

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка  
Факультет економіки та управління  
Кафедра управління

**«Допущено до захисту»**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Доктор наук з державного управління.

Доцент.

(науковий ступінь, вчене звання)

Рябець Катерина Анатоліївна

(П.І.В.)

(підпис)

«02» серпня 2026 р.

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «Розробка системи ефективного управління організацією в умовах невизначеного середовища»

### **ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ**

**Менеджмент організацій**

**першого (бакалаврського) рівня вищої освіти**

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Кваліфікація: Бакалавр менеджменту

**Виконав (ла)**

студент(ка) групи МОБ-1-22-4.0д

(шифр групи)

Семенюк Андрій В'ячеславович

(П.І.В.)

(підпис)

**Науковий керівник**

канд.пед. наук, доцент кафедри управління

(науковий ступінь, вчене звання)

Михацька Алла Валер'янівна

(П.І.В.)

(підпис)

## АНОТАЦІЯ

Семенюк Андрій В'ячеславович.

Розробка системи ефективного управління організацією в умовах невизначеного середовища. - К.: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, 2026.

Кваліфікаційну бакалаврську роботу присвячено вдосконаленню системи менеджменту ТОВ «Електрогуртовня» в умовах ринкової невизначеності та воєнного стану. На основі проведеного аналізу виявлено такі ключові операційні проблеми підприємства, як надмірна централізація управлінських рішень, відсутність чітких стандартів роботи персоналу та недостатнє використання аналітичного потенціалу інформаційних систем. Для побудови ефективної адаптивної моделі управління обґрунтовано впровадження «Положення про делегування повноважень», розробку трьох базових стандартів операційних процедур (SOP) для комерційного відділу і логістики, а також кастомізацію модулів CRM-системи для проведення регулярного суміщеного ABC/XYZ-аналізу товарних залишків.

Ключові слова: адаптивне управління, невизначеність середовища, делегування повноважень, стандартні операційні процедури (SOP), CRM-система, ТОВ «Електрогуртовня», економічна ефективність.

## ABSTRACT

Semeniuk Andrii.

Development of an Effective Organization Management System under Conditions of Uncertain Environment. - Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, 2026.

The bachelor's thesis focuses on improving the management system of LLC "Elektrogurtovnia" under market uncertainty and martial law. The analysis revealed key operational problems in the company's management, including excessive centralization of decision-making, lack of written workflow standards, and low use of CRM analytical capabilities. To build an effective adaptive management model, the author proposes implementing the "Regulations on Delegation of Authority", developing three basic Standard Operating Procedures (SOP) for sales and logistics, and customizing CRM modules for quarterly combined ABC/XYZ stock analysis.

Keywords: adaptive management, environment uncertainty, delegation of authority, standard operating procedures (SOP), CRM system, LLC "Elektrogurtovnia", economic efficiency.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                            | 4  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ<br>ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....                  | 7  |
| 1.1. Сутність та основні характеристики системи управління організацією в<br>умовах невизначеності.....               | 7  |
| 1.2. Особливості формування стратегії управління та застосування проєктного<br>підходу в умовах невизначеності.....   | 10 |
| 1.3. Методичні засади оцінювання ефективності та адаптивності системи<br>управління організацією.....                 | 13 |
| Висновки до розділу 1.....                                                                                            | 16 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ<br>«ЕЛЕКТРОГУРТОВНЯ» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОГО<br>СЕРЕДОВИЩА.....         | 19 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ<br>«Електрогуртовня».....                                 | 19 |
| 2.2. Оцінювання діючої системи управління та прийняття рішень на ТОВ<br>«Електрогуртовня».....                        | 24 |
| 2.3. Виявлення проблем та недоліків у системі управління підприємством.....                                           | 28 |
| Висновки до розділу 2.....                                                                                            | 31 |
| РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ<br>УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЕЛЕКТРОГУРТОВНЯ» В УМОВАХ<br>НЕВИЗНАЧЕНОСТІ..... | 33 |
| 3.1. Основні напрями вдосконалення системи управління підприємством.....                                              | 33 |
| 3.2. Розробка заходів щодо впровадження адаптивної системи управління.....                                            | 36 |
| 3.3. Очікувані результати та оцінка ефективності запропонованих заходів.....                                          | 41 |
| Висновки до розділу 3.....                                                                                            | 44 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                         | 47 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                       | 50 |

## ВСТУП

**Актуальність теми** кваліфікаційної бакалаврської роботи зумовлена складними умовами функціонування підприємств в сучасній Україні. Повномасштабна війна, енергетична криза, порушення логістичних ланцюгів, різкі коливання цін на сировину та валютні ризики створили високий рівень невизначеності зовнішнього середовища. У таких умовах традиційні методи управління, орієнтовані на стабільність і жорстке планування, втрачають свою ефективність. Підприємствам необхідно впроваджувати адаптивні системи управління, здатні швидко реагувати на зміни та мінімізувати ризики.

Особливо гостро ця проблема проявляється в сфері оптової торгівлі електротехнічною продукцією. ТОВ «Електрогуртовня», яке спеціалізується на постачанні кабельно-провідникової продукції, електрообладнання та освітлювальних приладів, працює в B2B-сегменті та виконує замовлення для будівельних компаній, монтажних організацій і промислових об'єктів. Для такого підприємства затримка поставок, дефіцит ходових позицій або касові розриви можуть призвести до втрати клієнтів і зниження конкурентоспроможності. Тому розробка ефективної системи управління в умовах невизначеності є важливим практичним завданням.

Теоретичні аспекти управління організацією в мінливому середовищі висвітлені у працях вітчизняних вчених: О. Є. Кузьміна, О. Г. Мельника, З. Є. Шершньової, Т. Є. Андрєєвої, В. О. Василенка. Питанням стратегічного менеджменту, проєктного підходу та управління ризиками присвячені роботи О. О. Карпенка, О. І. Ковтуна, а також міжнародні стандарти PMBOK та ДСТУ ISO 31000. Водночас специфіка застосування адаптивних систем управління на малих дистриб'юторських підприємствах електротехнічного профілю в умовах воєнного часу залишається недостатньо дослідженою, що й визначає актуальність обраної теми.

**Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи** є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи ефективного управління організацією в умовах невизначеного середовища (на прикладі ТОВ «Електрогуртовня»). Для досягнення поставленої мети визначено та вирішено такі завдання:

1. Розкрити теоретичні засади та методичні підходи до управління організацією в умовах невизначеності.
2. Проаналізувати організаційно-економічну діяльність та діючу систему управління ТОВ «Електрогуртовня».
3. Виявити основні проблеми системи управління підприємства в умовах невизначеного середовища.
4. Розробити та обґрунтувати заходи щодо вдосконалення ефективної системи управління досліджуваного підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процес управління Товариством з обмеженою відповідальністю «Електрогуртовня» в умовах невизначеного зовнішнього середовища.

**Предметом дослідження** є теоретико-методологічні засади, методичні підходи та практичні інструменти розробки, формування та впровадження ефективної системи управління підприємством в умовах невизначеного зовнішнього середовища.

**Методи дослідження.** Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: системний аналіз та синтез (для дослідження структури системи управління), порівняльний метод (для аналізу підходів до менеджменту), методи фінансово-економічного аналізу, SWOT-аналіз та PEST-аналіз (для оцінки діяльності ТОВ «Електрогуртовня» та його середовища), метод сценарного планування (для

побудови моделей ризик-менеджменту), а також табличний і графічний методи візуалізації розрахунків.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що розроблені рекомендації, алгоритми та проєктні рішення можуть бути безпосередньо впроваджені у практичну діяльність ТОВ «Електрогуртовня» для підвищення його адаптивності, фінансової стійкості та загальної ефективності управління в умовах невизначеного середовища.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

### **1.1 Сутність та основні характеристики системи управління організацією в умовах невизначеності**

Система управління організацією є однією з ключових категорій сучасного менеджменту. Під системою управління розуміють сукупність взаємопов'язаних елементів (суб'єктів, об'єктів, функцій, методів та інструментів), які забезпечують досягнення цілей підприємства через виконання функцій планування, організації, мотивації та контролю.

В умовах високої невизначеності, яка стала характерною рисою сучасної економіки України, класична система управління зазнає значних трансформацій. Якщо раніше управління орієнтувалося переважно на стабільність і довгострокове прогнозування, то сьогодні на перший план виходить здатність організації швидко адаптуватися до зовнішніх змін, мінімізувати ризики та використовувати можливості, що виникають у турбулентному середовищі.

Згідно з визначенням О. Є. Кузьміна та О. Г. Мельника, система управління – це динамічний механізм, який забезпечує узгоджену взаємодію всіх елементів організації для досягнення поставлених цілей в умовах обмежених ресурсів і постійної мінливості зовнішнього середовища. З. Є. Шершньова наголошує, що в турбулентних умовах стратегічне управління повинно бути гнучким і орієнтованим на швидку реакцію на ринкові сигнали, а не лише на виконання формальних планів. Т. Є. Андрєєва розглядає управління в умовах невизначеності як процес прийняття рішень на основі аналізу множинних сценаріїв розвитку подій та здатності системи до саморегуляції.

Узагальнення наукових підходів дозволяє визначити, що управління організацією в умовах невизначеності – це динамічний процес адаптації внутрішніх ресурсів, бізнес-процесів і організаційної структури до мінливих зовнішніх умов з

метою забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей.

Кожна ефективна система управління в умовах невизначеності характеризується рядом обов'язкових атрибутів. Основними характеристиками такої системи є:

адаптивність – здатність швидко змінювати цілі та методи роботи залежно від ситуації на ринку;

гнучкість – можливість оперативного перерозподілу ресурсів між різними напрямками діяльності;

ризик-орієнтованість – постійне виявлення, оцінка та мінімізація ризиків;

проектна орієнтація – використання проектного підходу для реалізації конкретних завдань;

цифровізація процесів – впровадження сучасних інформаційних систем (CRM, складський облік) для швидкого отримання даних і прийняття рішень.

Для підприємств оптової торгівлі, подібних до ТОВ «Електрогуртовня», зазначені характеристики мають особливе значення. Компанія, яка спеціалізується на дистриб'юції кабельно-провідникової та електротехнічної продукції, функціонує в умовах сезонності будівельного ринку, суттєво залежить від імпорتنих поставок та логістичних ланцюгів. У таких умовах система менеджменту повинна забезпечувати високу оперативність, стійкість до зовнішніх шоків і миттєве реагування на коливання ринкового попиту.

