**ЦЕНТРАЛЬНА СПІЛКА СПОЖИВЧИХ ТОВАРИСТВ УКРАЇНИ**
**ЛЬВІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра менеджменту**

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему:**

**”Розвиток системи менеджменту організації”**

Виконав (ла): здобувач вищої освіти
ступеня “бакалавр”
ОПП “Менеджмент”
спеціальності _073 Менеджмент
_____ **Чернікова О.А.**
(підпис) (прізвище, ім’я, по батькові)

_____ Науковий керівник:
**к.е.н. доц. Коцупей В. М.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Львів – 2025

## АНОТАЦІЯ

**Чернікова Ольга Андріївна Тема: “Розвиток системи менеджменту організації” виконану за матеріалами ТОВ “ЕКСІМ ФУД”.**

Кваліфікаційна робота на здобуття вищої освіти ступеня «бакалавр» за освітньо-кваліфікаційною програмою «Менеджмент» зі спеціальності 073 «Менеджмент» Львівський торговельно-економічний університет. Львів. 2025.

У роботі розглянуто теоретичні засади функціонування та розвитку системи менеджменту організації. Узагальнено сучасні підходи до вдосконалення управлінських процесів і структури менеджменту. Проведено аналіз існуючої системи менеджменту в організації та виявлено основні проблеми її функціонування та досліджено основні показники ефективності розвитку системи менеджмент організації. На основі емпіричного дослідження розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управлінської діяльності, удосконалення організаційної структури та впровадження сучасних методів управління.



Ключові слова: система менеджменту, розвиток системи менеджменту організації, управлінські процеси, ефективність управління, організаційна структура, інформаційне забезпечення.



## ANNOTATION

**Chernikova Olga Andriivna Topic: “Development of the Organization's Management System” based on the materials of LLC “EXIM FOOD”.**

The paper examines the theoretical foundations of the functioning and development of the organization’s management system. Modern approaches to improving management processes and the management structure are summarized. An analysis of the existing management system in the organization is carried out, the main problems of its functioning are identified, and the key performance indicators of the development of the organization’s management system are investigated. Based on empirical research, practical recommendations have been developed to increase the efficiency of managerial activities, improve the organizational structure, and implement modern management methods.



Keywords: management system, development of the organization’s management system, management processes, management efficiency, organizational structure, information support.

**ЗМІСТ**

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ 6

1.1 Еволюція розвитку системи менеджменту організації 6

1.2 Інформаційне забезпечення та його вплив на розвиток системи менеджменту організації 16

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «ЕКСІМ ФУД» 24

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЕКСІМ ФУД» 24

2.2 Дослідження основних показників ефективності розвитку системи менеджменту ТОВ «ЕКСІМ ФУД» 33

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ “ЕКСІМ ФУД” 42

3.1 Пропозиції щодо врахування впливу чинників на розвиток системи менеджменту організації 42

3.2 Рекомендації з удосконалення інформаційного забезпечення як основи розвитку системи менеджменту ТОВ “ЕКСІМ ФУД” 52

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 62

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 66

ДОДАТКИ

# ВСТУП

**Актуальність дослідження.** У сучасних умовах економічної турбулентності, глобальної конкуренції та швидкоплинних технологічних трансформацій, ефективність функціонування будь-якої організації дедалі більше залежить не лише від виробничих ресурсів чи ринкової позиції, а від здатності її управлінської системи адаптуватися до змін. Традиційні управлінські моделі виявляються недостатніми в умовах зростаючої складності бізнес-середовища, що зумовлює необхідність перегляду підходів до стратегічного планування, організаційної гнучкості, інноваційної орієнтації та цифрової інтеграції в управлінські процеси. Система менеджменту повинна не просто підтримувати життєздатність організації, а виступати рушієм її розвитку, забезпечуючи проактивне реагування на зовнішні виклики та внутрішні трансформації.

Актуальність дослідження розвитку системи менеджменту зумовлюється також зростаючою роллю людського капіталу, знань і корпоративної культури у досягненні довгострокової конкурентоспроможності. У цьому контексті постає необхідність у створенні комплексних, інтегрованих систем управління, які охоплюють не лише організаційні структури й процедури, а й стратегічне бачення, цифрові інструменти та соціальну відповідальність. Розвиток менеджменту як цілісної системи є не лише предметом наукового інтересу, а й практичною потребою для підприємств, що прагнуть не виживати, а зростати в умовах нестабільного і динамічного ринку.

**Об’єкт дослідження -** розвиток системи менеджменту організації.

**Предмет дослідження -** організаційні, інформаційні та управлінські аспекти функціонування системи менеджменту підприємства ТОВ «ЕКСІМ ФУД» з урахуванням впливу середовища.

**Мета дослідження - к**омплексно дослідити розвиток системи менеджменту організації, зокрема її інформаційне забезпечення, на прикладі підприємства ТОВ «ЕКСІМ ФУД», та розробити практичні рекомендації щодо її вдосконалення в умовах впливу зовнішніх і внутрішніх чинників.

Для досягнення мети, сформовано наступні **завдання:**

- дослідити роль і значення системи менеджменту організації;
- описати вплив інформаційного забезпечення на розвиток системи менеджменту організації;
- надати загальну характеристику ТОВ «ЕКСІМ ФУД»;
- здійснити оцінку впливу чинників та інформаційного забезпечення на розвиток системи менеджменту ТОВ «ЕКСІМ ФУД»;
- розробити пропозиції щодо впливу чинників на систему менеджменту організації;
- сформувати інформаційне забезпечення розвитку системи менеджменту організації.

У процесі дослідження застосовано сукупність взаємопов’язаних загальнонаукових і спеціальних **методів**, зокрема:

- аналізу та синтезу для теоретичного обґрунтування сутності системи менеджменту;
- порівняльний аналіз для оцінки впливу різних чинників на діяльність підприємства;
- методи системного підходу для виявлення взаємозв’язків між структурними елементами менеджменту;
- експертного оцінювання для формування пропозицій щодо покращення інформаційного забезпечення;
- графічні й статистичні методи для візуалізації та кількісного обґрунтування результатів дослідження.

**Наукова новизна проведеного дослідження** полягає у формуванні цілісного підходу до оцінки впливу інформаційного забезпечення на ефективність функціонування системи менеджменту сучасного підприємства.

Запропоновано авторську інтерпретацію взаємозв’язку між інформаційними потоками та управлінськими рішеннями, що дозволяє підвищити оперативність, адаптивність і точність управлінських дій в умовах змінного ринкового середовища. У межах дослідження вперше здійснено систематизацію факторів зовнішнього і внутрішнього впливу на систему менеджменту підприємства з урахуванням цифровізації бізнес-процесів.

Практична реалізація результатів дослідження на прикладі підприємства ТОВ «ЕКСІМ ФУД» дозволила обґрунтувати доцільність впровадження адаптивної моделі інформаційного забезпечення як інструменту підтримки управлінських рішень та забезпечує підвищення рівня управлінської прозорості, ефективності контролю і координації, а також формує передумови для гнучкого стратегічного планування.

**Практична значущість результатів дослідження** полягає у можливості безпосереднього впровадження розроблених підходів і рекомендацій до удосконалення системи менеджменту підприємства шляхом посилення інформаційного забезпечення, що сприяє підвищенню якості управлінських рішень, зниженню витрат, покращенню комунікаційних процесів та забезпеченню стратегічної гнучкості. На прикладі підприємства ТОВ «ЕКСІМ ФУД» продемонстровано, як адаптація системи менеджменту з урахуванням сучасних інформаційних інструментів дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та досягати стабільного розвитку.

# РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

## 1.1 Еволюція розвитку системи менеджменту організації

У сучасному динамічному середовищі, де технологічні інновації, глобалізація та соціально-економічні трансформації стають визначальними факторами розвитку, ефективне управління організацією набуває особливої актуальності. Система менеджменту за цих умов, виступає не лише інструментом координації ресурсів та процесів, але й стратегічним механізмом, що забезпечує адаптацію, стійкість та конкурентоспроможність організації. Вона також інтегрує різноманітні функції, від планування до контролю, які в сукупності формують цілісну структуру, здатну реагувати на виклики та використовувати можливості зовнішнього середовища.

Система менеджменту організації - це сукупність взаємопов’язаних елементів, процесів та методів, спрямованих на досягнення стратегічних і оперативних цілей організації [7]. Вона охоплює планування, організацію, мотивацію, контроль та регулювання діяльності й забезпечує ефективне використання ресурсів та досягнення бажаних результатів.

Історія розвитку менеджменту вважається багатовимірним процесом, що відображає зміну уявлень про ефективне управління під впливом суспільних, економічних, технологічних та культурних трансформацій. Вона не лише демонструє еволюцію управлінських інструментів і концепцій, а й слугує основою для формування сучасних підходів до організації бізнесу, публічного адміністрування та інноваційного розвитку. Кожна епоха вносила власну логіку до управлінської думки: від раціоналізації праці до гнучких, людино центричних моделей управління. Нижче представлено узагальнену таблицю 1.1, яка висвітлює етапи формування менеджменту як наукової дисципліни у взаємозв’язку з історичними умовами та провідними ідеями [14]. (табл. 1.1)

*Таблиця 1.1*

**Етапи еволюції менеджменту: порівняльна характеристика підходів**

| Підхід | Часовий період | Основні ідеї | Переваги | Обмеження |
|---|---|---|---|---|
| Класичний | Кінець XIX – 1930-ті | Раціоналізація праці, управлінські функції, бюрократична модель | Чітка структура, формалізація процесів | Ігнорування людського фактору |
| Біхевіористичний | 1930-ті – 1950-ті | Психологія працівника, потреби, міжособистісні відносини | Фокус на мотивації та комунікації | Слабка увага до організаційних структур |
| Системний | 1950-ті – 1970-ті | Організація як відкрита система, взаємозв'язки внутрішніх і зовнішніх елементів | Гнучкість, інтеграція підсистем | Труднощі в моделюванні складних систем |
| Ситуаційний | 1970-ті – донині | Управлінські рішення залежать від контексту і змінних середовища | Адаптивність, застосовність до різних ситуацій | Відсутність універсальних правил |
| Сучасні гібридні підходи | Кінець XX – XXI ст. | Комбінація методів, лідерство, емоційний інтелект, управління змінами | Інноваційність, акцент на стійкість і розвиток людини | Високі вимоги до компетентностей управлінців |

* *Примітка.* Табл. 1.1. складена на підставі даних [13, 34]

Упродовж усього історичного шляху розвитку менеджменту відбувалася зміна пріоритетів: від прагнення до механічної ефективності до акценту на людський фактор та взаємодію з динамічним зовнішнім середовищем. Застосування того чи іншого підходу завжди було реакцією на актуальні виклики та потреби суспільства і ринку [1]. Класичні теорії менеджменту народилися в епоху масового виробництва, коли основним

завданням була максимізація продуктивності, тоді як пізніші підходи стали відповіддю на зростання ролі людини в організації.

Згодом системна перспектива відкрила нові горизонти для розуміння організації як складного, адаптивного механізму, що функціонує у взаємозв'язку з зовнішнім середовищем - це дало змогу поєднувати технологічні і соціальні аспекти управління, заклавши фундамент для створення більш чутливих до змін організаційних моделей. У свою чергу, ситуаційний підхід виявив недосконалість єдиних рецептів управління, натомість запровадивши концепцію контекстуальної ефективності [4].

Сучасний етап розвитку менеджменту засвідчує перехід до гібридних моделей, які синтезують різні підходи та інтегрують як раціональні, так і емоційні аспекти управлінської діяльності та дозволяє організаціям зберігати стійкість у мінливому середовищі, приймати стратегічно вивірені рішення та впроваджувати інновації, які враховують як потреби бізнесу, так і цінності суспільства. Еволюція управління вважається не лише історичним процесом, а й динамічною системою, що продовжує розвиватися під впливом глобальних трансформацій.

Сучасне розуміння менеджменту як цілісної системи базується на принципі інтегрованого управління, де функціональні компоненти взаємодіють у динамічному середовищі задля досягнення організаційних цілей [9]. Кожна функція системи менеджменту - це не лише етап управлінського циклу, а окрема сфера відповідальності, що має специфічні завдання, інструменти реалізації та вплив на інші елементи. Саме завдяки узгодженій роботі цих функцій організація здатна ефективно реагувати на зміни, підтримувати конкурентоспроможність і забезпечувати стійке зростання. Нижче представлено розгорнуте пояснення, яка відображає суть основних функцій системи менеджменту, їх змістове наповнення, зв'язок із внутрішнім середовищем підприємства та практичне значення: Подаю в таблиці "Функації розвитку системи менеджменту організації" (табл. 1.2)

*Таблиця 1.2*

**Функції розвитку системи менеджменту організації: зміст, завдання та управлінське значення**

| Функція | Сутність функції | Типові завдання | Зв'язок із іншими функціями | Практичне значення для організації |
|---|---|---|---|---|
| Планування | Формулювання стратегічних і тактичних цілей, визначення засобів та строків їх досягнення | Аналіз середовища, прогнозування, встановлення KPI | Є відправною точкою для організації, контролю, мотивації | Забезпечує напрям розвитку, мінімізує ризики, створює орієнтири |
| Організація | Побудова структури управління, розподіл ресурсів і відповідальності | Формування відділів, делегування, розробка регламентів | Залежить від планування, впливає на реалізацію мотивації | Упорядковує діяльність, підвищує ефективність координації |
| Мотивація | Формування внутрішніх і зовнішніх стимулів до праці | Розробка систем оплати, нематеріальних стимулів, оцінювання персоналу | Залежить від організації і цілей планування | Залучає персонал, сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності |
| Контроль | Зіставлення фактичних результатів з запланованими, виявлення відхилень | Встановлення стандартів, аудит, аналіз результатів | Підтримує планування та мотивацію, передує регулюванню | Забезпечує прозорість управління, підтримує дисципліну і результативність |
| Регулювання | Оперативне внесення змін до планів, ресурсного забезпечення або дій | Коригування цілей, перерозподіл ресурсів, адаптація до змін | Реалізується на основі результатів контролю | Підтримує гнучкість, дозволяє уникати кризових ситуацій та втрат |

* *Примітка.* Табл. 1.2. складена на підставі даних [9, 14]

Розгляд функцій системи менеджменту як взаємозалежних елементів дозволяє оцінити управлінську діяльність як безперервний процес, у якому кожен компонент впливає на кінцеву результативність організації. Планування без якісного контролю ризикує перетворитися на декларативний документ, а мотивація без чіткої організаційної структури не дає очікуваного ефекту [3].

Управлінська практика сучасних компаній демонструє, що жорстке дотримання класичної послідовності функцій поступається місцем адаптивним моделям, у яких функції виконуються паралельно, ітеративно, з акцентом на швидкість реагування - це особливо потрібно в умовах цифрової трансформації, коли традиційні моделі управління втрачають універсальність, а здатність до самоналагодження та навчання системи стає ключовою конкурентною перевагою.

Система функцій менеджменту вважається не просто технічною структурою управлінських дій, а концептуальним каркасом організаційної стратегії та визначає логіку управління, забезпечує злагоджену роботу всіх рівнів управлінського апарату і слугує основою для створення ефективної корпоративної культури [17].

Система управління більше не обмежується класичними функціями координації ресурсів та перетворюється на динамічний механізм, що забезпечує гнучкість, інноваційність і сталий розвиток. Організації, які інтегрують стратегічну орієнтацію, ефективність, адаптивність та інновації у свою управлінську модель, здатні не лише реагувати на зміни: Ці компоненти ефективної системи менеджменту організації подано в таблиці (табл. 1.3)

*Таблиця 1.3*

**Компоненти ефективної системи менеджменту організації**

| Компонент | Змістове наповнення | Очікувані результати | Інтеграційна роль у системі |
|---|---|---|---|
| Стратегічна орієнтація | Формування місії, бачення, стратегічних пріоритетів та довгострокових цілей | Спрямованість розвитку, концентрація ресурсів, конкурентна перевага | Визначає напрями функціонування інших управлінських підсистем |
| Оперативна ефективність | Раціоналізація виробничих, логістичних та управлінських процесів | Зменшення витрат, підвищення продуктивності, стабільність | Підтримує стабільне функціонування на щоденному рівні |

*Продовж. табл. 1.3*

| | | | |
|---|---|---|---|
| Адаптивність | Готовність до організаційних змін, гнучкість у прийнятті рішень | Мінімізація ризиків, швидке реагування, управління невизначеністю | Забезпечує гнучкість усієї системи управління |
| Інноваційність | Розробка нових продуктів, процесів і підходів до управління | Зростання доданої вартості, технологічна перевага, створення нового попиту | Генерує імпульси трансформації в системі |
| Конкурентоспроможність | Комплексне поєднання цінності для клієнта, якості, бренду та вартості продукту | Підвищення частки ринку, утримання клієнтів, стратегічна стійкість | Підсумовує ефективність усіх попередніх компонентів |

* *Примітка.* Табл. 1.3. складена на підставі даних [6, 18]

Після глибшого аналізу основних елементів ефективної системи менеджменту стверджує, що її сила полягає не в окремих функціях, а у здатності гармонійно поєднувати стратегічні та оперативні підходи в єдину логічну конструкцію. Кожен компонент цієї системи виступає не як самодостатній елемент, а як підсистема, яка постійно взаємодіє з іншими та створює цілісну управлінську архітектуру. Без стратегічної орієнтації інновації можуть бути хаотичними, без адаптивності - стратегія ризикує втратити актуальність, а без оперативної ефективності та навіть найкращі ідеї залишаються нереалізованими.

