

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Фармацевтичний факультет
Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Виконала: здобувачка вищої освіти групи
073МОБ 22(3,10з) спеціальності: 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми «Менеджмент»
Поліна ЦИБАЛОВА

Керівник: к.фарм.н., доц., доц. ЗВО кафедри
менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у
фармації Ольга РОГУЛЯ

Рецензент: к.е.н., доц. доцент ЗВО кафедри
маркетингу, менеджменту та підприємництва
Харківського національного університету імені В.Н.
Каразіна Вікторія КОВАЛЬОВА

АНОТАЦІЯ

Випускна кваліфікаційна робота присвячена вдосконаленню системи управління та обґрунтуванню застосування сучасних методів менеджменту для забезпечення ефективності діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ (ТД) «АВАНТІ».

У роботі на основі аналізу літературних джерел досліджено теоретико-методологічні засади менеджменту як інструменту підвищення ефективності організації. Розглянуто еволюцію методів управління, їх класифікацію в умовах ринкової нестабільності, а також систематизовано підходи до оцінки результативності системи управління. Здійснено комплексний аналіз системи управління на прикладі ТОВ «ТД «АВАНТІ». Вивчено характеристику основних фінансово-економічних показників діяльності, оцінено діючу організаційну структуру та домінуючі методи менеджменту. На основі результатів анкетування персоналу та зовнішніх стейкхолдерів визначено рівень адаптивності системи прийняття рішень, ступінь цифровізації сервісних процесів та ефективність діючої моделі мотивації. Проведено SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ТД «АВАНТІ». Розроблено напрями удосконалення методів менеджменту, зокрема запропоновано заходи щодо оптимізації організаційної структури та розподілу повноважень. Обґрунтовано доцільність впровадження інноваційних інструментів менеджменту, а саме: CRM-системи для цифровізації взаємодії та KPI-моделі для підвищення прозорості оцінки результативності праці. Проведено оцінку прогнозованої соціально-економічної ефективності запропонованих управлінських рішень.

Робота викладена на 66 сторінках друкованого тексту, містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел і додатки. Матеріал ілюстровано 2 рисунками та 24 таблицями.

Ключові слова: методи менеджменту, ефективність організації, організаційна структура, ТОВ «ТД «АВАНТІ», CRM-система, KPI-модель, управлінські інновації, стейкхолдерів.

ANNOTATION

The final qualification work is devoted to the improvement of the management system and the substantiation of the use of modern management methods to ensure the efficiency of the activities of «AVANTI» TRADING HOUSE (TD) LLC.

Based on the analysis of literary sources, the theoretical and methodological foundations of management as a tool for increasing organizational efficiency are researched in the paper. The evolution of management methods and their classification in conditions of market instability are considered, and approaches to evaluating the effectiveness of the management system are systematized. A comprehensive analysis of the management system is carried out on the example of «AVANTI» TD LLC. The description of the main financial and economic performance indicators is performed, and the current organizational structure and dominant management methods are evaluated. A SWOT analysis of the activities of «AVANTI» TD LLC has been carried out. Based on the results of the survey of personnel and external stakeholders, the level of adaptability of the decision-making system, the degree of digitalization of service processes, and the effectiveness of the current motivation model are determined. Directions for improving management methods are developed, in particular, measures for optimizing the organizational structure and distribution of powers are proposed. The feasibility of implementing innovative management tools is substantiated, namely: a CRM system for digitalization of interaction and a KPI model for increasing the transparency of labor performance evaluation. An assessment of the predicted socio-economic efficiency of the proposed management decisions is conducted.

The work is presented on 66 pages of printed text, contains an introduction, three chapters, conclusions, a list of used sources, and appendices. The material is illustrated with 2 figures and 24 tables.

Key words: management methods, organizational efficiency, organizational structure, «AVANTI» TD LLC, CRM system, KPI model, management innovations, stakeholders.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	10
1.1 Еволюція методів менеджменту та їх роль у забезпеченні результативності сучасної організації.....	10
1.2 Класифікація та характеристика методів управління в умовах ринкової нестабільності.....	15
1.3 Методологічні підходи до оцінки ефективності системи управління організацією.....	18
Висновки за розділом 1.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АВАНТІ».....	24
2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АВАНТІ».....	24
2.2 Оцінка системи методів менеджменту та організаційної структури ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АВАНТІ».....	32
2.3 Аналіз результатів емпіричного дослідження стейкхолдерів та SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ТД «АВАНТІ».....	37
Висновки за розділом 2.....	48
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АВАНТІ» ..	51
3.1 Розробка заходів щодо оптимізації управління за результатами експертної оцінки та діагностики проблем.....	51
3.2 Впровадження інноваційних інструментів менеджменту (CRM-системи та КРІ-моделі) для підвищення ефективності діяльності.....	56
3.3 Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих управлінських рішень та прогноз їх впливу на діяльність організації....	60
Висновки за розділом 3.....	63
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

В умовах динамічних ринкових трансформацій та глобальної цифровізації питання пошуку ефективних методів менеджменту набуває критичного значення для сталого розвитку будь-якої організації. Сучасна управлінська концепція вимагає переходу від жорстких адміністративних впливів до гнучких інструментів, що базуються на автоматизації процесів та розвитку людського капіталу. Посилення конкуренції та високий рівень нестабільності зовнішнього середовища змушують організації шукати нові форми організаційної стійкості, що неможливо без інтеграції передових ІТ-рішень у щоденну практику управління. Особливої ваги при цьому набуває здатність менеджменту оперативно реагувати на запити стейкхолдерів, трансформуючи внутрішні ресурси організації у стратегічні конкурентні переваги [2 – 5; 11].