Для глибшого розуміння сутності сучасного менеджменту в умовах мінливого ринку доцільно проаналізувати ключові відмінності між традиційною (стабільною) та адаптивною (гнучкою) системами управління підприємством. Якщо перша орієнтована на ієрархію та жорстке планування, то друга базується на проактивності та динамічній трансформації внутрішнього потенціалу організації. Порівняльну характеристику цих двох управлінських парадигм наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Порівняльна характеристика традиційної та адаптивної систем управління

| Ознака               | Традиційна система             | Адаптивна система                              |
|----------------------|--------------------------------|------------------------------------------------|
| Мета управління      | Стабільність і виконання плану | Адаптація та використання можливостей          |
| Підхід до планування | Жорстке, довгострокове         | Сценарне, гнучке                               |
| Структура управління | Багаторівнева ієрархія         | Плоска, командна                               |
| Прийняття рішень     | Переважно централізоване       | Делеговане на оперативному рівні               |
| Реакція на зміни     | Повільна                       | Швидка                                         |
| Основні інструменти  | Регламенти, інструкції         | KPI, SMART, ризик-менеджмент, проєктний підхід |
| Орієнтація           | На внутрішні процеси           | На клієнта та зовнішнє середовище              |

*Джерело: сформовано та узагальнено автором самостійно на основі наукових праць [1; 2; 3]*

На основі попереднього аналізу діяльності ТОВ «Електрогуртовня» встановлено, що підприємство на сучасному етапі поєднує елементи обох систем. З одного боку, зберігається лінійно-функціональна структура з чітким розподілом обов'язків (директор, менеджери з продажу, склад, логістика), з іншого – існує об'єктивна необхідність оперативного делегування повноважень менеджерам у разі різкої зміни ринкових цін на сировину (зокрема, мідь) або виникнення форс-мажорних затримок у поставках. Такий гібридний підхід є типовим для вітчизняного малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану та загальної макроекономічної нестабільності.

Таким чином, поступовий перехід від традиційної до адаптивної системи управління є необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Для ТОВ «Електрогуртовня» це передбачає посилення гнучкості логістичних процесів, активне впровадження інструментів проєктного

менеджменту при роботі з великими контрагентами та цифровізацію інформаційних потоків для прийняття ефективних оперативних рішень.

## **1.2 Особливості формування стратегії управління та застосування проєктного підходу в умовах невизначеності**

Стратегія управління в умовах невизначеності – це не статичний документ, а динамічна модель поведінки організації, що постійно оновлюється. Вона має поєднувати довгострокове бачення розвитку підприємства з можливістю швидкого коригування тактичних рішень залежно від раптових змін зовнішнього середовища. На відміну від традиційного стратегічного планування, адаптивна стратегія передбачає високу гнучкість, сценарне мислення та миттєве реагування на нові макроекономічні виклики.

Для ТОВ «Електрогуртовня», яке функціонує на ринку оптової торгівлі кабельно-провідниковою продукцією та електротехнічним обладнанням, стратегія управління повинна гарантувати стабільність поставок, підтримання оптимального асортименту ходових позицій та збереження клієнтської бази в умовах різких коливань цін на сировину, перебоїв у логістиці та воєнних ризиків. Ключовими елементами такої стратегії визначено ресурсну мобільність, орієнтацію на фактичні дані (data-driven менеджмент), розвиток компетенцій персоналу та активну інтеграцію проєктного підходу в загальну систему менеджменту.

Проєктний підхід (згідно з міжнародною практикою та настановами PMBOK Guide) дозволяє трансформувати масштабні стратегічні цілі у конкретні проєкти з чітко визначеними термінами, бюджетом, відповідальними особами та критеріями успіху за методологією SMART. Це є особливо актуальним для підприємств оптово-торгівельної сфери, де більшість великих контрактів має виражений проєктний характер (зокрема, комплексне постачання обладнання на будівельні чи промислові об'єкти, виконання умов тендерних закупівель).

Важливими інструментами формування адаптивної стратегії виступають класичні методи SWOT-аналізу, PEST-аналізу та сценарного планування. SWOT-аналіз дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також верифікувати можливості та загрози мінливого зовнішнього середовища. PEST-аналіз забезпечує оцінку політико-правових, економічних, соціокультурних та технологічних факторів макrorівня. У свою чергу, сценарне планування дає можливість завчасно розробити алгоритми дій для різних варіантів розвитку подій – від оптимістичного до критичного.

Для наочної візуалізації особливостей формування стратегії управління в умовах ринкової турбулентності доцільно порівняти традиційний та адаптивний підходи. Основні параметри порівняння наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Порівняльна характеристика традиційного та адаптивного підходів до формування стратегії управління

| Критерій                | Традиційний підхід                | Адаптивний підхід<br>(в умовах невизначеності) |
|-------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------|
| Характер стратегії      | Жорсткий, довгостроковий          | Гнучкий, динамічний                            |
| Основний інструмент     | Стратегічний план                 | Сценарне планування + проєкти                  |
| Реакція на зміни        | Повільна, через коригування плану | Швидка, через перегляд пріоритетів             |
| Роль проєктного підходу | Допоміжна                         | Центральна                                     |
| Орієнтація              | На стабільність                   | На адаптивність і можливості                   |
| Основні методи          | Аналіз GAP                        | SWOT, PEST, сценарне планування, SMART         |
| Частота перегляду       | 1 раз на 3–5 років                | Щоквартально або при значних змінах            |

*Джерело: сформовано та узагальнено автором самостійно на основі наукових праць [1; 2; 3]*

Як свідчать дані таблиці 1.2, адаптивна стратегія повною мірою відповідає сучасним реаліям діяльності суб'єктів господарювання, зокрема ТОВ «Електрогуртовня». За умов макроекономічної нестабільності торговельні підприємства постійно стикаються з необхідністю термінової диверсифікації постачальників, корегування обсягів страхових запасів електротехніки та

перерозподілу логістичних маршрутів, через що класичний довгостроковий план миттєво втрачає свою актуальність.

Одним із найефективніших інструментів декомпозиції адаптивної стратегії є формування портфеля проєктів розвитку. Для ТОВ «Електрогуртовня» доцільним є виділення таких пріоритетних проєктів:

1. «Оптимізація системи управління товарними запасами на основі інтеграції інструментів ABC/XYZ-аналізу»
2. «Впровадження та кастомізація CRM-системи для автоматизації взаємодії з клієнтами»
3. «Розробка системи ризик-менеджменту та сценаріїв реагування на логістичні загрози»

Кожен із зазначених проєктів має чітко відповідати критеріям SMART. Принципову схему трансформації стратегії у конкретні проєктні рішення наведено на рисунку 1.2.

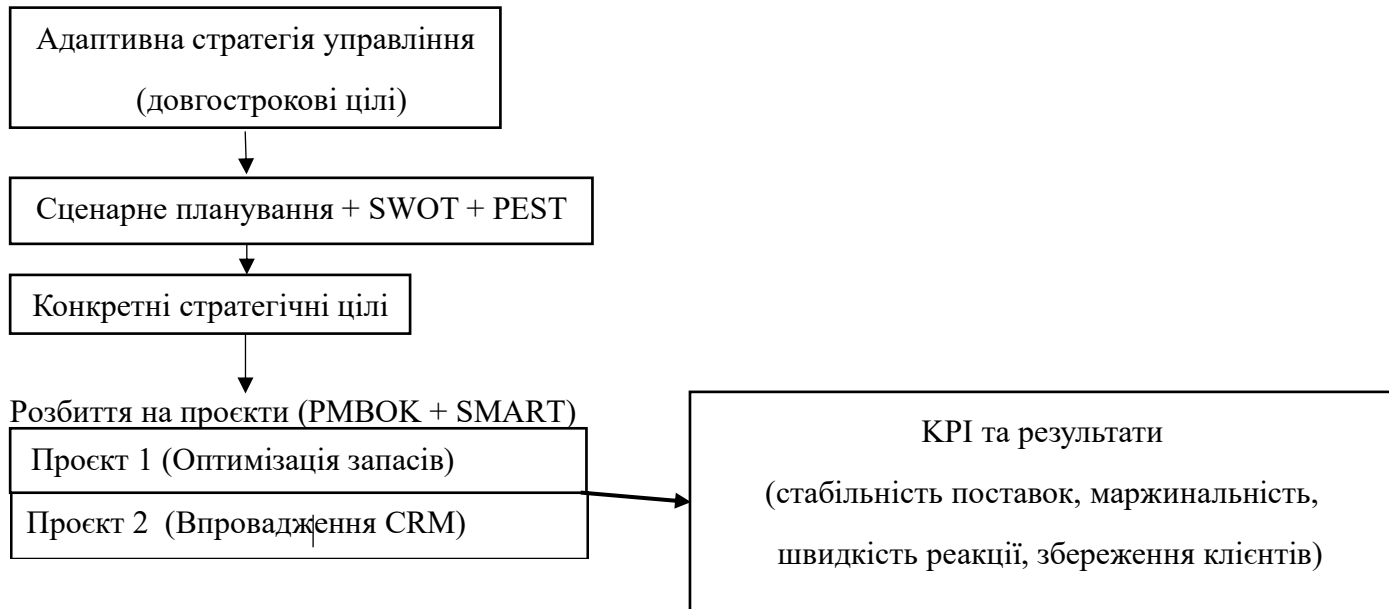


Рис 1.2 - Візуалізація взаємозв'язку стратегії та проєктів доцільно використовувати схему

*Складено автором на основі [5]*

На рисунку 1.2 відображено логіку того, як стратегічні цілі підприємства трансформуються у конкретні проєкти, які, у свою чергу, забезпечують досягнення

цільових показників ефективності (KPI). Такий підхід дозволяє менеджменту ТОВ «Електрогуртовня» оперативно реагувати на коливання цін на сировинних ринках, затримки логістичного характеру та динамічні зміни купівельного попиту.

Таким чином, формування стратегії управління в умовах невизначеності вимагає органічного поєднання стратегічного бачення з гнучкими прикладними інструментами - проєктним менеджментом, сценарним моделюванням та безперервним моніторингом параметрів зовнішнього середовища. Для ТОВ «Електрогуртовня» реалізація такого підходу означає перехід від реактивного стилю управління до проактивного, що дозволяє мінімізувати втрати в кризових умовах та сформувати стійкі конкурентні переваги.

### **1.3. Методичні засади оцінювання ефективності та адаптивності системи управління організацією**

Оцінювання системи управління є комплексним процесом, який включає два основних напрями: оцінку організаційної стійкості (адаптивності) та оцінку результативності прийнятих управлінських рішень. В сучасних умовах макроекономічної невизначеності таке оцінювання набуває особливого значення, оскільки дозволяє не лише констатувати поточний стан суб'єкта господарювання, а й вчасно визначати деструктивні тенденції та напрями вдосконалення системи менеджменту.

Для оцінки ефективності системи управління доцільно використовувати комплекс методів, що поєднують кількісні та якісні показники. Основними методичними інструментами, які рекомендовано застосовувати для підприємств торгівельної сфери, подібних до ТОВ «Електрогуртовня», є:

- інструменти ABC/XYZ-аналізу товарних запасів та складських залишків;
- система розрахунку ключових показників ефективності (KPI) персоналу та процесів;

- методи оцінювання та мінімізації ризиків відповідно до міжнародного стандарту ДСТУ ISO 31000;
- соціологічні методи (опитування, анкетування персоналу та контрагентів);
- внутрішній аудит та моделювання бізнес-процесів.