Інституційна цілісність системи менеджменту проявляється у здатності одночасно забезпечувати стабільність і ініціювати зміни. Така подвійність - не суперечність, а джерело конкурентної сили [3]. Саме завдяки поєднанню консервативних і прогресивних інструментів організації здатні забезпечувати поступове зростання і не втрачають при цьому гнучкості. За цих умов, ефективна система управління має бути не лише продуктивною, але й еволюційно відкритою.

У контексті сучасних викликів - технологічної діджиталізації, зростання екологічної відповідальності, глобальних трансформацій, а системи менеджменту повинні трансформуватися від жорстко ієрархічних до мережевих і самонавчальних. Тільки така система здатна не лише підтримувати організацію, а й надати їй імпульс до лідерства у майбутньому.

У середовищі постіндустріальної економіки, де домінують знання, технології та інтелектуальний капітал, інформація трансформується з допоміжного чинника управління в стратегічний актив та не лише підтримує процеси прийняття рішень, а й виступає основою конкурентоспроможності, інноваційності та стійкості організації [11]. Ефективне інформаційне забезпечення в менеджменті перестає бути технічним інструментом - воно формує комунікаційний каркас управлінської системи, забезпечує інтеграцію процесів, оперативність рішень і цілісність корпоративної динаміки. В умовах інформаційного перевантаження вміння відфільтровувати релевантні дані, обробляти їх і перетворювати на знання виступає вирішальним чинником успіху: Компоненти ефективного інформаційного забезпечення в системі менеджменту організації подано в таблиці (табл. 1.4)

*Таблиця 1.4*

**Компоненти ефективного інформаційного забезпечення в системі менеджменту організації**

| Компонент | Функціональне значення | Основні інструменти та підходи | Очікувані ефекти | Ризики у разі відсутності |
|---|---|---|---|---|
| Збір та аналіз даних | Отримання достовірної, актуальної інформації для прийняття рішень | Аналітика, Business Intelligence, KPI-моніторинг | Прийняття обґрунтованих, точних рішень, підвищення обізнаності менеджменту | Високий рівень помилкових рішень, дезорієнтація |
| Інформаційні системи | Автоматизація процесів управління, підтримка цифрових платформ | ERP-системи, CRM, SCM, BPM-системи | Прискорення операцій, уніфікація даних, зниження витрат | Ручна праця, затримки, неузгодженість дій |

*Продовж. табл. 1.4*

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Комунікація | Забезпечення ефективного внутрішнього та зовнішнього інформаційного обміну | E-mail, відеозв'язок, корпоративні портали, agile-інструменти | Скоординованість, гнучкість, прозорість у взаємодії | Інформаційні бар'єри, конфлікти, фрагментованість команди |
| Захист інформації | Збереження конфіденційності, цілісності та доступності даних | Кібербезпека, резервне копіювання, контроль доступу | Захист стратегічної інформації, дотримання норм і стандартів | Витік даних, втрати, юридичні та репутаційні ризики |
| Інформаційна культура | Формування відповідального ставлення до інформаційних ресурсів | Навчання персоналу, політики доступу до інформації | Раціональне використання даних, зниження помилок | Неконтрольоване використання, спотворення інформаційного поля |

* *Примітка.* Табл. 1.4. складена на підставі даних [13, 15]

Аналізуючи структуру інформаційного забезпечення в системі управління, ми дійшли висновку, що його ефективність визначається не лише технічними ресурсами, а й організаційною свідомістю. Інформація стає дієвим чинником лише тоді, коли вона вбудована в управлінські рішення, а не існує у вигляді ізольованих масивів даних. Це означає, що організаціям потрібно не просто збирати інформацію, а трансформувати її в управлінське знання шляхом системної аналітики, верифікації та застосування.

Основною умовою ефективного використання інформаційних ресурсів вважається баланс між технологічною інфраструктурою та людським фактором. Інформаційні системи лише тоді дають максимальний ефект, коли персонал володіє необхідними навичками аналітики, комунікації та відповідальності щодо цифрової етики [22]. Тому розвиток інформаційної культури, що поєднує інструменти захисту, освіти та контролю, має стати стратегічним пріоритетом.

У довгостроковій перспективі саме інформаційна інтеграція - здатність з'єднувати розрізнені дані в єдину управлінську систему стане основою організаційної адаптивності. Інформаційне забезпечення втрачає допоміжну функцію й набуває властивостей системо утворювального середовища, без

якого неможливе ані стратегічне планування, ані ефективне реагування на виклики зовнішнього середовища.

У XXI столітті система менеджменту зазнає сутнісних трансформацій, зумовлених глобальними тенденціями, такими як цифровізація, зміни у соціальній структурі праці, прискорення інноваційних циклів та посилення екологічного тиску [12]. Традиційні ієрархічні моделі управління поступово втрачають ефективність в умовах постійних змін і нестабільності, поступаючись місцем динамічним, відкритим системам, орієнтованим на гнучкість, навчання і партнерство. Водночас управлінські парадигми більше не можуть бути універсальними: кожна організація змушена формувати індивідуальну стратегію адаптації до нових викликів. У цьому контексті особливого значення набуває стратегічна спроможність менеджменту не лише реагувати на зміни, а й передбачати їх, формуючи системи, які здатні до саморозвитку: Актуальні виклики та управлінські перспективи в розвитку системи менеджменту організації сформовано і подано в таблиці(табл. 1.5)

*Таблиця 1.5*

**Актуальні виклики та управлінські перспективи в розвитку системи менеджменту організації**

| Ключовий виклик | Прояв у діяльності організацій | Менеджерська відповідь / Перспектива розвитку | Очікуваний результат |
|---|---|---|---|
| Глобалізація | Зростання конкуренції, потреба в міжнародних стандартах, диверсифікація ринків | Упровадження міжнародних систем якості, розвиток міжкультурного менеджменту | Посилення позицій на глобальному ринку, узгодженість з глобальними практиками |
| Технологічні зміни | Швидкий розвиток IT, штучного інтелекту, автоматизація виробництва | Цифрова трансформація, інвестиції в інновації, інтеграція AI у прийняття рішень | Підвищення ефективності, скорочення витрат, створення нових бізнес-моделей |
| Соціальні зміни | Нові очікування працівників щодо гнучкості, цінностей, соціальної відповідальності | Переосмислення корпоративної культури, розвиток інклюзивного лідерства | Підвищення залученості персоналу, зменшення плинності кадрів |

*Продовж. табл.1.5*

| | | | |
|---|---|---|---|
| Екологічні виклики | Посилення вимог до сталості, ресурсо ефективності, ESG-індексів | Екологічний аудит, циркулярна економіка, інтеграція принципів сталого розвитку | Збереження репутації, доступ до зеленого фінансування, відповідальне споживання |
| Інформаційна невизначеність | Великий обсяг даних, загрози кібербезпеці, фрагментарність інформації | Розвиток аналітичних платформ, інформаційна безпека, побудова інформаційних екосистем | Зниження ризиків, краща прогнозованість і прийняття рішень |
| Зростаюча конкуренція за таланти | Брак кваліфікованих кадрів, міграція знань | Розвиток стратегій HR-брендингу, корпоративного навчання, кар'єрного зростання | Формування сильної команди, збереження інтелектуального капіталу |

* *Примітка.* Табл. 1.5. складена на підставі даних [27]

Майбутнє менеджменту визначатиметься здатністю організацій перетворювати зовнішні виклики на драйвери внутрішнього розвитку. В умовах багатофакторного середовища жоден виклик не існує ізольовано: технологічні зміни впливають на соціальні очікування, екологічні обмеження визначають нові фінансові моделі, а глобалізація вимагає трансформації корпоративної культури. Це вимагає міждисциплінарного, комплексного мислення в управлінні, де кожне рішення проходить перевірку не лише на ефективність, а й на адаптивність, сталість і відповідальність.

Перспективи розвитку системи менеджменту тісно пов'язані з трансформацією управлінських компетенцій. Сучасний менеджер має володіти не тільки знаннями в галузі економіки чи адміністрування, а й навичками роботи з даними, розумінням цифрових технологій, емоційним інтелектом і культурною гнучкістю. Саме ці якості забезпечують здатність до стратегічного передбачення та інноваційного реагування в кризових ситуаціях.

Зрештою, нова управлінська реальність формує систему, де стабільність вже не є пріоритетом. Її заміщує стійкість - здатність до гнучкої

перебудови за збереженням основних цінностей [24]. Саме тому розвиток менеджменту як науки та практики сьогодні дедалі більше фокусується не на інструктивних моделях, а на концепціях системного мислення, живих організацій і самоорганізації.

Система менеджменту організації є фундаментом її ефективного функціонування та розвитку. Вона забезпечує координацію ресурсів, адаптацію до змін, впровадження інновацій та досягнення стратегічних цілей. У сучасному світі, де зміни відбуваються з безпрецедентною швидкістю, здатність організації ефективно управляти своїми процесами та ресурсами стає вирішальним фактором успіху.

У майбутньому організації повинні зосередитися на розвитку інноваційного потенціалу, гнучкості та здатності до навчання. Це дозволить їм не лише виживати в умовах постійних змін, але й процвітати, досягаючи нових вершин у своїй діяльності.

## 1.2 Інформаційне забезпечення та його вплив на розвиток системи менеджменту організації

Розвиток цифрових технологій, глобалізація потоків даних і постійне ускладнення бізнес-середовища поставили перед організаціями завдання інтеграції інформації в усі управлінські процеси [1]. Проте вплив інформаційного забезпечення на систему менеджменту досі недостатньо осмислений з позиції його функціонального і структурного впливу на керованість, адаптивність і інноваційність організації.

Технологія інформаційного забезпечення (ІЗ) у контексті менеджменту - це не просто технічна інфраструктура чи програмне середовище, а структурована сукупність процесів зі збору, обробки, аналізу, зберігання та трансляції даних, які вважаються релевантними для управлінської діяльності. ІЗ функціонує на перетині трьох доменів: технологічного, організаційного та когнітивного.

Згідно із сучасною теорією систем, організація розглядається як складна відкрита система, яка функціонує у постійній взаємодії з зовнішнім середовищем. У такій системі інформація уособлює координуючим чинником, що забезпечує цілісність, узгодженість і адаптивність управлінських рішень. Інформаційні потоки, які циркулюють в організації, формують її «нервову систему», що реагує на внутрішні та зовнішні подразники [7].

У класичних моделях менеджменту (Файоль, Тейлор, Вебер) інформація виконувала переважно звітну та регламентуючу функції, алде використовувалась для документування, контролю та фіксації результатів діяльності. З розвитком кібернетики, а згодом і інформаційних технологій, відбувся перехід до активного використання інформації для моделювання ситуацій, аналізу альтернатив і прогнозування наслідків управлінських рішень.

На сьогоднішньому етапі ІЗ трансформується у стратегічний ресурс, що здатний змінювати саму архітектуру управлінських систем. Аналітика великих даних (Big Data), алгоритми машинного навчання, інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень - все це інструменти, які не лише інформують менеджера, але й активно формують контекст його рішень.

У сучасних організаціях технологія інформаційного забезпечення вже не обмежується підтримкою поточних операцій - воно стало центральним чинником, який перетворює саму природу управління [29]. Якщо раніше інформація сприймалася як допоміжний ресурс, то нині вона виступає стратегічною основою прийняття рішень, формування організаційної культури, виявлення загроз і можливостей. Еволюція інформаційного забезпечення від архівного зберігання даних до динамічної платформи створення цінності зумовила його ключовий вплив на всі рівні менеджменту - від оперативного до стратегічного. У результаті, інформаційні системи не лише відображають поточний стан справ, а й активно формують майбутнє організації: Нище подаю у вигляда таблиці функціональний вплив

інформаційного забезпечення на розвиток системи менеджменту організації(табл. 1.6)

*Таблиця 1.6*

**Функціональний вплив інформаційного забезпечення на розвиток системи менеджменту організації**

| Функція ІЗ | Сутність функції | Інструменти реалізації | Управлінський ефект | Приклад практичного втілення |
|---|---|---|---|---|
| Координаційна | Узгодження дій структурних підрозділів через єдину інформаційну платформу | ERP-системи (SAP, Oracle), внутрішні портали | Єдність у плануванні, мінімізація дублювання функцій | Впровадження ERP для синхронізації закупівель і виробництва |
| Комунікаційна | Забезпечення безперервного інформаційного обміну на всіх рівнях | CRM-системи, корпоративні месенджери, e-mail | Прозорість рішень, швидке поширення ініціатив | Застосування Slack для комунікації між проєктними командами |
| Прогностична | Моделювання сценаріїв майбутнього та аналітика ризиків | BI-платформи, штучний інтелект, Big Data-аналітика | Перехід до проактивного управління | Аналіз клієнтських трендів через Power BI |
| Контрольна | Оцінка відхилень у процесах та виявлення неефективності | KPI-дашборди, моніторингові панелі | Своєчасне втручання, мінімізація втрат | Автоматичний контроль виконання плану продажів |
| Інноваційна | Стимулювання розвитку знань і пошуку нових підходів | Хмарні платформи, внутрішні хаби інновацій | Створення середовища експериментування та обміну знаннями | Використання Google Workspace для крос-функціонального обміну ідеями |

* *Примітка.* Табл. 1.6. складена на підставі даних [30]

Інформаційне забезпечення перетворюється з інструменту підтримки на автономний суб’єкт управління, який формує нові практики координації, прогнозування, комунікації й контролю. Така еволюція дозволяє організаціям не лише швидше адаптуватися до мінливого середовища, а й самостійно

ініціювати зміни - це стало свідченням того, що ІЗ вже не просто відображає реальність, а активно бере участь у її конструюванні.

Багатовекторний вплив ІЗ змінює і структуру управлінських рішень. Тепер прийняття рішень базується не на інтуїції чи досвіді, а на верифікованих даних, що створює підґрунтя для підвищення об’єктивності, обґрунтованості та довіри у внутрішній комунікації. Такі системи значно підвищують внутрішню узгодженість та дозволяють швидше реагувати на критичні зрушення.

У майбутньому інформаційне забезпечення дедалі більше буде інтегруватися з когнітивними технологіями, поглиблюючи його вплив на управління через автоматизацію складних управлінських завдань [33]. Така умова означає, що ІЗ не лише виконує технічні функції, а й бере на себе частину когнітивного навантаження, створюючи умови для розширення стратегічного горизонту організації.

Поняття інформаційної архітектури виходить за межі ІТ-інфраструктури. Йдеться про логіку організації інформаційних потоків, їх пріоритетність, прозорість, обмеження доступу, механізми перевірки достовірності та інструменти семантичної обробки.

У сучасному світі, де цінність знань зростає експоненційно, інформаційна архітектура виступає не як допоміжний інструмент, а як базис, що формує змістовну логіку управлінських процесів. Йдеться не лише про технологічну структуру передачі даних, а про концептуальний каркас, який визначає ієрархію, доступність, достовірність та інтерпретацію інформаційних потоків [24].

Раціональність управління в умовах динамічних ринків неможлива без упорядкованої системи, де кожен фрагмент інформації має своє призначення, контекст і обмеження. Саме інформаційна архітектура, яка подана у таблиці нижче(табл. 1.7) дозволяє перевести інтуїтивні рішення в площину логічного аналізу та багатовимірного моделювання, а управлінське мислення - в системну практику:

*Таблиця 1.7*

**Компоненти інформаційної архітектури та їх управлінський ефект**

| Компонент інформаційної архітектури | Функціональне призначення | Інструменти реалізації | Вплив на управлінське рішення |
|---|---|---|---|
| Ієрархія доступу | Визначення рівнів доступу до інформації | Ролі в ERP/CRM, багаторівнева автентифікація | Захист від витоку, персоніфікація відповідальності |
| Пріоритезація потоків | Упорядкування каналів передачі даних за важливістю | Системи сповіщень, SLA, управління задачами | Фокус уваги на критично важливій інформації |
| Механізми валідації | Перевірка достовірності та актуальності інформації | Метадані, лог-файли, контрольні алгоритми | Мінімізація управлінських помилок, що базуються на недостовірних даних |
| Семантичне структурування | Уніфікація термінів, понять, класифікацій | Онтології, внутрішні глосарії, стандартні шаблони | Усунення двозначностей в інтерпретації даних |
| Адаптивність структури | Можливість швидкої зміни інформаційних зв’язків | Модульні платформи, API-інтеграція | Гнучкість в управлінні при зміні зовнішніх обставин |
| Візуалізація інформації | Перетворення складних даних на зрозумілі образи | Інтерактивні дашборди, графи, heat maps | Швидке сприйняття ситуації, підвищення аналітичної ефективності |
| Механізми зворотного зв’язку | Інструменти контролю якості та релевантності інформації | Онлайн-опитування, динамічні чати, бізнес-аналітика користувача | Підтримка актуальності архітектури з урахуванням практичного досвіду |

* *Примітка.* Табл. 1.7. складена на підставі даних [21]

Інформаційна архітектура стала не просто технічною інфраструктурою, а цілісною управлінською філософією, що об’єднує технології, логіку, семантику і людський фактор. Її роль виходить за межі забезпечення доступу до даних - вона формує контекст, у якому ухвалюються рішення, і впливає на їхню якість. Завдяки ієрархічності, структурованості та семантичній ясності архітектура допомагає глибшому розумінню взаємозв’язків у системі управління.