Актуальність дослідження. В умовах динамічної трансформації економіки України, зумовленої як глобальною діджиталізацією, так і специфічними кризовими викликами воєнного часу, проблема забезпечення ефективності діяльності організацій набуває стратегічного значення. Традиційні методи управління в сучасних реаліях часто виявляються пасивними, що потребує від менеджменту пошуку нових інструментів адаптації та оптимізації бізнес-процесів. Ефективність функціонування сучасного торговельного підприємства, такого як ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АВАНТІ» (далі – ТОВ «ТД «АВАНТІ»), безпосередньо залежить від злагодженості системи управління, якості людського капіталу та швидкості впровадження інноваційних технологій. Особливої ваги питання ефективності менеджменту набувають для організацій, що перебувають на етапі зрілості, де подальший розвиток можливий не за рахунок екстенсивного зростання, а завдяки точковій оптимізації управлінських рішень та автоматизації взаємодії зі стейкхолдерами. Необхідність переходу до більш гнучких (Agile) моделей лідерства та інтеграції сучасних CRM-систем стає

критичною умовою збереження конкурентоспроможності на ринку текстильної сировини та аксесуарів [3, 4, 6, 8, 11, 14, 19, 20, 31, 32].

Теоретико-методологічні засади дослідження методів менеджменту закладено у працях таких науковців, як Т. І. Боднар, В. М. Шамраєва, М. Армстронг та Д. Рігбі. Питання цифрової трансформації та операційного менеджменту досліджували І. І. Благун, О. В. Грідін та ін. Проте, незважаючи на значну кількість наукових досліджень, прикладні аспекти поєднання класичних методів управління з новітніми інструментами автоматизації в умовах ринкової нестабільності потребують подальшого вивчення на рівні конкретних суб'єктів господарювання [3, 4, 8, 11, 14, 19, 20, 31, 32].

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення методів менеджменту для забезпечення ефективності діяльності ТОВ «ТД «АВАНТІ» в умовах цифровізації та сучасних ринкових викликів.

Для досягнення поставленої мети було визначено та вирішено такі **завдання**:

1. Дослідити теоретичні засади та еволюцію методів менеджменту, систематизувавши їх класифікацію в умовах сучасних економічних трансформацій.
2. Визначити критерії та методичні підходи до оцінювання ефективності системи управління організацією в умовах діджиталізації бізнесу.
3. Надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «ТД «АВАНТІ» та проаналізувати його поточну систему управління.
4. Провести емпіричне дослідження шляхом анкетування внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів для оцінки ефективності методів управління та ідентифікації проблемних зон у діяльності ТОВ «ТД «АВАНТІ», із подальшим узагальненням результатів у формі SWOT-аналізу.

5. Розробити науково обґрунтовані рекомендації щодо підвищення ефективності управління ТОВ «ТД «АВАНТІ» шляхом впровадження CRM-системи та оптимізації системи мотивації на основі KPI.

6. Оцінити очікувану результативність та прогнозний вплив запропонованих заходів на показники діяльності досліджуваної організації.

Об’єкт дослідження — процес управління діяльністю ТОВ «ТД «АВАНТІ» та чинники, що впливають на його ефективність у сучасному ринковому середовищі.

Предмет дослідження — сукупність теоретичних засад, методичних підходів та прикладних інструментів менеджменту (економічних, організаційно-адміністративних, соціально-психологічних), що забезпечують підвищення результативності та конкурентоспроможності ТОВ «ТД «АВАНТІ» в умовах цифровізації. Сайт ТОВ «ТД «АВАНТІ» (<https://avantiyarn.com/>), результати анкетування стейкхолдерів.

Методи дослідження. Методологічну основу роботи становить системний підхід, у межах якого застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Теоретичне узагальнення, аналіз та синтез використано для систематизації наукових поглядів на класифікацію методів менеджменту. Методи індукції, дедукції та порівняння застосовано при дослідженні сучасних тенденцій цифровізації та впровадження Agile-підходів в управлінську практику. Для обробки даних діяльності ТОВ «ТД «АВАНТІ» використано статистично-економічний аналіз, а також графічний та табличний методи візуалізації результатів. Прикладна частина дослідження ґрунтується на соціологічному методі (анкетуванні стейкхолдерів) та SWOT-аналізі, що дозволило ідентифікувати чинники ефективності системи управління організацією. Обґрунтування рекомендацій щодо автоматизації бізнес-процесів та оптимізації KPI здійснено із застосуванням абстрактно-логічного методу.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених у галузі менеджменту, стратегічного управління та цифровізації бізнес-процесів, що представлені у списку використаних джерел. Емпіричну базу дослідження становлять результати анкетування персоналу та партнерів ТОВ «ТД «АВАНТИ», матеріали проведеного SWOT-аналізу, а також внутрішня управлінська звітність та офіційні відомості з корпоративного вебсайту організації.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні теоретико-методичних засад та розробці прикладних інструментів підвищення ефективності системи менеджменту організації. Ключовими елементами новизни є: дістали подальшого розвитку підходи до класифікації методів менеджменту через інтеграцію традиційних інструментів управління з технологіями цифровізації та концепціями Agile; удосконалено методіку діагностики управлінської ефективності, що базується на комбінації SWOT-аналізу та анкетування стейкхолдерів для виявлення чинників організаційного розвитку; запропоновано комплексний підхід до оптимізації діяльності ТОВ «ТД «АВАНТИ» шляхом впровадження адаптивної моделі KPI та CRM-технологій, що забезпечує зростання операційної результативності в умовах ринкової нестабільності.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці прикладного інструментарію підвищення управлінської ефективності ТОВ «ТД «АВАНТИ». Практичну цінність мають рекомендації щодо впровадження CRM-системи та адаптивної моделі мотивації на основі KPI, що спрямовані на автоматизацію бізнес-процесів і зростання продуктивності персоналу. Матеріали діагностики, зокрема результати SWOT-аналізу та анкетування стейкхолдерів, можуть бути використані керівництвом організації для стратегічного планування та мінімізації операційних ризиків (Акт впровадження).