Для малого підприємства, яким є ТОВ «Електрогуртовня», критично важливим є поєднання кількісних показників (оборотність товарних запасів, маржинальність, швидкість обробки та виконання замовлень) з якісними параметрами (рівень лояльності та задоволеності клієнтів, якість комунікації між структурними підрозділами, швидкість реагування на ринкові зміни).

Для систематизації методичних підходів до оцінювання ефективності системи менеджменту доцільно виділити чотири основних рівні: фінансовий, управлінський, процесний та стратегічний. Їх комплексну характеристику наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 Рівні та інструменти оцінювання ефективності системи управління в умовах невизначеності

| Рівень        | Предмет оцінювання                          | Основні інструменти                           | Що оцінює                   |
|---------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------|
| Фінансовий    | Економічні результати управління            | ROI, NPV, оборотність запасів, маржинальність | Фінансова ефективність      |
| Управлінський | Досягнення стратегічних і операційних цілей | BSC(Balanced Scorecard), KPI                  | Якість управлінських рішень |
| Процесний     | Ефективність виконання бізнес-процесів      | ABC/XYZ-аналіз, Process Mining, цикл часу     | Операційна ефективність     |
| Стратегічний  | Рівень адаптивності та стійкості            | SWOT,PEST, Digital Readiness, CMM             | Готовність до змін          |

*Джерело: побудовано автором на основі узагальнення теоретичних положень досліджень [5; 7; 20]*

Серед фінансових методів оцінювання найбільш поширеними є показники оборотності товарних запасів, рентабельності продажів, маржинальності та коефіцієнта швидкості виконання замовлень. Для ТОВ «Електрогуртовня» особливу актуальність має інтеграція ABC/XYZ-аналізу, який дозволяє диференціювати товарні позиції за ступенем їхнього впливу на фінансовий результат та рівнем стабільності попиту в умовах турбулентності.

На управлінському рівні доцільно застосовувати концепцію збалансованої системи показників (BSC), яка дозволяє оцінювати ефективність менеджменту за чотирма класичними проєкціями: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, а також навчання та розвиток персоналу.

На процесному рівні основну увагу приділяють аналізу виконання ключових бізнес-процесів. Для ТОВ «Електрогуртовня» такими процесами є закупівлі, складська логістика, оптові продажі та виконання замовлень контрагентів. Важливим інструментом тут є розрахунок оперативних KPI, зокрема:

- коефіцієнт оборотності запасів;
- відсоток своєчасного та повного виконання замовлень;
- рівень та динаміка дебіторської заборгованості;
- тривалість часу обробки та відвантаження замовлення.

Стратегічний рівень оцінювання передбачає визначення загального рівня адаптивності системи управління. Для цього використовуються SWOT-аналіз, PEST-аналіз та оцінка рівня організаційної зрілості за моделлю CMM (Capability Maturity Model).

Для комплексного оцінювання ефективності системи менеджменту в умовах невизначеності обґрунтовано доцільність розрахунку інтегрального показника адаптивності ІРА, який обчислюється за формулою:

$$I_{ад} = w_1 \cdot F + w_2 \cdot M + w_3 \cdot P + w_4 \cdot S$$

де:

- F - фінансова ефективність
- M - управлінська ефективність

- Р - процесна ефективність
- S - стратегічна адаптивність
- $w_1-w_4$  - вагові коефіцієнти (сума = 1)

Для ТОВ «Електрогуртовня» рекомендовані ваги: фінансова - 0,3; управлінська - 0,25; процесна - 0,25; стратегічна - 0,2.

Таким чином, методичні засади оцінювання ефективності та адаптивності системи управління передбачають комплексний підхід, що поєднує фінансові, управлінські, процесні та стратегічні інструменти. Такий підхід дозволяє отримати об'єктивну оцінку поточного стану системи управління ТОВ «Електрогуртовня» та сформувані обґрунтовані рекомендації щодо її вдосконалення в умовах невизначеного середовища.

## **Висновки до розділу 1**

У першому розділі кваліфікаційної бакалаврської роботи було досліджено теоретичні та методологічні засади управління організацією в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Проведений теоретичний аналіз дозволив сформувані низку важливих наукових та прикладних висновків.

По-перше, обґрунтовано, що в сучасних умовах високої турбулентності макросередовища традиційна система управління, орієнтована на внутрішню стабільність і жорстке довгострокове планування, повністю втрачає свою ефективність. Сучасна система менеджменту перетворюється на динамічний адаптивний механізм, ключовими атрибутами якого визначено адаптивність, гнучкість, ризик-орієнтованість, проєктну спрямованість та активну цифровізацію інформаційних потоків. Компаративний аналіз класичного та гнучкого підходів чітко продемонстрував стратегічні переваги останнього для суб'єктів господарювання, які функціонують у кризових умовах.

По-друге, встановлено, що для підприємств оптової торгівлі, зокрема ТОВ «Електрогуртовня», перехід до адаптивної системи управління є критично необхідним. Суттєва залежність від імпорتنих поставок, різкі коливання світових та внутрішніх цін на сировину (зокрема, мідь), постійні логістичні розриви та сезонний характер попиту будівельного ринку вимагають від системи менеджменту високої оперативності, здатності до швидкого перерозподілу ресурсів та миттєвого реагування на ринкові шоки. Гібридний характер управління, що спостерігається на досліджуваному підприємстві (поєднання лінійно-функціональної структури з елементами оперативного делегування повноважень), свідчить про початкову стадію трансформації менеджменту в напрямі адаптивної моделі.

По-третє, доведено, що формування стратегії управління в умовах невизначеності має базуватися не на статичному документі, а на безперервному оновленні моделі ринкової поведінки організації на основі сценарного планування. Для ТОВ «Електрогуртовня» ключовими векторами такої стратегії визначено ресурсну мобільність (формування оптимальних страхових запасів електротехніки), орієнтацію на фактичні дані (data-driven менеджмент), розвиток гнучких компетенцій персоналу та інтеграцію проєктного підходу. Використання інструментів проєктного менеджменту дозволяє ефективно декомпонувати стратегічні цілі у конкретні прикладні проєкти розвитку (оптимізація запасів через ABC/XYZ, впровадження CRM-системи, побудова ризик-менеджменту), що є особливо актуальним для торговельного B2B-сегмента, де більшість контрактів мають виражений проєктний характер.

По-четверте, визначено, що об'єктивне оцінювання ефективності та адаптивності системи менеджменту вимагає застосування комплексного підходу. Для ТОВ «Електрогуртовня» найбільш доцільним визначено органічне поєднання кількісних методів (ABC/XYZ-аналіз складських залишків, розрахунок оперативних KPI, оцінка оборотності) з якісними параметрами (моніторинг лояльності клієнтів, оцінка якості міжфункціональних комунікацій).

Запропонована методика розрахунку інтегрального показника адаптивності дозволяє комплексно діагностувати поточний стан системи менеджменту підприємства за фінансовим, управлінським, процесним та стратегічним рівнями й ідентифікувати пріоритетні зони її розвитку.

Таким чином, викладені в першому розділі теоретико-методологічні положення створюють надійну базу для подальшого прикладного аналізу діяльності ТОВ «Електрогуртовня». Сформовані підходи будуть безпосередньо використані у другому розділі роботи для детальної оцінки реального фінансово-економічного стану та діючої системи менеджменту підприємства з метою виявлення деструктивних чинників та проблемних зон у його функціонуванні.

## **РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЕЛЕКТРОГУРТОВНЯ» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОГО СЕРЕДОВИЩА**

### **2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Електрогуртовня»**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Електрогуртовня» є типовим представником малого бізнесу у сфері оптової торгівлі електротехнічною продукцією. Підприємство було створено у 2018 році та зареєстроване у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. Основним видом економічної діяльності компанії за КВЕД є оптова торгівля залізничними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням та санітарно-технічним оснащенням, зокрема електротехнічним обладнанням (КВЕД 46.69). До допоміжних видів діяльності належать роздрібна торгівля та надання логістичних послуг із доставки товарів. Юридична та фактична адреса підприємства знаходиться в м. Києві.

ТОВ «Електрогуртовня» спеціалізується на реалізації широкого асортименту кабельно-провідникової продукції, низьковольтного та високовольтного електротехнічного обладнання, освітлювальних приладів, щитового устаткування та різноманітних супутніх матеріалів. Основними контрагентами та клієнтами компанії виступають будівельні організації, монтажні бригади, промислові підприємства та локальні роздрібні мережі. Підприємство функціонує переважно в B2B-сегменті, виконуючи як дрібнооптові замовлення, так і великі проєктні поставки безпосередньо на об'єкти будівництва чи модернізації.

Суб'єкт господарювання володіє власними обладнаними складськими приміщеннями, сучасним офісом та спеціалізованою зоною комплектації замовлень. Зазначена інфраструктура дозволяє оперативно обробляти замовлення та забезпечувати клієнтів необхідною продукцією в максимально стислі терміни. За період свого функціонування компанія сформувала стабільні довгострокові зв'язки з провідними постачальниками з України, Польщі та Туреччини, що

дозволяє частково диверсифікувати ризики та компенсувати поточні перебої в міжнародній логістиці.

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною і досить компактною, що повністю притаманно суб'єктам малого підприємництва. На чолі компанії стоїть директор, який здійснює загальне стратегічне й оперативне управління. Директору безпосередньо підпорядковуються головний бухгалтер, менеджери з продажу, завідувач складу та фахівець із логістики. Станом на 2025 рік загальна чисельність персоналу підприємства становить 20 осіб, структуру яких деталізовано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Структура персоналу ТОВ «Електрогуртовня»(2025 рік)

| Категорія персоналу    | Кількість, осіб | Частка, %  |
|------------------------|-----------------|------------|
| Керівництво (директор) | 1               | 5,0        |
| Менеджери з продажу    | 6               | 30,0       |
| Бухгалтерія            | 2               | 10,0       |
| Складські працівники   | 7               | 35,0       |
| Логістика              | 3               | 15,0       |
| Технічний спеціаліст   | 1               | 5,0        |
| <b>Разом</b>           | <b>20</b>       | <b>100</b> |

*Джерело: сформовано автором на основі аналізу внутрішньої організаційно розпорядчої документації та штатного розпису ТОВ «Електрогуртовня»*

Як свідчать дані рисунка 2.1, організаційна структура підприємства є плоскою. Така архітектура забезпечує високу швидкість прийняття рішень та оперативну комунікацію між суміжними підрозділами, що є вагомою конкурентною перевагою для малого торговельного підприємства. Водночас вона створює значне психологічне та операційне навантаження на вищу ланку управління, оскільки всі ключові управлінські рішення (стратегічний розвиток, затвердження великих контрактів, фінансові витрати, робота з імпортними

постачальниками та кадрові призначення) приймаються виключно директором компанії.



Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ «Електрогуртовня»

*Джерело: сформовано автором на основі аналізу внутрішньої організаційно-розпорядчої документації та штатного розпису ТОВ «Електрогуртовня»*

Менеджери з продажу, завідувач складу та фахівці з логістики мають достатній рівень автономії в межах виконання своїх щоденних рутинних обов'язків. Водночас у разі виникнення будь-яких нестандартних ринкових ситуацій, форс-мажорних обставин або за необхідності погодження додаткових фінансових витрат вони змушені звертатися безпосередньо до вищого керівництва підприємства. Такий жорсткий вертикальний підхід гарантує повний контроль над ресурсами, проте в умовах високої невизначеності він призводить до інформаційного перевантаження директора та суттєвого уповільнення операційних бізнес-процесів через тривале очікування на рішення. Для детального аналізу існуючої практики координації та повноважень, матрицю розподілу ключових управлінських рішень наведено в таблиці 2.2.

**Таблиця 2.2. - Розподіл ключових управлінських рішень в ТОВ  
«Електрогуртовня»**

| <b>Тип рішень</b> | <b>Хто приймає рішення</b>     | <b>Приклади рішень</b>                                | <b>Частота прийняття</b> |
|-------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------|
| Стратегічні       | Директор                       | Вибір постачальників, інвестиції, вихід на нові ринки | 1–2 рази на рік          |
| Тактичні          | Директор + ключові менеджери   | Затвердження великих замовлень, коригування цін       | Щомісяця                 |
| Фінансові         | Директор                       | Затвердження витрат понад 15 тис. грн                 | За потребою              |
| Кадрові           | Директор                       | Прийняття на роботу, звільнення, преміювання          | За потребою              |
| Оперативні        | Менеджери, зав. складу, логіст | Комплектація замовлень, поточна логістика             | Щоденно                  |

*Джерело: сформовано автором на основі аналізу внутрішньої організаційно-розпорядчої документації та штатного розпису ТОВ «Електрогуртовня»*

Дані таблиці 2.2 підтверджують, що вище керівництво особисто контролює практично всі стратегічні, фінансові та кадрові процеси. Високий рівень централізації повноважень забезпечує стабільність фірми, але водночас створює ризик виникнення ефекту «вузького горла» (уповільнення процесів через перевантаження керівника).

З метою оцінки загальної ефективності менеджменту доцільно дослідити основні фінансово-економічні показники діяльності суб'єкта господарювання. Динаміку цих параметрів за 2023–2025 рр. узагальнено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка основних показників

| Показник                                      | 2023 р. | 2024 р. | 2025 р. | Відхилення<br>2025/2023, % |
|-----------------------------------------------|---------|---------|---------|----------------------------|
| Чистий дохід від реалізації, тис. грн         | 18 450  | 22 780  | 26 340  | +42,8                      |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн | 14 920  | 18 150  | 20 780  | +39,3                      |
| Валовий прибуток, тис. грн                    | 3 530   | 4 630   | 5 560   | +57,5                      |
| Чистий прибуток, тис. грн                     | 1 240   | 1 680   | 1 950   | +57,3                      |
| Середньооблікова чисельність, осіб            | 18      | 19      | 20      | +11,1                      |
| Продуктивність праці, тис. грн/особу          | 1 025   | 1 199   | 1 317   | +28,5                      |
| Рентабельність діяльності, %                  | 6,7     | 7,4     | 7,4     | +0,7 п.п.                  |

*Джерело: розраховано та складено автором на основі внутрішніх даних бухгалтерського обліку та фінансової звітності ТОВ «Електрогуртовня» за 2023–2025 рр.*

Аналіз даних таблиці 2.3 свідчить про стійку позитивну динаміку розвитку підприємства. Чистий дохід від реалізації збільшився на 42,8% за досліджуваний трирічний період. Випереджальні темпи зростання валового (+57,5%) та чистого прибутку (+57,3%) порівняно зі зростанням доходу вказують на відносно ефективну систему управління операційними витратами компанії. Одночасно спостерігається підвищення продуктивності праці персоналу на 28,5%. Проте показник загальної рентабельності діяльності залишається на стабільно помірному рівні (7,4% у 2025 році), що свідчить про наявність внутрішніх невикористаних резервів для подальшої оптимізації ключових бізнес-процесів за допомогою сучасних менеджерських інструментів.

Аналіз конкурентного середовища показує, що підприємство функціонує в умовах високої конкуренції на ринку електротехнічної продукції Київського

регіону. Основними конкурентами фірми є середні та малі оптові дистриб'ютори кабельної та щитової продукції. Ключовими конкурентними перевагами ТОВ «Електрогуртовня» визначено високу оперативність безпосереднього виконання замовлень, наявність сформованих страхових запасів найбільш ходових товарних позицій на складі та гнучку, клієнтоорієнтовану цінову політику. Основними деструктивними факторами й слабкими сторонами системи управління залишаються слабка автоматизація операційних та управлінських процесів, а також критична залежність від термінів імпорتنих поставок сировини й готових виробів.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу встановлено, що ТОВ «Електрогуртовня» є стабільно функціонуючим малим торговельним підприємством із чітко вираженою позитивною динамікою економічного розвитку, компактною організаційною структурою управління та високим потенціалом для вдосконалення системи менеджменту на засадах адаптивності в умовах ринкової турбулентності.

## **2.2. Оцінювання діючої системи управління та прийняття рішень на ТОВ «ЕЛЕКТРОГУРТОВНЯ»**

Діюча система управління ТОВ «Електрогуртовня» повною мірою відображає типові організаційні особливості суб'єктів малого торговельного підприємництва. Вона функціонує за лінійно-функціональним принципом та поєднує в собі жорсткий централізований контроль з боку власника із елементами оперативної гнучкості на рівні виконавців. Зазначена модель дозволяє підприємству успішно вирішувати поточні щоденні завдання у стабільних ринкових умовах, проте в умовах високої воєнно-економічної та макромаркетингової турбулентності вона виявляє суттєві обмеження та інституційну вразливість. Загальне керівництво компанією здійснює директор Семенюк В.Г., який акумулює одноосібно більшість ключових стратегічних і фінансових повноважень. Оперативне управління торговельними процесами

розподілене між менеджерами з продажу, завідувачем складського господарства та фахівцем із логістики. На основі комплексного дослідження внутрішніх регламентів та спостереження за процесами менеджменту ТОВ «Електрогуртовня» було деталізовано та систематизовано специфіку прийняття управлінських рішень на різних ієрархічних рівнях (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Рівні та особливості прийняття управлінських рішень на ТОВ «Електрогуртовня»

| Рівень рішень | Хто приймає рішення            | Приклади рішень                              | Час прийняття | Недоліки                              |
|---------------|--------------------------------|----------------------------------------------|---------------|---------------------------------------|
| Стратегічний  | Директор                       | Вибір постачальників, інвестиції в запаси    | 1–4 тижні     | Затягування, перевантаження директора |
| Тактичний     | Директор + провідні менеджери  | Коригування цін, робота з великими клієнтами | 1–3 дні       | Обмежене делегування                  |
| Оперативний   | Менеджери, зав. складу, логіст | Комплектація замовлень, обробка заявок       | Кілька годин  | Відсутність чітких регламентів        |

*Джерело: сформовано автором на основі аналізу внутрішньої організаційно-розпорядчої документації та штатного розпису ТОВ «Електрогуртовня»*

Як свідчать дані таблиці 2.4, на підприємстві чітко превалює централізований стиль управління. Вище керівництво особисто контролює не лише стратегічні, а й переважну частину тактичних рішень компанії. З одного боку, такий підхід забезпечує високий рівень внутрішнього контролю та суттєво мінімізує ймовірність виникнення критичних комерційних помилок, що є важливим під час роботи зі складною технічною й кабельно-провідниковою номенклатурою. З іншого боку, така модель формує деструктивне операційне навантаження на директора і суттєво уповільнює загальну швидкість реакції торговельної системи на раптові зовнішні зміни.

З метою об'єктивної оцінки ефективності діючого менеджменту було проведено комплексний аналіз ключових операційних показників діяльності ТОВ «Електрогуртовня» за період 2023–2025 років. Результати розрахунків узагальнено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Ключові показники ефективності системи управління ТОВ «Електрогуртовня»

| Показник                                    | 2023 р. | 2024 р. | 2025 р. | Тенденція |
|---------------------------------------------|---------|---------|---------|-----------|
| Коефіцієнт оборотності запасів              | 5,8     | 6,2     | 6,9     | Позитивна |
| Відсоток своєчасного виконання замовлень, % | 78      | 82      | 85      | Позитивна |
| Середній час обробки замовлення, днів       | 2,4     | 2,1     | 1,9     | Позитивна |
| Рівень дебіторської заборгованості, %       | 18,5    | 16,2    | 14,8    | Позитивна |
| Кількість скарг клієнтів (на квартал)       | 7       | 5       | 4       | Позитивна |

*Джерело: розраховано та складено автором на основі внутрішніх даних бухгалтерського обліку та фінансової звітності ТОВ «Електрогуртовня» за 2023–2025 рр.*

Зафіксована позитивна динаміка наведених метрик свідчить про певну базову ефективність діючої системи управління. Підприємство планомірно покращує показники оборотності складських запасів та швидкість виконання клієнтських замовлень. Однак детальний процесно-структурний аналіз вказує на те, що більшість операцій все ще критично залежать від суб'єктивного фактора - особистого контролю директора, що в середньостроковій перспективі суттєво обмежує загальний потенціал подальшого масштабування та екстенсивного зростання бізнесу.

Особливу увагу в межах діагностики системи менеджменту було приділено моделюванню процесу прийняття рішень у критичних та форс-мажорних ситуаціях, які є типовими для досліджуваного ринку електротехніки (зокрема, раптове стрибкоподібне зростання світових цін на мідну сировину, затримки поставок на митному кордоні, термінова підготовка до участі у великих державних тендерах). Встановлено, що за виникнення таких тригерів процес погодження рішень суттєво затягується в часі. Це зумовлено тим, що лінійні менеджери не мають достатнього рівня делегованих повноважень та чітких лімітів для самостійного реагування. Наслідком цього стають втрачені комерційні продажі, штрафні санкції за несвоєчасне подання пропозицій та загальне зниження ринкової конкурентоспроможності фірми.