Основним фактором ефективності інформаційної архітектури є її динамічність. У середовищі, що змінюється, лише адаптивна система здатна залишатися релевантною. Тому організації повинні не просто створювати архітектуру один раз, а постійно її переглядати, тестувати, актуалізувати з урахуванням нових викликів, технологій та управлінських практик, що перетворює інформаційне забезпечення в живу систему, здатну до еволюції.

Потрібно розуміти, що успішна реалізація інформаційної архітектури вимагає не лише технічної компетенції, а й залучення мислячого менеджменту [34]. Тільки тоді архітектура стає не набором платформ і таблиць, а інтелектуальним ресурсом, що акумулює управлінський досвід, інтуїцію та логіку організаційного розвитку. Відтак, вона стає ядром стратегічного мислення.

Наразі, інформація перетворилася на ключовий фактор організаційної ефективності. Проте її цінність виявляється не лише у доступності чи обсязі, а у здатності трансформуватися відповідно до контексту прийняття рішень. Кожен рівень управління від операційного до стратегічного, вимагає специфічного формату, ритму та глибини аналітичного наповнення. У цьому сенсі інформаційне забезпечення - це не просто технічна функція, а функціонально адаптивна система, яка трансформується відповідно до логіки управлінської ієрархії: Інформаційне забезпечення на різних рівнях менеджменту подано в таблиці(табл. 1.8)

*Таблиця 1.8*

**Інформаційне забезпечення на різних рівнях менеджменту**

| Рівень менеджменту | Цільове призначення інформації | Характер інформації | Типи джерел | Інструменти обробки |
|---|---|---|---|---|
| Операційний | Підтримка щоденних дій, автоматизація, мінімізація помилок | Деталізована, регламентована | ERP-системи, POS-термінали, сенсори, бази даних | Роботизовані скрипти, RPA, табличні процесори |

*Продовж. табл. 1.8*

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Тактичний | Підвищення ефективності процесів, оцінка продуктивності підрозділів | Аналітична, узагальнена | BI-системи, CRM, HRM, звіти середнього рівня | Dashboards, OLAP-аналітика, графові бази даних |
| Стратегічний | Формування довгострокової стратегії, виявлення трендів, управління ризиками | Прогностична, сценарна | Зовнішні ринки, big data, конкурентна аналітика | Data science, машинне навчання, SWOT, PEST-аналітика |

* *Примітка.* Табл. 1.8. складена на підставі даних [14]

Інформаційне забезпечення, будучи єдиною системою збору, обробки та інтерпретації даних, демонструє разючу гнучкість залежно від управлінського рівня. На оперативному рівні воно діє як каталізатор точності, перетворюючи інформацію на інструкції, контрольні сигнали та алгоритми дій. Тут цінується миттєве оновлення, стабільність доступу та автоматизація. Без цієї функції сучасне виробництво або сервісна діяльність стали б надто інертними та вразливими до помилок.

На тактичному рівні інформація стає основою для формування зважених рішень щодо функціональної оптимізації. Її роль полягає не стільки у наданні фактів, скільки в забезпеченні здатності бачити причинно-наслідкові зв’язки між процесами. Саме тут формується гнучкість організації як системи: не лише в реагуванні на зовнішні виклики, а у внутрішньому вдосконаленні через інформоване керівництво підрозділами [13]. На стратегічному рівні інформаційне забезпечення переходить у площину прогнозування та концептуального моделювання майбутнього. Воно забезпечує не просто фактичну базу для планування, а цілу екосистему даних, здатну виявити слабкі сигнали, оцінити ризики і сформувати декілька варіантів розвитку подій.

Інформаційне забезпечення - це не просто технологічне підґрунтя менеджменту, а його інтегральна складова, яка формує нові принципи

управління, трансформує структури, змінює логіку прийняття рішень і саму управлінську ідентичність організації.

# РОЗДІЛ 2.ДІАГНОСТИКА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «ЕКСІМ ФУД»

## 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЕКСІМ ФУД»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ексім Фуд» (ТОВ «ЕКСІМ ФУД») - це юридична особа, зареєстрована відповідно до законодавства України, що здійснює свою діяльність у сфері виробництва та реалізації м'ясної продукції. Підприємство має статус юридичної особи приватної форми власності - товариство з обмеженою відповідальністю, що передбачає відповідальність учасників у межах їх внесків до статутного капіталу. Основна мета діяльності ТОВ «ЕКСІМ ФУД» є здійснення господарської діяльності з метою отримання прибутку шляхом реалізації м'ясної продукції, як власного виробництва, так і закупленої з подальшим перепродажем, що підтверджується відповідними видами економічної діяльності (КВЕД), зареєстрованими за підприємством.

Юридична адреса підприємства: 80362, Львівська область, Львівський район, селище Куликів, вулиця Хмельницького Б, будинок 10. Саме за цією адресою підприємство офіційно зареєстроване в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. Реєстрація підприємства здійснена 18 січня 2012 року, про що свідчить наявність відповідного запису в ЄДР під номером 13981020000001925. Станом на травень 2025 року ТОВ «ЕКСІМ ФУД» функціонує вже понад 13 років.

Керівником підприємства є Копровський Юрій Володимирович, який уповноважений представляти інтереси підприємства та приймати управлінські рішення. Варто зазначити, що він також керує ще двома організаціями, що вказує про наявність досвіду в сфері управління бізнесом. Також до уповноважених осіб входить Сулима Зіновій Богданович, який виступає підписантом і має повноваження подавати документи для державної

реєстрації від імені підприємства, бухгалтерський облік веде Саваринська Лариса Юліанівна .

Статутний капітал ТОВ «ЕКСІМ ФУД» становить 20 100 000 гривень, що є значним показником для підприємств малого та середнього бізнесу і свідчить про серйозність інвестицій та фінансову стабільність на початковому етапі функціонування підприємства. Засновником та одноосібним власником компанії вважається Остапчак Мирон Михайлович, який також виступає кінцевим бенефіціаром юридичної особи. Його частка у статутному капіталі становить 100%, що забезпечує йому повний контроль над діяльністю підприємства та прийняттям ключових управлінських рішень. Місце проживання власника співпадає з місцем реєстрації підприємства, що вказує на тісну прив'язаність бізнесу до місцевого середовища.

Структура власності підприємства затверджена та підписана керівником Юрієм Копровським 22 листопада 2023 року. Відомості щодо прозорості структури власності позитивні, адже структура не була визнана Національним банком України непрозорою, не містить ознак можливих недостовірностей та не була виключена з реєстру Міністерством юстиції України.

Щодо видів діяльності, зареєстрованих за ТОВ «ЕКСІМ ФУД», вони зосереджені переважно у м'ясопереробній галузі. Основні КВЕДи включають:

- 10.11 - виробництво м'яса;
- 10.13 - виробництво м'ясних продуктів;
- 46.32 - оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами;
- 47.22 - роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами в спеціалізованих магазинах.

Вище представлені види діяльності охоплюють повний цикл: від первинного виробництва сировини до реалізації готової продукції кінцевим споживачам, як через оптові канали, так і через роздрібну торгівлю. Додаткові види діяльності, такі як 49.41 - вантажний автомобільний

транспорт, та 68.20 - надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, свідчать про розширення спектра послуг, які надає підприємство, зокрема в частині логістичного забезпечення власної діяльності або отримання додаткових доходів шляхом здачі майна в оренду.

Контактна інформація підприємства актуальна: вказано номер мобільного телефону +38 (067) 396-86-71, що дозволяє оперативно зв’язатися з представниками компанії. Підприємство перебуває на обліку в декількох державних органах. Зокрема, з 18 січня 2012 року - у Головному управлінні Державної податкової служби у Львівській області, Жовківській державній податковій інспекції. Також компанія зареєстрована в реєстрі платників єдиного внеску та у Державній службі статистики України з 19 січня 2012 року.

З фінансово-фіскальної точки зору, ТОВ «ЕКСІМ ФУД» є платником податку на додану вартість (ПДВ), про що свідчить наявність чинного свідоцтва платника ПДВ із індивідуальним податковим номером 367630113236. Підприємство зареєстроване платником ПДВ з 1 травня 2013 року. Наявність восьми записів про відшкодування ПДВ вказує про активну зовнішньоекономічну діяльність та значні обсяги операцій, які передбачають ПДВ-кредит. Вагомим є також факт відсутності податкового боргу, зокрема боргу по єдиному соціальному внеску, що вказує на відповідальне виконання підприємством своїх зобов’язань перед державою та працівниками.

Додатково потрібно зазначити, що в системі фіскального контролю зафіксовано два записи щодо книг обліку розрахункових операцій, що є типовим для підприємств, які здійснюють роздрібну реалізацію товарів і ведуть розрахунки з фізичними особами через касові апарати.

Станом на 2025 р. ТОВ «ЕКСІМ ФУД» є стабільно функціонуючим підприємством м’ясопереробної галузі з широким спектром діяльності, розгалуженою структурою операцій та належним рівнем фінансової дисципліни. Завдяки ефективному менеджменту, значному статутному капіталу, повній прозорості структури власності та відсутності податкових

зобов’язань, компанія вважається надійним гравцем на ринку м’ясної продукції України.

Організаційна структура ТОВ «ЕКСІМ ФУД» є чітко сформованою та ієрархічною системою управління, що забезпечує ефективну координацію всіх бізнес-процесів підприємства. Така структура дозволяє забезпечити контроль на всіх етапах виробничо-господарської діяльності, зберігаючи гнучкість у прийнятті управлінських рішень та адаптації до змін ринку: На рисунку нижче подано організаційну структуру ТОВ «ЕКСІМ ФУД» (рис. 2.1)

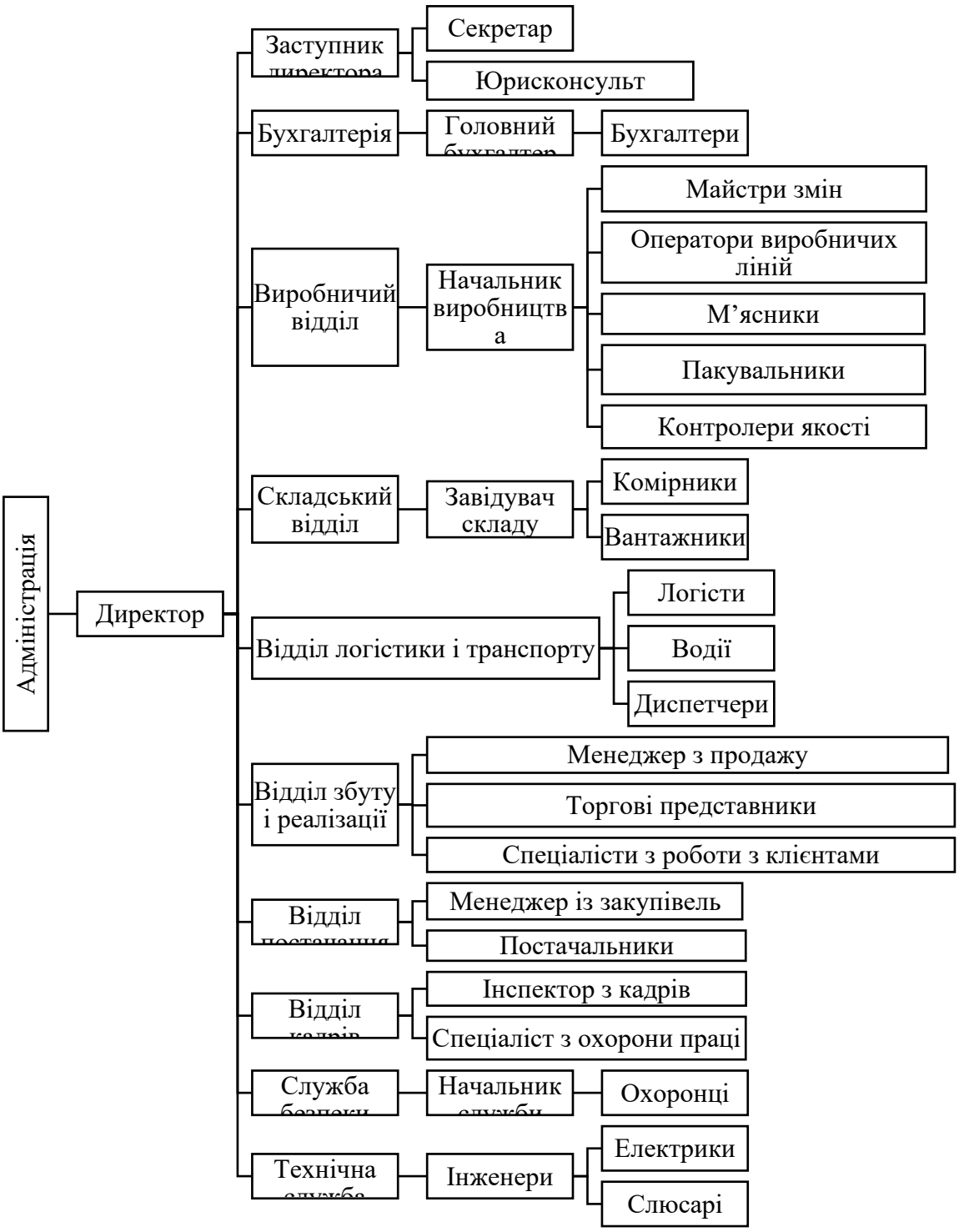


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ЕКСІМ ФУД» *(складено автором на підставі даних ТОВ «ЕКСІМ ФУД»)*

Організаційна структура ТОВ «ЕКСІМ ФУД» вважається багаторівневою і комплексною, що відповідає масштабам діяльності підприємства, на якому працює 191 особа. Поділ на відділи дозволяє чітко розмежувати функціональні обов'язки та підвищити продуктивність кожного підрозділу.

Наявність таких структурних одиниць, як адміністрація, бухгалтерія, виробничий і складський відділи, логістика, збут, постачання, кадри, служба безпеки та технічна служба, забезпечує повне охоплення всіх операцій - від закупівлі сировини до доставки готової продукції споживачам. Така структура сприяє досягненню високого рівня організованості, внутрішнього контролю та якості продукції.

Таблиця 2.1 відображає динаміку основних показників фінансового стану ТОВ «ЕКСІМ ФУД» за період 2022–2024 років. Аналіз охоплює структуру активів і джерел їх фінансування, що дозволяє оцінити зміни в капіталі підприємства, рівень заборгованості та загальну фінансову стабільність.

*Таблиця 2.1*

**Динаміка основних показників фінансового стану ТОВ «ЕКСІМ ФУД» за 2022 – 2024 рр.**

| Показник | 2022 (тис. грн) | 2023 (тис. грн) | 2024 (тис. грн) | Абсолютне відхилення (2024–2022) | Відносне відхилення |
|---|---|---|---|---|---|
| Необоротні активи | 86085 | 81903 | 87253 | 1168 | 1,36 |
| Оборотні активи | 39701 | 68576 | 39217 | –484 | –1,22 |
| Баланс (активи) | 125786 | 150479 | 126470 | 684 | 0,54 |
| Власний капітал | 45875 | 64770 | 74532 | 28657 | 62,47 |
| Довгострокові зобов’язання | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 |
| Поточні зобов’язання | 79911 | 85709 | 51938 | –27973 | –35,00 |
| Баланс | 125786 | 150479 | 126470 | 684 | 0,54 |

* *Примітка.* Табл. 2.1. складена на підставі даних ТОВ «ЕКСІМ ФУД»

За результатами аналізу динаміки основних показників фінансового стану ТОВ «ЕКСІМ ФУД» за 2022–2024 роки ми зауважили загальне покращення структури капіталу підприємства. Найбільш позитивною тенденцією було зростання власного капіталу на 62,47 %, що свідчить про посилення фінансової автономії та зміцнення внутрішніх джерел

фінансування. Такий приріс дав змогу підприємству знизити залежність від зовнішніх зобов’язань і підвищити рівень фінансової стабільності.

Разом із цим спостерігається значне зменшення поточних зобов’язань на 35 %, що свідчить про зниження боргового навантаження та покращення платоспроможності компанії. Збереження нульового рівня довгострокових зобов’язань також вказує на обережну політику підприємства у сфері фінансового ризику. Хоча оборотні активи дещо зменшилися (на 1,22 %), це не спричинило погіршення загального фінансового стану, оскільки підприємство змогло компенсувати це за рахунок зростання ефективності управління зобов’язаннями.

