

**Чернівецький торговельно-економічний інститут**  
**Державного торговельно-економічного університету**  
*Кафедра менеджменту, маркетингу та міжнародної логістики*

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

### **«ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВИКЛИКІВ»** *(за матеріалами ПП «Презенвіль»)*

Студента 4 курсу, 215 групи,  
першого (бакалаврського)  
рівня вищої освіти  
спеціальності 073  
«Менеджмент»  
освітньої програми  
«Управління бізнесом»

*Максима*  
**САХНОВСЬКОГО**

\_\_\_\_\_  
*підпис  
студента*

Науковий керівник  
кандидат економічних наук,  
доцент

*Валентина*  
**ЧИЧУН**

\_\_\_\_\_  
*підпис  
керівника*

Завідувач кафедри  
кандидат економічних наук,  
доцент

*Валентина*  
**ЧИЧУН**

\_\_\_\_\_  
*Підпис зав.кафедрою*

**Чернівці 2025**

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|                                                                                            | 2  |
| <b>ПЛАН</b>                                                                                |    |
| ВСТУП                                                                                      | 3  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ СКЛАДОВІ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА                           | 6  |
| 1.1. Суть та значення організації діяльності підприємства                                  | 6  |
| 1.2. Основні складові управління діяльністю підприємства                                   | 11 |
| РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВИКЛИКІВ                 | 16 |
| 2.1. Характеристика економічної діяльності підприємства                                    | 16 |
| 2.2. Контроль та організація виконання управлінських рішень на досліджуваному підприємстві | 23 |
| РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВИКЛИКІВ               | 31 |
| 3.1. Розробка стратегії розвитку в умовах викликів                                         | 31 |
| 3.2. Використання інструментів контролю в організації діяльності підприємства.             | 37 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ                                                                     | 40 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                 | 42 |
| ДОДАТКИ                                                                                    | 45 |

## ВСТУП

У сучасних умовах підприємницька діяльність в Україні зазнає значного впливу складного комплексу зовнішніх і внутрішніх викликів — економічних, політичних, соціальних і безпекових. Кожен із них породжує високий рівень нестабільності та змінних, які важко спрогнозувати. Пандемія COVID-19, повномасштабне вторгнення росії в Україну, зростаючі витрати на енергоресурси, обмеження у логістиці, інфляційні процеси, а також зменшення купівельної спроможності громадян та постійні трансформації їх споживчої поведінки — усе це суттєво впливає на стратегії ведення бізнесу. Особливо вразливими є малі й середні підприємства, які обмежені в ресурсах, але водночас залишаються гнучкими й здатними швидко адаптуватися.

У таких умовах ефективне функціонування підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності, гнучкості управлінських процесів і здатності до адаптації стають критично важливими. Підприємства змушені переосмислювати свої стратегічні цілі, змінювати бізнес-моделі, шукати нові ринки та інструменти менеджменту. Вивчення особливостей управлінської діяльності в період економічної турбулентності, нестабільності та невизначеності має важливе теоретичне й практичне значення, оскільки дозволяє сформувати алгоритм рекомендацій для підвищення стійкості діяльності підприємства. Таким чином, дослідження особливостей діяльності підприємств в умовах сучасних викликів є надзвичайно актуальним та потребує гнучкого підходу.

*Метою* кваліфікаційної роботи є виявлення особливостей функціонування підприємства в умовах сучасних викликів в Україні та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення його ефективності та адаптивності.

Для досягнення мети визначено наступні *завдання* дослідження:

- розкрити суть та значення організації діяльності підприємства

- визначити основні складові управління діяльністю підприємства
- надати характеристику економічної діяльності підприємства
- провести контроль та організація виконання управлінських рішень на досліджуваному підприємстві
- запропонувати розробку стратегії розвитку в умовах викликів
- рекомендувати використання інструментів контролю в організації діяльності підприємства.

*Об'єктом* дослідження є ключові аспекти діяльність підприємства в умовах сучасного економічного середовища.

*Предметом* дослідження виступають управлінські процеси і механізми адаптації пов'язані з функціонуванням підприємства в умовах актуальних викликів.

Для досягнення поставленої мети та сформульованих завдань дипломної роботи застосовувалися *загальнонаукові методи* аналізу та синтезу, логічного узагальнення, порівняльного аналізу, системного підходу, абстрагування і узагальнення, а також економіко-статистичні методи та методи економічної діагностики. Серед *специфічних* методів дослідження використано методи спостереження, вимірювання, експерименту та аналізу специфічних і фінансових показників.

Теоретичну основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених у сфері менеджменту, економіки підприємства, стратегічного управління, антикризового менеджменту. Зокрема серед українських авторів варто виділити дослідження Гладкова А.О., Гудзь О.І., Какуніна Г.А., Пащенко О.П. тощо. Не менш цінною підтримкою у вирішенні низки проблем кваліфікаційної роботи стали класичні праці зарубіжних авторів з адаптивного управління підприємством Д.Коттера і К.Лаудона. Особливу увагу приділено дослідженням, що стосуються впливу воєнних дій, економічних криз та інновацій на управління підприємствами. У роботі також використано офіційні статистичні дані, аналітичні матеріали, законодавчі й нормативні акти, внутрішню звітність підприємства, маркетингові дослідження, а

також інформацію з профільних сайтів щодо галузевих трендів.

*Наукова* новизна полягає у застосуванні комплексного підходу до оцінки впливу актуальних викликів на діяльність малого приватного підприємства, а також у формуванні практичних рекомендацій щодо підвищення його стійкості та ефективності на основі досвіду ПП «Презенвіль».

*Практичне* значення полягає в можливості застосування результатів дослідження для покращення управлінських процесів на ПП «Презенвіль», а також для інших малих підприємств, що діють в умовах невизначеності і кризового менеджменту. Запропоновані заходи можуть бути основою для розробки стратегічного плану адаптації до нових умов ринку.

Кваліфікаційна робота розміщена на 47 сторінках

## РОЗДІЛ І

### ТЕОРЕТИЧНІ СКЛАДОВІ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Суть та значення організації діяльності підприємства

Розвиток сучасної української економіки залежить від сукупності складного комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів. Одним із ключових серед них, безумовно, можна вважати ефективність підприємницького сектору, його фінансову стійкість, адаптивність та конкурентоздатність в умовах непередбачуваних кризових явищ та викликів спричинених повномасштабним вторгненням росії. У цьому контексті ефективна організація діяльності підприємства виступає однією з головних умов його успішного функціонування.

Перед суб'єктами господарювання в сучасній Україні стоїть необхідність є формування шляху ефективного розвитку, що базується на управлінських рішеннях і функціональних технологіях менеджменту які б мали довгостроковий характер і володіли набором таких характерних рис як результативність, гнучкість, інноваційність. Як відзначає у цьому зв'язку Ольга Чернова: «Вітчизняні підприємства мають не просто виживати, швидко пристосовуватися до критичних змін, пов'язаних з військовим станом, але і розвиватись, щоб забезпечувати надходження у бюджет, виконання функцій зайнятості та забезпечення потреб населення. Питання функціонування та розвитку на ринку сьогодні та в майбутньому потребують стратегічного мислення, бачення, дій та управління» [23, с. 47].

«Під поняттям організації діяльності підприємства у сучасній економічній науці розуміється цілеспрямований процес впорядкування елементів господарської системи, зокрема ресурсів, процесів та персоналу, з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства» [5, с. 25]. Ефективна організація діяльності підприємства охоплює такі ключові складові, як: побудова організаційної структури управління, оптимальний розподіл функцій персоналу, налагодження внутрішньої комунікації,

забезпечення логічної послідовності бізнес-процесів, раціональне використання ресурсів і контроль за результативністю прийнятих рішень [12, с. 47]. Ці елементи мають утворювати єдину систему, що забезпечує цілісність та узгодженість управлінських рішень у процесі виробництва і реалізації продукції.

«Організація діяльності підприємства є складним соціально-економічним процесом, який включає в себе управління складним і взаємопов'язаним комплексом людських, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів. За твердженням сучасного експерта у сфері бізнес-комунікацій Іллі Бланка, підприємство, як складна динамічна система, повинно функціонувати в умовах економічної невизначеності, що потребує чіткого планування, організації та координації його діяльності» [3, с. 35]. Одним з основних інструментів, які можуть забезпечити сучасному підприємству стійкість на ринку та сприяти посиленню його позицій, є належним чином розроблена стратегія розвитку.

Проаналізувавши підходи до визначення стратегії розвитку бізнесу, це поняття можна тлумачити як тривалий, детально розроблений, адаптивний до змін план дій на підприємстві, який спрямований на поліпшення всіх бізнес-процесів та інновації з певним допустимим рівнем ризику, що ґрунтується на аналізі актуального зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, залежить значною мірою від інтелектуальних та людських чинників, потребує інвестицій для підвищення конкурентоспроможності підприємства та досягнення поставлених цілей та прогнозованих результатів. Для практичної реалізації обраної стратегії розвитку підприємництва необхідні розробка та застосування комплексу заходів на всіх рівнях управління та на всіх основних етапах його діяльності – виробництві, менеджменті, маркетингу, сфері фінансів, наданні послуг тощо.

Основні характеристики стратегії організації діяльності підприємства, які варто враховувати при розробці та впровадженні на всіх етапах, включають:

- тривалий період планування;
- моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища;
- дослідження та врахування впливу людського чинника; – динамічність, адаптивність і гнучкість;
- націленість на підвищення конкурентоспроможності;
- залучення інвестицій;
- інноваційне спрямування;
- ризики та управління ними [8, с. 349].

Етапи процесу «стратегічного управління розвитком підприємства мають обов'язково включати: визначення сильних та слабких сторін підприємства, постійний моніторинг можливостей та ризиків (відслідковування зовнішнього та внутрішнього середовища); визначення цілей та завдань підприємства, перспективи та еволюцію інноваційних змін; діагностику рівня конкурентоздатності фірми на ринку; побудову гнучкої стратегії розвитку підприємства; розробку стратегічних планів розвитку; реалізація стратегії; контроль та подальше коригування стратегічного управління підприємством» [15, с. 102].

Значення організаційної складової особливо відчутно зростає в умовах актуальних викликів, серед яких можна виділити економічну нестабільність, зростаючі витрати на енергоресурси, обмеження у логістиці, інфляційні процеси, а також зменшення купівельної спроможності громадян через кризові явища спричинені наслідками повномасштабного вторгнення росії. Крім цього, за спостереженнями Наталі Намлієвої, «в умовах війни у організації підприємницької діяльності ключовим проблемою стає зростаючий дефіцит персоналу і кваліфікованих працівників. У низці галузей (виробництві будматеріалів, металургії та металообробці, хімічній промисловості та машинобудуванні) фіксується критичне падіння виробництва. У таких умовах підприємство повинно мати не лише чітко структуровану внутрішню організацію, а й бути здатним до швидкої адаптації та прийняття гнучких управлінських рішень» [14 с. 153].

За аналітичними дослідженнями українських експертів, найбільша частка скорочень фіксується в сегменті мікропідприємств, де порівняно з початком 2023 року чисельність найнятих працівників скоротилась більш ніж на 50%. За спостереженнями науковців, більш обнадійлива ситуація спостерігалася в сегменті великих підприємств, де скорочення кількості працівників не перевищило 4%. Середні та малі підприємства також втратили порівняно небагато - відповідно трохи більше 6 і 8% від загальної кількості працівників [11].