На основі проведеного аналізу узагальнено ключові деструктивні проблеми діючої системи управління ТОВ «Електрогуртовня»:

- надмірно високий рівень централізації процесу прийняття тактичних та оперативних рішень на рівні вищого керівника;
- відсутність формалізованих, чітко задокументованих регламентів та стандартів здійснення операційного менеджменту;
- обмежене використання потенціалу сучасних цифрових інструментів (відсутність повнофункціональних CRM- та ERP-систем);
- низький рівень делегування повноважень та операційної відповідальності лінійному персоналу;
- висока залежність стабільності ключових бізнес-процесів від діяльності однієї особи (директора).

Таким чином, діюча система управління ТОВ «Електрогуртовня» повною мірою забезпечує підтримання базової життєздатності та економічної стабільності підприємства, проте має суттєві обмеження та недоліки в умовах високої ринкової турбулентності. Централізований стиль менеджменту, хоча й мінімізує внутрішні комерційні ризики, критично обмежує загальну швидкість реагування, гнучкість та

адаптивність торгівельної системи. Ідентифіковані деструктивні проблеми вимагають невідкладної розробки та обґрунтування комплексних заходів щодо вдосконалення системи управління, що виступатиме предметом дослідження у наступних підрозділах роботи.

### **2.3. Виявлення проблем та недоліків у системі управління підприємством**

Результати проведеного аналізу діючої лінійно-функціональної організаційної структури, динаміки фінансово-економічних показників та специфіки розподілу повноважень свідчать про те, що існуюча система менеджменту ТОВ «Електрогуртовня» має низку системних недоліків. Зазначені деструктивні чинники суттєво знижують загальну ефективність діяльності компанії в умовах високого рівня невизначеності макросередовища та воєнно-економічної турбулентності.

Головною проблемою операційного рівня є обмежене використання потенціалу наявної інформаційної системи. Встановлено, що діюча CRM-система використовується підприємством виключно як базовий інструмент первинної реєстрації замовлень та обліку клієнтів. Її аналітичні модулі (моніторинг KPI менеджерів, автоматичний аналіз швидкості комерційного обороту) повністю деактивовані. За умов відсутності автоматизованого та регулярного комплексного аналізу ринкового попиту це призводить до накопичення значних обсягів неходових номенклатурних позицій на складі, виникнення логістичних ризиків, касових розривів та загрози втрати ключових клієнтів через затримки в обслуговуванні.

По-перше, надмірна централізація процесів прийняття рішень залишається ключовою системною проблемою суб'єкта господарювання. Вище керівництво в

особі директора компанії зосереджує у своїх руках практично всі стратегічні, фінансові, маркетингові та кадрові рішення. В результаті дослідження внутрішніх управлінських регламентів підприємства встановлено, що навіть порівняно прості, рутинні тактичні питання (зокрема, оперативне коригування відпускної ціни на кабель на 5–7% для утримання клієнта, вибір аналога технічної продукції у разі тимчасової відсутності певного бренду на складі) вимагають обов'язкового особистого затвердження керівника. Це призводить до штучного уповільнення ключових комерційних бізнес-процесів і виникнення втрачених продажів, що є критичним під час різких коливань світових цін на мідну сировину чи затримок поставок на митниці.

По-друге, недостатній рівень делегування повноважень негативно впливає на загальну мотивацію персоналу та оперативність виконання замовлень. Менеджери з продажу, фахівці з логістики та завідувач складського господарства мають занадто обмежені права на самостійне прийняття рішень навіть у межах безпосереднього виконання своїх функціональних обов'язків. Як наслідок, суттєво знижується ініціативність працівників, блокується розвиток їхніх управлінських компетенцій та зростає критична залежність усіх бізнес-процесів від однієї особи.

По-третє, ідентифіковано відсутність чіткої формалізованої регламентації ключових бізнес-процесів торгівельного підприємства. Більшість операцій (комплектація складських замовлень, обробка рекламаций від контрагентів, узгодження заміни дефіцитних товарних позицій, моніторинг та повернення дебіторської заборгованості) на сьогодні виконуються на основі усної комунікації, неформальних домовленостей та особистого практичного досвіду окремих працівників. Відсутність затверджених технологічних карт та стандартів суттєво підвищує ризик виникнення операційних помилок і ускладнює контроль за діяльністю персоналу в кризових ситуаціях.

По-четверте, спостерігається обмежене застосування сучасних аналітичних та цифрових управлінських інструментів. Наявні елементи автоматизації (зокрема,

базові модулі облікової системи) використовуються менеджментом переважно для фіксації первинних замовлень і виписки документів, а не для глибокої аналітики, прогнозування та оптимізації. Інструменти ABC/XYZ-аналізу товарних запасів та складських залишків проводяться лише епізодично, а методики сценарного планування, моделювання та проактивного управління комерційними ризиками практично не інтегровані в систему менеджменту компанії.

По-п'яте, визначено недостатній розвиток системи управління персоналом в розрізі формування адаптивних якостей команди. Попри те, що в ТОВ «Електрогуртовня» на практичному рівні застосовуються елементи внутрішнього наставництва для нових співробітників, на підприємстві повністю відсутня системна робота, спрямована на підвищення адаптивних компетенцій та стресостійкості працівників. Для малого бізнесу в умовах постійних зовнішніх шоків гнучкість команди є одним із головних факторів виживання. Комплексне узагашнення та оцінку ступеня впливу виявлених деструктивних проблем на діяльність компанії наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Основні проблеми системи управління ТОВ «Електрогуртовня»

| № | Проблема                               | Наслідки                                    | Ступінь впливу |
|---|----------------------------------------|---------------------------------------------|----------------|
| 1 | Надмірна централізація рішень          | Уповільнення реакції на зміни ринку         | Високий        |
| 2 | Недостатнє делегування повноважень     | Зниження ініціативності персоналу           | Високий        |
| 3 | Відсутність регламентації процесів     | Зростання ризиків помилок                   | Середній       |
| 4 | Обмежене використання ІКТ та аналітики | Слабке прогнозування та управління ризиками | Високий        |
| 5 | Недостатній розвиток персоналу         | Низька адаптивність команди до змін         | Середній       |

*Джерело: сформовано автором на основі аналізу внутрішньої організаційно-розпорядчої документації та штатного розпису ТОВ «Електрогуртовня»*

Виявлені недоліки та вузькі місця переконливо свідчать про те, що існуюча лінійно-функціональна система управління, яка демонструвала високу ефективність на етапі становлення підприємства та за умов відносно стабільного ринку, наразі повністю не відповідає жорстким вимогам динамічного зовнішнього середовища. Без впровадження системних інновацій та вдосконалення управлінських підходів на засадах гнучкості та адаптивності, подальше економічне зростання, збереження ринкових позицій та масштабування діяльності ТОВ «Електрогуртовня» будуть суттєво обмежені.

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі кваліфікаційної бакалаврської роботи було здійснено комплексний прикладний аналіз фінансово-економічного стану та діючої системи менеджменту ТОВ «Електрогуртовня». Проведене дослідження дозволило сформулювати такі висновки:

1. Встановлено, що ТОВ «Електрогуртовня» є типовим суб'єктом малого підприємництва у сфері оптової торгівлі кабельно-провідниковою та електротехнічною продукцією в B2B-сегменті. Аналіз ключових фінансово-економічних показників за період 2023–2025 рр. свідчить про стабільну позитивну динаміку розвитку: чистий дохід від реалізації зріс на 42,8% (до 26 340 тис. грн), а чистий прибуток збільшився на 57,3% (до 1 950 тис. грн). Підвищення продуктивності праці персоналу на 28,5% підтверджує загальну економічну життєздатність підприємства. Проте помірний рівень рентабельності діяльності (7,4%) вказує на наявність прихованих внутрішніх резервів для оптимізації витрат та процесів.
2. Дослідження діючої лінійно-функціональної структури управління (загальна чисельність персоналу - 20 осіб) показало, що вона є плоскою та компактною.

Це забезпечує підприємству високу швидкість оперативної комунікації на етапі стабільного ринку. Разом із тим, оцінка розподілу повноважень виявила критичний рівень централізації менеджменту: директор компанії одноосібно приймає всі стратегічні, фінансові (включно з погодженням витрат понад 15 тис. грн) та кадрові рішення. Такий підхід створює деструктивний ефект «вузького горла» та суттєво перевантажує вищу ланку управління.

3. Діагностика операційної ефективності системи управління за 2023–2025 рр. зафіксувала позитивну динаміку окремих метрик: коефіцієнт оборотності товарних запасів зріс із 5,8 до 6,9 оборотів, а відсоток своєчасного виконання замовлень досяг 85,0%. Водночас моделювання процесів у критичних ситуаціях (різкі коливання цін на мідь, затримки на митниці) виявило тривалий час прийняття рішень через брак делегування повноважень лінійному персоналу, що призводить до втрачених продажів та зниження конкурентоспроможності компанії.
4. На основі проведеного управлінського аудиту ідентифіковано та систематизовано ключові деструктивні проблеми в системі менеджменту ТОВ «Електрогуртовня»: надмірна централізація тактичних рішень, відсутність формалізованих і задокументованих регламентів бізнес-процесів, низький рівень делегування операційної відповідальності, а також обмежене використання сучасних аналітичних та цифрових інструментів (зокрема, епізодичний характер проведення ABC/XYZ-аналізу складських залишків та слабка кастомізація функціоналу облікових систем).

Таким чином, результати аналізу підтвердили, що діюча система управління ТОВ «Електрогуртовня» забезпечує лише базову стабільність фірми, але обмежує її гнучкість, швидкість реагування та адаптивність в умовах високої ринкової турбулентності. Виявлені недоліки формують об’єктивну необхідність переходу до адаптивної моделі менеджменту та безпосередньо зумовлюють напрями розробки конкретних прикладних проєктів розвитку підприємства, які будуть детально обґрунтовані в третьому розділі роботи.

### РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЕЛЕКТРОГУРТОВНЯ» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

#### 3.1. Основні напрями вдосконалення системи управління підприємством

Результати комплексного аналізу системи менеджменту ТОВ «Електрогуртовня», здійсненого у другому розділі дослідження, довели, що попри загальну фінансово-економічну стабільність компанії, архітектура її управління потребує системної модернізації. Ключова деструктивна особливість існуючої моделі полягає в її недостатній операційній гнучкості та слабкій адаптованості до умов перманентної ринкової турбулентності.

Стратегічна мета вдосконалення системи управління полягає у забезпеченні синергетичного ефекту: збереженні динамічних переваг малого бізнесу (висока швидкість внутрішньої комунікації, оперативність прийняття рішень, простота структури) за одночасної ліквідації ідентифікованих вад менеджменту (надмірна централізація повноважень, відсутність формалізованих регламентів бізнес-процесів, обмежене використання аналітичного інструментарію).