Представлена, динаміка показників свідчить про позитивні зміни в структурі балансу ТОВ «ЕКСІМ ФУД» та його поступове зміцнення. Незначне зростання сукупних активів (на 0,54 %) супроводжувалося якісними зрушеннями в управлінні капіталом і зобов’язаннями та свідчить про підвищення фінансової стійкості підприємства та його готовність до подальшого розвитку в умовах змін зовнішнього середовища.

Нижче в таблиці (табл.2.2) поданий Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «ЕКСІМ ФУД» за 2022–2024 роки дозволяє оцінити ефективність управління доходами, витратами та прибутковістю підприємства. Протягом аналізованого періоду компанія демонструвала стабільне зростання фінансових показників, що свідчить про успішну реалізацію стратегічних цілей, оптимізацію витрат та підвищення операційної ефективності. Особлива увага приділяється таким ключовим статтям, як виручка від реалізації, валовий та чистий прибуток, а також динаміці операційних і фінансових витрат:

*Таблиця 2.2*

**Динаміка фінансових результатів ТОВ «ЕКСІМ ФУД» за 2022–2024 рр.**

| Показник | 2022 | 2023 | 2024 | Абсолютне відхилення (2024–2022) | Відносне відхилення |
|---|---|---|---|---|---|
| Дохід (виручка від реалізації) | 130456 | 145902 | 159836 | 29380 | 22,52 |
| Собівартість реалізації | 98342 | 106317 | 112752 | 14410 | 14,65 |
| Валовий прибуток | 32114 | 39585 | 47084 | 14970 | 46,63 |
| Адміністративні витрати | 8421 | 10218 | 11547 | 3126 | 37,11 |
| Витрати на збут | 5237 | 6142 | 6733 | 1496 | 28,57 |
| Інші операційні доходи/витрати | –1842 | –1630 | –1209 | 633 | –34,37 |
| Операційний прибуток | 16614 | 21595 | 27595 | 10981 | 66,09 |
| Фінансові доходи | 102 | 76 | 63 | –39 | –38,24 |
| Фінансові витрати | 1812 | 1457 | 983 | –829 | –45,76 |
| Прибуток до оподаткування | 14904 | 20214 | 26675 | 11771 | 78,95 |
| Податок на прибуток | 2683 | 3640 | 4802 | 2119 | 79,00 |
| Чистий прибуток | 12221 | 16574 | 21873 | 9652 | 78,98 |

* *Примітка.* Табл. 2.2. складена на підставі даних ТОВ «ЕКСІМ ФУД»

Результати дослідження свідчать про значне зростання дохідності ТОВ «ЕКСІМ ФУД» за 2022–2024 роки. Зокрема, виручка від реалізації збільшилася на 22,52 %, а валовий прибуток - майже на 47 %, що вказує на зростання обсягів реалізації продукції та ефективніше управління виробничими витратами. При цьому зростання адміністративних і збутових витрат було помірним, що дозволило забезпечити приріст операційного прибутку на 66,09 %.

Варто відзначити покращення фінансової структури: зменшення фінансових витрат на 45,76 % і зростання прибутку до оподаткування на 78,95 % свідчать про ефективну політику управління борговими зобов’язаннями. Зменшення фінансових доходів не стало критичним, адже загальний фінансовий результат суттєво зріс.

У підсумку, чистий прибуток підприємства зріс майже на 79 %, що є позитивним сигналом для інвесторів і свідчить про високу прибутковість діяльності. Така динаміка вказує на стійкий розвиток компанії, підвищення її рентабельності та здатність до ефективного використання наявних ресурсів у конкурентному середовищі.

Аналіз основних фінансових коефіцієнтів ТОВ «ЕКСІМ ФУД» за 2022–2024 роки дозволяє глибше оцінити рівень ліквідності, фінансової стійкості, платоспроможності та рентабельності підприємства, поданий нижче у таблиці(табл.2.3). Ці показники відображають загальну фінансову стабільність компанії, її здатність розраховуватись за зобов'язаннями, використовувати капітал ефективно й отримувати прибуток. Особлива увага приділяється динаміці рентабельності та змінам у структурі капіталу:

*Таблиця 2.3*

**Основні фінансові коефіцієнти ТОВ «ЕКСІМ ФУД» за 2022–2024 рр.**

| Показник | 2022 | 2023 | 2024 | Абсолютне відхилення | Відносне відхилення |
|---|---|---|---|---|---|
| Коефіцієнт загальної ліквідності | 0,50 | 0,80 | 0,76 | 0,26 | 52,00 |
| Коефіцієнт автономії | 0,36 | 0,43 | 0,59 | 0,23 | 63,89 |
| Коефіцієнт фінансового левериджу | 1,74 | 1,32 | 0,70 | –1,04 | –59,77 |
| Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власним капіталом | –0,48 | –0,02 | 0,43 | 0,91 | 189,58 |
| Рентабельність продажів | 9,37 | 11,36 | 13,68 | 4,31 | 45,99 |
| Рентабельність активів (ROA) | 9,71 | 11,01 | 17,30 | 7,59 | 78,17 |
| Рентабельність власного капіталу (ROE) | 26,65 | 25,58 | 29,35 | 2,70 | 10,13 |

* *Примітка.* Табл. 2.3. складена на підставі даних ТОВ «ЕКСІМ ФУД»

Протягом аналізованого періоду відбулося помітне покращення ліквідності підприємства: коефіцієнт загальної ліквідності зріс з 0,50 до 0,76, що свідчить про зростання здатності компанії покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Покращення фінансової незалежності підтверджується зростанням коефіцієнта автономії з 0,36 до

0,59, а зниження коефіцієнта фінансового левериджу з 1,74 до 0,70 вказує на зменшення залежності від позикових коштів.

Надзвичайно позитивною тенденцією було зростання коефіцієнта забезпеченості оборотних активів власним капіталом з від'ємного значення – 0,48 до 0,43, що свідчить про покращення структури фінансування поточних активів. Така динаміка означає, що підприємство вже не тільки не залежить від короткострокових позик, а й має стабільну основу для фінансування оборотних активів за рахунок власного капіталу.

Щодо рентабельності, підприємство демонструє зростання прибутковості на всіх рівнях: рентабельність продажів зросла до 13,68 %, рентабельність активів - до 17,30 %, а рентабельність власного капіталу - до 29,35 %. Такі показники свідчать про ефективну фінансову політику та високу результативність діяльності компанії, що створює сприятливі умови для подальшого розвитку.

## 2.2 Дослідження основних показників ефективності розвитку системи менеджменту ТОВ «ЕКСІМ ФУД»

Організаційна структура та кадровий потенціал виступають ключовими складовими ефективної системи управління підприємством. Таблиця 2.4 містить аналіз основних показників, що характеризують динаміку персоналу ТОВ «ЕКСІМ ФУД» у 2022–2024 роках, зокрема зміни чисельності працівників, управлінського складу, освітнього рівня, плинності кадрів та інвестицій у професійний розвиток:

*Таблиця 2.4*

**Аналіз основних показники чисельності працівників ТОВ «ЕКСІМ ФУД» за 2022-2024рр.**

| Показник | 2022 | 2023 | 2024 | Відхилення (абс.) | Відхилення (відн.) |
|---|---|---|---|---|---|
| Загальна кількість працівників | 166 | 190 | 191 | 25 | 15.1 |
| Кількість управлінського персоналу | 18 | 21 | 24 | 6 | 33.3 |
| Середній вік менеджерів, років | 42 | 41 | 40 | -2 | -4.8 |
| Частка управлінців з вищою освітою | 83 | 89 | 94 | 11 | 13.3 |
| Коефіцієнт плинності кадрів | 14 | 11 | 9 | -5 | -35.7 |
| Витрати на підвищення кваліфікації, тис. грн | 220 | 310 | 400 | 180 | 81.8 |

* *Примітка.* Табл. 2.4. складена на підставі даних ТОВ «ЕКСІМ ФУД»

Аналіз динаміки загальної кількості працівників показав стабільне зростання штату: з 166 осіб у 2022 році до 191 у 2024 році, що свідчить про поступове розширення діяльності компанії. Водночас кількість управлінського персоналу зросла на третину, що може вказувати на ускладнення організаційної структури та необхідність більш ефективного управління з урахуванням масштабування бізнесу. Зменшення середнього віку менеджерів також свідчить про оновлення кадрового складу керівної ланки та, ймовірно, залучення більш молодих спеціалістів із сучасним управлінським баченням.

Значне зростання частки управлінців з вищою освітою (на 13,3 відсотка) підтверджує орієнтацію компанії на підвищення професійного рівня кадрів. При цьому рівень плинності кадрів скоротився з 14% до 9%, що є позитивним сигналом - він свідчить про покращення внутрішнього клімату, умов праці та, ймовірно, системи мотивації. Такі тенденції вказують про стабілізацію трудових ресурсів і ефективність політики утримання персоналу.

Найбільш виразною динамікою характеризуються витрати на підвищення кваліфікації персоналу - їх обсяг зріс майже вдвічі, з 220 до 400 тис. грн. Такий результат свідчить про стратегічне бачення керівництва щодо

довгострокового розвитку персоналу та інвестування в людський капітал. Проведений аналіз показників організаційної структури і кадрового потенціалу ТОВ «ЕКСІМ ФУД» демонструє позитивні зміни в управлінні персоналом, спрямовані на забезпечення зростання ефективності й конкурентоспроможності підприємства.

Оцінка ефективності управлінських процесів потрібна для аналізу системи менеджменту підприємства, оскільки вона безпосередньо впливає на оперативність прийняття рішень, стратегічний розвиток і внутрішню культуру організації. Таблиця 2.5 відображає основні показники, які характеризують динаміку управлінської діяльності ТОВ «ЕКСІМ ФУД» у 2022–2024 роках, включаючи швидкість прийняття рішень, реалізацію стратегічних проєктів, витрати на управління, рівень задоволеності персоналу та автоматизацію процесів.

*Таблиця 2.5*

**Аналіз ефективності управлінських процесів ТОВ“ЕКСІМ ФУД” за 2022-2024рр.**

| Показник | 2022 | 2023 | 2024 | Відхилення (абс.) | Відхилення (відн.) |
|---|---|---|---|---|---|
| Час прийняття управлінських рішень, днів | 5 | 4 | 3 | -2 | -40.0 |
| Кількість реалізованих стратегічних проєктів | 2 | 3 | 5 | 3 | 150.0 |
| Витрати на управління, тис. грн | 1300 | 1450 | 1600 | 300 | 23.1 |
| Індекс задоволеності персоналу | 72 | 79 | 86 | 14 | 19.4 |
| Частка автоматизованих процесів | 30 | 45 | 60 | 30 | 100.0 |

***** *Примітка.* Табл. 2.5. складена на підставі даних ТОВ «ЕКСІМ ФУД»

За аналізований період спостерігається суттєве підвищення ефективності управлінських рішень: середній час їх прийняття скоротився з 5 до 3 днів, що свідчить про зростання оперативності та покращення внутрішніх комунікацій. Паралельно з цим значно зросла кількість реалізованих стратегічних проєктів - з 2 у 2022 році до 5 у 2024 році, що є

індикатором активної реалізації стратегічних ініціатив і вміння компанії адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Незважаючи на зростання витрат на управління на 300 тис. грн, цей приріст вважається обґрунтованим з урахуванням покращення результатів: індекс задоволеності персоналу підвищився з 72 до 86 пунктів, а отже, управлінські заходи сприяли формуванню позитивного корпоративного клімату. Такий результат свідчить про якісні зміни в підходах до мотивації, комунікації та розвитку персоналу.

Особливо варто відзначити зростання рівня автоматизації управлінських процесів - частка таких процесів подвоїлася і досягла 60% у 2024 році. Це свідчить про активне впровадження цифрових технологій, що, у свою чергу, забезпечує підвищення продуктивності, зниження ймовірності помилок та спрощення рутинних процедур. Таким чином, ТОВ «ЕКСІМ ФУД» демонструє позитивну динаміку в удосконаленні управлінських процесів, що формує основу для подальшого зростання ефективності всієї організаційної системи.

Фінансові показники виступає індикатором результативності управлінських рішень і загальної ефективності системи менеджменту підприємства. Таблиця 2.6 містить оцінку фінансових результатів діяльності ТОВ «ЕКСІМ ФУД» за період 2022–2024 років, включаючи динаміку виручки, чистого прибутку, рентабельності продукції, адміністративних витрат та EBITDA. Аналіз цих показників дозволяє оцінити рівень управлінської ефективності з позиції фінансової стабільності, прибутковості та операційної продуктивності підприємства.

Фінансові показники вважаються індикатором результативності управлінських рішень і загальної ефективності системи менеджменту підприємства. Таблиця 2.6 подана нижче і містить оцінку фінансових результатів діяльності ТОВ «ЕКСІМ ФУД» за період 2022–2024 років, включаючи динаміку виручки, чистого прибутку, рентабельності продукції, адміністративних витрат та EBITDA. Аналіз цих показників дозволяє оцінити

рівень управлінської ефективності з позиції фінансової стабільності, прибутковості та операційної продуктивності підприємства.

*Таблиця 2.6*

**Оцінка фінансових показників ефективності управління ТОВ «ЕКСІМ ФУД» за 2022-2024рр.**

| Показник | 2022 | 2023 | 2024 | Відхилення (абс.) | Відхилення (відн.) |
|---|---|---|---|---|---|
| Оборот (виручка), млн грн | 130456 | 145902 | 159836 | 29380 | 22,52 |
| Чистий прибуток, млн грн | 12221 | 16574 | 21873 | 9652 | 78,98 |
| Рентабельність продукції | 9,37 | 11,36 | 13,68 | 4,31 | 45,99 |
| Адміністративні витрати, млн грн | 8421 | 10218 | 11547 | 3126 | 37,11 |
| EBITDA, млн грн | 15650 | 19480 | 23124 | 7474 | 47.75 |

* *Примітка.* Табл. 2.6. складена на підставі даних ТОВ «ЕКСІМ ФУД»

Аналіз фінансових показників свідчить про стабільне зростання доходів ТОВ «ЕКСІМ ФУД». Так, виручка підприємства у 2024 році зросла на 22,52% порівняно з 2022 роком, що стало результатом ефективної реалізації управлінських стратегій і розширення ринків збуту. Значне зростання чистого прибутку на 78,98% за той самий період стало підтвердженням не лише зростання обсягів реалізації, але й покращення витратної політики та прибутковості діяльності.

Показник рентабельності продукції підвищився з 9,37% у 2022 році до 13,68% у 2024 році, що вказує про зростання ефективності використання ресурсів і зменшення витрат на одиницю продукції. Попри збільшення адміністративних витрат на 37,11%, фінансові результати демонструють, що ці витрати були спрямовані на розвиток і вдосконалення управлінських процесів, що у підсумку позитивно позначилось на прибутковості підприємства.

EBITDA як ключовий показник операційної ефективності також демонструє позитивну динаміку - зростання на 7474 млн грн або 47,75%. Даний результат свідчить про підвищення здатності підприємства генерувати

грошові потоки без урахування податкового навантаження та амортизації, а отже про зміцнення фінансової стійкості. Зростання основних фінансових показників підтверджує, що управлінські рішення ТОВ «ЕКСІМ ФУД» були ефективними й орієнтованими на довгострокове зростання.

У сучасних умовах цифрової трансформації інноваційна активність підприємства допомагає у забезпеченні його конкурентоспроможності та ефективності. Таблиця 2.7, яка подана нижче відображає динаміку впровадження інновацій і рівень цифровізації в ТОВ «ЕКСІМ ФУД» у 2022–2024 роках. Оцінка таких показників, як інвестиції в цифрові рішення, кількість IT-систем, частка цифрових каналів комунікації та замовлень, а також тривалість впровадження нововведень, дозволяє зробити висновки про стратегічні підходи компанії до розвитку технологічної бази та управління інноваціями.

*Таблиця 2.7*

**Аналіз інформаційної активності та цифровізації ТОВ «ЕКСІМ ФУД» за 2022-2024рр.**

| Показник | 2022 | 2023 | 2024 | Відхилення (абс.) | Відхилення (відн.) |
|---|---|---|---|---|---|
| Інвестиції в цифрові рішення, тис. грн | 400 | 700 | 1100 | 700 | 175.0 |
| Кількість впроваджених IT-систем | 1 | 3 | 5 | 4 | 400.0 |
| Частка цифрових каналів комунікації | 40 | 60 | 80 | 40 | 100.0 |
| Частка замовлень через електронні платформи | 35 | 50 | 68 | 33 | 94.3 |
| Середня тривалість впровадження інновацій, міс. | 6 | 5 | 4 | -2 | -33.3 |

* *Примітка.* Табл. 2.7. складена на підставі даних ТОВ «ЕКСІМ ФУД»

Дані таблиці свідчать про істотне зростання інноваційної активності ТОВ «ЕКСІМ ФУД» протягом 2022–2024 років. Зокрема, інвестиції в цифрові рішення зросли майже утричі - з 400 до 1100 тис. грн, що стало яскравим свідченням зацікавленості компанії в технологічному оновленні та оптимізації бізнес-процесів. Кількість впроваджених IT-систем збільшилася з

1 до 5, що дозволяє припустити розширення функціональних можливостей автоматизації в різних сферах діяльності підприємства.