Крім зовнішніх викликів, важливу роль у побудові організаційної діяльності відіграє внутрішній фактор — корпоративна культура, яка визначає поведінку працівників, стиль керівництва та взаємини в колективі. Сильна корпоративна культура сприяє формуванню спільних цінностей, високого рівня лояльності та відповідальності, що позитивно позначається на загальній ефективності підприємства [8, с. 119].

«Сучасна організація діяльності також враховує аспекти сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності. Екологічні, соціальні та етичні чинники дедалі частіше інтегруються в стратегію діяльності підприємства. Це дозволяє не лише підвищити репутацію компанії на ринку, а й забезпечити довгострокову стійкість бізнесу» [9, с. 54].

Організаційна діяльність повинна бути орієнтована на споживача — це передбачає формування клієнтоорієнтованих процесів, що враховують потреби і очікування споживачів. Такий підхід забезпечує зростання лояльності клієнтів, покращення якості обслуговування та збільшення частки ринку [10, с. 28].

Важливим напрямом розвитку організаційної діяльності є впровадження принципів процесного управління, за якого основна увага приділяється оптимізації та вдосконаленню бізнес-процесів. Методології BPM (Business Process Management), Lean, Six Sigma дозволяють досягати високого рівня ефективності та гнучкості організаційної структури підприємства [10, с. 83].

Особливу увагу слід звернути на те, що організація діяльності підприємства є не статичним, а динамічним процесом, який потребує регулярного моніторингу, вдосконалення та адаптації до змін зовнішнього середовища. Постійне оновлення організаційних рішень сприяє забезпеченню стійкості підприємства до зовнішніх впливів і розвитку його інноваційного потенціалу [5, с. 91]. Як констатують сучасні українські експерти, ефективно управління малими та середніми підприємствами, перш за все зберігає і відновлює виробництво галузей, які забезпечують базові потреби населення щодо їжі, одягу та інших товарів широкого вжитку [ангел1].

Сучасні надзвичайно складні умови організації підприємницької діяльності в Україні свідчать про те, що задля подолання негативних явищ сьогодення надзвичайно важливою умовою для підприємців є здатність до кооперації з іншими суб'єктами господарювання. В умовах війни принцип консолідації у підприємницькій сфері та співпраці за регіональною, галузевою ознакою стають тим трендом, який дозволяє швидко вирішувати питання виробництва товарів, актуальних на ринку в умовах воєнного часу.

Таким чином, організація діяльності підприємства виступає не лише інструментом внутрішнього управління, а й стратегічним чинником забезпечення довгострокової життєздатності підприємства в умовах сучасного ринку. Комплексний підхід до організації дозволяє формувати конкурентні переваги, підвищувати ефективність діяльності та гнучко реагувати на динамічні виклики зовнішнього середовища. Стратегічне управління розвитком підприємства необхідно реалізовувати системно, мобільно, оперативно та максимально зорієнтовано на процес виробництва і надання послуг. При цьому важливим є врахування функціональних взаємозалежних зв'язків між кількістю ресурсів, що використовуються для внутрішнього розвитку та виконанням зовнішніх функцій.

## **1.2. Основні складові управління діяльністю підприємства**

Управління діяльністю підприємством — це багатокomпонентна система, цілеспрямований процес планування, організації, мотивації, контролю та регулювання господарської діяльності, спрямований на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. У працях багатьох дослідників сучасна компанія розглядається як відкрита система, що динамічно взаємодіє з навколишнім середовищем. Для забезпечення своєї діяльності підприємство закуповує сировину, енергію, інформацію, послуги та залучає інші ресурси і, перетворюючи їх у товари та послуги, отримує прибуток або зазнає збитку [22, с.6]. Ефективне управління є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку організації, особливо в умовах турбулентного зовнішнього середовища, притаманного сучасному етапу розвитку України. Згідно з класичними підходами до управлінської науки, основними складовими ефективного управління є: планування, управління ресурсами, прийняття рішень, комунікації, контроль та зворотний зв'язок [19, с. 33].

«Планування є фундаментом управлінського процесу, що передбачає визначення цілей, прогнозування зовнішніх і внутрішніх факторів, розробку стратегій та шляхів досягнення запланованих результатів. Ефективне планування дозволяє зменшити невизначеність, оцінити потенційні ризики, а також оптимізувати розподіл ресурсів» [4, с.24].

В умовах сучасних викликів - воєнної агресії, інфляційних процесів, нестабільності валютного ринку та порушення логістичних ланцюгів — стратегічне та оперативне планування набувають ще більшого значення. Українські підприємства змушені розробляти гнучкі, адаптивні плани, що враховують декілька сценаріїв розвитку подій.

Організаційна функція управління полягає у формуванні раціональної структури підприємства, розподілі обов'язків, повноважень та відповідальності між співробітниками, визначенні комунікаційних зв'язків. Чітка організаційна структура дозволяє забезпечити ефективну координацію дій, сприяє оперативному реагуванню на зміни та зменшує

ризик дублювання функцій [21 с. 112].

Згідно з дослідженнями, підприємства, які під час кризових ситуацій перебудували організаційну структуру - наприклад, впровадили децентралізацію або гнучкі команди (agile-команди), - змогли краще адаптуватися до зовнішніх викликів [26 р. 34]. Організаційна гнучкість стає важливою конкурентною перевагою в нестабільному середовищі.

«Мотивація є процесом спонукання працівників до ефективного виконання своїх обов'язків через задоволення їхніх потреб. У сучасному менеджменті виділяють матеріальні (заробітна плата, премії, бонуси) та нематеріальні (визнання, кар'єрний ріст, можливості самореалізації) методи мотивації» [12 с.34].

Водночас варто відзначити, що сучасна роль персоналу на підприємствах неоднозначна. Зокрема як відзначає у цьому зв'язку автор монографії «Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки» Сергій Сардак, для одних підприємств людина є провідним ресурсом, а для інших значення людського ресурсу мінімальне. Наочно і найбільш переконливо оцінити ці відмінності можна по оплаті праці найманого персоналу. «Існують суттєві відмінності в оплаті праці залежно від сфери діяльності, кваліфікації, ступеня ризику та регіону. На наш погляд, - доводить експерт, - роль людського ресурсу на підприємствах головним чином залежить від того, на скільки персонал впливає на процес отримання прибутку. На тому підприємстві, де від людської діяльності суттєво залежить обсяг прибутку та можливість спричинення шкоди підприємству у короткостроковому періоді, тій категорії персоналу буде приділено більше уваги і його значення буде вищим, ніж на тому підприємстві де головним джерелом формування прибутку є інші ресурси або ефективність дій персоналу переважно відчутні у довгостроковому періоді. Окрім цього важливим чинником є можливість швидкої заміни персоналу. Якщо більшість працівників можна швидко і безболісно для підприємства замінити іншими, то скоріше усього роль людського ресурсу на цьому підприємстві буде невеликою» [20, с. 49].

В умовах сучасної кризи в Україні (зокрема через повномасштабну війну) «спостерігається зниження мотивації персоналу, пов'язане з психологічним виснаженням, втратою безпеки, невизначеністю майбутнього. Тому підприємства змушені переглядати підходи до мотивації, посилюючи нематеріальні фактори, створюючи умови для гнучкого графіка роботи, віддаленого доступу, психологічної підтримки працівників тощо» [11, с.14].

«Контроль є заключною управлінською функцією, що забезпечує зіставлення фактичних результатів із запланованими показниками. Його завдання — виявити відхилення, встановити їх причини та здійснити коригуючі дії» [19 с. 112].

В умовах динамічних змін українським підприємствам доводиться посилювати функцію контролю, впроваджувати цифрові системи обліку, аналітики та звітності, що дає змогу оперативно приймати управлінські рішення. Важливе місце посідає й внутрішній аудит, який допомагає оцінити ефективність використання ресурсів, уникнути зловживань та забезпечити фінансову дисципліну.

Прийняття управлінських рішень — це ключовий аспект управління, який вимагає аналітичного мислення, врахування ризиків, альтернатив та наслідків. В умовах високої конкуренції й невизначеності важливо приймати рішення на основі точного аналізу даних та моделювання сценаріїв розвитку подій.

У цьому зв'язку критично важливого значення набуває інформаційне забезпечення управління підприємством. Інформація є основою для прийняття управлінських рішень. У сучасному середовищі зростає роль цифрових технологій у системі управління підприємством. ERP-системи, CRM-платформи, хмарні технології, аналітичні панелі (dashboard) дозволяють інтегрувати дані, моніторити ключові показники, автоматизувати звітність [27, р. 34].

Українські підприємства все активніше впроваджують IT-рішення, особливо в умовах віддаленої роботи, порушених логістичних ланцюгів та

потреби в швидкому реагуванні на зовнішні загрози. Зворотний зв'язок забезпечує адаптацію управлінської системи до змін середовища. Він дозволяє оцінити ефективність прийнятих рішень, виявити слабкі місця в організації процесів і своєчасно внести необхідні корективи. Водночас виникають нові виклики: кібербезпека, захист персональних даних, технологічна грамотність персоналу.

В умовах постійних трансформацій (воєнні ризики, зміни законодавства, зміна споживчих уподобань) ефективне управління передбачає здатність до змін. Управління змінами включає діагностику ситуації, розробку змін, комунікацію з персоналом, подолання опору та моніторинг результатів [17, с. 46]. Підприємства, які успішно реалізують трансформаційні процеси, зазвичай мають спеціальні команди з управління проектами, застосовують гнучкі методології (Scrum, Kanban), залучають зовнішніх консультантів або створюють центри змін усередині компанії.

До сучасних складових управління також належать «ризик-менеджмент та антикризове управління. В умовах підвищеної турбулентності важливо інтегрувати в систему управління механізми управління ризиками. Це передбачає ідентифікацію можливих загроз, оцінку ймовірності та наслідків їх реалізації, розробку заходів реагування та мінімізації збитків» [25, с.67].

Для українських підприємств типовими є ризики: збройних дій, втрати логістичних каналів, коливань валютного курсу, втрати ринків збуту. Формування кризових штабів, сценарне планування, формування резервних фондів та цифрова трансформація — ключові інструменти антикризового менеджменту.

Таким чином, в надскладних реаліях сьогодення перед суб'єктами господарювання гостро постають питання виживання, функціонування та розвитку. Стратегічне управління розвитком підприємництва доцільно розглядати як динамічний процес націлений на розкриття і реалізацію потенціалу підприємства та отримання довгострокових ринкових

конкурентних переваг. Реалізація його етапів включає своєчасне коригування бізнес-цілей відповідно до змін зовнішнього середовища, через інноваційну орієнтацію, зростання обсягів бізнесу, гнучкий антикризовий менеджмент. Ефективне управління діяльністю підприємства в сучасних умовах передбачає цілісну систему взаємопов'язаних функцій: планування, організації, мотивації, контролю, інформаційного забезпечення, управління змінами та ризиками. Кожна складова набуває нових рис в умовах нестабільності, тому гнучкість, адаптивність та цифровізація процесів управління є критично важливими для забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств.

## РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВИКЛИКІВ

### 2.1. Характеристика економічної діяльності підприємства

Компанія Presentville застосована в 2007 році. Вона є самостійним господарюючим суб'єктом з правами юридичної особи з дня його державної реєстрації. Воно має самостійний бухгалтерський баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банків, круглу печатку із своїм найменуванням та символікою, фірмовий та товарний знаки, штамп, бланки документів та інші реквізити. Засновниками підприємства є фізична особа.

Основною метою діяльності підприємства є виробництво та реалізація товарів подарункового споживання, розширення числа робочих місць та отримання відповідного прибутку.