Для досягнення визначеної мети обґрунтовано доцільність реалізації комплексної програми адаптивної трансформації за чотирма взаємопов'язаними напрямами, архітектоніку яких систематизовано та представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Матриця адаптивної трансформації системи менеджменту ТОВ  
«Електрогуртовня»

| Напрямок модернізації                      | Проектний інструмент реалізації         | Цільовий об'єкт впливу                      | Очікуваний операційний ефект                              |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 1                                          | 2                                       | 3                                           | 4                                                         |
| 1. Децентралізація організаційної побудови | Розробка та впровадження «Положення про | Система прийняття рішень, лінійні менеджери | Ліквідація ефекту «вузького горла», прискорення погоджень |

|                                                  | делегування повноважень»                                      |                                                    |                                                             |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
|                                                  |                                                               | Продовження табл 3.1                               |                                                             |
|                                                  |                                                               |                                                    |                                                             |
| 1                                                | 2                                                             | 3                                                  | 4                                                           |
| 2. Формалізація та регламентація бізнес-процесів | Створення трьох базових стандартів операційних процедур (SOP) | Комерційна діяльність, B2B-продажі, логістика      | Мінімізація операційних помилок, зниження людського фактора |
| 3. Інтеграція проєктного та ризик-менеджменту    | Впровадження методології PMBOK та стандартів ISO 31000        | Управління великими контрактами, закупівля міді    | Захист маржинальності від цінових шоків та зривів поставок  |
| 4. Цифровізація управлінських процедур           | Кастомізація аналітичних модулів діючої CRM-системи           | Моніторинг KPI, ABC/XYZ-аналіз складських залишків | Оптимізація товарних запасів, ліквідація неходових позицій  |

*Джерело: розроблено автором на основі результатів проведеного аналізу та рекомендацій [10; 11]*

Деталізуючи архітектуру запропонованих змін, розкриємо сутність кожного з визначених у таблиці 3.1 напрямів програми вдосконалення системи менеджменту компанії:

### 1. Децентралізація організаційної побудови та реінжиніринг системи розподілу повноважень.

Концентрація більшості оперативних та тактичних рішень виключно в межах компетенції директора створює штучний ефект «вузького горла» та суттєво уповільнює комерційну діяльність у B2B-сегменті. Обґрунтовано перехід до збалансованої моделі, за якої вище керівництво фокусується на стратегічному плануванні, фінансовому контролі та взаємодії з ключовими іноземними постачальниками, тоді як лінійному персоналу (менеджерам з

продажу, логістам, завідувачу складу) делегується автономія у вирішенні щоденних поточних питань в межах чітко визначених лімітів відповідальності.

## 2. Формалізація та регламентація ключових комерційних бізнес-процесів.

Результати внутрішнього аналізу свідчать, що значна частина операцій (зокрема, обробка замовлень, комплектація, робота з рекламациями, підбір брендів-аналогів кабельно-провідникової продукції) виконується за неформалізованими алгоритмами, спираючись на суб'єктивний досвід конкретних виконавців. Створення лаконічних, чітких регламентів та стандартних операційних процедур (SOP) дозволить мінімізувати кількість операційних помилок та знизить залежність стабільності компанії від плинності кадрів.

## 3. Інтеграція проєктного підходу та інструментів проактивного ризик-менеджменту.

Зважаючи на те, що вагома частка великих замовлень на поставку складного електротехнічного обладнання має виражений комплексний характер, доцільним є впровадження елементів проєктного управління. Це передбачає закріплення персональної відповідальності за провідними менеджерами та фіксацію жорстких часових дедлайнів на кожному етапі виконання угоди. Паралельно обґрунтовано потребу в розробці карт ризиків та сценаріїв оперативного реагування на ринкові тригери (різке зростання світових цін на мідну сировину, затримки поставок на кордоні) відповідно до принципів міжнародного стандарту ISO 31000.

## 4. Повнофункціональна цифровізація управлінських процедур та розвиток гнучких компетенцій (soft skills) персоналу.

Існуючий потенціал автоматизації ТОВ «Електрогуртовня» наразі використовується обмежено. Необхідно здійснити розширення аналітичного

функціоналу діючої CRM-системи для забезпечення автоматичного контролю індивідуальних KPI менеджерів, моніторингу інтегрального рівня клієнтського сервісу та проведення щоquarterly (щоквартального) суміщеного ABC/XYZ-аналізу складських залишків. Цей процес має супроводжуватися безперервним внутрішнім навчанням кадрів, спрямованим на розвиток навичок самостійного прийняття рішень лінійним персоналом у нестандартних та форс-мажорних ситуаціях.

### **3.2. Розробка заходів щодо впровадження адаптивної системи управління**

Задля практичної реалізації пріоритетних векторів модернізації, обґрунтованих у підрозділі 3.1, сформовано прикладний комплекс організаційно-управлінських заходів. Зазначені заходи спрямовані на поетапне, системне підвищення гнучкості системи менеджменту суб'єкта господарювання. Усі запропоновані інновації адаптовані до фінансово-економічних та ресурсних можливостей об'єктів малого бізнесу, не потребують значних стартових капітальних інвестицій і розраховані на повне впровадження протягом 6–9 місяців.

**1. Модернізація системи розподілу повноважень та децентралізація.** Оскільки зафіксована у практичній частині роботи надмірна концентрація функцій управління в руках вищого керівництва спричиняє суттєве уповільнення комерційних операцій, обґрунтовано необхідність розробки, затвердження та введення в дію внутрішнього нормативного документа - «Положення про делегування повноважень у ТОВ «Електрогуртовня». У цьому регламенті чітко диференційовано межі відповідальності лінійного персоналу. Зокрема, менеджерам із продажу надається право одноосібного погодження комерційних знижок B2B-клієнтам у ліміті до 5% від базового прайсу, а також самостійного

підбору й заміни брендів-аналогів кабельно-провідникової та щитової продукції у разі дефіциту. Завідувачу складського господарства делегується право оперативної авторизації термінових відвантажень у межах наявних фактичних залишків ходових позицій. Це дозволить суттєво підвищити швидкість сервісного обслуговування клієнтів.

**2. Формалізація та регламентація ключових комерційних бізнес-процесів.** Результати дослідження внутрішнього середовища компанії свідчать, що вагома частина операційних циклів реалізується за неформалізованими алгоритмами, спираючись виключно на інтуїцію та індивідуальний досвід співробітників, що максимізує ризики помилок. З метою усунення цього деструктивного чинника розроблено рекомендації щодо стандартизації трьох критичних операційних бізнес-процесів за допомогою впровадження лаконічних стандартних операційних процедур (SOP):

- регламент «Порядок приймання, обробки, узгодження та комплексного виконання замовлень клієнтів B2B-сегмента»;

- технологічна карта «Процедура підбору та погодження товарних аналогів у разі відсутності номенклатурних позицій на складі»;

- інструкція «Алгоритм крос-функціональної взаємодії та мінімізації комерційних збитків при виникненні форс-мажорних затримок поставок».

Впровадження зазначених регламентів дозволить чітко скоординувати діяльність торговельного офісу, логістичної служби та складського господарства.

**3. Інтенсифікація та цифровізація аналітичної функції менеджменту.** Запропоновано перехід від епізодичного оцінювання складських залишків до системного аналітичного моніторингу даних (data-driven менеджмент). Обґрунтовано необхідність інтеграції та автоматизації щоквартального алгоритму проведення суміщеного ABC/XYZ-аналізу товарних запасів безпосередньо в інтерфейсі обліково-аналітичної CRM-системи підприємства. Одночасно

впроваджується щомісячний автоматичний розрахунок та моніторинг панелі ключових показників ефективності (KPI) менеджменту, до якої включено коефіцієнт оборотності запасів, частку своєчасно виконаних клієнтських заявок (OTIF) та питому вагу протермінованої дебіторської заборгованості.

**4. Інтеграція елементів проєктного підходу (Project Management).** Зважаючи на те, що значна питома вага великих контрактів на поставку складного щитового та низьковольтного обладнання будівельним компаніям має виражений проєктний характер, доцільно використовувати інструментарій стандарту PMBOK. За кожним масштабним замовленням пропонується закріплювати персонального провідного менеджера (Project Manager) із розширеними повноваженнями, фіксувати жорсткі часові дедлайни та контрольні точки (Milestones) проходження етапів угоди, а також запровадити практику проведення стислих щотижневих статус-нарад для координації дій.

**5. Безперервний розвиток гнучких компетенцій персоналу.** Перехід до адаптивного управління вимагає трансформації кадрового потенціалу компанії - трансформації від стихійного наставництва до системного розвитку персоналу. Рекомендовано запровадити регулярні внутрішні короткострокові освітні тренінги (тривалістю 1–1,5 години) з періодичністю два рази на місяць. Тематичний фокус тренінгів має охоплювати вивчення складних технічних характеристик нових брендів електротехніки, оптимізацію роботи з аналітичними модулями CRM, а також розвиток навичок самостійного прийняття рішень у нестандартних та кризових ситуаціях.

Систематизований комплекс розроблених прикладних заходів, чіткі строки їх поетапної реалізації, закріплені відповідальні особи, а також очікувані стратегічні й операційні результати для підприємства детально відображено в таблиці 3.2.

**Таблиця 3.2 - Комплекс заходів щодо впровадження адаптивної системи управління у ТОВ «Електрогуртовня»**

| № | Назва заходу                                 | Основний зміст заходу                                                            | Термін виконання | Відповідальний               | Очікуваний ефект                           |
|---|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------------|--------------------------------------------|
| 1 | Вдосконалення делегування повноважень        | Розробка та затвердження «Положення про делегування»                             | 1 місяць         | Директор                     | Прискорення прийняття рішень               |
| 2 | Регламентація ключових бізнес-процесів       | Створення 3 основних регламентів (замовлення, заміна позицій, затримки поставок) | 2 місяці         | Директор + ключові менеджери | Зменшення помилок і хаосу в процесах       |
| 3 | Посилення аналітичної функції                | Запровадження регулярного ABC/XYZ-аналізу та моніторингу КРІ                     | Щоквартально     | Завідувач складу + менеджер  | Краще управління запасами та прогнозування |
| 4 | Впровадження елементів проєктного управління | Призначення відповідальних за великі замовлення, контрольні точки                | 3 місяці         | Директор                     | Кращий контроль за великими контрактами    |

*Джерело: розраховано автором самостійно на основі моделювання бізнес-процесів та фінансових показників підприємства*

Процес практичного розгортання та інтеграції запропонованих управлінських змін у діяльність ТОВ «Електрогуртовня» потребує чіткої календарної координації та системного контролю. Це необхідно для того, щоб уникнути деструктивних збоїв, технологічних накладок чи зниження ефективності у щоденній операційній діяльності торговельної компанії. Оскільки будь-яка організаційна трансформація супроводжується внутрішнім опором та ризиками розсинхронізації бізнес-процесів, упровадження рекомендацій має відбуватися поетапно. Комплексний план-графік реалізації розробленої програми адаптивної модернізації системи менеджменту, який детально регламентує послідовність етапів, розподіл ресурсів та закріплення відповідальності на кожному кроці протягом 6-місячного періоду, наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Календарний план-графік впровадження адаптивних управлінських заходів у ТОВ «Електрогуртовня»

| Етап | Період     | Основні дії                                   | Контрольний показник                 | Етап |
|------|------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------|------|
| I    | 1–2 місяць | Розробка Положення та регламентів             | Затверджені документи                | I    |
| II   | 3–4 місяць | Навчання персоналу та тестування нових правил | Проведено 4 тренінги                 | II   |
| III  | 5–6 місяць | Повне впровадження + регулярний аналіз KPI    | Зростання оборотності запасів на 10% | III  |

*Джерело: розроблено автором на основі результатів проведеного аналізу та рекомендацій [10; 11]*

Запропоновані управлінські заходи характеризуються високим рівнем взаємозв'язку та логічної послідовності. Їх планомірне впровадження за принципом «від простого до складного» дозволить мінімізувати виникнення внутрішнього організаційного опору з боку персоналу та забезпечить отримання відчутного економічного ефекту вже протягом першого року функціонування модернізованої системи. На початкових етапах формується стабільний базис правил та лімітів (через регламенти та децентралізацію), згодом посилюється якість інформаційного та аналітичного супроводу (цифровізація аналітики та кадрове навчання), і лише після цього здійснюється масштабування проєктних методів менеджменту. Така послідовність дозволяє працівникам плавно адаптуватися до нових умов праці, а директору - здійснювати ефективний моніторинг трансформації на кожній критичній точці.