Значно покращилися показники цифрової взаємодії із зовнішніми та внутрішніми користувачами: частка цифрових каналів комунікації зросла до 80%, а замовлення через електронні платформи майже подвоїлись, досягнувши 68%. Такий результат свідчить про активну цифрову трансформацію бізнес-моделі компанії, орієнтовану на зручність обслуговування клієнтів, швидкість операцій і гнучкість у реагуванні на зміни ринку.

Скорочення середньої тривалості впровадження інновацій з 6 до 4 місяців стало ще одним підтвердженням ефективності інноваційного менеджменту. Підприємство демонструє не лише бажання інвестувати у цифровізацію, а й здатність оперативно впроваджувати новації, що дозволяє йому швидко адаптуватися до змін середовища та залишатися конкурентоспроможним. Загалом, аналіз показників свідчить про системний підхід до інноваційного розвитку в ТОВ «ЕКСІМ ФУД».

Оцінка якості управління персоналом виступає складовою загального аналізу ефективності системи менеджменту підприємства. адже відображає, наскільки успішно компанія забезпечує мотивацію, розвиток і задоволення працівників, що безпосередньо впливає на продуктивність і стабільність кадрового складу. У таблиці 2.8, яку подаю нижче наведено динаміку ключових показників, які характеризують стан управління персоналом у ТОВ «ЕКСІМ ФУД» у 2022–2024 роках, в тому числі рівень мотиваційної підтримки, задоволеність умовами праці, ефективність працівників, розмір преміювання та активність у навчанні.

*Таблиця 2.8*

**Динаміка мотивації працівників ТОВ «ЕКСІМ ФУД» за 2022-2024рр.**

| Показник | 2022 | 2023 | 2024 | Відхилення (абс.) | Відхилення (відн.) |
|---|---|---|---|---|---|
| Частка працівників із мотиваційними пакетами | 50 | 65 | 78 | 28 | 56.0 |
| Задоволеність персоналу умовами праці | 68 | 74 | 82 | 14 | 20.6 |
| Середній бал ефективності працівників | 76 | 81 | 87 | 11 | 14.5 |
| Середній рівень премій, грн | 2100 | 2700 | 3400 | 1300 | 61.9 |
| Кількість навчальних заходів на 100 працівників | 7.2 | 9.5 | 12.6 | 5.4 | 75.0 |

* *Примітка.* Табл. 2.8. складена на підставі даних ТОВ «ЕКСІМ ФУД»

Показники таблиці демонструють поступове та стабільне покращення якості управління персоналом у ТОВ «ЕКСІМ ФУД». Зокрема, частка працівників, які користуються мотиваційними пакетами, збільшилася з 50% у 2022 році до 78% у 2024 році, що свідчить про активну політику стимулювання та утримання кадрів. Одночасно зросла й задоволеність умовами праці - з 68% до 82%, що стало важливим індикатором сприятливого внутрішнього клімату та комфортного робочого середовища.

Позитивна динаміка простежується і в оцінці ефективності працівників: середній бал за три роки зріс на 11 пунктів, що свідчить про підвищення рівня продуктивності та професіоналізму персоналу. Суттєво зріс і середній рівень преміювання - з 2100 грн у 2022 році до 3400 грн у 2024 році, що може свідчити про зростання фінансових можливостей підприємства та посилення матеріальної мотивації.

Значну увагу компанія приділяє розвитку працівників: кількість навчальних заходів на 100 працівників зросла на 75%, що вказує на системний підхід до підвищення кваліфікації та навчання. Такі результати свідчать про стратегічну орієнтацію ТОВ «ЕКСІМ ФУД» на розвиток людського капіталу, що стало фундаментом сталого зростання та підвищення конкурентоспроможності компанії.

Проведений аналіз менеджменту на ТОВ «ЕКСІМ ФУД» свідчить про системне вдосконалення управлінських процесів, кадрового потенціалу, фінансової ефективності та інноваційної активності протягом 2022–2024 років. Компанія демонструє зростання результативності управлінських рішень, підвищення якості управління персоналом і активне впровадження цифрових технологій, що в сукупності забезпечує підвищення конкурентоспроможності та адаптивності підприємства до сучасних викликів бізнес-середовища.

# РОЗДІЛ 3.ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ “ЕКСІМ ФУД”

## 3.1 Пропозиції щодо врахування впливу чинників на розвиток системи менеджменту організації

Аналіз технологічних чинників свідчить, що інформаційна архітектура ТОВ «ЕКСІМ ФУД» перебуває на етапі фрагментарної автоматизації: окремі модулі виконують ізольовані функції, а стратегічне управління спирається переважно на локальні Excel-звіти. У таких умовах сповільнюється обмін даними між виробничими, фінансовими та логістичними підрозділами, що обмежує швидкість ухвалення управлінських рішень та підвищує ризики помилок. Цілеспрямована цифрова трансформація - із інтегрованою ERP-системою, потужною BI-платформою та уніфікованими каналами передачі даних - здатна суттєво підвищити прозорість бізнес-процесів, знизити операційні витрати й забезпечити адаптивність до вимог сучасного ринку м’ясопереробної продукції: Вплив технологічних чинників і пропозиції щодо цифрової трансформації подано в таблиці(табл. 3.1)

*Таблиця 3.1*

**Вплив технологічних чинників і пропозиції щодо цифрової трансформації**

| Чинник | Виявлений вплив | Поточний стан | Пропозиція | Очікуваний ефект | Терміни |
|---|---|---|---|---|---|
| Застарілі IT-рішення | Сповільнення процесів | Часткова автоматизація | Впровадження ERP-системи | Підвищення прозорості та швидкості управлінських рішень | 2025–2026 |
| Відсутність аналітичної платформи | Низька якість прогнозів | Excel-звіти | Впровадження BI-аналітики | Підвищення точності аналізу даних | 2025 |
| Обмежена інтеграція процесів | Дублювання функцій | Сегментовані рішення | Уніфікація цифрових каналів | Зменшення витрат на управління | 2026 |

*Продовж. табл. 3.1*

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Недостатній кіберзахист | Ризики для даних | Базовий рівень безпеки | Розробка політики кібербезпеки | Зниження ризиків втрати інформації | 2025 |

* *Примітка.* Табл. 3.1. власна розробка автора

Необхідно розпочати з поетапного впровадження ERP-системи, розробленої для харчової галузі. Її ядро має охоплювати модулі управління продукційними партіями, трейсовності сировини та контролю якості, а також інтеграцію з бухгалтерією та HR. Запуск пілотного контуру у виробничо-логістичному блоці до кінця 2025 р. дозволить протестувати наскрізний рух даних і підготувати персонал до масштабування на всі бізнес-функції протягом 2026 р. Очікуваний результат – скорочення циклу «замовлення → відвантаження» на 12–15 %, зниження ручного введення даних і мінімізація втрат сировини.

Паралельно варто розгорнути BI-аналітику, використовуючи єдине сховище даних (Data Warehouse), що підживлюватиметься з ERP у режимі near-real-time. BI-панелі для топ-менеджменту мають візуалізувати маржинальність по продукційних лініях, прогнозну потребу в сировині та динаміку оперативних витрат. Уже в 2025 р. це дасть змогу ухвалювати рішення на основі точних фінансових та технологічних індикаторів, підвищивши точність прогнозів продажу не менше ніж на 20 %.

Щоб захистити консолідовану IT-інфраструктуру, варто невідкладно затвердити корпоративну політику кібербезпеки й до кінця 2025 р. впровадити комплекс заходів: сегментацію мережі, багатофакторну автентифікацію, регулярні penetration-тести та систему резервного копіювання з офлайн-репозиторієм. Одночасно потрібно замінити розрізнені

канали обміну інформацією (електронну пошту, месенджери, локальні папки) на захищений корпоративний портал із централізованим контролем доступу. Такий підхід істотно знизить імовірність витоку виробничих рецептів та фінансових даних, забезпечуючи довіру партнерів і споживачів до бренду підприємства.

Для ТОВ «ЕКСІМ ФУД» людський капітал виступає фактором ефективності всієї управлінської системи, особливо в умовах високої конкуренції на ринку м’ясопереробної продукції. Виявлені кадрові чинники свідчать про наявність внутрішніх організаційних бар’єрів, що перешкоджають залученню, утриманню та розвитку перспективних фахівців. Високий рівень плинності молодих працівників, обмеженість soft skills у персоналу, а також відсутність дієвого середнього лідерства - усе це стримує реалізацію стратегічного потенціалу підприємства. Розв’язання вказаних проблем потребує комплексного перегляду підходів до управління персоналом із фокусом на розвиток людського капіталу як основного драйвера змін: Вплив кадрових чинників та пропозиції щодо розвитку людського капіталу подано в таблиці(табл. 3.2)

*Таблиця 3.2*

**Вплив кадрових чинників та пропозиції щодо розвитку людського капіталу**

| Чинник | Прояв | Проблема | Пропозиція | Очікуваний результат |
|---|---|---|---|---|
| Високий відтік молодих фахівців | Нестійкий кадровий склад | Недостатня мотивація | Введення кар’єрних треків | Зниження плинності |
| Недостатній рівень soft skills | Конфлікти, неефективна комунікація | Відсутність навчальних програм | Навчання персоналу емоційному інтелекту | Зростання командної ефективності |
| Слабке лідерство середньої ланки | Невикористання потенціалу | Механічне управління | Створення програми внутрішнього лідерства | Формування кадрового резерву |

* *Примітка.* Табл. 3.2. власна розробка автора

Доцільно ввести систему кар’єрних треків для молодих спеціалістів, які приходять на підприємство після профільних навчальних закладів. Таке впровадження дозволить чітко окреслити можливості професійного зростання, етапи розвитку компетенцій та критерії просування по службі. В результаті очікується зниження плинності персоналу на 20–25 % упродовж першого року впровадження, а також зростання мотивації працівників, які бачитимуть перспективи свого професійного розвитку в межах компанії.

Наступною пропозицією має бути впровадження програми з розвитку soft skills, зокрема емоційного інтелекту, навичок ефективної комунікації та командної взаємодії. Такі тренінги особливо актуальні для співробітників виробничих дільниць, управлінського апарату середньої ланки та HR-відділу. Очікуваний ефект - покращення мікроклімату в колективах, зменшення внутрішніх конфліктів і зростання загального рівня задоволеності працею.

Третім напрямом буде створення внутрішньої програми лідерства, орієнтованої на виявлення потенційних керівників середньої ланки та їх поступову підготовку до управлінських посад. Таке рішення дасть змогу сформувати кадровий резерв із працівників, які вже володіють специфікою діяльності компанії та поділяють її корпоративні цінності. У довгостроковій перспективі дане нововведення дозволить скоротити час адаптації нових управлінців, забезпечити спадкоємність управління та підвищити якість управлінських рішень у критичних виробничих ситуаціях.

ТОВ «ЕКСІМ ФУД» функціонує в умовах динамічного середовища, де ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності відіграє ефективна організаційна структура. Проте аналіз внутрішніх процесів вказує про наявність організаційних бар’єрів, а їх подолання вимагає цілеспрямованої структурної оптимізації. Нижче подано у таблиці вплив організаційних чинників і шляхи структурної оптимізації (табл. 3.3)

*Таблиця 3.3*

**Вплив організаційних чинників і шляхи структурної оптимізації**

| Чинник | Виявлений бар'єр | Наслідок | Пропозиція | Інструмент реалізації | Потенціал економії |
|---|---|---|---|---|---|
| Високий рівень ієрархії | Повільна передача інформації | Втрата гнучкості | Скасування проміжних рівнів | Перехід до матричної структури | 12% витрат |
| Невизначені зони відповідальності | Подвійне виконання | Конфлікти між підрозділами | Регламентування функцій | Нові посадові інструкції | 8% часу працівників |
| Відсутність KPI на всіх рівнях | Неефективне оцінювання | Нерівномірне навантаження | Запровадження KPI на кожну позицію | Система OKR | Підвищення продуктивності |

* *Примітка.* Табл. 3.3. власна розробка автора

Для підвищення організаційної ефективності потрібно здійснити скорочення зайвих проміжних рівнів управління та перехід до матричної організаційної структури - це дозволить значно прискорити потоки управлінської інформації, підвищити адаптивність до змін у зовнішньому середовищі та знизити адміністративні витрати. Очікується економія до 12 % операційних витрат завдяки оптимізації управлінського персоналу та зменшенню кількості координаційних нарад.

Наступним напрямом буде чітке регламентування функціональних обов'язків працівників усіх рівнів. Впровадження нових посадових інструкцій із конкретно визначеними зонами відповідальності дозволить усунути дублювання функцій, підвищити взаємну відповідальність між підрозділами та знизити кількість конфліктних ситуацій. Згідно з прогнозами, це рішення допоможе вивільненню близько 8 % робочого часу персоналу, який раніше витрачався на вирішення неузгодженостей.

Наступна пропозиція - запровадження системи індивідуальних KPI (основних показників ефективності) на всіх рівнях управління. Дане впровадження дозволить забезпечити прозорість оцінювання результатів

діяльності, виявити слабкі ланки в організаційній структурі та створити мотиваційну основу для підвищення продуктивності. Застосування системи OKR (Objectives and Key Results) також допоможе зосередити увагу працівників на досягненні стратегічних цілей компанії, сприяючи зростанню загальної результативності управлінської діяльності.

ТОВ «ЕКСІМ ФУД» стикається з численними ринковими викликами, що потребують оперативного аналізу й стратегічної адаптації.Нижче сформовано ринкові чинники та адаптація бізнес моделі та подано в таблиці(табл.3.4). Серед ключових чинників - зміна споживчої поведінки, зростання ролі цифрових каналів збуту, посилення конкуренції та цінові коливання на сировину. Поточна реакція компанії здебільшого реактивна та фрагментарна, що обмежує її здатність адаптувати бізнес-модель до сучасних ринкових вимог. У цьому контексті актуальним лишається перегляд стратегічних підходів до цифровізації збуту, управління конкурентоспроможністю і фінансовим прогнозуванням:

*Таблиця 3.4*

**Ринкові чинники та адаптація бізнес-моделі**

| Зовнішній чинник | Виклик | Поточна реакція | Пропозиція | Потенціал зростання |
|---|---|---|---|---|
| Зміна споживчої поведінки | Зростання онлайн-замовлень | Низька інтеграція e-commerce | Розробка мультиканальної стратегії | +20% до продажів |
| Посилення конкуренції | Втрата частки ринку | Реактивні дії | Створення конкурентних переваг | Зміцнення бренду |
| Глобальні коливання цін | Витратні ризики | Реакція із затримкою | Створення аналітичної моделі цін | Передбачуваність витрат |

* *Примітка.* Табл. 3.4. власна розробка автора

Доцільно реалізувати повноцінну мультиканальну стратегію, яка передбачає інтеграцію онлайн-каналів замовлень, мобільних додатків, соціальних платформ та маркетплейсів. Такий підхід дозволить не лише

розширити клієнтську базу, а й створити зручний користувацький досвід, що в довгостроковій перспективі може забезпечити до 20 % приросту продажів. Необхідно не лише технічно інтегрувати канали, але й синхронізувати маркетингові та логістичні процеси для забезпечення оперативності обслуговування.

Задля протидії зростаючій конкуренції необхідно сформувати чітку систему сталих конкурентних переваг, яка базуватиметься на якості продукції, сервісі, прозорості походження сировини та гнучких умовах співпраці з партнерами - це дозволить зміцнити бренд і сформувати лояльну аудиторію, навіть у разі агресивної політики з боку конкурентів. Пропонується розробити унікальні торговельні пропозиції (УТП) для кожного сегменту ринку.

Третім кроком має стати розробка аналітичної моделі управління ціноутворенням, яка враховуватиме глобальні коливання вартості сировини, курсові ризики та сезонність попиту. Така система дозволить компанії прогнозувати зміни витрат і своєчасно адаптувати політику закупівель та ціноутворення. Застосування автоматизованих інструментів бізнес-аналітики забезпечить обґрунтованість управлінських рішень та стабілізує фінансові потоки, що дуже вагомо у високо волатильному середовищі.

