/Basic-Concepts-of-Management-Definition-Essence-Functions-Roles-and-Levels#google_vignette (дата звернення: 11.05.2026).

37. Essence of Management Information Systems in Business. URL: <https://www.essaycorp.com/blog/essence-of-management-information-systems> (дата звернення: 11.05.2026).

38. Organizational Management – Guiding Success Strategically. URL: <https://www.orgvue.com/resources/articles/organizational-management-guiding-success/> (дата звернення: 11.05.2026).

39. The Importance of Management: Why it's the Key to Success. URL: <https://www.youngurbanproject.com/the-importance-of-management/> (дата звернення: 11.05.2026).

40. What is a management system? URL: <https://amsystem.com/articles/what-is-a-management-system> (дата звернення: 11.05.2026).

Завідувачу кафедри

Школяр О. та Оршак Н.
Теоретичної мех.

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

Станіславчук І.Ю., ФЧАТ, 4й курс ІІІМ/22-2

ЗАЯВА

З правилами чинного Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Хмельницькому національному університеті, згідно з яким порушення академічної доброчесності 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 текстових збігів та неправомірних запозичень 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 цифровому машинозчитувальному форматі, яка збігається (ідентична) з друкованим варіантом.

05.06.2026/4

дата


підпис