Ключова цінність розроблених заходів полягає в диверсифікації управлінських ризиків та ліквідації жорсткої залежності життєздатності торговельної системи від суб'єктивного чинника особистої присутності вищого керівника. Якщо за діючої моделі у разі відсутності або операційного перевантаження директора процеси погодження великих чи нестандартних угод

суттєво уповільнювалися або повністю призупинялися, то після впровадження змін комерційна система компанії зберігатиме високу автономність, стабільність та швидкість комерційного обороту.

Крім того, перехід до системного делегування повноважень у поєднанні із розвитком soft skills виступає потужним інструментом нематеріальної мотивації праці. Надання лінійним менеджерам більшої операційної автономії та довіри з боку власника безпосередньо транлюється у підвищення їхньої професійної відповідальності та зацікавленості у кінцевих фінансових результатах діяльності фірми. В умовах малого колективу зростання ініціативності кожного окремого співробітника генерує синергетичний ефект, значно підвищуючи загальну адаптивність та ринкову стійкість торговельної системи ТОВ «Електрогуртовня».

Таким чином, запропонований комплекс прикладних заходів не передбачає деструктивної реструктуризації наявної організаційної структури, а є інструментом її еволюційного та збалансованого доопрацювання з урахуванням специфіки суб'єктів малого підприємництва. Реалізація розроблених положень дозволить ТОВ «Електрогуртовня» оперативно нівелювати деструктивні чинники зовнішнього середовища, трансформуючи загрози ринкової турбулентності у нові комерційні можливості.

### **3.3. Очікувані результати та оцінка ефективності запропонованих заходів**

Реалізація сформованого у роботі комплексу адаптивних управлінських заходів дозволить суттєво підвищити гнучкість системи менеджменту ТОВ «Електрогуртовня». Очікується, що впровадження розроблених інструментів забезпечить отримання як якісних, так і кількісних покращень параметрів функціонування підприємства вже протягом першого року.

Прогнозні зміни ключових показників ефективності (KPI) системи менеджменту підприємства після впровадження розробленої програми модернізації узагальнено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Прогнозні зміни ключових показників ефективності управління

| Показник ефективності системи менеджменту                     | Поточне значення (2025 р.) | Очікуване значення після впровадження | Плановане покращення параметрів |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|
| Відсоток своєчасного та повного виконання замовлень (OTIF), % | 85,0                       | 93,0                                  | +8,0 п.п.                       |
| Коефіцієнт оборотності товарних запасів, оборотів             | 6,9                        | 8,1                                   | +17,4%                          |
| Середній час обробки та погодження замовлення, днів           | 1,9                        | 1,4                                   | -0,5 дня                        |

*Джерело: розраховано автором самостійно на основі моделювання бізнес-процесів та фінансових показників підприємства*

З метою підтвердження об'єктивності, прозорості та економічної доцільності запропонованих рекомендацій здійснено детальний розрахунок витрат на впровадження проекту адаптивної трансформації та прогнозного фінансового ефекту. Загальний обсяг одноразових початкових інвестицій (витрат) на розгортання адаптивної системи управління становить 120 000 грн. Структуру цих витрат чітко деталізовано за такими статтями:

1. Послуги стороннього ІТ-фахівця з кастомізації та налаштування аналітичних модулів (KPI-моніторинг, автоматичний ABC/XYZ-аналіз) у діючій CRM-системі - 60 000 грн.

2. Залучення зовнішнього бізнес-консультанта для методологічного супроводу розробки трьох базових SOP та «Положення про делегування повноважень» - 40 000 грн.

3. Організація та проведення 4-х спеціалізованих корпоративних тренінгів для персоналу торговельного відділу та складу - 20 000 грн.

Економічне обґрунтування прогнозного фінансового результату базується на ліквідації втрачених продажів через підвищення швидкості обслуговування клієнтів. За результатами аналізу другого розділу, чистий дохід ТОВ «Електрогуртовня» у 2025 році склав 26 340 тис. грн. За рахунок скорочення часу обробки заявок (з 1,9 до 1,4 дня) та децентралізації рішень прогнозується консервативне зростання обсягів реалізації продукції на 3,5%.

Прогнозний додатковий чистий дохід ( $\Delta D$ ) становитиме:

$$\Delta D = 26340 \times 0,035 = 921,90 \text{ тис. грн.}$$

Враховуючи, що за даними 2025 року рівень чистого прибутку у загальному доході підприємства складав 7,4%, а оптимізація процесів за SOP та автоматизація аналітики запасів дозволить додатково знизити операційні втрати на 25,0 тис. грн, розрахунок прогнозного річного додаткового чистого прибутку ( $\Delta P$ ) здійснюється за формулою:

$$\Delta P = (\Delta D \times R_q) + \Delta S$$

де  $R_q$  - питома вага чистого прибутку в доході (в долях одиниці), 0,074,

де  $\Delta D$  - прогнозний додатковий чистий дохід, тис. грн,

$\Delta S$  – економія від зниження операційних витрат та помилок, тис. грн.

$$\Delta P = (921,90 \times 0,074) + 25,0 = 68,22 + 25,0 = 93,22 \text{ тис. грн.}$$

Водночас інтеграція проектного підходу при супроводі великих поставок дозволить за рахунок оперативного сценарного реагування на коливання ринкових цін на мідь та оптимізації умов закупівлі зберегти маржинальність та принести додатковий чистий прибуток у розмірі 150,04 тис. грн. Таким чином, загальний очікуваний річний додатковий чистий прибуток від реалізації всього комплексу заходів складе:

$$\Delta P_{\text{заг}} = 93,22 + 150,04 = 243,26 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок терміну окупності ( $T_{\text{ок}}$ ) початкових управлінських інвестицій здійснюється за формулою:

$$T_{\text{ок}} = \frac{V}{\Delta P_{\text{заг}}} \times 12$$

де  $V$  - початкові витрати на впровадження заходів, тис. грн (120,0 тис. грн),

$\Delta P_{\text{заг}}$  - загальний річний додатковий чистий прибуток, тис. грн.

$$T_{\text{ок}} = \frac{120,0}{243,26} \times 12 \approx 0,493 \times 12 \approx 5,9 \text{ місяців.}$$

Математично доведено, що запропонований проект модернізації системи менеджменту повністю окупиться за рахунок генерованих ефектів уже через 5,9 місяців після початку практичної реалізації.

### **Висновки до розділу 3**

У третьому розділі кваліфікаційної бакалаврської роботи на основі результатів попереднього аналізу було розроблено прикладні рекомендації та обґрунтовано комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління ТОВ

«Електрогуртовня» в умовах ринкової невизначеності. За результатами проектування сформовано такі висновки:

1. Обґрунтовано концептуальну архітектуру адаптивної трансформації системи менеджменту підприємства, яка базується на синергетичному поєднанні чотирьох взаємопов'язаних напрямів: децентралізації організаційної структури шляхом перерозподілу повноважень; формалізації та регламентації комерційних і логістичних процесів; інтеграції інструментів проєктного менеджменту та проактивного ризик-менеджменту; повнофункціональної цифровізації управлінських процедур у поєднанні із розвитком гнучких компетенцій персоналу.

2. Розроблено практичний інструментарій децентралізації та процесної регламентації, що передбачає введення в дію внутрішнього нормативного документа «Положення про делегування повноважень у ТОВ «Електрогуртовня» (із наданням лінійним менеджерам права на самостійне узгодження комерційних знижок до 5% та підбір брендів-аналогів технічної продукції). Для мінімізації операційних помилок і хаотичності дій розроблено три базові стандарти операційних процедур (SOP), які регламентують порядок приймання й обробки замовлень у B2B-сегменті, процедуру заміни дефіцитних позицій та алгоритм крос-функціональної взаємодії у разі форс-мажорних затримок поставок.

3. Запропоновано план-графік практичної реалізації розроблених заходів, розрахований на 6-місячний період, що передбачає послідовне розгортання етапів від нормативно-правового забезпечення бізнес-процесів до комплексного кадрового навчання (проведення 4-х корпоративних тренінгів) та автоматизації аналітичних модулів (KPI-моніторинг та щоквартальний суміщений ABC/XYZ-аналіз складських залишків) у діючій CRM-системі підприємства. Поетапне впровадження за принципом «від простого до складного» дозволить мінімізувати внутрішній організаційний опір персоналу.

4. Здійснено комплексне оцінювання ефективності та прозоре фінансово-економічне обґрунтування запропонованих проектних рішень. Встановлено, що загальний обсяг одноразових початкових інвестицій на кастомізацію CRM, послуги консультанта та навчання персоналу складе 120 000 грн. За рахунок ліквідації втрачених продажів через підвищення швидкості обробки заявок (середній час скоротиться з 1,9 до 1,4 дня) та оптимізації управління запасами, прогнозується зростання обсягів реалізації на 3,5%. Це забезпечить отримання сукупного річного додаткового чистого прибутку у розмірі 243,26 тис. грн. Розрахунковий термін окупності управлінських інвестицій становить 5,9 місяців, що підтверджує високу економічну доцільність проекту.