Апробація результатів дослідження і публікації. За результатами досліджень опубліковані тези на XII науково-практичній Internet-конференції з міжнародною участю «Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики» (м. Харків, 19 березня 2026 р.).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота викладена на 66 сторінках друкованого тексту, яка включає 24 таблиці, 2 рисунками та 40 джерел літератури (із них 9 – іноземною мовою).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Еволюція методів менеджменту та їх роль у забезпеченні результативності сучасної організації

Еволюція методів менеджменту пройшла шлях від жорсткого адміністративного контролю (науковий менеджмент) до соціально-психологічних підходів, а зараз фокусується на гнучких, цифровізованих та інноваційних методах. Сучасні методи забезпечують результативність через адаптивність, мотивацію персоналу, автоматизацію процесів та стратегічне партнерство, перетворюючи менеджмент із командного механізму на інструмент розвитку. Менеджмент як цілісна системна категорія пройшов тривалий шлях історичного становлення та розвитку. Для глибокого розуміння його суті та структури, еволюційні етапи управлінської думки варто аналізувати через поєднання історичного поступу, філософсько-концептуальних засад та технологічних трансформацій. Такий комплексний підхід дозволяє простежити, як змінювалися світоглядні орієнтири в управлінні під впливом нових викликів та інструментарію [11, 18, 21].

Історичний контекст дозволяє простежити, як управлінські процеси адаптувалися до змін у суспільстві та економіці. Перехід від індустріальної епохи до інформаційно-інтелектуального суспільства трансформував природу менеджменту, зробивши його більш енергоінформаційним та динамічним. Це зумовило появу спеціалізованих напрямів, таких як інноваційний, соціальний, екологічний менеджмент, а також стрес-менеджмент. Постіндустріальна ера не лише створює нові виклики, а й відкриває ширші перспективи для розвитку організацій [2, 11, 12, 32]. Інтелектуалізація та стрімкий технологічний прогрес сформували нові риси менеджменту, серед яких:

- відхід від авторитарних методів та жорстких ієрархічних структур на користь гнучкості;
- функціонування організацій одночасно у реальному та віртуальному середовищах;
- розвиток колективного лідерства, культури діалогу та професійної етики;
- домінування ціннісних (аксіологічних) факторів над традиційним контролем;
- інтеграція в управлінську практику знань з психології, соціології та конфліктології.

Цифровізація зумовлює дистанціювання значної частини функцій у віртуальне середовище, що веде до децентралізації організаційних структур та трансформації взаємин між керівництвом і персоналом. В сучасну епоху розбудови громадянського суспільства роль людського фактора стає визначальною, що зумовлює трансформацію класичних моделей управління [4, 11 – 13; 16, 21]. Демократизація суспільних відносин сприяла появі партисипативного менеджменту, який передбачає активне залучення персоналу до прийняття рішень. Це не лише підвищує рівень відповідальності працівників, а й стає потужним стимулом для їхнього професійного самовираження. Розвиток таких процесів можливий лише за умови переходу від бюрократії до адаптивної організаційної культури та орієнтації на розвиток людського потенціалу [2, 4, 11 – 13; 16, 21, 32, 40].

Філософсько-світоглядний аспект визначає ідеологічний фундамент та систему цінностей, на яких будується сучасна візія розвитку організації. Завдяки цьому формуються місія, стратегічні цілі та завдання, що сприяють розвитку управлінської самосвідомості в межах конкретного ціннісного поля. Сьогодні керівники та практики як на державному, так і на корпоративному рівнях усвідомлюють першочергову роль ідеології в менеджменті. Світоглядний чинник

стає критично важливим для успішного впровадження організаційних змін та трансформацій у сучасних умовах [21, 29]. Ключовим філософським змістом нової соціогуманістичної парадигми є пріоритет розвитку особистості та вдосконалення системи суспільних відносин. Це зумовлює становлення та активне впровадження креативного менеджменту, головною ціннісною установкою якого є створення умов для творчої самореалізації працівників. Світоглядний аспект управління передбачає фундаментальний перегляд етичних норм та поширення гуманістичних цінностей у корпоративному середовищі. Такі цінності мають трансформуватися у нові поведінкові стандарти, що стають основою для формування стратегічних завдань сучасного менеджменту [2, 9, 21, 30, 31,]. Світоглядний аспект управління тісно пов'язаний із еволюцією свідомості, що проявляється через усвідомлене ставлення до управлінських процесів та розуміння неминучості змін. Важливим етапом є відмова від застарілих індустріальних культур споживання на користь філософії «розумної доцільності», яка має стати основою для стратегічного планування та прийняття рішень. Таке філософське підґрунтя дозволяє системно аналізувати розвиток менеджменту в історичному розрізі та прогнозувати його подальший поступ з урахуванням глобальних факторів. Розвиток технологій конкретизує нові методи та інструменти, що призводять до докорінних структурних змін у системі управління. Науковці зазначають, що це стимулює трансформацію механізмів прийняття рішень, спричиняє еволюцію організаційних структур та змінює підходи до формування кадрового капіталу. У цих умовах вищий менеджмент має розвивати стратегічне мислення, інтуїцію та здатність передбачати майбутні тенденції, адаптуючи бізнес-процеси до вимог цифрової епохи [2, 4, 7 – 11; 18, 21, 30, 31]. Еволюція менеджменту кардинально змінила погляд на роль людини: сьогодні персонал розглядається не просто як ресурс, а як інтелектуальний потенціал, здатний створювати додану вартість. Це вимагає радикальної модернізації систем мотивації, які мають бути спрямовані на розвиток талантів

та ефективний обмін знаннями. В контексті сучасного управління персоналом критично важливим стає розвиток навичок командної співпраці та формування культури колективної праці, що забезпечує баланс між різними типами активності працівників [2, 4, 7 – 11; 18, 21, 30, 31].