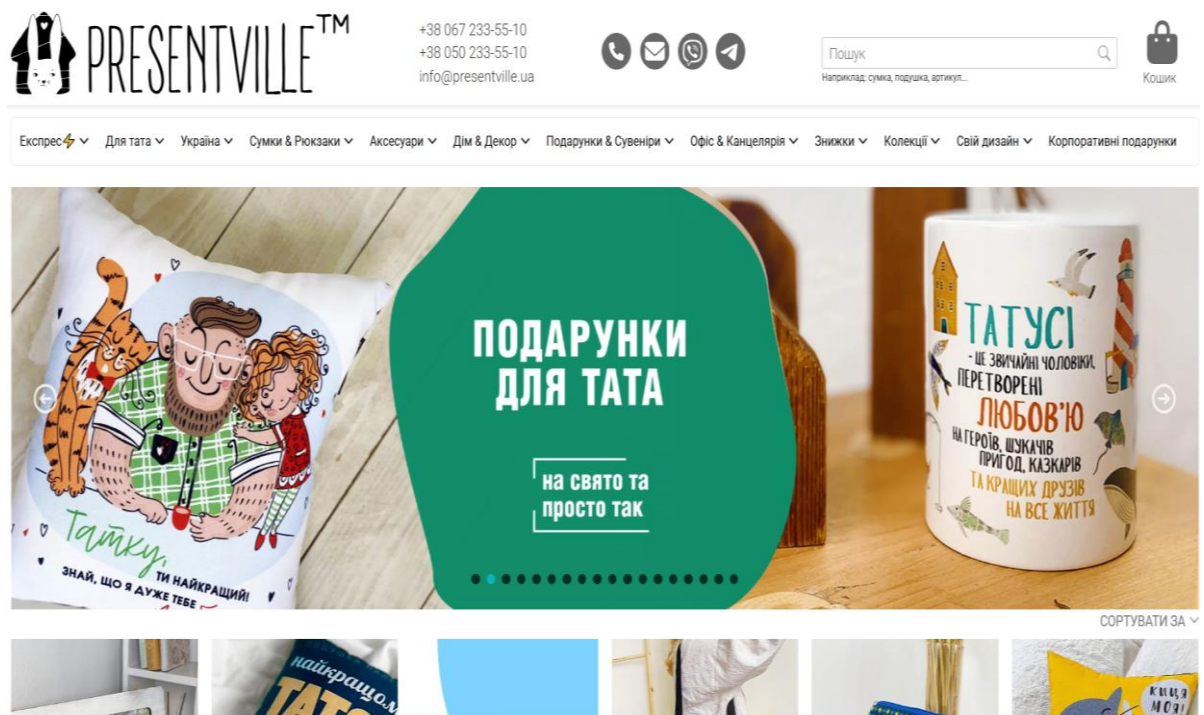


Рис. 2.1. Сторінка сайту компанії

Управління Presentville здійснюється відповідно до статуту на основі поєднання прав власника щодо господарського використання свого майна і принципів самоврядування трудового колективу. Вищим керівним органом підприємства є безпосередньо власник, або уповноважений ним орган. Виконавчим органом підприємства є директор, який підзвітний

власнику та призначається ним. Власник може бути директором підприємства.

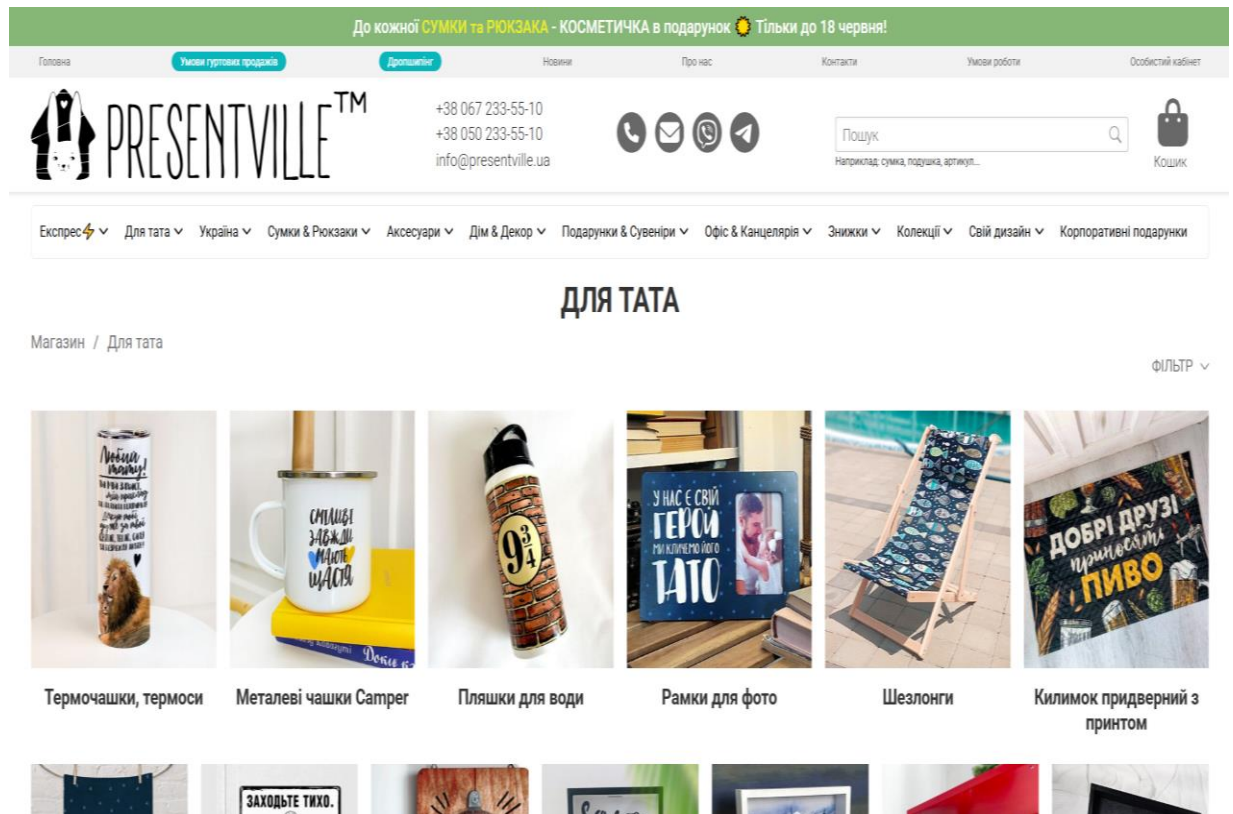


Рис. 2.2. Приклад роботи підприємства, пропозиція дня

Підприємство має право на придбання цінних паперів юридичних осіб України та інших держав. На рис. 2.2. представлено, як приклад пропозицію дня, а саме до Дня тата реклама подарунків.

Контроль за діяльністю підприємства здійснює власник або уповноважений ним орган чи особа. До процесу також підкріплені фінансові органи, державна податкова інспекція та інші державні органи в межах їх компетенції. Підприємство має право не виконувати вимоги цих органів, якщо ці вимоги виходять за межі їхніх повноважень. Зобразимо у вигляді рисунка 2.3 структуру підприємства «Presentville».

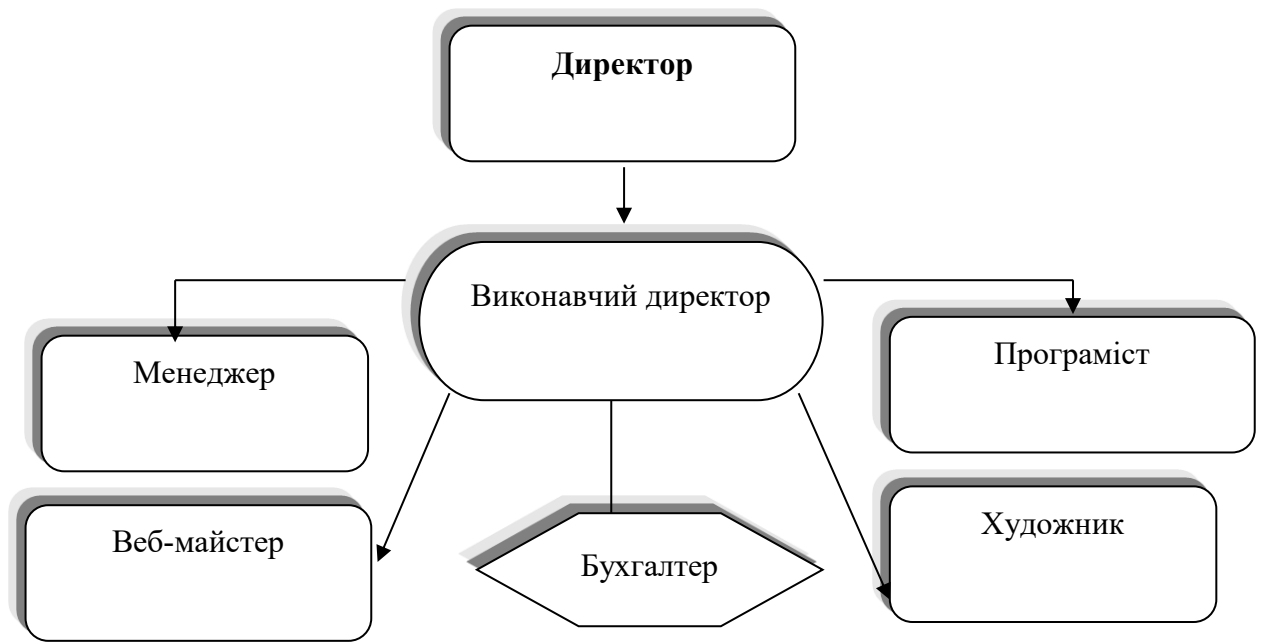


Рис.2.3. Структура «Presentville»

Проаналізуємо фінансово-господарську діяльність даної компанії. Як будь-яке підприємство, так і досліджуване проводить свою діяльність з метою отримання прибутку.

Основні показники, що характеризують фінансову стабільність компанії та незалежність від запозичених коштів. Проаналізуйте фінансову стабільність опитаних компаній. Це характеризує здатність компанії фінансувати свою діяльність за рахунок власних коштів (табл. 2.1). Як бачите коефіцієнт автономії, який характеризує питому вагу власного капіталу підприємства в загальній вартості його капіталу у 2019 році становив 0,35 пункти. У 2020 році значення коефіцієнту автономії компанії становило 0,22 пункта, що на 0,13 пункта (36,78%) менше порівняно з попереднім 2019 роком. Наприкінці періоду опитування це співвідношення становило 0,14 пункту в 2021 році, оскільки зменшило додаткові 0,08 балів або на 36,19% порівняно з цим періодом.

Як бачите, він перевищував значення норми (0,5 бала) протягом періоду опитування, що вказує на те, що компанія залежить від запозичень. Також негативним явищем у діяльності обраної компанії, є те, що тенденція коефіцієнта автономії спрямована на зменшення.