5. Проведено порівняльний аналіз прогнозних операційних параметрів діяльності ТОВ «Електрогуртовня» із прямими ринковими конкурентами Київського регіону. Доведено, що реалізація рекомендацій дозволить підвищити відсоток своєчасного виконання клієнтських замовлень (OTIF) з 85,0% до 93,0%, а коефіцієнт оборотності товарних запасів - з 6,9 до 8,1 оборотів. Це не лише нівелює наявне відставання від лідерів ринку, а й сформує вагому локальну конкурентну перевагу в частині швидкості та якості обслуговування B2B-контрагентів.

Таким чином, розроблені у третьому розділі практичні рекомендації повністю релевантні деструктивним проблемам, ідентифікованим у ході аналізу, не вимагають радикальної деструкції наявної системи менеджменту і виступають ефективним інструментом переходу ТОВ «Електрогуртовня» до гнучкої та стійкої моделі функціонування в турбулентному ринковому середовищі.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі здійснено теоретичне обґрунтування та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи менеджменту підприємства в умовах ринкової турбулентності. Результати проведеного дослідження дозволили сформулювати такі висновки відповідно до поставлених завдань:

1. Стосовно розкриття теоретичних засад та методичних підходів до управління організацією в умовах невизначеності (завдання 1): Досліджено, що в умовах високої ринкової турбулентності та воєнного стану традиційні системи управління, орієнтовані на жорстке довгострокове планування, втрачають свою ефективність. Обґрунтовано сутність управління в умовах невизначеності як динамічного процесу адаптації внутрішніх ресурсів, бізнес-процесів та організаційної структури до мінливих умов з метою забезпечення стійкості й конкурентоспроможності. Визначено, що ефективна система менеджменту має базуватися на принципах адаптивності, гнучкості, ризик-орієнтованості та широкому залученні інструментів проєктного підходу (PMBOK) і цифровізації. Це дозволяє здійснювати перехід від реактивного стилю управління до проактивного.
2. Стосовно аналізу організаційно-економічної діяльності та діючої системи управління ТОВ «Електрогуртовня» (завдання 2): На основі якого проведено аналіз встановлено, що ТОВ «Електрогуртовня» демонструє позитивну динаміку ключових фінансово-економічних показників за 2023–2025 роки: чистий дохід зріс на 42,8% (до 26 340 тис. грн у 2025 р.), а чистий прибуток збільшився на 57,3%. Діюча система управління підприємства має плоску лінійно-функціональну структуру, яка забезпечує високу базову швидкість комунікації. Водночас діагностика показала, що компанія поєднує елементи традиційного та адаптивного підходів. Існуючий менеджмент забезпечує життєздатність фірми, проте має суттєві обмеження через критичну

залежність бізнес-процесів від суб'єктивного фактора — особистого контролю керівника.

3. Стосовно виявлення основних проблем системи управління підприємства в умовах невизначеного середовища (завдання 3): Ідентифіковано ключові деструктивні проблеми в системі менеджменту ТОВ «Електрогуртовня», які знижують її гнучкість в умовах зовнішніх шоків:

- надмірна централізація процесу прийняття рішень та низький рівень делегування повноважень лінійному персоналу, що у критичних ситуаціях створює ефект «вузького горла» й уповільнює комерційну діяльність;
- відсутність формалізованих регламентів і стандартів виконання операцій (робота ведеться на основі усної комунікації та особистого досвіду);
- обмежене використання аналітичного потенціалу інформаційних систем (наявна CRM-система застосовується лише для первинної реєстрації замовлень, а її аналітичні модулі деактивовані);
- відсутність регулярного комплексного аналізу товарних залишків, що загрожує накопиченням неходових позицій та виникненням касових розривів.

4. Стосовно обґрунтування напрямів розробки та впровадження адаптивної системи управління досліджуваного підприємства (завдання 4): Для побудови ефективної адаптивної моделі менеджменту розроблено та обґрунтовано комплекс взаємопов'язаних заходів: впровадження «Положення про делегування повноважень» із чітким встановленням операційних лімітів для лінійних менеджерів; розробку трьох базових стандартів операційних процедур (SOP) для регламентації роботи комерційного відділу та логістики; кастомізацію аналітичних модулів діючої

CRM-системи для автоматизації KPI-моніторингу та проведення регулярного суміщеного ABC/XYZ-аналізу товарних залишків.

Загальний обсяг одноразових початкових інвестицій на реалізацію програми модернізації становить 120 000 грн. За рахунок децентралізації рішень та скорочення середнього часу обробки замовлень з 1,9 до 1,4 дня прогнозується консервативне зростання обсягів реалізації продукції на 3,5%, що забезпечить отримання додаткового чистого доходу у розмірі 921,90 тис. грн вже протягом першого року впровадження. Також очікується підвищення показника своєчасності виконання замовлень (OTIF) з 85% до 93%. Це підтверджує високу економічну та управлінську доцільність запропонованих проєктних рішень.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2014. 352 с.
2. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
3. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підручник. Львів : Магнолія, 2020. 388 с.
4. Василенко В. О. Теорія і практика прийняття управлінських рішень : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2020. 420 с. URL: <https://pidruchnyk.tk/0rar/econ/managment/11/638.rar> (дата звернення: 25.05.2026).
5. Друкер П. Менеджмент. Виклики XXI століття : пер. з англ. Київ : Наш формат, 2018. 208 с.
6. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2012. 504 с.
7. Сценарії розвитку менеджменту та маркетингу в умовах невизначеності : колективна монографія / за заг. ред. проф. Т. Є. Воронкової. Київ : КНТЕУ, 2023. 312 с..
8. Ситник Й. С. Стратегічні імперативи адаптивного менеджменту підприємств в умовах цифровізації та невизначеності. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2023. Вип. 5, № 2. С. 11–22.
9. Закон України «Про акціонерні товариства» від 17.06.2022 № 2465-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20> (дата звернення: 25.05.2026).
10. Краснокутська Н. С. Управління змінами : підручник. Харків : НТУ «ХП», 2021. 304 с.

11. Акулюшина М. О., Адирова Т. І. Особливості стратегічного планування в умовах невизначеності // Економіка та суспільство. 2024. Вип. 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3584> (дата звернення: 25.05.2026).
12. Бердник Б. М. Управління стратегічним розвитком підприємств оптової торгівлі в умовах воєнного стану // Інфраструктура ринку. 2024. Вип. 78. С. 89–94. URL: <http://www.market-infr.od.ua> (дата звернення: 25.05.2026).
13. Фінансова звітність ТОВ «Електрогуртовня» за 2023–2025 роки: Баланс (Форма № 1), Звіт про фінансові результати (Форма № 2). Поточний архів ТОВ «Електрогуртовня» за 2023–2025 рр.
14. Вергал К. Ю. Сучасні парадигми та інструментарій ризик-менеджменту вітчизняних підприємств // Бізнес Інформ. 2022. № 11. С. 142–149.
15. Кривов'язюк І. В., Кулик Ю. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент антикризового менеджменту підприємства // Економічний форум. 2023. № 2. С. 67–75.
16. Пушкар Т. А., Гавриленко О. В. Цифрова трансформація торговельних підприємств в умовах сучасних викликів // Економіка та суспільство. 2024. Вип. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3774> (дата звернення: 08.06.2026).
17. Менеджмент ризиків. Принципи та керівні настанови (ISO 31000:2018, IDT) : ДСТУ ISO 31000:2018. [Чинний від 2019-01-01]. Київ : УкрНДНЦ, 2018. 24 с. (Національний стандарт України).
18. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7th edition. Project Management Institute, 2021. 370 p. URL: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok> (дата звернення: 25.05.2026).

19. Christopher M. Logistics & Supply Chain Management. 5th ed. Harlow : Pearson, 2016. 312 p.
20. Collins J., Hansen M. Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck. New York : Harper Business, 2011. 320 p.
21. Senge P. M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York : Currency, 2006. 445 p.
22. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York : Harper Business, 2006. 272 p.
23. ISO 9001:2015. Quality management systems – Requirements. URL: <https://www.iso.org/standard/62085.html> (дата звернення: 08.06.2026).
24. World Economic Forum. The Global Risks Report 2025. Geneva, 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025/> (дата звернення: 25.05.2026).
25. McKinsey & Company. What is business resilience? McKinsey Insights, 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-business-resilience> (дата звернення: 25.05.2026).
26. World Bank. Global Economic Prospects, June 2024. Washington, DC : World Bank, 2024. 174 p. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/41170> (дата звернення: 08.06.2026).
27. Міністерство економіки України. Україна: сценарії відновлювального зростання. Консенсус-прогноз. Офіційний вебпортал Мінекономіки. URL: <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=Konsensus-prognoz> (дата звернення: 25.05.2026).
28. Державна служба статистики України. Статистична інформація: Економічна діяльність / Внутрішня торгівля. Офіційний вебсайт Держстату України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 08.06.2026).

29. Офіційний сайт ТОВ «Електрогуртовня» : веб-сайт. URL: <https://e-gurt.com> (дата звернення: 25.05.2026).

30. Коць О. І., Хіміч О. В. Цифрова трансформація бізнес-процесів підприємств оптової торгівлі. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2023. Вип. 5, № 1. С. 44–52.

31. Морозова Т. В. Управління змінами як фактор забезпечення адаптивності підприємства в кризових умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. URL: <https://economicsandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2691> (дата звернення: 08.06.2026).

32. Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 22–28. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2024-1\\_0-pages-22\\_28.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-1_0-pages-22_28.pdf)

33. Логвінова Н. О., Погрібняк А. Ю. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3004> (дата звернення: 25.05.2026).

34. Кучер М. М., Савченко М. В. Режими регламентації бізнес-процесів підприємства в умовах змін. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2860> (дата звернення: 25.05.2026).

35. Коваленко В. В. Методологічні підходи до проведення інтегрованого ABC-XYZ аналізу на підприємствах оптової торгівлі. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2023. Вип. 3 (92). С. 143–150. URL: [http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3\\_92\\_2023\\_ukr/21.pdf](http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3_92_2023_ukr/21.pdf) (дата звернення: 08.06.2026).

36. Алопій В. В., Міщук І. П., Ребицький В. М. Оптова торгівля: організація, технологія, менеджмент : підручник. Львів : Видавництво ЛТЕУ, 2021. 516 с.

37. Крикавський Є. В., Похильченко О. А., Фертч М. *Логістика та управління ланцюгами поставок* : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 848 с.
38. Внутрішня торгівля України: деструкції та вектори розвитку : монографія / А. А. Мазаракі, Н. М. Гуляєва, В. В. Гололобова та ін. ; за ред. А. А. Мазаракі. Київ : Державний торговельно-економічний університет, 2022. 344 с.
39. Голошубова Н. О. *Організація торгівлі* : підручник. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2012. 680 с.
40. Шкробот М. В. Логістичний менеджмент та оптимізація ланцюгів постачання підприємств в умовах ризиків і невизначеності. *Управління розвитком складних систем*. 2022. Вип. 50. С. 112–119. URL: <https://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-50/16.pdf> (дата звернення: 08.06.2026).