Глибоке розуміння менеджерами принципів командної співпраці є запорукою швидкого розв'язання організаційних проблем, таких як розмитість обов'язків під час виконання проектів. Чіткі «правила» дозволяють підвищити мотивацію персоналу, виявити причини низької продуктивності окремих працівників та ефективно усувати міжособистісні конфлікти, де приватні інтереси суперечать цілям компанії. Сучасна кадрова політика повинна враховувати значні розбіжності між поколіннями на емоційному, соціальному та ціннісному рівнях. Згідно з теорією поколінь, ціннісні орієнтири оновлюються приблизно кожні 20 років, що вимагає від менеджменту гнучкості для запобігання конфліктам поколінь. Для покоління мілленіалів (Y) ключовим пріоритетом є свобода вибору, що стимулює впровадження «культури свободи» в організаційне середовище підприємства. Покоління Z (зумери), сформоване в епоху технологічного буму, потребує індивідуального підходу та особливих інструментів мотивації. Попри виражений індивідуалізм, вони здатні до ефективної командної роботи, якщо усвідомлюють її реальну користь. Розвиток «культури свободи» сприяє розкриттю талантів і креативності, дозволяючи персоналу діяти нестандартно у критичних ситуаціях. Водночас такий підхід вимагає високого рівня персональної відповідальності, що стає характерною рисою сучасного менеджменту на всіх рівнях. Прагнення молодих фахівців до самореалізації ідеально корелює із засадами партисипативного менеджменту. Вихід на ринок праці нового покоління неминуче призведе до появи нових управлінських функцій та радикальної модернізації базових — планування, регулювання та контролю [1, 2, 4, 7 – 11; 16, 20, 21, 28 – 31, 34].

Комплексний аналіз вищезазначених трансформацій свідчить, що сучасний менеджмент перестав бути лише набором адміністративних функцій, перетворившись на складну систему взаємопов'язаних чинників. Глибокі зміни у свідомості керівників, впровадження новітніх технологій та перегляд ролі людини в організації формують нову архітектуру управління. Для більш детального та наочного представлення динаміки цих процесів, основні змістові характеристики еволюційного поступу менеджменту згруповано та систематизовано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Змістове наповнення основних аспектів еволюції менеджменту

Аспект еволюції	Характеристика та ключові зміни	Основні інструменти та орієнтири
1	2	3
Історичний	Перехід від індустріального до інформаційно-інтелектуального суспільства. Диференціація менеджменту на спеціалізовані види	Інноваційний, екологічний, стрес-менеджмент; адаптація до криз воєнного часу
Філософсько-світоглядний	Зміна парадигми з «культу споживання» на «розумну доцільність». Пріоритет соціогуманістичних цінностей	Формування нової візії та місії; гуманізація управлінських відносин; етика та культура діалогу
Технологічний	Цифровізація та віртуалізація управлінських функцій. Спрощення організаційних ієрархій та автоматизація	CRM-системи, IT-рішення, Agile-методології, трансформація механізмів прийняття рішень
Соціально-психологічний	Сприйняття людини як інтелектуального капіталу. Врахування теорії поколінь (Y, Z) та розвиток командної гри	Партисипативне управління, культура свободи, командна співпраця, нові системи мотивації талантів

Джерело: складено автором на підставі: [1, 2, 4, 6 – 8; 11, 16 – 18, 21, 28, 32, 34, 37, 40].

Таким чином, проведений аналіз еволюції менеджменту дозволяє констатувати перехід від жорстких індустріальних структур до гнучких людиноцентричних моделей, де цифровізація виступає технічним базисом, а інтелектуальний капітал — головним стратегічним ресурсом. Сучасна управлінська модель базується на поєднанні Agile-підходів, культури свободи та високої персональної відповідальності, що вимагає від менеджменту модернізації класичних функцій планування та контролю. Успішний розвиток організації в умовах нестабільності можливий лише за умови впровадження партисипативного управління та адаптації мотиваційних систем до ціннісних орієнтирів нових поколінь (Y та Z), що трансформує роль керівника з контролера у стратегічного лідера та координатора командної взаємодії.

1.2 Класифікація та характеристика методів управління в умовах ринкової нестабільності

Ефективність функціонування сучасної організації в умовах високої нестабільності зовнішнього середовища безпосередньо залежить від раціонального вибору та комбінування методів менеджменту. Методи управління — це сукупність способів і прийомів впливу на керований об'єкт для досягнення поставлених цілей. В умовах ринкової динамічності традиційна класифікація методів набуває нових характеристик, орієнтованих на гнучкість та швидку адаптацію [2, 3, 8; 10, 13, 16 – 18, 22, 26, 30].

Методи менеджменту розглядаються як комплекс правил і процедур, спрямованих на розв'язання управлінських завдань задля забезпечення стабільного поступу організації. Вони також трактуються як сукупність способів ведення управлінської діяльності, що використовуються для визначення та реалізації стратегічних цілей організації. Методи менеджменту являють собою систему способів здійснення управлінського впливу, необхідних для реалізації стратегічних цілей організації [35, 38]. В умовах ринкової нестабільності

особливого значення набувають фінансово-економічні чинники, що активізують роботу всієї організації [15, 36]. Водночас збереження лояльності персоналу в кризовий період вимагає застосування психологічних методів та стрес-менеджменту [23, 25]. Використання зарубіжного досвіду, зокрема гнучких Agile-методологій, дозволяє ефективно реагувати на критичні зміни зовнішнього середовища [33; 39].

Сучасна система управління організацією базується на розгалуженій класифікації методів, що дозволяють адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища. Окрему групу становлять комплексні методи аналізу, які є фундаментом для реалізації управлінських технологій. До них відносять ситуаційний, системний, відтворювальний та структурно-функціональний аналіз, що дозволяють глибоко оцінити стан організації [24, 32, 34, 37].