## Показники фінансової стійкості

| Показники                                                                           | Роки   |         |         | Відхилення           |               |               |               |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------|---------|---------|----------------------|---------------|---------------|---------------|
|                                                                                     | 2019   | 2020    | 2021    | Абсолютне, тис. грн. |               | Відносне, %   |               |
|                                                                                     |        |         |         | 2019/<br>2020        | 2021/<br>2020 | 2019/<br>2020 | 2021/<br>2020 |
| 1. Власний та прирівняний до нього капітал, тис. грн. (р. 380, 430, 630)            | 340,00 | 346,70  | 276,30  | 6,70                 | -70,40        | 1,97          | -20,31        |
| 2. Всього капіталу, тис. грн. (р.640)                                               | 965,00 | 1556,50 | 1944,10 | 591,50               | 387,60        | 61,30         | 24,90         |
| 3. Необоротні активи, тис. грн. (р.080)                                             | 316,40 | 441,80  | 580,50  | 125,40               | 138,70        | 39,63         | 31,39         |
| 4. Власний оборотний капітал, тис. грн. (п.1.-п.3)                                  | 23,60  | -95,10  | -304,20 | -118,70              | -209,10       | -502,97       | 219,87        |
| 5. Перманентний капітал, тис. грн. (р.380, 430, 480, 630)                           | 340,00 | 698,10  | 507,90  | 358,10               | -190,20       | 105,32        | -27,25        |
| 6. Запаси, тис. грн. (р.100 – 140)                                                  | 346,50 | 602,10  | 676,70  | 255,60               | 74,60         | 73,77         | 12,39         |
| 7. Оборотні активи, тис. грн. (р.260,270)                                           | 648,60 | 1114,70 | 1363,60 | 466,10               | 248,90        | 71,86         | 22,33         |
| 8. Позиковий капітал, тис. грн. (р. 480, 620)                                       | 625,00 | 1209,80 | 1667,80 | 584,80               | 458,00        | 93,57         | 37,86         |
| 9. Коефіцієнт автономії (п.1/п.2)                                                   | 0,35   | 0,22    | 0,14    | -0,13                | -0,08         | -36,78        | -36,19        |
| 10. Коефіцієнт маневреності власного капіталу (п.4/п.1)                             | 0,07   | -0,27   | -1,10   | -0,34                | -0,83         | -495,18       | 301,38        |
| 11. Коефіцієнт забезпечення запасів власним оборотним капіталом (п.4/п.6)           | 0,07   | -0,16   | -0,45   | -0,23                | -0,29         | -331,90       | 184,61        |
| 12. Коефіцієнт співвідношення власного і позикового капіталу (п.1/п.8)              | 0,54   | 0,29    | 0,17    | -0,26                | -0,12         | -47,32        | -42,19        |
| 13. Коефіцієнт фінансової стійкості (п.5/п.2)                                       | 0,35   | 0,45    | 0,26    | 0,10                 | -0,19         | 27,30         | -41,75        |
| 14. Коефіцієнт фінансової залежності (п.2/п.1)                                      | 2,84   | 4,49    | 7,04    | 1,65                 | 2,55          | 58,18         | 56,73         |
| 15. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власним оборотним капіталом (п.4/п.7) | 0,04   | -0,09   | -0,22   | -0,12                | -0,14         | -334,47       | 161,49        |

Розрахунки з аналізу ліквідності балансу «Presentville» протягом досліджуваного періоду оформлено у вигляді табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінка ліквідності балансу за 2019-2021 роки

| Активи |        |         |         | Пасиви |        |         |         | Надлишок "+", нестача |         |         |
|--------|--------|---------|---------|--------|--------|---------|---------|-----------------------|---------|---------|
| Група  | 2019   | 2020    | 2021    | Група  | 2019   | 2020    | 2021    | 2019                  | 2020    | 2021    |
| A 1    | 0,70   | 4,80    | 7,60    | П 1    | 350,60 | 544,90  | 467,80  | -349,90               | -540,10 | -460,20 |
| A 2    | 300,80 | 506,90  | 677,50  | П 2    | 274,40 | 313,50  | 968,40  | 26,40                 | 193,40  | -290,90 |
| A 3    | 347,10 | 603,00  | 678,50  | П 3    | 0,00   | 351,40  | 231,60  | 347,10                | 251,60  | 446,90  |
| A 4    | 316,40 | 441,80  | 580,50  | П 4    | 340,00 | 346,70  | 276,30  | -23,60                | 95,10   | 304,20  |
| Баланс | 965,00 | 1556,50 | 1944,10 | Баланс | 965,00 | 1556,50 | 1944,10 | X                     | X       | X       |

Оцінка плинності рівноваги на даному підприємстві (табл.2.2) Можна зробити висновок про те, що найбільш ліквідовані активи - це дефіцит у всьому періоді дослідження - готівка - 349,90 тис. грн. у 2019; 540,10 тис. грн. у 2020 та 460,20 тис. грн. у 2021. Аналогічна ситуація буде спостерігатися для активів, що продаються швидко в 2021 році, 95.10 тис. грн. ви повинні знати про надлишок групи активів у четвертій групі. Незважаючи на те, що 2020 та 2021 рік не слід оцінювати позитивні, це свідчить про відсутність операційного капіталу компанії, а її зростання збільшить фінансову стабільність. Активи, які повільно впроваджувались у період, який досліджував керівник компанії, були пов'язані з положеннями про баланс та термінів компанії.

В таблиці 2.3. дані платоспроможності даного підприємства у визначений період мають ряд змін, які пов'язані з впливом різних факторів.

Оцінка показників платоспроможності у 2019-2021 рр.

| Показники                                                                                     | Оптимальне значення | Роки   |         |         | Відхилення    |               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------|---------|---------|---------------|---------------|
|                                                                                               |                     | 2019   | 2020    | 2021    | Абсолютне     |               |
|                                                                                               |                     |        |         |         | 2019/<br>2020 | 2021/<br>2020 |
| 1. Найбільш ліквідні активи, тис. грн. (р.220-240)                                            | X                   | 0,70   | 4,80    | 7,60    | 4,10          | 2,80          |
| 2. Середньореалізовані активи, тис. грн. (р. 150, 160, 170-210, 250)                          | X                   | 300,80 | 506,90  | 677,50  | 206,10        | 170,60        |
| 3. Сума найбільш ліквідних та середньореалізованих активів, тис. грн. (п.1+п.2)               | X                   | 301,50 | 511,70  | 685,10  | 210,20        | 173,40        |
| 4. Поточна дебіторська заборгованість, тис. грн. (р.160, 170-210)                             | X                   | 286,80 | 501,70  | 677,30  | 214,90        | 175,60        |
| 5. Оборотні активи, тис. грн. (р.260)                                                         | X                   | 648,00 | 1113,80 | 1361,80 | 465,80        | 248,00        |
| 6. Кредиторська заборгованість (р.530-600)                                                    | X                   | 338,30 | 544,90  | 375,80  | 206,60        | -169,10       |
| 7. Поточні зобов'язання, тис. грн. (р.620)                                                    | X                   | 625,00 | 858,40  | 1436,20 | 233,40        | 577,80        |
| 8. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (п.1/п.7)                                                | 0,2-0,35            | 0,001  | 0,006   | 0,005   | 0,004         | 0,001         |
| 9. Проміжний коефіцієнт покриття (п.3/п.7)                                                    | 0,7-0,8             | 0,48   | 0,60    | 0,48    | 0,12          | -0,12         |
| 10. Коефіцієнт покриття (п.5/п.7)                                                             | 1.-2.               | 1,04   | 1,30    | 0,95    | 0,26          | -0,35         |
| 11. Коефіцієнт співвідношення поточної дебіторської та кредиторської заборгованості (п.4/п.7) | 1                   | 0,46   | 0,58    | 0,47    | 0,12          | -0,11         |

Що стосується коефіцієнта, то за його нормою від 1 до 2, у 2019 році, вона досягає 1,04 бала. У 2020 році вартість цієї компанії вивчається на 1,30 пункту, це максимальне значення в дослідницькому періоді та на 0,26 пункту більше, ніж попередній рік. У 2021 році коефіцієнт зменшився до 0,95 балів, або менше 0,35 балів порівняно з 2020 роком. Як ми бачимо, тенденція цього індексу в кінці сцени вивчається з метою зменшення, що є негативним явищем у компанії. Невідповідність коефіцієнта страхування

вартості правила вказує на те, що дане підприємство у 2021 році не може включати свої поточні борги до недоліків їх поточних активів. Одним із основних економічних показників господарської діяльності обраної компанії є товарообіг – процес обміну товару на гроші. Напрями аналізу в даній компанії зобразимо за допомогою рис.2.4.

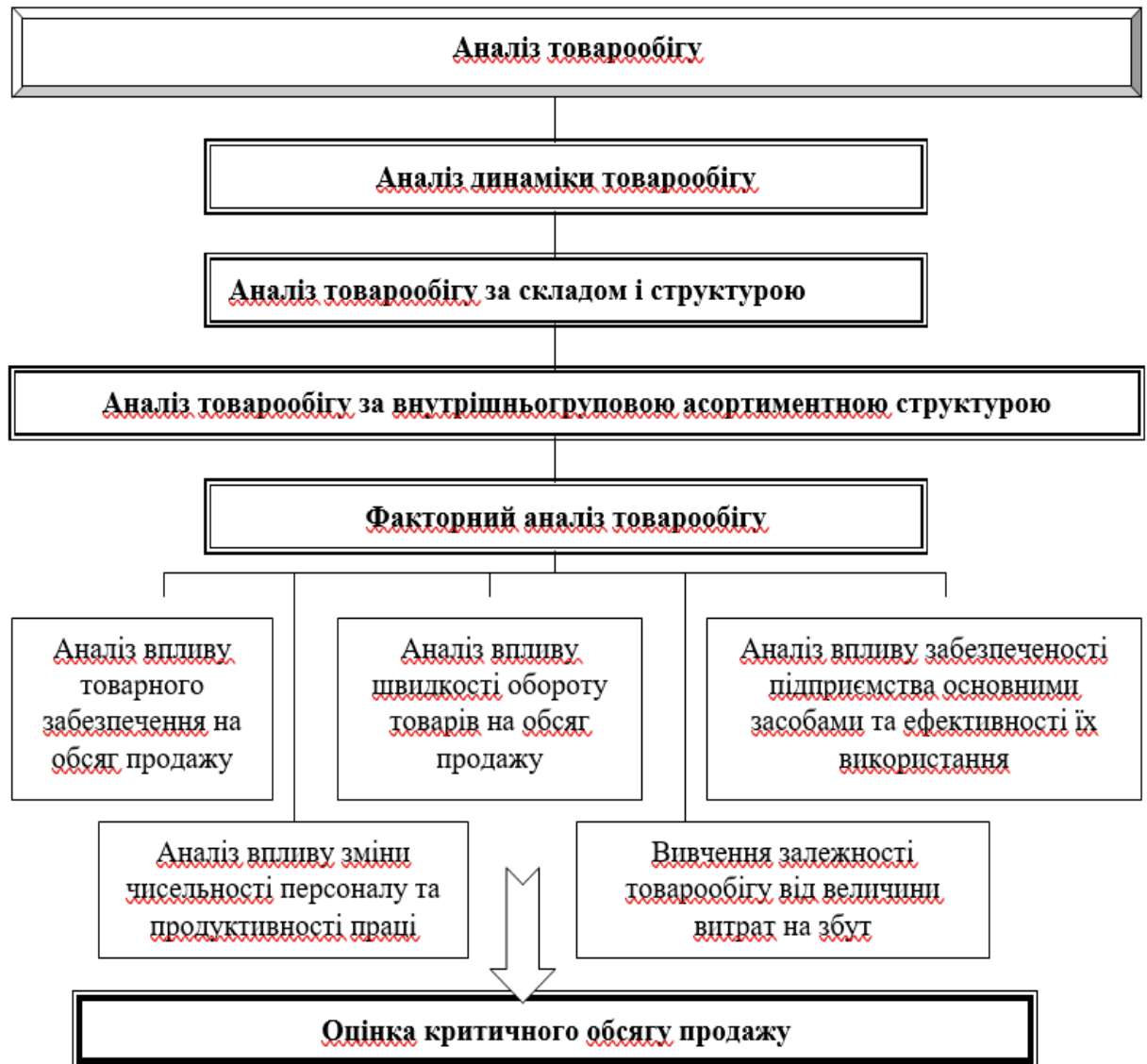


Рис.2.4. Напрями аналізу товарообігу

Аналізуючи діяльність організації в галузі комерції, необхідно звернути увагу на здатність мінімізувати витрати та раціональне використання наявних ресурсів. Економічна активність комерційних утворень передбачає ефективне поєднання великої кількості фінансових установ та фінансових ресурсів. Даний ефект вимірюється шляхом

співставленням отриманого результату з витратами праці на його досягнення. Якість та обсяг продукту виробляють продуктивність, конкретні витрати на фінансові результати операції.