Для ТОВ «ЕКСІМ ФУД», як підприємства з повним циклом виробництва м’ясної продукції, дотримання екологічних стандартів і вимог законодавства вважається не лише обов’язком, а й фактором сталого розвитку та формування довіри з боку споживачів і партнерів. Зростаюча увага до ESG-показників, нові регуляторні обмеження та вимоги до прозорості бізнес-процесів висувають перед компанією необхідність швидкої адаптації як в екологічному, так і в юридичному вимірі: Нижче сформовано екологічні чинники та пропозиції щодо сталого розвитку та подано в таблиці(табл. 3.5) :

*Таблиця 3.5*

**Екологічні чинники та пропозиції щодо сталого розвитку**

| Екологічний ризик | Поточний рівень | Пропозиція | Очікуваний екологічний ефект | Вплив на репутацію |
|---|---|---|---|---|
| Високе енергоспоживання | Відсутній енергоаудит | Енергомоніторинг | Зменшення $CO_2$ на 15% | Покращення ESG-профілю |
| Пластикові відходи | 90% упаковки – пластик | Перехід на біоупаковку | Зменшення кількості відходів | Лояльність клієнтів |
| Високий рівень логістичних викидів | Старий транспорт | Електрифікація логістики | Зниження шкідливих викидів | Конкурентна перевага |

* *Примітка.* Табл. 3.5. власна розробка автора

В розрізі вище представленого покращення. першим пріоритетом для ТОВ «ЕКСІМ ФУД» має стати реалізація комплексної програми з енергоефективності. Запровадження системи енергомоніторингу дозволить не лише зменшити викиди $CO_2$ на 15 %, але й забезпечить економію ресурсів. Одночасно варто ініціювати енергоаудит виробничих цехів для виявлення нераціональних точок споживання. Зміна підходу до пакування – ще один вагомий крок. Перехід на біорозкладні матеріали допоможе істотно зменшити кількість пластикових відходів, що позитивно вплине на сприйняття бренду серед екологічно свідомих споживачів.

У сфері логістики доцільно здійснити поступову модернізацію автопарку з фокусом на електрифікацію. Інвестиції в електротранспорт зменшать обсяг шкідливих викидів і одночасно створять додану репутаційну вартість, що може бути використано в маркетинговій стратегії компанії. Такий підхід також узгоджується з європейськими вимогами щодо транспортування продуктів харчування в рамках екологічних стандартів.

З юридичної точки зору, компанії варто створити єдину цифрову платформу, що поєднує HRMS, юридичну підтримку та бухгалтерський облік. Таке впровадження дозволить оперативно реагувати на зміни у

трудовому та податковому законодавстві, автоматизувати звітність і зменшити ризики помилок та штрафних санкцій. Співпраця з консалтинговими й аудиторськими структурами в частині податкового планування допоможе знизити податкове навантаження, не порушуючи вимог законодавства.

У діяльності виробничого підприємства ТОВ «ЕКСІМ ФУД» юридичні та регуляторні чинники, які подані нижче у таблиці(табл.3.6) напряму впливають на формування стабільного управлінського середовища. У сучасних умовах часті зміни трудового, податкового та облікового законодавства створюють загрози не лише для оперативного функціонування, а й для фінансової стійкості підприємства. Низький рівень автоматизації юридичної та бухгалтерської підтримки підвищує ризики штрафів, помилок і втрати часу, що вимагає системних заходів для адаптації до нових регуляторних викликів:

*Таблиця 3.6*

**Юридичні та регуляторні чинники**

| Законодавчий виклик | Потенційний ризик | Рівень готовності | Пропозиція | Ресурси для реалізації | Очікуваний результат |
|---|---|---|---|---|---|
| Зміни у трудовому законодавстві | Штрафи | Частковий моніторинг | Автоматизація юридичної підтримки HR | HRMS + юр. супровід | Мінімізація ризиків |
| Нові стандарти обліку | Помилки у звітності | Вручну | Перехід на електронну звітність | CRM + 1C | Своєчасність звітів |
| Зміни в системі оподаткування | Фінансові втрати | Реактивна реакція | Впровадження моделі податкового планування | Консалтинг + аудит | Оптимізація податкових витрат |

* *Примітка.* Табл. 3.6. власна розробка автора

Першочергово ТОВ «ЕКСІМ ФУД» доцільно розпочати з удосконалення управління трудовими процесами. Для цього необхідно впровадити HRMS-систему з вбудованими функціями юридичного супроводу, що дозволить автоматизувати контроль за відповідністю

кадрових рішень чинному трудовому законодавству. Це зменшить ризик адміністративних санкцій і забезпечить своєчасну адаптацію до нових норм, зокрема щодо дистанційної роботи, графіків, відпусток та звільнень.

Ще одним кроком має стати повна відмова від ручного ведення бухгалтерського та фінансового обліку. Запровадження інтегрованої системи електронної звітності на базі CRM і «1С:Підприємство» забезпечить актуальність, точність та швидкість складання звітів відповідно до нових стандартів, зменшивши ризик помилок і претензій з боку контролюючих органів. Це також дозволить оптимізувати навантаження на бухгалтерський персонал та покращити управлінську звітність.

У довгостроковій перспективі важливою інновацією має стати розробка і впровадження моделі податкового планування. Залучення зовнішніх консультантів та аудитора дозволить обрати найбільш ефективну схему сплати податків у межах чинного законодавства. Такий підхід мінімізує фінансові втрати, підвищить передбачуваність витрат і дасть можливість планувати інвестиційні проєкти без ризику перевитрат. Системна правова модернізація створить для ТОВ «ЕКСІМ ФУД» юридично захищене та гнучке середовище управління.

Тож, вплив технологічних, кадрових, організаційних, ринкових, екологічних та юридичних чинників визначає необхідність комплексної трансформації системи управління ТОВ «ЕКСІМ ФУД». Запровадження сучасних ІТ-рішень, таких як ERP та BI, удосконалить внутрішні процеси, підвищить прозорість і швидкість прийняття управлінських рішень, а також забезпечить більш ефективний аналіз даних. Окрім того, розвиток людського капіталу, структурна оптимізація та впровадження систем мотивації сприятимуть зниженню кадрової плинності та підвищенню командної ефективності. Водночас, стратегічна адаптація до ринкових викликів, зокрема через мультиканальні продажі та аналітику цін, допоможе зміцнити конкурентні позиції. Не менш важливою буде увага до екологічних та регуляторних аспектів, що сприятиме сталому розвитку та підвищенню

довіри стейкхолдерів. В цілому, системна реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству підвищити свою конкурентоспроможність, знизити операційні ризики й забезпечити довгострокову стабільність.

## 3.2 Рекомендації з удосконалення інформаційного забезпечення як основи розвитку системи менеджменту ТОВ “ЕКСІМ ФУД”

У контексті підвищення ефективності управління на м’ясопереробному підприємстві ТОВ «ЕКСІМ ФУД» особливого значення набуває цифрова трансформація операційних процесів. Найбільш перспективним напрямом модернізації буде впровадження комплексної ERP-системи,яку нижче подано в таблиці(табл.3.7) що дозволяє інтегрувати ключові функціональні блоки управління в єдину цифрову платформу. Розгляд системи Odoo із модулями, адаптованими до галузевих потреб, відкриває підприємству можливості для раціоналізації ресурсів, прискорення інформаційних потоків та зниження витрат:

*Таблиця 3.7*

**Впровадження ERP-системи для м’ясопереробного підприємства**

| Показник | Значення |
|---|---|
| Пропозиція | Встановлення ERP-системи Odoo з модулями для м’ясопереробки |
| Функціональність | Управління виробництвом, логістикою, фінансами та персоналом |
| Очікуваний ефект | Оптимізація виробничих процесів, зниження витрат |
| Кількість користувачів | До 10 |
| Вартість впровадження (грн) | 72000 |

* *Примітка.* Табл. 3.7. власна розробка автора

Насамперед, доцільно реалізувати поетапне впровадження ERP-системи Odoo, починаючи з найбільш критичних модулів - управління виробництвом та логістикою. Дане впровадження забезпечить контроль над витратами сировини, облік залишків, планування обсягів виробництва та

оптимізацію маршрутизації доставки готової продукції. Враховуючи кількість користувачів (до 10), система зможе швидко налаштуватись без перевантаження ІТ-інфраструктури, а її відкрита архітектура дозволить гнучко адаптувати функціонал під специфіку м’ясопереробних процесів.

Інтеграція модулів фінансів і персоналу сприятиме прозорості в обліку витрат, контролі грошових потоків та підвищенню ефективності управління людським капіталом. Автоматизація нарахування заробітної плати, моніторинг премій і формування звітів у режимі реального часу зменшить кількість помилок і вивільнить ресурси для стратегічних завдань. Важливо також передбачити навчання персоналу для ефективного користування новою системою та формування цифрової корпоративної культури.

Інвестиції у розмірі 72000 грн на впровадження ERP-системи будуть обґрунтованими з погляду повернення інвестицій у коротко- та середньостроковій перспективі. Очікуваний ефект - зниження виробничих витрат, скорочення часу виконання операцій і підвищення керованості всіх процесів підприємства - це створить надійне підґрунтя для стійкого розвитку ТОВ «ЕКСІМ ФУД» у висококонкурентному середовищі та забезпечить цифрову адаптацію бізнес-моделі до сучасних ринкових вимог.

Для ТОВ «ЕКСІМ ФУД», потрібне ефективне управління клієнтськими відносинами. Нижче подано таблицю (табл.3.8) Запровадження CRM-системи, зокрема SalesDrive,яка стане стратегічним кроком, спрямованим на зміцнення зв’язків з покупцями, автоматизацію процесів продажу та персоналізацію сервісу. CRM-платформа здатна інтегрувати комунікаційні канали, централізувати інформацію про клієнтів та посилити аналітичну підтримку управлінських рішень:

*Таблиця 3.8*

**Встановлення CRM-системи для управління клієнтськими відносинами**

| Показник | Значення |
|---|---|
| Пропозиція | Впровадження CRM-системи SalesDrive |
| Функціональність | Управління замовленнями, клієнтською базою, інтеграція з месенджерами |
| Очікуваний ефект | Підвищення якості обслуговування клієнтів, збільшення продажів |
| Кількість користувачів | До 5 |
| Вартість впровадження (грн) | 60000 |

* *Примітка.* Табл. 3.8. власна розробка автора

Першим кроком до підвищення ефективності взаємодії з клієнтами є повне впровадження CRM-системи SalesDrive з адаптацією її функціоналу до потреб м’ясопереробного сегмента. Така система дозволить автоматизувати процес обробки замовлень, вести структуровану базу клієнтів, здійснювати своєчасні нагадування щодо повторних закупівель і гнучко управляти ціноутворенням для різних категорій споживачів. Інтеграція з популярними месенджерами забезпечить оперативний зворотний зв’язок і зменшить час на обробку звернень.

Варто інвестувати у навчання персоналу (5 ключових користувачів) для ефективної роботи з новою CRM-системою, що дозволить уникнути помилок, мінімізувати перехідний період та якнайшвидше досягти зростання результативності продажів. Запровадження CRM сприятиме також поліпшенню планування маркетингових кампаній на основі аналітики клієнтської поведінки, зокрема вподобань щодо асортименту, частоти покупок і реакції на знижки.

Інвестиція у розмірі 60000 грн буде стратегічно виправданою з огляду на очікуване підвищення рівня обслуговування клієнтів, посилення їхньої лояльності та збільшення обсягу повторних замовлень. У результаті ТОВ «ЕКСІМ ФУД» отримає інструмент для побудови довгострокових відносин з

клієнтами, покращення конверсії продажів та формування стабільного ринкового позиціонування у сфері м’ясної продукції.

ТОВ «ЕКСІМ ФУД» потребує інтеграції сучасних інструментів аналітики для підвищення ефективності менеджменту. Впровадження системи бізнес-аналітики (BI), зокрема Tableau, сформована та подана у таблиці (табл.3.9) дозволить підприємству отримувати вичерпну, структуровану та візуально доступну інформацію про виробничі, фінансові й логістичні процеси. Такий крок буде стратегічно потрібним для забезпечення прозорості управлінських процесів та вдосконалення прийняття рішень на всіх рівнях:

*Таблиця 3.9*

**Впровадження системи бізнес-аналітики (BI)**

| Показник | Значення |
|---|---|
| Пропозиція | Встановлення системи бізнес-аналітики Tableau |
| Функціональність | Аналіз виробничих та фінансових даних, візуалізація показників |
| Очікуваний ефект | Підвищення обґрунтованості управлінських рішень |
| Кількість користувачів | До 3 |
| Вартість впровадження (грн) | 75000 |

* *Примітка.* Табл. 3.9. власна розробка автора

Першочергово підприємству варто зосередитися на впровадженні Tableau як єдиної платформи BI-аналітики з можливістю інтеграції даних із бухгалтерських систем, ERP та CRM. Таке рішення дозволить формувати динамічні панелі управлінських індикаторів (дашборди), аналізувати основні метрики в реальному часі й оперативно реагувати на відхилення у виробничих або фінансових показниках. За допомогою інтуїтивної візуалізації управлінці всіх рівнів зможуть ухвалювати рішення, ґрунтуючись не на інтуїції, а на точних даних.

Варто провести навчання для ключових користувачів системи (до 3 осіб) з акцентом на самостійному формуванні звітів і аналітичних моделей, що підвищить гнучкість у роботі з даними - це сприятиме формуванню культури data-driven management, де аналітика стає не лише інструментом контролю, а й засобом для виявлення нових можливостей зростання продуктивності, скорочення витрат і оптимізації ресурсів.

Витрати на впровадження в розмірі 75000 грн будуть доцільними, враховуючи очікуване зростання якості прийняття рішень, особливо в умовах мінливого ринку м’ясної продукції. Tableau допоможе формалізувати управлінську звітність, зробити її регулярною та доступною, що в перспективі підвищить адаптивність організації до змін зовнішнього середовища і посилить її конкурентоспроможність.

Для підвищення ефективності управлінських процесів і зменшення адміністративного навантаження ТОВ «ЕКСІМ ФУД» доцільно впровадити систему електронного документообігу (ЕДО), система подана у таблиці (табл.3.10). У контексті м’ясопереробного виробництва, де щоденно генерується значний обсяг внутрішньої документації (від виробничих звітів до супровідних документів), автоматизація документообігу дозволить не лише скоротити витрати на матеріальні ресурси, а й суттєво зменшити час на узгодження та архівацію документів. Такий підхід сприятиме цифровій трансформації підприємства та формуванню більш прозорої і контрольованої управлінської системи.

*Таблиця 3.10*

**Встановлення системи електронного документообігу**

| Показник | Значення |
|---|---|
| Приропозиція | Впровадження системи електронного документообігу |
| Функціональність | Автоматизація обігу внутрішніх документів, зменшення паперового документообігу |
| Очікуваний ефект | Підвищення ефективності роботи, зниження витрат на папір |
| Кількість користувачів | До 10 |
| Вартість впровадження (грн) | 45000 |

* *Примітка.* Табл. 3.10. власна розробка автора

У короткостроковій перспективі ТОВ «ЕКСІМ ФУД» варто запровадити систему ЕДО з можливістю автоматичного формування, підписання, маршрутизації й архівації внутрішніх документів - наказів, звітів, рахунків тощо - це дозволить усунути потребу в друкованих копіях, зменшивши витрати на папір, обслуговування принтерів і канцелярію, а також зменшить вплив людського фактору в управлінні інформаційними потоками. До впровадження варто залучити до 10 працівників, що охоплює основні адміністративні функції.

Потрібно також інтегрувати ЕДО з уже наявними інформаційними системами підприємства (наприклад, CRM, ERP), щоб уникнути дублювання дій і забезпечити єдину цифрову екосистему. Завдяки цьому відбуватиметься автоматичне оновлення даних, формування звітів у реальному часі та посилення контролю за процесами узгодження документів. Такий підхід зменшить ризики втрати інформації та підвищить оперативність ухвалення рішень на всіх рівнях менеджменту.

Враховуючи відносно невисоку вартість впровадження (45000 грн), дана інвестиція буде обґрунтованою в контексті стратегічного розвитку підприємства. Впровадження системи ЕДО підвищить прозорість управлінських процедур, спростить аудит внутрішніх процесів та сприятиме переходу до екологічно відповідального, сучасного й ефективного стилю ведення операційної діяльності.

Успішне впровадження інформаційних технологій у систему менеджменту ТОВ «ЕКСІМ ФУД» неможливе без належної підготовки персоналу. Нові цифрові інструменти - ERP, CRM, BI-аналітика та система електронного документообігу вимагають не лише технічного налаштування, а й навичок користування з боку працівників. Без якісного навчання навіть най інноваційніше програмне забезпечення може залишитися недієвим або викликати супротив у колективі. Саме тому інвестування в тренінги з користування новими інформаційними системами буде стратегічно важливим

етапом цифрової трансформації підприємства: Навчання персоналу роботі з новими системами подано в таблиці(табл. 3.11)

*Таблиця 3.11*

**Навчання персоналу роботі з новими системами**

| Показник | Значення |
|---|---|
| Пропозиція | Проведення тренінгів для персоналу з використання нових інформаційних систем |
| Функціональність | Навчання користувачів роботі з ERP, CRM та системою документообігу |
| Очікуваний ефект | Швидка адаптація персоналу, ефективне використання нових систем |
| Кількість учасників | До 20 |
| Вартість навчання (грн) | 20000 |

* *Примітка.* Табл. 3.11. власна розробка автора

Першочерговим кроком має стати організація комплексних тренінгів для ключових категорій персоналу, які будуть безпосередньо працювати з ERP, CRM та системою електронного документообігу. Навчання повинне охоплювати як базові навички користування, так і практичні кейси з реального робочого середовища. Враховуючи специфіку м'ясопереробного виробництва, доцільно адаптувати навчальні матеріали під потреби кожного підрозділу, що забезпечить швидку адаптацію та мінімізує ризик помилок у роботі з новими системами.