Для забезпечення сталого розвитку в умовах нестабільності доцільно виділити чотири ключові категорії методів, кожна з яких має специфічну цільову спрямованість:

- Фінансово-економічні методи. Являють собою систему засобів і прийомів впливу на фінансово-господарський стан організації. Через механізми фінансового стимулювання (підвищення заробітної плати, бонусні системи, преміювання) вони активізують діяльність персоналу та сприяють нарощуванню загального економічного потенціалу суб'єкта господарювання.
- Організаційні методи, базуються на встановленні чітких правил, директив та регламентів. Їх мета — забезпечити злагоджену взаємодію всіх структурних елементів організації та оптимізувати стратегію його розвитку через адміністративне впорядкування процесів.
- Психологічні методи: зосереджені на формуванні сприятливого внутрішнього середовища. Вони включають заходи з покращення морально-психологічного клімату в колективі, що гарантує психологічну стійкість працівників перед зовнішніми викликами та підвищує їхню лояльність.

Ситуаційні методи – це специфічний інструментарій, що активізується лише в критичні моменти (криза, різка зміна ринкової кон'юнктури, форс-мажор). Вони включають антикризові заходи, які не використовуються в умовах стабільного функціонування, але є життєво необхідними для виживання організації в критичні періоди [3, 5, 6, 10, 13, 18, 31].

Для того щоб систематизувати описані підходи та наочно продемонструвати функціональні відмінності між ними, доцільно згрупувати їх за цільовим призначенням та інструментарієм. Таке поєднання теоретичних положень із практичними механізмами впливу дозволяє глибше зрозуміти закономірність формування сучасної моделі управління. Узагальнена класифікація та змістова характеристика цих методів у контексті ринкової нестабільності представлені в табл.1.2.

Таблиця 1.2

Характеристика основних груп методів управління в умовах ринкової нестабільності

Група методів	Основна мета	Сутність та інструменти	Характеристика в умовах нестабільності
1	2	3	4
Фінансово-економічні	Формування конкурентоспроможності та стабільний розвиток	Фінансове стимулювання (заробітна плата, премії), цінові інструменти	Головний чинник активізації економічного потенціалу
Організаційно-адміністративні	Створення зв'язку між усіма структурними елементами	Накази, регламенти, статuti, посадові інструкції	Забезпечують чітку координацію в умовах невизначеності

1	2	3	4
Соціально-психологічні	Формування належного клімату у внутрішньому середовищі	Моральне стимулювання, методи переконання, психологічна підтримка	Критичні для збереження ментального здоров'я команди
Ситуаційні	Застосування в окремих (кризових) моментах	Антикризові заходи, екстрене реагування на зміни в політиці	Дозволяють вижити при різких, непрогнозованих змінах ринку

Джерело: складено автором на підставі: [3, 5, 6, 10, 13, 18, 31]

Таким чином, ефективність менеджменту в умовах нестабільності забезпечується через комплексне поєднання фінансово-економічних, організаційних, психологічних та ситуаційних методів, що створюють умови для безперервного розвитку організації. Встановлено, що в критичні періоди пріоритет зміщується до інструментів антикризового реагування та підтримки ментальної стійкості колективу. Подальший успіх організації залежить від системної інтеграції передового зарубіжного досвіду в практику управління персоналом та бізнес-процесами.

1.3 Методологічні підходи до оцінки ефективності системи управління організацією

Оцінка ефективності системи управління є одним із найскладніших аспектів менеджменту, оскільки вона відображає не лише фінансові результати, а й якість організаційних процесів, соціально-психологічний клімат та адаптивність організації до зовнішніх викликів. Методологічний підхід до визначення ефективності діяльності організації залишається загальновідомим:

результати діяльності порівнюються з витратами або ресурсами, які забезпечили цей результат. Тобто показники ефективності є відносними величинами. Огляд науково-практичної літератури виявив різні методологічні підходи до побудови системи індикаторів оцінки ефективності діяльності організації. Так, традиційними показниками ефективності є рентабельність активів; рентабельність власного капіталу; рентабельність основної діяльності; операційна рентабельність продажу; рентабельність інвестицій [1 – 5; 8, 16, 19, 21, 23, 26, 30].

Ураховуючи багатогранність системи управління, її оцінювання не може обмежуватися лише аналізом фінансової звітності, а потребує інтегрованого підходу, що охоплює як кількісні, так і якісні параметри діяльності. Сучасні методичні підходи доводять, що для досягнення стратегічних цілей необхідно переглянути концептуальні засади моніторингу, змістивши акцент на нематеріальні активи та взаємодію із зацікавленими сторонами. Зокрема, ефективність управління доцільно розглядати крізь призму п'яти взаємопов'язаних складових, які дозволяють трансформувати загальну стратегію у систему конкретних вимірюваних індикаторів [1 – 5; 8, 16, 19, 21, 23, 26, 30]. Систематизацію цих складових та відповідних їм показників наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

**Комплексна модель оцінювання ефективності системи управління
організацією**

Напрямок оцінки (складова)	Сутність та об'єкт аналізу	Методичні індикатори (показники)	Нормативне значення
1	2	3	4
Задоволення потреб зацікавлених сторін	Оцінювання рівня реалізації очікувань основних учасників проектів	Рівень задоволеності працівників; рівень мотивації; соціальний розвиток.	Максимізація

1	2	3	4
Внесок зацікавлених сторін	Аналіз ресурсів та зусиль, які організація отримує від стейкхолдерів	Продуктивність праці; рентабельність персоналу (ROL); інвестиції в людський капітал	Максимізація
Інноваційні стратегії	Визначення методів досягнення цілей за умови збереження власних інтересів	Кількість впроваджених технологій; витрати на навчання; прибутковість інвестицій (ROI)	Максимізація
Бізнес-процеси	Оцінювання злагоженості та якості внутрішніх операційних циклів	Коефіцієнт плинності кадрів; втрати робочого часу; рівень порушення дисципліни	Мінімізація
Можливості	Аналіз наявності компетенцій та інфраструктури для управління процесами	Фондоозброєність праці; чисельність та структура персоналу; рівень кваліфікації	Зростання / Оптимізація

Джерело: складено автором на підставі: [1 – 5; 8, 16, 19, 21, 23, 26, 30]

Запропонована комплексна модель дозволяє сформувавши цілісну систему моніторингу, де кожен показник є індикатором успішності реалізації стратегічних завдань. В умовах інноваційного розвитку особливого значення набуває взаємозв'язок між розвитком персоналу та фінансовою стабільністю, оскільки саме навчання та підвищення кваліфікації співробітників виступають фундаментом для вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів і задоволення потреб клієнтів.