Тому, аналізуючи платоспроможність бізнесу, можна стверджувати, що наприкінці фази досліджень даного підприємства зменшить здатність обчислювати відповідно до своїх зобов'язань через тенденцію всіх показників з метою зменшення зменшення.

## **2.2. Контроль та організація виконання управлінських рішень на досліджуваному підприємстві**

Керівник «Presentville» організовує не свою власну діяльність, а працю інших людей, тому організацію виконання рішень слід продумано організовувати. Завдання полягає в оптимальній побудові структури комунікації управлінських працівників і виконавців.

Організувати виконання рішення – важке завдання, яке вимагає знання людей, їх можливостей, методів виконання. Організація виконання рішень – специфічна діяльність керівника, яка завершує цикл управління.

Якщо на етапі підготовки та прийняття рішень керівник оперує уявними поняттями, то під час виконання рішення він стикається з реальною ситуацією, яка дуже часто відрізняється від ідеальної. Завжди треба враховувати, що керівник організовує не свою діяльність, а працю інших людей (а організацію виконання рішення теж треба організувати).

Проблема полягає в тому, щоб збудувати оптимальну структуру комунікацій керівників та виконавців. Структури таких комунікаційних мереж можуть бути різними, а зв'язки між стороною, яка передає інформацію, та стороною, яка приймає інформацію, можуть здійснюватися по-різному.

На практиці в роботі досліджуваного підприємства можна

виділити такі структури комунікацій, які найбільш часто застосовуються (рис.2.5.):

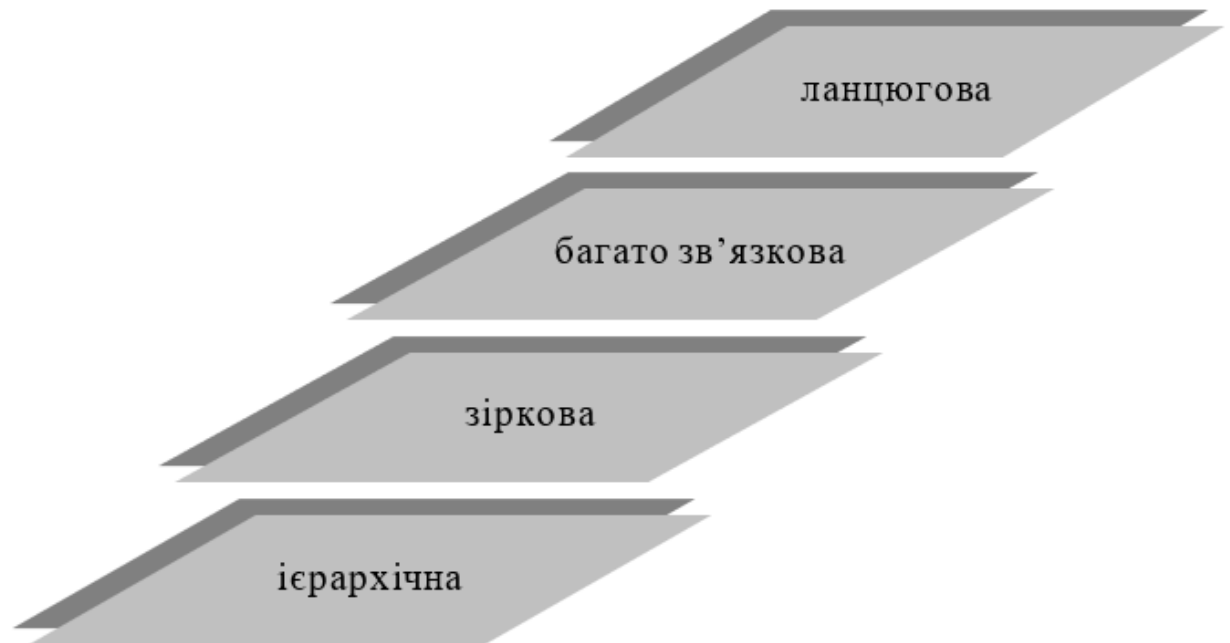


Рис.2.5. Види структур комунікацій.

Завдання - оптимально створити структуру комунікації між працівником управління та актором. Організація рішень - це складне завдання, яке вимагає знання людей, навичок та способів їх виконання. Організація рішень - прийняття - це специфічна діяльність менеджера, що завершує цикл управління. Якщо менеджер займається уявними концепціями на етапах підготовки та рішень, він піддається фактичній ситуації під час прийняття рішення.

Менеджери не організовують свою діяльність, але завжди повинні враховувати роботу інших (і організації, які виконують свої рішення, також повинні бути організовані). Проблема полягає у створенні оптимальної структури комунікації менеджера-актора.

Структура таких комунікаційних мереж може відрізнятися, а взаємозв'язок між інформацією та інформацією, яка приймає інформацію, може бути створена по-різному.

1. У ланцюговій системі комунікацій рішення, яке передається з одного кінця ланцюга на інший кінець ланцюга, стає відомим усім виконавцям та всіма обговорюється. Усі зв'язки в таких комунікаціях

однакові, а не стиль лідерства команди. Ця структура руйнується, коли переривається зв'язок між двома учасниками спілкування.

2. У багатозв'язковій структурі комунікацій всі її учасники пов'язані між собою. Ця структура відрізняється: швидкість передачі інформації; стійкість, витривалість. Командні відносини добре виражені, ці повідомлення є відмінними на первинному рівні.

3. У зірковій структурі комунікації досить виділяється керівник, через якого передаються всі завдання.

4. Для ієрархічної структури комунікацій характерні яскраві командні відносини. Проміжні кроки є як нижчими, так і командними.

Організаційні та управлінські рішення іноді можуть бути наказами або наказами, які придбали юридичні сили. Багато рішень в організації є у формі усних інструкцій, завдань, побажань та адміністративних рекомендацій. Основне завдання менеджера - організувати ці рішення для забезпечення координації та контролю виконання.

Контроль - це тип діяльності управління, який гарантує, що менеджери опитаних компаній визначають, наскільки точні їхні рішення щодо управління та направляють їх на реалізацію необхідних коригувань. Найважливішим завданням контролю для опитування компанії є досягнення цілей та організаційних місій.

Об'єктивність та необхідність контролю як функція управління визначаються наступними факторами рис. 2.6.

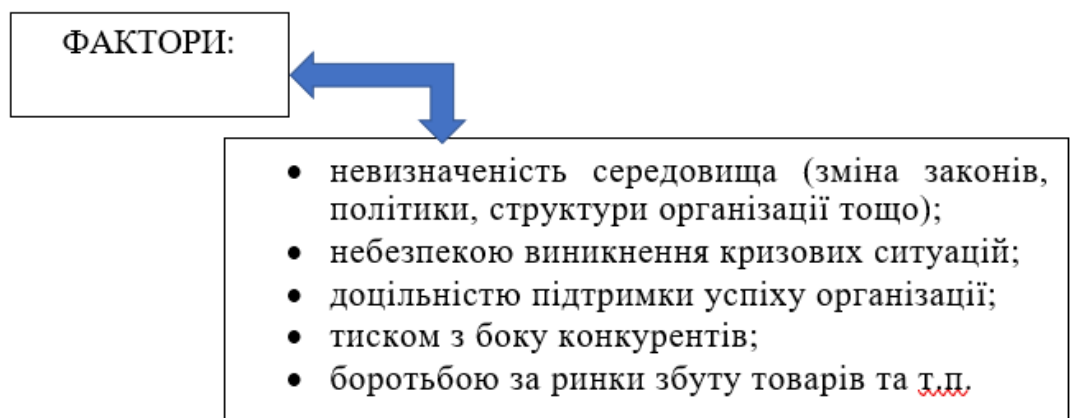


Рис. 2.6. Функція управління

Ціллю контролю, згідно з позицією Мескона, Альберта та Хедоурі, є сприяння тому, щоб фактичні результати найбільше відповідали очікуваням. Тому види контролю відрізняються часом його здійснення в процесі управління організацією (рис.2.7 ).

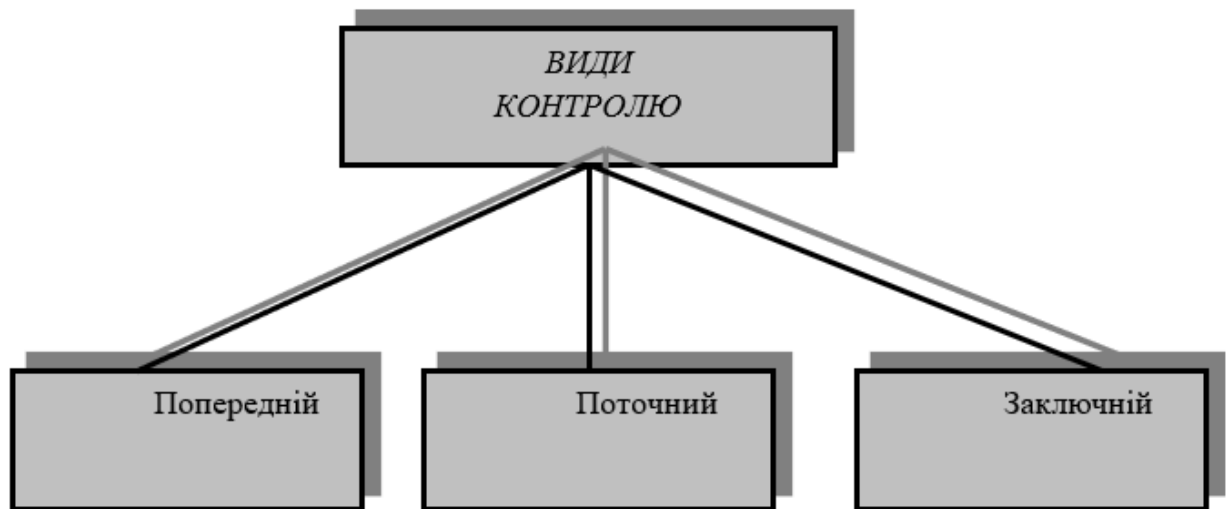


Рис. 2.7. Види контролю на досліджуваному підприємстві

Попередній контроль у досліджуваному підприємстві реалізується через правила, процедури поведінку тощо. Його основні важелі закладені в процесі реалізації таких функцій менеджменту, як планування, організація взаємодії. Цей вид контролю використовується у відношенні до ресурсів:

- людських (трудових);
- матеріальних;
- фінансових.

Поточний контроль здійснюється через систему зворотного зв'язку, яка відрізняється наступним:

- носить характер управлінської необхідності;
- має ціль;
- використовує зовнішні ресурси, які перетворює в ресурси для внутрішнього споживання організації;

- коректує відхилення, які виникають в процесі управління, з метою забезпечення досягнення цілей організації.