У довгостроковій перспективі доцільно створити внутрішню систему наставництва або «цифрових лідерів» у кожному відділі, які пройшли поглиблене навчання та можуть підтримувати колег у процесі впровадження нових технологій. Таке рішення дозволить підприємству не залежати виключно від зовнішніх консультантів і забезпечить сталість цифрових змін. Крім того, варто передбачити регулярне оновлення знань персоналу відповідно до оновлень програмного забезпечення.

Вартість навчання в межах 20000 грн на 20 осіб теж буде обґрунтованою інвестицією в людський капітал, який є ключовим чинником ефективності будь-якої інформаційної системи. Навчені працівники забезпечать максимальну віддачу від IT-інфраструктури, підвищать якість прийняття рішень і сприятимуть підвищенню загальної конкурентоспроможності ТОВ «ЕКСІМ ФУД» на ринку м'ясопереробної продукції.

Для ефективного функціонування впроваджених інформаційних систем - ERP, CRM, BI-аналітики та електронного документообігу - ТОВ «ЕКСІМ ФУД» потребує надійної матеріально-технічної бази. Наявне комп'ютерне обладнання підприємства не в повній мірі відповідає вимогам сучасного програмного забезпечення, що призвело до перебоїв у роботі, втрати даних та зниження продуктивності працівників. Тому закупівля нового апаратного забезпечення потрібна для забезпечення стабільності управлінських і виробничих процесів компанії: Нижче подано в таблиці закупівлю обладнання для підтримки нових систем(табл. 3.12)

*Таблиця 3. 12*

**Закупівля обладнання для підтримки нових систем**

| Показник | Значення |
|---|---|
| Пропозиція | Придбання додаткового апаратного забезпечення |
| Функціональність | Закупівля комп'ютерної техніки для підтримки нових інформаційних систем |
| Очікуваний ефект | Забезпечення стабільної роботи нових систем |
| Кількість одиниць обладнання | 5 |
| Вартість закупівлі (грн) | 54000 |

* *Примітка.* Табл. 3.12. власна розробка автора

Передусім ТОВ «ЕКСІМ ФУД» доцільно сформувати технічне завдання на закупівлю п'яти одиниць сучасної комп'ютерної техніки, що відповідатиме мінімальним технічним вимогам до обраних інформаційних

систем. Особливу увагу варто приділити енергоефективності та надійності пристроїв, адже мова йде не лише про швидкодію, а й про стабільну багатогодинну роботу в умовах виробничого навантаження. Також необхідно одразу передбачити технічну підтримку та оновлення драйверів.

Доцільно провести аудит всієї наявної IT-інфраструктури, щоб визначити можливість її масштабування в майбутньому. Такий підхід дозволить уникнути ситуацій, коли подальше розширення функціоналу ERP чи CRM потребуватиме нових капіталовкладень у техніку. Комплексний підхід до апаратного забезпечення дозволить побудувати стійку цифрову екосистему в межах підприємства.

Інвестиції у розмірі 54000 грн на оновлення комп'ютерної техніки стануть виправданою умовою стабільної роботи нових систем управління. Забезпечивши базу для повноцінного функціонування програмного забезпечення, ТОВ «ЕКСІМ ФУД» створить фундамент для ефективного контролю, аналізу й розвитку своєї діяльності в умовах цифрової економіки.

Застарілі та фрагментарні підходи до обслуговування не дозволяють повною мірою реалізувати потенціал продажів і зберегти клієнтську лояльність. Запропоноване впровадження CRM-системи, яке подано в таблиці (табл.3.13) спрямоване на автоматизацію процесів продажу, централізацію клієнтської бази та покращення якості комунікації з покупцями: Подано в таблиці(табл. 3.13)

*Таблиця 3.13*

**Впровадження системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)**

| Показник | Значення |
|---|---|
| Пропозиція | Встановлення CRM-системи для управління взаємовідносинами з клієнтами |
| Функціональність | Автоматизація процесів продажу, покращення обслуговування клієнтів |
| Очікуваний ефект | Збільшення продажів, підвищення задоволеності клієнтів |
| Кількість користувачів | До 5 |
| Вартість впровадження (грн) | 60000 |

* *Примітка.* Табл. 3.13. власна розробка автора

Насамперед ТОВ «ЕКСІМ ФУД» доцільно обрати CRM-систему, яка має можливості інтеграції з існуючими каналами продажу та логістичними процесами. Таке рішення дозволить формувати єдину клієнтську базу, аналізувати історію взаємодій та прогнозувати поведінку покупців. Особливу увагу варто приділити налаштуванню воронки продажів та автоматизації повторних контактів із клієнтами.

Додатково потрібно організувати навчання персоналу, який буде працювати з CRM-системою, щоб забезпечити її ефективне використання з першого дня. Окремим кроком має стати впровадження системи лояльності, яка буде інтегрована в CRM і дозволить підвищити рівень повторних покупок. CRM також стане інструментом для збору зворотного зв’язку та формування персоналізованих пропозицій.

Завдяки інвестиціям у розмірі 60 000 грн ТОВ «ЕКСІМ ФУД» отримає не лише сучасний інструмент управління взаємовідносинами з клієнтами, а й значний приріст ефективності відділу продажу. Таке впровадження дасть змогу посилити ринкові позиції, підвищити конкурентоспроможність продукції та сформувати сталу клієнтську базу, що забезпечить довгостроковий дохід підприємства.

Окупність впровадження сучасних цифрових інструментів, таких як ERP-система Odoo, CRM SalesDrive, BI Tableau та система електронного документообігу, сприятиме значному підвищенню операційної ефективності, зниженню витрат і покращенню управлінських рішень. За рахунок оптимізації виробничих процесів, автоматизації продажів, покращення клієнтської лояльності та прозорості обліку, очікується швидке повернення інвестицій протягом 1-2 років через зниження виробничих і адміністративних витрат, збільшення обсягів реалізації та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Такий рівень окупності підтверджує доцільність і стратегічну важливість цифрової трансформації для сталого розвитку ТОВ «ЕКСІМ ФУД».

# ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У першому розділі роботи проведено всебічний аналіз сучасних теоретичних підходів до системи менеджменту в організації, зокрема розглянуто її історичний розвиток, ключові етапи еволюції та сучасні концепції. Визначено, що система менеджменту — це цілісна структура, яка охоплює взаємозалежні функції, процеси і методи, спрямовані на досягнення стратегічних і оперативних цілей організації. Детально проаналізовано історичний розвиток управлінських концепцій: від класичних моделей, які зосереджувалися на раціоналізації праці, чіткій структурі і бюрократичних підходах, через біхевіористичний підхід, що робив акцент на людському факторі, до системного й ситуаційного підходів, які враховують взаємодію внутрішніх і зовнішніх елементів організації та контекстуальні особливості управлінських рішень. Особливу увагу приділено сучасним гібридним моделям управління, що поєднують різні підходи для підвищення гнучкості, інноваційності та стійкості діяльності підприємства в умовах швидких змін глобального бізнес-середовища.

У цьому розділі також детально розглянуто основні функції системи менеджменту: планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання. Виявлено, що їхня взаємодія та синхронізація є вирішальними для досягнення високої ефективності діяльності підприємства. Проаналізовано сучасні тренди у менеджменті, зокрема роль інформаційних технологій, цифрових платформ, інноваційних підходів та гнучких структур. Визначено, що у сучасних умовах успіх організації багато в чому залежить від здатності системно реагувати на виклики — глобалізацію, цифровізацію, екологічну відповідальність і соціальні зміни. В підсумку сформульовано ключові компоненти ефективної системи менеджменту, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку. Це створює міцний теоретичний фундамент для подальшого дослідження і практичного застосування у конкретному підприємстві — ТОВ «ЕКСІМ ФУД».

У другому розділі здійснено глибокий аналіз стану і фінансової діяльності ТОВ «ЕКСІМ ФУД» за період 2022–2024 років. На основі системного аналізу фінансових показників встановлено, що підприємство демонструє стабільне зростання основних фінансових результатів. Зокрема, виручка від реалізації за цей період зросла з 130,5 млн грн у 2022 році до 159,8 млн грн у 2024 році, тобто на 22,52 %, що свідчить про активну експансію ринкових позицій і ефективне використання маркетингових стратегій. Чистий прибуток у цей період збільшився з 12,2 млн грн до 21,9 млн грн, що становить майже 79 %, що є вагомим показником підвищення рентабельності діяльності і високої ефективності управління витратами. Аналіз балансових статей підтверджує, що статутний капітал підприємства становить 20,1 млн грн, а власний капітал за період зріс на 62,47 %, що свідчить про зміцнення фінансової автономії і забезпечення стабільної бази для інвестиційних і розширювальних заходів.

Розглядаючи динаміку активів, можна відзначити, що баланс активів у 2024 році зменшився лише на 0,54 %, що при зростанні власного капіталу і зниженні короткострокових зобов’язань до 35 % свідчить про підвищення платоспроможності і зменшення фінансових ризиків. Водночас, спостерігається зростання показників прибутковості — рентабельність продажів зросла до 13,68 %, а рентабельність активів — до 17,30 %. Аналіз структури активів засвідчує, що підприємство ефективно управляє своїми ресурсами, зменшуючи залежність від короткострокових кредитних зобов’язань і забезпечуючи стабільне зростання капіталу.

Особливу увагу приділено організаційній структурі підприємства, яка є багаторівневою та добре відпрацьованою, що сприяє швидкому прийняттю управлінських рішень і гнучкості у відповідь на ринкові зміни. Чисельність працівників зросла з 166 до 191 працівника, при цьому зменшилася плинність кадрів — до 9 %, що свідчить про створення стабільної та мотивованої команди. Аналіз управлінських процесів підтверджує, що середній час прийняття управлінських рішень скоротився з 5 до 3 днів, зросла кількість

стратегічних проектів, активізовано процеси автоматизації управлінської діяльності до 60 %, що сприяє підвищенню оперативності й зниженню людського фактору.

Фінансові результати підтверджують ефективність управління: виручка зросла, валовий і чистий прибуток — відповідно на 46,63 % і 78,98 %, а EBITDA — на 47,75 %, що є вагомими аргументами на користь успішної реалізації стратегії. Аналіз коефіцієнтів ліквідності, автономії і рентабельності свідчить про підвищення рівня фінансової стабільності й самодостатності підприємства. Зокрема, коефіцієнт загальної ліквідності зріс до 0,76, а автономії — до 0,59, що дозволяє говорити про зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування і зменшення ризиків.

Отже, дослідження показало, що ТОВ «ЕКСІМ ФУД» у період 2022–2024 років демонструє позитивну динаміку розвитку, підвищення фінансової і операційної ефективності, зростання технологічної та кадрової складових, що закладає міцну основу для подальшого стратегічного зростання і зміцнення конкурентних позицій.

У третьому розділі сформульовано конкретні пропозиції щодо удосконалення системи управління підприємством з урахуванням сучасних викликів і можливостей. Чітко визначено, що для підвищення ефективності внутрішніх бізнес-процесів необхідно впровадити комплексну цифрову трансформацію, зокрема інтегрувати ERP-систему Odoo для управління виробничими, логістичними, фінансовими та кадровими процесами. Запропоновано розпочати із пілотного проекту у виробничо-логістичному блоці, що дозволить скоротити цикл «замовлення — відвантаження» на 12–15 %, знизити ручний ввід даних і мінімізувати втрати сировини, підвищити прозорість і швидкість роботи.

Крім того, важливим кроком є створення системи BI-аналітики на базі Data Warehouse і платформи Tableau, що дозволить підвищити точність прогнозів продажів щонайменше на 20 % вже у 2025 році, отримати динамічний аналіз маржинальності, планування потреб у сировині і витрат.

Це забезпечить керівництву підприємства більш обґрунтовані й швидкі рішення у сфері цінової політики, планування виробництва і збуту.

Ще одним важливим напрямом є підвищення рівня кібербезпеки — розробка політики, сегментація мережі, впровадження багатофакторної автентифікації та резервне копіювання до кінця 2025 року. Це дасть змогу захистити стратегічну інформацію, запобігти втратам і підвищити довіру партнерів і споживачів.

Кадрова політика має бути спрямована на зниження плинності, підвищення мотивації і розвитку Soft Skills серед працівників, особливо серед середньої управлінської ланки. Пропонується ввести систему кар’єрних треків і внутрішнього лідерства для формування резерву керівних кадрів, що дозволить зменшити час адаптації нових менеджерів і підвищити якість управлінських рішень у критичних ситуаціях. Важливим є і структурна оптимізація — перехід до матричної організаційної моделі, скасування зайвих ієрархічних рівнів, запровадження KPI і OKR для підвищення відповідальності і мотивації працівників, а також скорочення адміністративних витрат до 12 %. Це дозволить підвищити швидкість управління, знизити бюрократичні бар’єри і підвищити гнучкість підприємства у відповідь на ринкові виклики.

Що стосується ринкових аспектів, запропоновано розробити мультиканальну збутову стратегію, інтегрувати онлайн-канали, маркетплейси та соціальні мережі, що дозволить збільшити обсяги продажів на 20 % і підвищити рівень клієнтської лояльності. З екологічної точки зору, рекомендується впровадити систему енергомоніторингу і енергоаудит, перейти на біорозкладну упаковку та модернізувати логістичний парк шляхом електрифікації. Це дозволить зменшити викиди $CO_2$ на 15 %, покращити ESG-показники, зміцнити репутацію і відповідати новим регуляторним вимогам.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ


1. Антонюк Г. О. Теоретичні підходи до еволюції поняття "стратегія" в контексті управління підприємством. *Агросвіт*. 2022. № 19. С. 56-64.

2. Безрук Д.І. Управління бізнес-процесами підприємства. *Серія: Економіка*. 2023. Вип. № 25. С. 188-197.

3. Білик І. Оптимізація процесів підвищення ефективності підприємства через впровадження бенчмаркінгу. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2023. Випуск 65. С. 24 – 34

4. Бутка М.П. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури». 2021. 376 с.

5. Вільгуцька Р.Б. Вплив соціальних медіа на побудову організаційної структури управління підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. Вип. № 21. С. 72–77.

6. Вовк О.М., Ковальчук А.М., Комісаренко Я.І., Джулай А.В. Прибуток та рентабельність як детермінанти розвитку підприємства. *Modern Economics*. 2020. Вип. № 21. С. 37 – 44

7. Георгіаді Н. Г. Аналізування організаційних структур управління вітчизняними підприємствами. Ефективна економіка. 2020. Вип. № 7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8040

8. Дорошенко М. П. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2019. Т. 30(69). Вип. № 5(1). С. 52-56.

9. Дроздов І. Сучасні підходи до оцінювання ефективності бізнесмоделі підприємства. *Економіка і фінанси бізнесу*. 2021. С. 59 – 64

10. *жава*. 2019. № 2. С. 135–140.

11. Журавльова І.В. Фінансова стратегія в сучасному вимірі та її експлейнарний базис. *Entrepreneurship and Trade*. 2024. Вип. № 41. С. 21 – 30

12. Задорожний В.В. Механізм стратегічного управління розвитком бізнес-організацій: теоретичні концепції та практичні підходи. *Успіхи і досягнення у науці.* 2024. Вип. № 7 (7). С. 281 – 294

13. Зайченко К. С. Методи та моделі формування організаційної структури інноваційно-активного малого підприємства: сутність та практичне значення. *Економіка та дер*

14. Ісаченко В. П. Організаційна структура соціального механізму управління. *Молодий вчений*. 2018. № 1(2). С. 846-849

15. Колісник Р. М. Сутність та основні принципи формування організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління.* 2021. Вип. 1. С. 66-72.

16. Корнута Р. Мінцберг Г - Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією (українською): підруч. Київ: Наш Формат. 2018. 408 с.

17. Кохманьска А. Організаційна структура: типологія та приклади стереотипних підходів до її пояснення. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики.* 2017. Вип. 75.- С. 74-80

18. Кравчик Ю., Гарафонова О. Креативний менеджмент як інструмент підвищення конкурентоспроможності продукції підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Вип. № 330(3). С. 177-183.

19. Кранокутська Н.С. Менеджмент: навч. посіб. Харків: «Друкарня Мадрид». 2019. 231 с

20. Кубко В.П. Комунікативний менеджмент: конспект лекцій. Одеса: ДУ «Одеська політехніка». 2021. 92 с

21. Кузьмін О.Є. Комунікаційні системи підприємств: оцінювання, активізування та ефективність: монографія. Львів: Растр-7. 2019. 184 с.

22. Кузьмін О.Є. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2020. 208 с.

23. Кузьмін О.Є. Міжнародний менеджмент: навч. посіб. Львів: Растр-7. 2019. 202 с.

24. Кузьмін О.Є. Підприємництво та менеджмент: навч. посіб. Львів: Видавництво «Растр-7». 2017. 196 с.

25. Кучинський В.А., Гуцан О.М. Формування ефективної системи мотивації персоналу на основі моделей компетенцій. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2021. Вип. № 4. С. 45 – 51

26. Левченко А.О., Коваленко С.В. Напрями удосконалення операційного менеджменту в контексті забезпечення сталого розвитку організації. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. № 10(43). С. 133 – 142

27. Луненко В. Ґербен ван ден Берґ - 25 ключових моделей управління: підруч. Харків: Фабула. 2020. 208 с.