Для глибшого розуміння теоретичного підґрунтя оцінювання, після розгляду комплексної моделі стейкхолдерів, доцільно систематизувати базові наукові підходи, що формують методологічний фундамент сучасного менеджменту. Кожен із цих підходів акцентує увагу на специфічних аспекті діяльності організації — від досягнення конкретних результатів до розвитку інтелектуального капіталу. Методологічно доцільно розглядати ефективність управління через призму кількох ключових підходів. [1 – 5; 8, 16, 19, 21, 23, 26, 30]. Узагальнена характеристика методологічних підходів до оцінки ефективності управління наведена в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Характеристика методологічних підходів до оцінювання ефективності управління

Назва підходу	Сутність та фокус оцінювання	Ключові інструменти та показники
1	2	3
Цільовий (Goal Approach)	Порівняння фактичних результатів із запланованими цілями у визначені терміни	Ключові показники ефективності (KPI), управління за цілями (MBO)
Ресурсний (Resource-based)	Здатність системи залучати дефіцитні ресурси та оптимізувати витрати на них	Мінімізація витрат при максимізації результату; фондоозброєність праці
Процесний та системний	Якість виконання функцій управління (планування, контроль) та координація підрозділів	Швидкість прийняття рішень, гнучкість комунікацій, рівень бюрократизації
Збалансована система показників (BSC)	Комплексна оцінка за чотирма векторами: фінанси, клієнти, процеси, розвиток.	Рентабельність (ROL), прибутковість інвестицій (ROI), інноваційність

1	2	3
Соціально-психологічний	Оцінка нематеріальних чинників: культури, авторитету керівництва та людського капіталу	Рівень задоволеності працею, плинність кадрів, рівень мотивації

Джерело: складено автором на підставі: [1 – 5; 8, 16, 19, 21, 23, 26, 30]

Як видно із табл. 1.4. аналіз наведених підходів свідчить, що в сучасних умовах конкурентні переваги дедалі більше залежать від здатності організації рекрутувати нематеріальні активи. Найбільш об'єктивну картину дає інтегральне поєднання кількісних (економічних) та якісних (організаційних) методів оцінки. Це дозволяє не лише констатувати поточний стан системи управління, а й прогнозувати траєкторію стратегічного розвитку організації в інноваційному середовищі.

Таким чином, проведений аналіз літературних джерел свідчить, що в умовах сучасних ринкових трансформацій та цифровізації, успішність менеджменту визначається не лише фінансовими результатами, а й здатністю системи адаптуватися до змін, розвивати людський капітал та задовольняти потреби всіх стейкхолдерів. Інтеграція цільового, ресурсного та соціально-психологічного підходів у межах «Збалансованої системи показників» (BSC) дозволяє сформувати комплексний інструментарій для діагностики управлінських процесів. Використання запропонованих методичних індикаторів, таких як рентабельність персоналу (ROL), прибутковість інвестицій (ROI) та коефіцієнти плинності кадрів, забезпечує об'єктивність висновків та надійність прогностичних моделей розвитку організації. Методологічно обґрунтована система оцінювання стає критично важливим елементом стратегічного управління, що дозволяє оперативно ідентифікувати проблемні зони в організаційній структурі та спрямовувати ресурси на реалізацію пріоритетних інноваційних проектів.

Висновки до розділу 1

1. Здійснено ретроспективний аналіз становлення управлінського інструментарію, що дозволив простежити трансформацію від жорстко регламентованих адміністративних чинників впливу до сучасних адаптивних моделей, які базуються на принципах гнучкості та цифровізації. Встановлено, що трансформація управлінських підходів відбувалася паралельно із технологічним розвитком суспільства, де ключову роль на сучасному етапі відіграє перехід від командно-адміністративних механізмів до інструментів стимулювання інноваційної активності та стратегічного партнерства.

2. Досліджено сучасний інструментарій менеджменту та його вплив на результативність організації. Визначено, що ефективність діяльності організації в умовах невизначеності напряду залежить від збалансованого поєднання економічних, організаційно-розпорядчих та соціально-психологічних методів. Особливу увагу приділено цифровізації управлінських процесів та впровадженню гнучких технологій (Agile), що дозволяють підвищити адаптивність системи до зовнішніх викликів.

3. Проаналізовано методологічні підходи до оцінювання ефективності систем управління, серед яких найбільш комплексним визначено використання «Збалансованої системи показників» (BSC). Обґрунтовано необхідність моніторингу не лише фінансових результатів, а й нематеріальних активів, зокрема людського капіталу та інтелектуального потенціалу. Встановлено, що інтеграція кількісних індикаторів із якісними параметрами розвитку дозволяє ідентифікувати критичні зони в структурі організації та забезпечити її сталий інноваційний розвиток.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АВАНТІ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АВАНТІ»

Сучасне українське підприємство ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АВАНТІ» (далі – компанія, організація) спеціалізується на оптовій та роздрібній торгівлі текстильними товарами, зокрема високоякісною пряжею для ручного та машинного в'язання. Заснована у 2020 році в м. Харкові, компанія за короткий період змогла зайняти стабільну нішу на ринку текстильної сировини, успішно розвиваючи власний бренд та інноваційну онлайн-платформу *avantiyarn.com*. [27].

Основним видом діяльності компанії згідно з КВЕД є 46.41 «Оптова торгівля текстильними товарами», проте компанія також розвиває напрям виробництва одягу (КВЕД 14.13). Основні відомості про компанію наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальні відомості про ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АВАНТІ»

Параметр	Значення (характеристика)
1	2
Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «ТОРГОВИЙ ДІМ «АВАНТІ»
Скорочена назва	ТОВ «ТД «АВАНТІ»
Код ЄДРПОУ	43553877
Дата державної реєстрації	18.03.2020 р.
Юридична адреса	61026, Харківська обл., м. Харків, вул. Свистуна, буд. 2
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Приватна
Статутний капітал	10 000,00 грн.