*При заключному контролі* зворотний зв'язок використовується після виконання роботи. Він необхідний для врахування організацією можливих майбутніх ситуацій, з якими буде мати справу організація, а також для забезпечення мотивації (наприклад при оплаті праці).

Процес контролю реалізується через наступні етапи:

- встановлення стандартів і критеріїв;
- співставлення реальних результатів з прийнятими стандартами та критеріями;
- здійснення необхідних коригуючих дій.
- Встановлення стандартів відповідає наступним вимогам:
  - обмеження за часом;
  - конкретизації критеріїв;
  - забезпечення реальності показників;
  - забезпечення можливості прогнозування показників

і результатів.

Співставлення (порівняння) досягнутих результатів з установленими здійснюється за етапами:

- установлення масштабу допустимих відхилень і принципів виключення конкретних результатів;
- вимірювання результатів;
- передача і розповсюдження інформації про конкретні результати;
- оцінка інформації про отримані результати;
- обґрунтування висновків на засадах порівняння результатів і стандартів.

Коректуючі дії базуються на виборі наступних рішень:

- не уживати заходів, тобто нічого не здійснювати;
- усувати відхилення;
- переглянути стандарти;

- поєднати кілька попередніх підходів.

Контроль виконання управлінських рішень має наступні властивості: відображати пріоритети організації у відповідності до стратегічного спрямування і діяльності;

- орієнтується на досягнення конкретних результатів;
- відповідає тому виду діяльності, яка є основною для організації;
- забезпечує своєчасність, мобільність, надійність та гнучкість застосування контрольних операцій;
- відзначається простотою;
- є економічними, тобто базуватись на співставленні витрат на контроль з його досягненнями.

В процесі здійснення контролю так чи інакше зачіпаються інтереси певних працівників. Тому під впливом контролю можливі наступні види поведінки людей:

- поведінка, при якій люди будуть найкраще працювати над тим, що потрапляє під контроль, тобто є предметом контролю;
- поведінка, яка може сприяти передачі працівниками непридатної, неправдивої або неточної інформації.

З метою підвищення ефективності контролю за виконанням управлінських рішень ми пропонуємо:

- встановлювати стандарти, які об'єктивно відображають результати діяльності людей;
- забезпечувати двобічне спілкування між керівником підприємства та людьми, які виконують рішення;
- уникати надто пильного (прискіпливого) контролю;
- використовувати методи матеріального стимулювання за своєчасне виконання управлінських рішень;
- впроваджувати інформаційно-управлінську систему контролю;

На досліджуваному підприємстві виникає необхідність створення інформаційно-управлінської системи контролю, тобто формальної системи для підготовки керівництву інформації, потрібної для прийняття управлінських рішень. Така система повинна видавати інформацію про минуле, справжнє та майбутнє. Вона базується на використанні комп'ютерної техніки та орієнтована на користувача.

При проектуванні інформаційно-управлінської системи необхідно реалізувати такі етапи:

- аналіз системи прийняття управлінських рішень;
- агрегування управлінських рішень, тобто координування та інтегрування конкретних рішень в структурі управління організацією;
- проектування процесу обробки інформації;
- оцінка та аналіз інформації, яку видає інформаційно-управлінська система, з метою виправлення допущених помилок
- встановлення зворотного зв'язку в межах інформаційно-управлінської системи.

Контроль виконання рішень є кінцевою стадією управління. Він набуває форму зворотного зв'язку, за допомогою якого можна отримати інформацію про виконання рішення, досягнення організацією поставлених цілей.

За допомогою контролю керівник не тільки виявляє відхилення від завдання, сформульовані у рішенні, але й визначає причини цих відхилень. Можна виділити функції, які вирішуються за допомогою контролю виконання на досліджуваному підприємстві:

1. Діагностична функція – головна, провідна функція контролю.

Спочатку треба уявити собі істинний стан справ, тобто поставити діагноз.

2. Функція зворотного зв'язку допомагає керівнику впливати на хід роботи.
3. Орієнтовна функція контролю дозволяє керівнику підприємства спрямовувати свої зусилля на об'єкти підвищеної уваги. Ті питання, які випадають з поля зору керівника, не вирішуються підлеглими.
4. Стимулююча функція контролю близька до орієнтовної функції, але вона націлена на виконання та залучення до процесу праці всіх невикористаних резервів, у першу чергу резервів людського фактору.
5. Коректувальна функція. Керівник вважає, що він перевіряє роботу підлеглого, а насправді підлеглий вже перевірів на практиці ефективність рішення керівника.
6. Педагогічна функція. Виконавець буде сумлінно працювати, якщо контроль побудований ефективно, грамотно, вправно.

Контроль є об'єктивною необхідністю тому, що найоптимальніші плани не можуть бути реалізованими, якщо вони не будуть доведені до виконавців та за їх виконанням не буде налагоджений об'єктивний та постійний контроль.

## **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВИКЛИКІВ**

### **3.1. Розробка стратегії розвитку в умовах викликів**

У сучасних умовах запровадженого воєнного стану в Україні, нестабільного ринкового середовища, стихійних змін у споживацьких уподобаннях і зростаючими цінами на енергоресурси, підприємства змушені переглядати традиційні підходи до управління та формувати адаптивні стратегії розвитку. Для успішного впровадження стратегічного управління відповідальному персоналу необхідно розвивати гнучкі моделі менеджменту, володіти критичним мисленням та інноваційними підходами в процесі прийняття рішень. Важливо проводити постійний моніторинг поставлених цілей і завдань із обов'язковою оцінкою їх ефективності перед їхньою реалізацією. Для цього стратегічні цілі доцільно класифікувати за такими критеріями: внутрішня взаємоузгодженість та консистентність стратегічних цілей; відповідність стратегічних цілей зовнішнім факторам та індикаторам; можливості реалізації стратегічних цілей відповідно до наявних реальних та потенційних ресурсів підприємства; прийнятний рівень ризику, пов'язаний з досягненням стратегічних цілей; ефективність виконання стратегії [28].

Торговельна фірма «Presentville», що спеціалізується на реалізації подарункової продукції та сувенірів, також опинилася перед необхідністю трансформації своєї діяльності для збереження конкурентних позицій. На основі проведеного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, визначено ключові сильні сторони підприємства - це наявність лояльної клієнтської бази, якісний сервіс, широкий асортимент товарів, що регулярно оновлюється відповідно до сезонних трендів.

У фінансовому аспекті управлінський персонал «Presentville» застосовує проактивний підхід до бухгалтерського обліку, ретельно відстежуючи всі витрати та надходження. Бухгалтери користуються спеціалізованим програмним забезпеченням, розробленим для виробничих підприємств, що дозволяє проводити постійний моніторинг і контроль

витрат на сировину, зарплати, обслуговування обладнання та інші загальні витрати. Такий облік виходить за межі простої фіксації операцій - завдяки обліку витрат підприємство чітко розуміє собівартість одиниці продукції та рентабельність кожного виду товару. Щомісячний аналіз фінансових даних допомагає керівництву ухвалювати зважені рішення - чи то про зміну рівня запасів, чи коригування обсягів виробництва, чи переоцінку умов постачання.

Не менш важливим є постійний моніторинг ефективності на всіх рівнях. Управлінський персонал «Presentville» регулярно відстежує ключові показники виробництва, такі як рівень браку продукції, час виконання замовлень та простої обладнання. Ці дані регулярно аналізуються, щоб виявляти проблеми на ранніх стадіях та оперативно реагувати на них. Моніторинг усіх етапів виробництва є практичним інструментом, який допомагає дотримуватись поставлених цілей та уникати прихованих загроз у роботі. Вся інформація про результати доступна для різних підрозділів, що сприяє прозорості, взаємній відповідальності та загальній орієнтації на вдосконалення. Кожні два тижні керівництво проводить оглядові зустрічі, на яких аналізуються фінансові та виробничі результати, і за потреби коригується стратегія. Такий безперервний цикл аналізу, корекції та дії дозволяє «Presentville» залишатися гнучким і стійким у конкурентному середовищі.

Водночас до слабких сторін можна віднести:

- недостатній рівень цифровізації бізнес-процесів;
- обмеженість каналів продажів (фокус переважно на офлайн);
- високу залежність від імпорту товарів, особливо з країн Азії;
- нестабільну систему постачання та слабку диверсифікацію постачальників.

Зовнішні можливості включають:

- розвиток електронної комерції, зокрема мобільної;
- зростання популярності українських товарів у контексті національної підтримки;

підвищення інтересу до етичного та еко-споживання;

- розвиток державних програм підтримки малого бізнесу.

Серед загроз слід виділити:

- інфляційні процеси та скорочення реальних доходів населення;
- нестабільність логістичних ланцюгів через воєнні дії;
- зниження обсягів імпорту певних груп товарів;
- посилення конкуренції з боку маркетплейсів.

Можливості включають розвиток електронної комерції, нішування продукції (екосувеніри, локальні бренди), а також співпрацю з маркетплейсами. Загрозами залишаються традиційні коливання валютного курсу, логістичні труднощі, зростаючі ціни на електроенергію, зниження купівельної спроможності населення [20, с.89].

Враховуючи принципи менеджменту, які визначені науковими школами управління, рекомендуємо сформувати процесу залучення інноваційної стратегії розвитку підприємства (рис. 3.1).

На підставі проведеного аналізу пропонується впровадити адаптивну стратегію розвитку з елементами цифрової трансформації, диверсифікації каналів збуту та нішування товарної пропозиції.

### 1. Розширення цифрових каналів збуту

Оскільки поведінка споживача зазнала значних змін на користь онлайн-покупок, першочерговим кроком має стати створення повноцінного e-commerce-сегменту. Йдеться не лише про запуск власного інтернет-магазину, а й про розробку адаптивного мобільного застосунку з підтримкою індивідуального кабінету клієнта, інтеграцією з соціальними мережами (Instagram Shopping, Facebook Marketplace) та просунутою системою рекомендацій на основі алгоритмів машинного навчання [портер1].

Також варто активніше співпрацювати з популярними українськими маркетплейсами (Prom.ua, Rozetka, Zakaz.ua), оскільки вони вже мають сформовану аудиторію і ефективну логістику [2].

### 2. Запровадження персоналізованого маркетингу

У нових умовах вирішальне значення має не просто реклама, а персоналізована комунікація з клієнтом. Завдяки впровадженню CRM-системи можна збирати дані про вподобання, історію покупок, важливі дати (дні народження, свята) і формувати таргетовані пропозиції. Це дозволить зменшити витрати на маркетинг і водночас підвищити ефективність продажів.