28. Матвіїшин Є. Г., Миляник Р. В. Оцінювання розвиненості управлінських компетентностей через призму результативності діяльності організації. *Ефективність державного управління*. 2023. Вип. № 70/71. С. 73–79.

29. Овсянюк-Бердадіна, О. Ф. Управління змінами: підруч. Тернопіль: ЗУНУ. 2023. 148 с.

30. Страпчук С.І. Менеджмент: навч. посіб. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000». 2020. 356 с.

31. ТОВ «ВК Простір». URL: https://tqdnipro.com/about#certificate-12

32. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. 258 с.

33. Юр'єва І.А. Сучасні підходи в аналізі ефективності бізнес моделей. *Вісник НТУ «ХПІ». Економічні науки*. 2024. С. 20 – 23

34. Dytrt, Zdenek Serek, Radomir. Leadership. Management of Management. Business and Economic Research, [S.l.], v. 10, n. 1, p. 274-283, feb. 2020. URL: http://www.macrothink.org/journal/index.php/ber/article/view/16523/12814

# ДОДАТКИ

| | |
|---|---|
| Дата звіту | 10.04.2024 |
| Період | 2023 рік, 12 міс |
| Бухгалтер | Саваринська Лариса Юліанівна |
| КАТОТТГ | UA46060230010099970 |
| Кількість працівників | 190 |

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

### Актив

| Назва рядка | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|---|---|---|---|
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи | 1000 | 0.00 | 0.00 |
| первісна вартість | 1001 | 13.00 | 13.00 |
| накопичена амортизація | 1002 | 13.00 | 13.00 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 145.00 | 6 634.00 |
| Основні засоби | 1010 | 85 940.00 | 75 269.00 |
| первісна вартість | 1011 | 125 444.00 | 133 611.00 |
| знос | 1012 | 39 504.00 | 58 342.00 |
| Інвестиційна нерухомість | 1015 | 0.00 | |
| первісна вартість | 1016 | 0.00 | |
| знос | 1017 | 0.00 | |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | 0.00 | |
| первісна вартість | 1021 | 0.00 | |
| накопичена амортизація | 1022 | 0.00 | |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 0.00 | |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | 0.00 | |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | 0.00 | |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 0.00 | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Гудвіл | 1050 | 0.00 | |
| Відстрочені аквізиційні витрати | 1060 | 0.00 | |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах | 1065 | 0.00 | |
| Інші необоротні активи | 1090 | 0.00 | |
| Усього за розділом I | 1095 | 86 085.00 | 81 903.00 |
| II. Оборотні активи Запаси | 1100 | 12 902.00 | 26 278.00 |
| Виробничі запаси | 1101 | 5 533.00 | 5 051.00 |
| Незавершене виробництво | 1102 | 0.00 | |
| Готова продукція | 1103 | 5 112.00 | 12 979.00 |
| Товари | 1104 | 2 257.00 | 8 248.00 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | 0.00 | |
| Депозити перестрахування | 1115 | 0.00 | |
| Векселі одержані | 1120 | 0.00 | |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 24 778.00 | 37 319.00 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130 | 0.00 | |
| з бюджетом | 1135 | 0.00 | |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 0.00 | |
| з нарахованих доходів | 1140 | 0.00 | |
| із внутрішніх розрахунків | 1145 | 0.00 | |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 0.00 | |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | 0.00 | |
| Г роші та їх еквіваленти | 1165 | 2 021.00 | 4 979.00 |
| Готівка | 1166 | 207.00 | 20.00 |
| Рахунки в банках | 1167 | 1 814.00 | 4 959.00 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 0.00 | |
| Частка перестраховика у страхових резервах | 1180 | 0.00 | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань | 1181 | 0.00 | |
| резервах збитків або резервах належних виплат | 1182 | 0.00 | |
| резервах незароблених премій | 1183 | 0.00 | |
| інших страхових резервах | 1184 | 0.00 | |
| Інші оборотні активи | 1190 | 0.00 | |
| Усього за розділом II | 1195 | 39 701.00 | 68 576.00 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0.00 | |
| Баланс | 1300 | 125 786.00 | 150 479.00 |

## Пасив

| Назва рядка | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|---|---|---|---|
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 17 500.00 | 17 600.00 |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401 | 0.00 | |
| Капітал у дооцінках | 1405 | 0.00 | |
| Додатковий капітал | 1410 | 0.00 | |
| Емісійний дохід | 1411 | 0.00 | |
| Накопичені курсові різниці | 1412 | 0.00 | |
| Резервний капітал | 1415 | 0.00 | |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 29 375.00 | 47 170.00 |
| Неоплачений капітал | 1425 | 1 000.00 | |
| Вилучений капітал | 1430 | 0.00 | |
| Інші резерви | 1435 | 0.00 | |
| Усього за розділом I | 1495 | 45 875.00 | 64 770.00 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов' язання | 1500 | 0.00 | |
| Пенсійні зобов'язання | 1505 | 0.00 | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Довгострокові кредити банків | 1510 | 0.00 | |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 0.00 | |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 0.00 | |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу | 1521 | 0.00 | |
| Цільове фінансування | 1525 | 0.00 | |
| Благодійна допомога | 1526 | 0.00 | |
| Страхові резерви | 1530 | 0.00 | |
| у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань | 1531 | 0.00 | |
| резерв збитків або резерв належних виплат | 1532 | 0.00 | |
| резерв незароблених премій | 1533 | 0.00 | |
| інші страхові резерви | 1534 | 0.00 | |
| Інвестиційні контракти | 1535 | 0.00 | |
| Призовий фонд | 1540 | 0.00 | |
| Резерв на виплату джек-поту | 1545 | 0.00 | |
| Усього за розділом II | 1595 | 0.00 | 0.00 |
| Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків | 1600 | 10 000.00 | |
| Векселі видані | 1605 | 0.00 | |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 0.00 | |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 68 782.00 | 78 904.00 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 0.00 | 1 642.00 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 0.00 | 1 642.00 |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 166.00 | 239.00 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 599.00 | 860.00 |
| за одержаними авансами | 1635 | 0.00 | |
| за розрахунками з учасниками | 1640 | 0.00 | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| із внутрішніх розрахунків | 1645 | 0.00 | |
| за страховою діяльністю | 1650 | 0.00 | |
| Поточні забезпечення | 1660 | 364.00 | 1 782.00 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | 0.00 | |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків | 1670 | 0.00 | |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 0.00 | 2 282.00 |
| Усього за розділом III | 1695 | 79 911.00 | 85 709.00 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0.00 | |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду | 1800 | 0.00 | |
| Баланс | 1900 | 125 786.00 | 150 479.00 |

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

### Фінансові результати

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|---|---|---|---|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 798 051.00 | 531 814.00 |
| Чисті зароблені страхові премії | 2010 | | 0.00 |
| Премії підписані, валова сума | 2011 | | 0.00 |
| Премії, передані у перестрахування | 2012 | | 0.00 |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума | 2013 | | 0.00 |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій | 2014 | | 0.00 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 715 571.00 | 493 075.00 |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами | 2070 | | 0.00 |
| Валовий: прибуток | 2090 | 82 480.00 | 38 739.00 |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань | 2105 | | 0.00 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів | 2110 | | 0.00 |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума | 2111 | | 0.00 |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах | 2112 | | 0.00 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 2 580.00 | 6 098.00 |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2121 | | 0.00 |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122 | | 0.00 |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування | 2123 | | 0.00 |
| Адміністративні витрати | 2130 | 12 440.00 | 8 559.00 |
| Витрати на збут | 2150 | 35 716.00 | 15 057.00 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 13 513.00 | 9 471.00 |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2181 | | 0.00 |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | | 0.00 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | 23 391.00 | 11 750.00 |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | | 0.00 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | | 1.00 |
| Інші доходи | 2240 | | 0.00 |
| Дохід від благодійної допомоги | 2241 | | 0.00 |
| Фінансові витрати | 2250 | 1 639.00 | 4 211.00 |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | | 0.00 |
| Інші витрати | 2270 | | 0.00 |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті | 2275 | | 0.00 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 2290 | 21 752.00 | 7 540.00 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | -3 957.00 | -1 400.00 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | | 0.00 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | 17 795.00 | 6 140.00 |

## Сукупний дохід

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|---|---|---|---|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів | 2400 | | 0.00 |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів | 2405 | | 0.00 |
| Накопичені курсові різниці | 2410 | | 0.00 |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415 | | 0.00 |
| Інший сукупний дохід | 2445 | | 0.00 |
| Інший сукупний дохід до оподаткування | 2450 | 0.00 | 0.00 |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455 | | 0.00 |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | 2460 | 0.00 | 0.00 |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | 17 795.00 | 6 140.00 |

## Елементи операційних витрат

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|---|---|---|---|
| Матеріальні затрати | 2500 | 577 319.00 | 368 916.00 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 23 123.00 | 18 796.00 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 4 946.00 | 4 037.00 |
| Амортизація | 2515 | 21 653.00 | 21 648.00 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 13 513.00 | 9 471.00 |
| Разом | 2550 | 640 554.00 | 422 868.00 |

Додаток Б

| | |
|---|---|
| Дата звіту | 25.02.2025 |
| Період | 2024 рік, 12 міс |
| Бухгалтер | Саваринська Лариса Юліанівна |
| КАТОТТГ | UA46060230010099970 |
| Кількість працівників | 191 |

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

### Актив

| Назва рядка | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|---|---|---|---|
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи | 1000 | 0.00 | 0.00 |
| первісна вартість | 1001 | 13.00 | 13.00 |
| накопичена амортизація | 1002 | 13.00 | 13.00 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 6 634.00 | 6 761.00 |
| Основні засоби | 1010 | 75 269.00 | 80 492.00 |
| первісна вартість | 1011 | 133 611.00 | 164 002.00 |
| знос | 1012 | 58 342.00 | 83 510.00 |
| Інвестиційна нерухомість | 1015 | 0.00 | |
| первісна вартість | 1016 | 0.00 | |
| знос | 1017 | 0.00 | |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | 0.00 | |
| первісна вартість | 1021 | 0.00 | |
| накопичена амортизація | 1022 | 0.00 | |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 0.00 | |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | 0.00 | |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | 0.00 | |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 0.00 | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Гудвіл | 1050 | 0.00 | |
| Відстрочені аквізиційні витрати | 1060 | 0.00 | |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах | 1065 | 0.00 | |
| Інші необоротні активи | 1090 | 0.00 | |
| Усього за розділом I | 1095 | 81 903.00 | 87 253.00 |
| II. Оборотні активи Запаси | 1100 | 26 278.00 | 18 490.00 |
| Виробничі запаси | 1101 | 5 051.00 | 8 903.00 |
| Незавершене виробництво | 1102 | 0.00 | |
| Готова продукція | 1103 | 12 979.00 | 7 741.00 |
| Товари | 1104 | 8 248.00 | 1 846.00 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | 0.00 | |
| Депозити перестрахування | 1115 | 0.00 | |
| Векселі одержані | 1120 | 0.00 | |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 37 319.00 | 19 611.00 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130 | 0.00 | |
| з бюджетом | 1135 | 0.00 | |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 0.00 | |
| з нарахованих доходів | 1140 | 0.00 | |
| із внутрішніх розрахунків | 1145 | 0.00 | |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 0.00 | |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | 0.00 | |
| Г роші та їх еквіваленти | 1165 | 4 979.00 | 3 979.00 |
| Готівка | 1166 | 20.00 | 76.00 |
| Рахунки в банках | 1167 | 4 959.00 | 3 903.00 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 0.00 | 15 978.00 |
| Частка перестраховика у страхових резервах | 1180 | 0.00 | |
| у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань | 1181 | 0.00 | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| резервах збитків або резервах належних виплат | 1182 | 0.00 | |
| резервах незароблених премій | 1183 | 0.00 | |
| інших страхових резервах | 1184 | 0.00 | |
| Інші оборотні активи | 1190 | 0.00 | |
| Усього за розділом II | 1195 | 68 576.00 | 58 058.00 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0.00 | |
| Баланс | 1300 | 150 479.00 | 145 311.00 |

## Пасив

| Назва рядка | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|---|---|---|---|
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 17 600.00 | 20 100.00 |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401 | 0.00 | |
| Капітал у дооцінках | 1405 | 0.00 | |
| Додатковий капітал | 1410 | 0.00 | |
| Емісійний дохід | 1411 | 0.00 | |
| Накопичені курсові різниці | 1412 | 0.00 | |
| Резервний капітал | 1415 | 0.00 | |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 47 170.00 | 57 898.00 |
| Неоплачений капітал | 1425 | 0.00 | |
| Вилучений капітал | 1430 | 0.00 | |
| Інші резерви | 1435 | 0.00 | |
| Усього за розділом I | 1495 | 64 770.00 | 77 998.00 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов' язання | 1500 | 0.00 | |
| Пенсійні зобов'язання | 1505 | 0.00 | |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | 0.00 | |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 0.00 | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 0.00 | |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу | 1521 | 0.00 | |
| Цільове фінансування | 1525 | 0.00 | |
| Благодійна допомога | 1526 | 0.00 | |
| Страхові резерви | 1530 | 0.00 | |
| у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань | 1531 | 0.00 | |
| резерв збитків або резерв належних виплат | 1532 | 0.00 | |
| резерв незароблених премій | 1533 | 0.00 | |
| інші страхові резерви | 1534 | 0.00 | |
| Інвестиційні контракти | 1535 | 0.00 | |
| Призовий фонд | 1540 | 0.00 | |
| Резерв на виплату джек-поту | 1545 | 0.00 | |
| Усього за розділом II | 1595 | 0.00 | 0.00 |
| Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків | 1600 | 0.00 | 22 050.00 |
| Векселі видані | 1605 | 0.00 | |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 0.00 | |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 78 904.00 | 42 485.00 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 1 642.00 | 288.00 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 1 642.00 | |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 239.00 | 525.00 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 860.00 | 1 470.00 |
| за одержаними авансами | 1635 | 0.00 | |
| за розрахунками з учасниками | 1640 | 0.00 | |
| із внутрішніх розрахунків | 1645 | 0.00 | |
| за страховою діяльністю | 1650 | 0.00 | |
| Поточні забезпечення | 1660 | 1 782.00 | 495.00 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | 0.00 | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків | 1670 | 0.00 | |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 2 282.00 | |
| Усього за розділом III | 1695 | 85 709.00 | 67 313.00 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0.00 | |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду | 1800 | 0.00 | |
| Баланс | 1900 | 150 479.00 | 145 311.00 |

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

### Фінансові результати

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|---|---|---|---|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 572 238.00 | 798 051.00 |
| Чисті зароблені страхові премії | 2010 | | 0.00 |
| Премії підписані, валова сума | 2011 | | 0.00 |
| Премії, передані у перестрахування | 2012 | | 0.00 |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума | 2013 | | 0.00 |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій | 2014 | | 0.00 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 517 346.00 | 715 571.00 |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами | 2070 | | 0.00 |
| Валовий: прибуток | 2090 | 54 892.00 | 82 480.00 |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань | 2105 | | 0.00 |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів | 2110 | | 0.00 |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума | 2111 | | 0.00 |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах | 2112 | | 0.00 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 673.00 | 2 580.00 |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2121 | | 0.00 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122 | | 0.00 |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування | 2123 | | 0.00 |
| Адміністративні витрати | 2130 | 13 477.00 | 12 440.00 |
| Витрати на збут | 2150 | 24 986.00 | 35 716.00 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 1 754.00 | 13 513.00 |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2181 | | 0.00 |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | | 0.00 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | 15 348.00 | 23 391.00 |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | | 0.00 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | | 0.00 |
| Інші доходи | 2240 | 3.00 | 0.00 |
| Дохід від благодійної допомоги | 2241 | | 0.00 |
| Фінансові витрати | 2250 | 2 197.00 | 1 639.00 |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | | 0.00 |
| Інші витрати | 2270 | | 0.00 |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті | 2275 | | 0.00 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 2290 | 13 154.00 | 21 752.00 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | -2 426.00 | -3 957.00 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | | 0.00 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | 10 728.00 | 17 795.00 |

## Сукупний дохід

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|---|---|---|---|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів | 2400 | | 0.00 |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів | 2405 | | 0.00 |
| Накопичені курсові різниці | 2410 | | 0.00 |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415 | | 0.00 |
| Інший сукупний дохід | 2445 | | 0.00 |
| Інший сукупний дохід до оподаткування | 2450 | 0.00 | 0.00 |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455 | | 0.00 |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | 2460 | 0.00 | 0.00 |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | 10 728.00 | 17 795.00 |

## Елементи операційних витрат

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|---|---|---|---|
| Матеріальні затрати | 2500 | 538 035.00 | 577 319.00 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 33 224.00 | 23 123.00 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 7 167.00 | 4 946.00 |
| Амортизація | 2515 | 25 396.00 | 21 653.00 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 1 754.00 | 13 513.00 |
| Разом | 2550 | 605 576.00 | 640 554.00 |