1	2
Основний вид діяльності (КВЕД)	46.41 Оптова торгівля текстильними товарами
Другорядні види діяльності	14.13 Виробництво іншого верхнього одягу; 47.51 Роздрібна торгівля текстильними товарами в спеціалізованих магазинах
Керівник (директор)	Кожурін Євген Володимирович
Офіційний вебсайт	https://avantiyarn.com/
Ключові торгові марки/бренди	AVANTI YARN

Результати дослідження показали, що ТОВ «ТД «АВАНТИ» було створено на початку 2020 року, що припало на періодом трансформації текстильного ринку України в бік онлайн-торгівлі. Організація спеціалізується на реалізації високоякісної пряжі для в'язання, позиціонуючи себе як надійного постачальника як для роздрібних покупців, так і для професійних майстерень (9 ключових партнерів).

Вибір лінійно-функціональної структури управління та орієнтація на основний КВЕД 46.41 дозволили компанії за короткий термін (2020–2022 рр.) наростити обсяги реалізації та сформувати власну клієнтську базу через платформу *avantiyarn.com*.

Подальший розвиток виробничого напрямку (КВЕД 14.13) свідчить про стратегію вертикальної інтеграції бізнесу, що вимагає більш складних методів менеджменту, ніж ті, що використовувалися на старті.

Організаційна структура управління ТОВ «ТД «АВАНТИ» побудована за лінійно-функціональним принципом, що є найбільш оптимальним для організації малого бізнесу в сфері торгівлі. Така модель забезпечує чітку вертикаль підпорядкування та спеціалізацію окремих ланок на виконанні конкретних управлінських функцій.

Ключові елементи структури управління включають:

1. Вищий рівень управління (Директор). Здійснює стратегічне керівництво, приймає рішення щодо фінансового планування, розширення асортименту та підписання контрактів із 9 ключовими партнерами-постачальниками.

2. Фінансово-адміністративний блок (Бухгалтер). Забезпечує ведення обліку, контроль дебіторської заборгованості та фінансову звітність. Оскільки компанія демонструє стрімке зростання активів (до 7,8 млн грн у 2024 р.), роль фінансового контролю є критичною для підтримки ліквідності.

3. Комерційний блок (Відділ продажів та маркетингу). Менеджер з роздрібних продажів. Відповідає за функціонування онлайн-платформи *avantiyarn.com*, обробку замовлень фізичних осіб та наповнення сайту. Менеджер з оптових продажів займається комунікацією з професійними майстернями та гуртовими покупцями.

4. Операційний блок (Відділ закупівель та логістики). Забезпечує безперебійне постачання пряжі, контроль складських залишків та організацію доставки товарів клієнтам.

Діюча структура ТОВ «ТД «АВАНТІ» характеризується високою швидкістю проходження інформації від керівника до виконавця. Проте, як свідчать результати анкетування, домінування директивного стилю управління за умови збільшення штату до 12 осіб створює ризики перевантаження директора оперативними завданнями.

Виявлені тенденції підтверджують необхідність інтеграції CRM-системи, що дозволить налагодити автоматизований обмін даними між продажами та логістикою, та впровадження KPI-моделі, яка забезпечить децентралізацію управління шляхом визначення прозорих індикаторів результативності для персоналу. На рис. 2.1. наведено організаційну структуру ТОВ «ТД «АВАНТІ».

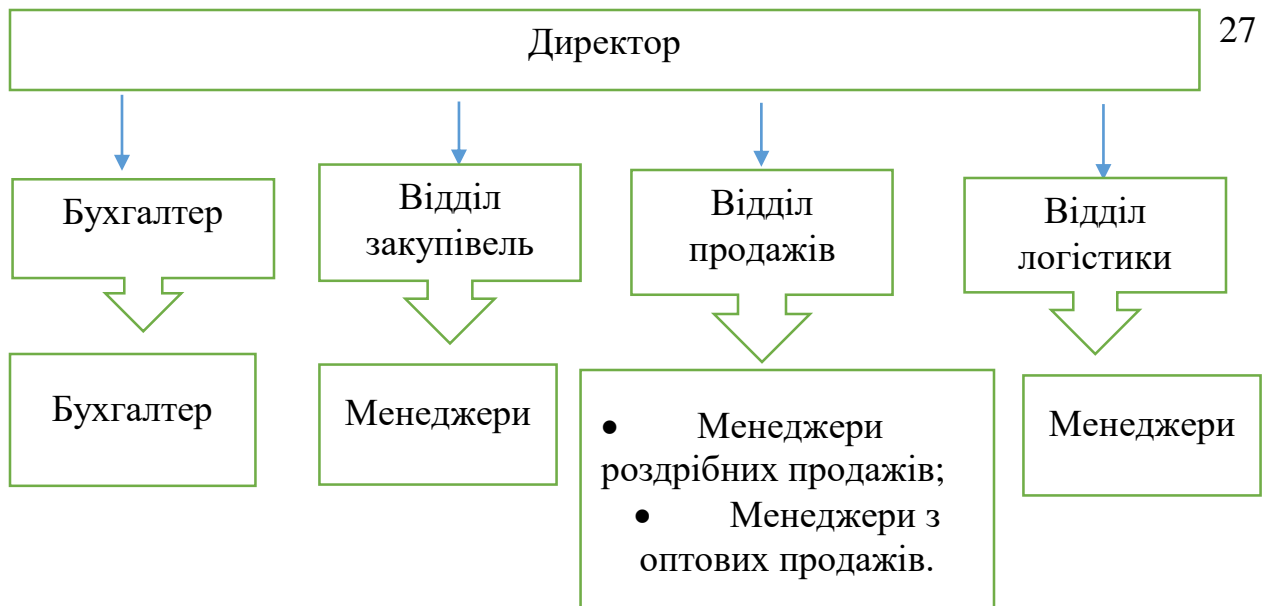


Рис. 2.1 Організаційна структура управління ТОВ «ТД «АВАНТІ»

Представлена лінійно-функціональна структура управління ТОВ «ТД «АВАНТІ» забезпечує чітку вертикаль підпорядкування та спеціалізацію підрозділів на ключових бізнес-процесах: закупівлях, логістиці та продажах. Така модель є ефективною для оперативного контролю, проте вимагає високого рівня залученості керівника в усі цикли діяльності організації. Чіткий розподіл повноважень між менеджерами з оптових та роздрібних продажів дозволяє компанії одночасно охоплювати різні сегменти текстильного ринку.