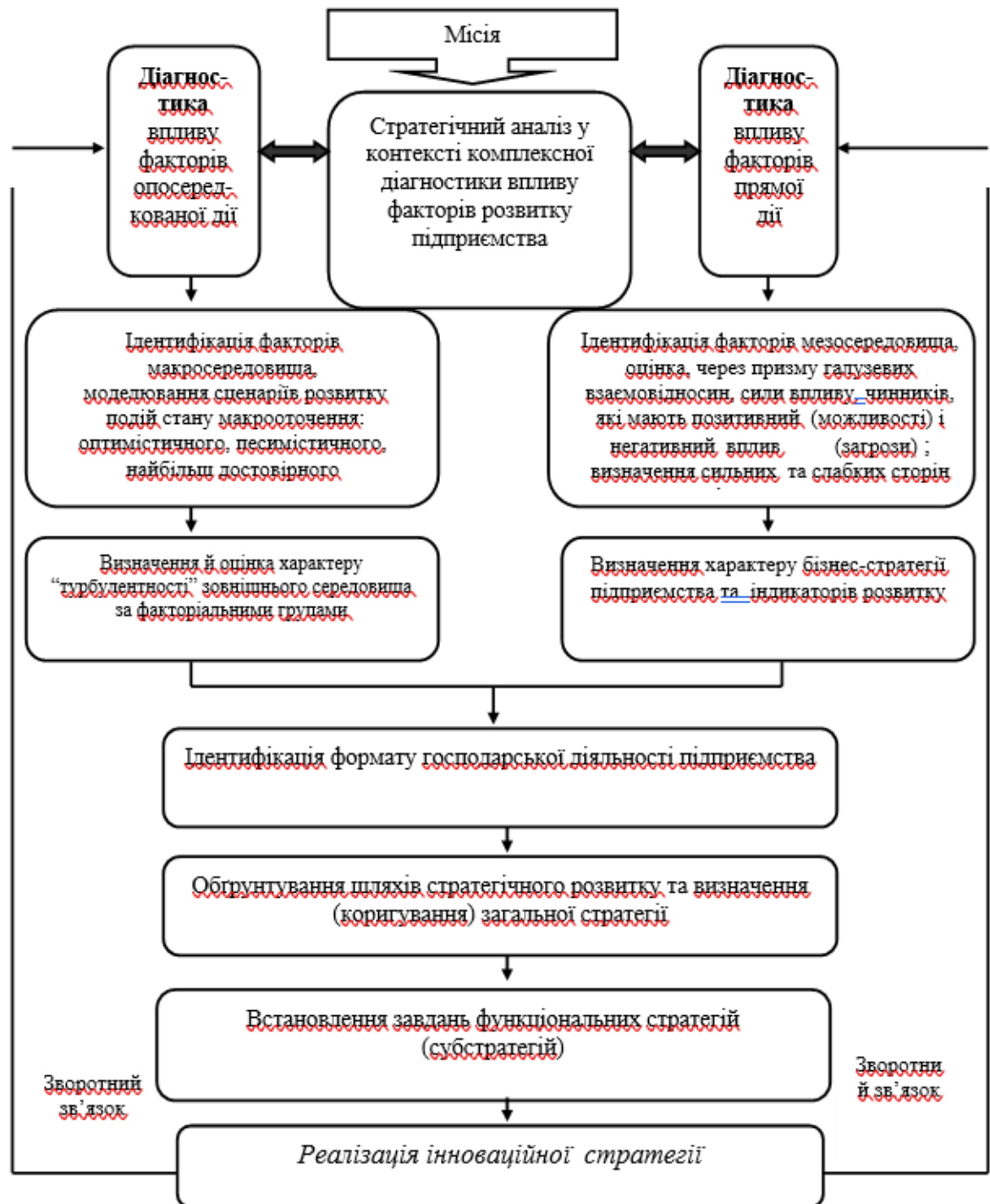


Рис. 3.1. Схема процесу формування інноваційної стратегії підприємства

Окремо варто відзначити потенціал email- і месенджер-маркетингу — створення шаблонів подарункових підбірок, запуск чат-ботів із рекомендаціями, проведення акцій для «повернення клієнта».

### 3. Оптимізація логістики та локалізація постачання

В умовах обмеженого імпорту важливим є переорієнтування на локальних виробників сувенірної продукції. Це не лише зменшить залежність від зовнішніх постачальників, а й відповідатиме тренду на «підтримку українського». Додатково це дозволить знизити витрати на доставку, пришвидшити оновлення асортименту та зробити товар більш адаптованим до місцевих уподобань.

### 4. Розвиток B2B-напрямку та корпоративного сегменту

Фірма «Presentville» має потенціал для виходу на корпоративний ринок - зокрема, шляхом створення окремого продуктового напрямку для компаній: брендovanі подарункові бокси, бізнес-сувеніри, новорічні комплекти тощо. Це дозволить значно розширити обсяги реалізації, оскільки одна угода з корпоративним клієнтом еквівалентна десяткам індивідуальних покупок [Див.: 26].

### 5. Нішування продукції відповідно до соціальних трендів

Для формування лояльної аудиторії варто створити окремі серії товарів:

- екологічна лінійка (з перероблених або натуральних матеріалів);
- «handmade made in Ukraine» - акцент на локальне виробництво;
- інклюзивні подарунки (для дітей з особливими освітніми потребами, літніх людей, людей з інвалідністю).

Це не лише дозволить зайняти стійку нішу, але й сприятиме формуванню соціально відповідального іміджу бренду.

Очікувані результати впровадження стратегії

За попередніми оцінками, реалізація запропонованих стратегічних ініціатив дозволить «Presentville»:

- збільшити частку онлайн-продажів до 35–40% від загального обсягу;
- скоротити логістичні витрати на 20–25% завдяки локалізації постачальників;

- забезпечити зростання виручки на 15–18% протягом 12 місяців;
- підвищити рівень клієнтської лояльності та повторних продажів на 30%.

Це підтверджується аналітичними даними, згідно з якими компанії, що впроваджують цифрові стратегії та персоналізовану комунікацію, демонструють на 20–25% вищі темпи зростання у порівнянні з традиційними бізнес-моделями [28, с. 48].

Таким чином, стратегія розвитку «Presentville» в умовах сучасних викликів має бути комплексною, адаптивною та гнучкою, базуватись на цифровій трансформації, розширенні ринкової присутності, соціальній відповідальності та партнерстві. Усі ці умови створюють підґрунтя для успішного стратегічного розвитку бізнесу. Вони допомагають підприємству адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі та досягати своїх стратегічних цілей. Важливо постійно вдосконалювати стратегію та управлінські практики, щоб забезпечити конкурентоспроможність і стійкість на ринку.

### **3.2. Використання інструментів контролю в організації діяльності підприємства**

У сучасних умовах економічної нестабільності, інфляційного тиску, цифрової трансформації та посилення конкуренції на роздрібному ринку України питання ефективного контролю за всіма аспектами діяльності підприємства набуває пріоритетного значення. У зазначених умовах необхідним є використання комплексного підходу до формування та розвитку системи управління підприємствами з використанням інструментів контролю, здатної забезпечити успішний розвиток і рентабельність в довгостроковій перспективі з урахуванням умов воєнного стану і зовнішнього середовища, що динамічно змінюється. Інтегруючи функції планування, обліку, контролю та аналізу в єдину систему, в якій чітко окреслені цілі і завдання підприємства, методи їх досягнення, механізм моніторингу і контролю забезпечує оптимізацію управлінських

процесів з урахуванням специфіки конкретного підприємства [27, с. 4].

Інструменти контролю охоплюють ключові елементи організації та управління підприємством - бізнес-процеси, центри прийняття рішень, системи планування, бюджетування та управлінського обліку, інформаційні потоки, моніторинг результатів фінансової діяльності. Організація системи контролю, заснованої на сучасних інформаційних технологіях, суттєво підвищує ефективність та оперативність управлінських рішень.

Для торговельної компанії «Presentville», що спеціалізується на реалізації подарункової продукції, інструменти контролю слугують не лише засобом виявлення порушень чи відхилень, а й ключовим елементом стратегічного управління, що дозволяє знижувати ризики та підвищувати результативність бізнес-процесів.

Першочергово, доцільно вдосконалити внутрішній фінансовий контроль, адже фінансова стабільність є основою життєздатності підприємства. Пропонується запровадити регулярний аудит фінансових операцій на основі щотижневих та щомісячних звітів, що дозволить вчасно виявляти проблеми, пов'язані з необґрунтованими витратами, дебіторською заборгованістю або неефективним використанням обігових коштів. Важливо інтегрувати програмне забезпечення управлінського обліку, таке як BAS ERP або 1C: Підприємство, що забезпечить централізацію фінансових даних і надасть можливість автоматизованого контролю за виконанням бюджетів, платежами, закупівлями тощо [25, с.67].

Другою важливою ланкою системи контролю є організаційний контроль персоналу, який варто базувати на системі ключових показників ефективності (KPI). Встановлення чітких та вимірюваних KPI для різних категорій працівників (продавців, логістів, адміністраторів, менеджерів) дозволить не лише об'єктивно оцінювати їхню роботу, а й формувати прозору систему мотивації. Для продавців-консультантів це можуть бути показники середнього чека, обсягу продажів, конверсії покупців, кількості

повторних покупок тощо. Для логістичних працівників - дотримання термінів доставки, точність комплектації замовлень, мінімізація повернень. Запровадження КРІ мотивує працівників до підвищення продуктивності та водночас забезпечує керівництву аналітичну основу для прийняття управлінських рішень [13, с.57].

Наступним важливим напрямом удосконалення є контроль товарних запасів, оскільки неправильне управління запасами призводить до заморожування обігових коштів, втрати товарів через псування або моральне старіння, а також до незадоволення попиту клієнтів у разі дефіциту. Для «Presentville» доцільно застосовувати ABC- та XYZ-аналіз: перший дозволяє класифікувати товари за ступенем важливості (за обсягами продажів і прибутковістю), другий — за стабільністю попиту. Такий підхід дає змогу сфокусувати увагу на товарах групи А з високим рівнем продажів і непередбачуваним попитом (група Х), що вимагають ретельного прогнозування та частішого оновлення запасів [25, с. 46]. У поєднанні з автоматизованими складськими програмами це значно підвищить точність обліку та обіг товарів.

Ще одним перспективним інструментом контролю є маркетинговий контроль, зокрема контроль за ефективністю рекламних кампаній, сезонних акцій та програм лояльності. Для цього слід впровадити аналітичні панелі (дашборди), які в режимі реального часу відображатимуть дані про кількість покупок, середній чек під час акцій, конверсію онлайн-реклами, поведінку споживачів на сайті тощо. Це дозволить швидко оцінювати доцільність маркетингових заходів та коригувати стратегії просування.

Не менш важливо забезпечити контроль якості обслуговування клієнтів, що прямо впливає на рівень лояльності та повторних продажів. Рекомендується впровадити практику «таємного покупця» та постійно збирати зворотний зв'язок від клієнтів за допомогою QR-анкет після покупок, e-mail-опитувань та моніторингу онлайн-відгуків. Це дозволяє не лише виявити слабкі місця в роботі персоналу, а й своєчасно реагувати на

зауваження клієнтів, формуючи позитивний імідж бренду.

Усі вищезазначені інструменти контролю повинні бути інтегровані в загальну систему менеджменту якості підприємства та тісно пов'язані з процесами планування, мотивації, навчання персоналу. Важливо також регулярно переглядати та оновлювати контрольні процедури відповідно до змін зовнішнього середовища, що особливо актуально в умовах воєнного часу та пов'язаних із ним викликів для бізнесу в Україні.

Отже, вдосконалення інструментів контролю діяльності підприємства «Presentville» сприятиме підвищенню гнучкості в управлінні, мінімізації ризиків, підвищенню задоволеності клієнтів і забезпечить стійкий розвиток навіть за умов турбулентного зовнішнього середовища.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, можемо зазначити що посилювання конкуренції, зміна в потребах, вільний доступ до інформації і інші зовнішні чинники вимагають нових підходів як в організаційно-управлінській, так і техніко-технологічній сферах. У цих умовах підприємству необхідно акцентувати увагу на забезпеченні функціонування цілеспрямованої інноваційної діяльності, що не допускає суперечностей усередині системи.

Організація діяльності підприємства є складним соціально-економічним процесом, який включає в себе управління складним і взаємопов'язаним комплексом людських, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів. За твердженням сучасного експерта у сфері бізнес-комунікацій Іллі Бланка, підприємство, як складна динамічна система, повинно функціонувати в умовах економічної невизначеності, що потребує чіткого планування, організації та координації його діяльності [3, с. 35]. Одним з основних інструментів, які можуть забезпечити сучасному підприємству стійкість на ринку та сприяти посиленню його позицій, є належним чином розроблена стратегія розвитку.

Проаналізувавши підходи до визначення стратегії розвитку бізнесу, це поняття можна тлумачити як тривалий, детально розроблений, адаптивний до змін план дій на підприємстві, який спрямований на поліпшення всіх бізнес-процесів та інновації з певним допустимим рівнем ризику, що ґрунтується на аналізі актуального зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, залежить значною мірою від інтелектуальних та людських чинників, потребує інвестицій для підвищення конкурентоспроможності підприємства та досягнення поставлених цілей та прогнозованих результатів. Для практичної реалізації обраної стратегії розвитку підприємництва необхідні розробка та застосування комплексу заходів на всіх рівнях управління та на всіх основних етапах його діяльності – виробництві, менеджменті, маркетингу, сфері фінансів, наданні послуг тощо.

У фінансовому аспекті управлінський персонал «Presentville» застосовує проактивний підхід до бухгалтерського обліку, ретельно відстежуючи всі витрати та надходження. Бухгалтери користуються спеціалізованим програмним забезпеченням, розробленим для виробничих підприємств, що дозволяє проводити постійний моніторинг і контроль витрат на сировину, зарплати, обслуговування обладнання та інші загальні витрати. Такий облік виходить за межі простої фіксації операцій - завдяки обліку витрат підприємство чітко розуміє собівартість одиниці продукції та рентабельність кожного виду товару. Щомісячний аналіз фінансових даних допомагає керівництву ухвалювати зважені рішення - чи то про зміну рівня запасів, чи коригування обсягів виробництва, чи переоцінку умов постачання. Не менш важливим є постійний моніторинг ефективності на всіх рівнях. Управлінський персонал «Presentville» регулярно відстежує ключові показники виробництва, такі як рівень браку продукції, час виконання замовлень та простої обладнання. Ці дані регулярно аналізуються, щоб виявляти проблеми на ранніх стадіях та оперативно реагувати на них. Моніторинг усіх етапів виробництва є практичним інструментом, який допомагає дотримуватись поставлених цілей та уникати прихованих загроз у роботі. Вся інформація про результати доступна для різних підрозділів, що сприяє прозорості, взаємній відповідальності та загальній орієнтації на вдосконалення. Кожні два тижні керівництво проводить оглядові зустрічі, на яких аналізуються фінансові та виробничі результати, і за потреби коригується стратегія.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ангел Є., Гулік А. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. *Дзеркало тижня*. 2023. - URL: [https://zn.ua/ukr/promyshliennost\\_/jak-ukrajinska-promislovist-dolaje-vojenni-vikliki.html](https://zn.ua/ukr/promyshliennost_/jak-ukrajinska-promislovist-dolaje-vojenni-vikliki.html)
2. Андрійчук В.І. Електронна комерція: навчальний посібник. – КНЕУ, 2021.
3. Балабанова Л.В. Стратегічне управління підприємством. Дніпро: УАД, 2021. 368 с.
4. Бланк І.А. Управління підприємством в умовах невизначеності. Київ: Ніка-Центр, 2020. 270 с.
5. Бутко М.П., Кузьмін О.Є. Менеджмент: підручник. – Київ: Центр учбової літератури, 2020. 480 с.
6. Виговська Н.І. Менеджмент: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 288 с.
7. Гладкова А.О. Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції. *Економіка і організація управління*. 2019. № 4 (36). С. 198–209.
8. Гончаренко Л. Корпоративна культура в системі управління персоналом. Київ: НАДУ, 2017. 168 с.
9. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. Мукачівський державний університет. 2018. № 18. С. 346–352.
10. Дем'яненко М.І. Бізнес-процеси і процесне управління. Київ: КНЕУ, 2019. 245 с.
11. Дробишевський О.М. Управління інноваціями на підприємстві. Київ: КНЕУ, 2022. 198 с.
12. Збірник аналітичних матеріалів Національного інституту стратегічних досліджень «Підприємництво в умовах війни». Київ, 2023. 234 с.
13. Зубко В.М. Системи контролю у менеджменті: методи та інструменти. — *Економіка і організація підприємств*, 2021.
14. Карпінський Б.А. Основи менеджменту: навч. посібник. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2021. 312 с.

- 15.Козак Ю.Г. Маркетинг і стратегічне управління підприємством. — Київ: Центр учбової літератури, 2021. 304 с.
- 16.Намлієва Наталія. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. Сталий розвиток економіки. 2023. №2 (47). С.150-157. - URL <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/861/823>
- 17.Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 2. Т. 2. С. 99–103.
- 18.Плотнікова М. Внутрішній контроль на підприємстві: теорія і практика. — Харків: Факт, 2018. 234 с.
- 19.Притула Я.О., Рудакова О.М. Управління змінами: інструменти та кейси. Львів: УКУ, 2022. 245 с.
- 20.Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. Київ: Основи, 2020. 214 с.
- 21.Ринок праці України 2022–2023: стан, тенденції та перспективи. Державна служба зайнятості України. 2023. URL: [https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebd\\_ukraine-lm-1.pdf](https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebd_ukraine-lm-1.pdf).
- 22.Савчук В. Сучасне підприємництво: організація, управління, розвиток. — Київ: КНЕУ, 2020. 352 с.
- 23.Сардак С. Е. Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки: монографія / С.Е. Сардак, О.О. Третяк. Дніпропетровськ: Видавництво «Інновація», 2009.157 с.
- 24.Сидоренко В.О. Організація діяльності підприємства. – Харків: ХНЕУ, 2021. 312 с.
- 25.Словік В.О. АВС-аналіз у торгівлі: ефективність управління товарними запасами. Маркетинг і торгівля, 2020. 234 с.
- 26.Стратегія розвитку МСБ в Україні до 2030 року // Міністерство економіки України.
- 27.Управлінський контролінг [Електронний ресурс]. : кол. монографія / за заг. ред. Г. О. Швиданенко. [Г. О. Швиданенко, О. Б. Бутнік-Сіверський, І. А. Павленко, та ін.]; Київ: КНЕУ, 2015. 156 с.

- 28.Червона О.Ю. Розвиток підприємства в умовах глобальних викликів. Національна економіка. Інтелект XXI. 2023. №3. С.46-50. – URL [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2023/2023\\_3/9.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2023/2023_3/9.pdf)
- 29.Черевко Г.В. Основи підприємницької діяльності: підручник. Черкаси: ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2022. 210 с.
- 30.Хомяков Ю.М. Ризик-менеджмент у сучасному підприємстві. Дніпро: НМетАУ, 2021.

## ДОДАТКИ

Додаток А  
Показники фінансової стійкості

| Показники                                                                           | Роки   |         |         |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------|---------|---------|
|                                                                                     | 2019   | 2020    | 2021    |
| 1. Власний та прирівняний до нього капітал, тис. грн. (р. 380, 430, 630)            | 340,00 | 346,70  | 276,30  |
| 2. Всього капіталу, тис. грн. (р.640)                                               | 965,00 | 1556,50 | 1944,10 |
| 3. Необоротні активи, тис. грн. (р.080)                                             | 316,40 | 441,80  | 580,50  |
| 4. Власний оборотний капітал, тис. грн. (п.1.-п.3)                                  | 23,60  | -95,10  | -304,20 |
| 5. Перманентний капітал, тис. грн. (р.380, 430, 480, 630)                           | 340,00 | 698,10  | 507,90  |
| 6. Запаси, тис. грн. (р.100 – 140)                                                  | 346,50 | 602,10  | 676,70  |
| 7. Оборотні активи, тис. грн. (р.260,270)                                           | 648,60 | 1114,70 | 1363,60 |
| 8. Позиковий капітал, тис. грн. (р. 480, 620)                                       | 625,00 | 1209,80 | 1667,80 |
| 9. Коефіцієнт автономії (п.1/п.2)                                                   | 0,35   | 0,22    | 0,14    |
| 10. Коефіцієнт маневреності власного капіталу (п.4/п.1)                             | 0,07   | -0,27   | -1,10   |
| 11. Коефіцієнт забезпечення запасів власним оборотним капіталом (п.4/п.6)           | 0,07   | -0,16   | -0,45   |
| 12. Коефіцієнт співвідношення власного і позикового капіталу (п.1/п.8)              | 0,54   | 0,29    | 0,17    |
| 13. Коефіцієнт фінансової стійкості (п.5/п.2)                                       | 0,35   | 0,45    | 0,26    |
| 14. Коефіцієнт фінансової залежності (п.2/п.1)                                      | 2,84   | 4,49    | 7,04    |
| 15. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власним оборотним капіталом (п.4/п.7) | 0,04   | -0,09   | -0,22   |

## Додаток Б

## Оцінка ліквідності балансу за 2019-2021 роки

| Активи |        |         |         | Пасиви |        |         |         |
|--------|--------|---------|---------|--------|--------|---------|---------|
| Група  | 2019   | 2020    | 2021    | Група  | 2019   | 2020    | 2021    |
| A 1    | 0,70   | 4,80    | 7,60    | П 1    | 350,60 | 544,90  | 467,80  |
| A 2    | 300,80 | 506,90  | 677,50  | П 2    | 274,40 | 313,50  | 968,40  |
| A 3    | 347,10 | 603,00  | 678,50  | П 3    | 0,00   | 351,40  | 231,60  |
| A 4    | 316,40 | 441,80  | 580,50  | П 4    | 340,00 | 346,70  | 276,30  |
| Баланс | 965,00 | 1556,50 | 1944,10 | Баланс | 965,00 | 1556,50 | 1944,10 |

## Додаток В

Оцінка показників платоспроможності у 2019-2021 рр.

| Показники                                                                                     | Оптимальне значення | Роки   |         |         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------|---------|---------|
|                                                                                               |                     | 2019   | 2020    | 2021    |
| 1. Найбільш ліквідні активи, тис. грн. (р.220-240)                                            | X                   | 0,70   | 4,80    | 7,60    |
| 2. Середньореалізовані активи, тис. грн. (р. 150, 160, 170-210, 250)                          | X                   | 300,80 | 506,90  | 677,50  |
| 3. Сума найбільш ліквідних та середньореалізованих активів, тис. грн. (п.1+п.2)               | X                   | 301,50 | 511,70  | 685,10  |
| 4. Поточна дебіторська заборгованість, тис. грн. (р.160, 170-210)                             | X                   | 286,80 | 501,70  | 677,30  |
| 5. Оборотні активи, тис. грн. (р.260)                                                         | X                   | 648,00 | 1113,80 | 1361,80 |
| 6. Кредиторська заборгованість (р.530-600)                                                    | X                   | 338,30 | 544,90  | 375,80  |
| 7. Поточні зобов'язання, тис. грн. (р.620)                                                    | X                   | 625,00 | 858,40  | 1436,20 |
| 8. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (п.1/п.7)                                                | 0,2-0,35            | 0,001  | 0,006   | 0,005   |
| 9. Проміжний коефіцієнт покриття (п.3/п.7)                                                    | 0,7-0,8             | 0,48   | 0,60    | 0,48    |
| 10. Коефіцієнт покриття (п.5/п.7)                                                             | 1.-2.               | 1,04   | 1,30    | 0,95    |
| 11. Коефіцієнт співвідношення поточної дебіторської та кредиторської заборгованості (п.4/п.7) | 1                   | 0,46   | 0,58    | 0,47    |