Оцінка організаційної побудови ТОВ «ТД «АВАНТІ» створює базис для подальшого вивчення результатів її функціонування. Для того щоб визначити, наскільки діюча система менеджменту забезпечує економічну ефективність та розвиток організації, необхідно провести детальний аналіз ключових фінансово-господарських показників ТОВ «ТД «АВАНТІ» за досліджуваний період (2020 – 2024 роки).

Доведено, що ефективність організаційної побудови організації безпосередньо відображається на його фінансових результатах. Для комплексної оцінки діяльності ТОВ «ТД «АВАНТІ» розглянемо динаміку загальних техніко-

економічних показників за останні п'ять років. Результати дослідження наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ТД «АВАНТІ» за
2020–2024 рр.**

№ з/п	Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп росту 24/22, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Чистий дохід від реалізації, тис. грн	0,0	5 540,7	10 828,7	14 620,0	18 560,0	171,4
2	Чистий прибуток, тис. грн	0,0	392,5	714,5	1 015,0	1 340,0	187,5
3	Середньорічна вартість активів, тис. грн	5,0	4 369,2	4 977,6	6 350,0	7 800,0	156,7
4	Середня кількість працівників, осіб	1	4	7	10	12	171,4
5	Фонд оплати праці, тис. грн	12,0	320,0	680,0	1 150,0	1 580,0	232,3

У табл. 2.2 систематизовано ключові параметри функціонування організації, що охоплюють фінансовий, майновий та кадровий аспекти. Наведені дані дозволяють простежити трансформацію ТОВ «ТД «АВАНТІ» з моменту заснування до етапу активного масштабування. Показники свідчать про збалансований розвиток усіх систем організації в умовах цифрової трансформації ринку. Для оцінки динаміки розвитку ТОВ «ТД «АВАНТІ» у табл. 2.2 застосовано базисний метод порівняння, де за базу (100%) прийнято показники 2022 року. Темп росту за період 2022–2024 рр. розрахований як відношення значень звітного року до базисного, що дозволяє визначити чистий приріст

показників. Так, темп росту чистого доходу у 171,4% свідчить про те, що за два роки компанія не лише зберегла обсяги реалізації, а й наростила їх на 71,4%. Аналіз техніко-економічних показників підтверджує стійке масштабування бізнесу та ефективне використання кадрового потенціалу. Випереджаючі темпи росту чистого прибутку (187,5%) порівняно з темпами росту доходу вказують на підвищення операційної ефективності та оптимізацію витрат. Це обґрунтовує доцільність подальшого інвестування у розвиток систем управління, оскільки наявна фінансова база дозволяє покривати витрати на інновації.

Для аналізу показників результативності та рентабельності (табл. 2.3) обрано період 2021–2024 рр., оскільки 2020 рік був етапом інституційного становлення організації без здійснення активних операцій з реалізації.

Початок аналізу з 2021 року дозволяє забезпечити репрезентативність даних та коректність розрахунку відносних показників ефективності торговельної діяльності. Для більш глибокого розуміння джерел формування фінансового успіху компанії необхідно деталізувати аналіз її доходів та прибутковості, що дозволить оцінити ефективність торгової політики організації протягом 2021–2024 рр.

Таблиця 2.3

Аналіз показників результативності та рентабельності ТОВ «ТД «АВАНТІ»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 24/22 (+/-)
1	2	3	4	5	6
Валовий прибуток, тис. грн	856,5	1 623,2	2 190,0	2 790,0	+1 166,8
Операційний прибуток, тис. грн	478,2	871,3	1 238,0	1 635,0	+763,7

1	2	3	4	5	6
Рентабельність реалізації, %	7,1	6,6	6,9	7,2	+0,6
Витрати на 1 грн чистого доходу, грн	0,93	0,93	0,92	0,91	-0,02

У табл. 2.3 представлено якісні індикатори ефективності діяльності, зокрема динаміку валового та операційного прибутку. Розраховане абсолютне відхилення за 2022–2024 рр. дозволяє оцінити реальний приріст результативності, саме збільшення валового прибутку на 1 166,8 тис. грн підтверджує зміцнення ринкових позицій бренду та успішну реалізацію стратегії онлайн-торгівлі. Аналіз показників результативності підтверджує стабільну прибутковість та ефективність обраної бізнес-моделі ТОВ «ТД «АВАНТІ». Позитивний показник рентабельності реалізації, яка у 2024 році склала 7,2%, свідчить про високу капіталовіддачу та здатність організації генерувати прибуток за умов зростання масштабів діяльності. Разом з тим, поступове зниження витрат на 1 грн чистого доходу до 0,91 грн створює об'єктивні передумови для подальшого вдосконалення методів менеджменту та впровадження систем автоматизації контролю.

Для аналізу майнового стану організації у табл. 2.4 застосовано метод структурно-динамічного аналізу, що дозволяє визначити питому вагу кожної групи активів у загальному балансі. Період дослідження охоплює 2021–2024 рр., оскільки саме з 2021 року розпочалося формування реального капіталу організації після завершення реєстраційних процедур.

Розрахунок зміни частки у відсоткових пунктах (п.п.) наочно демонструє вектори інвестиційної політики ТОВ «ТД «АВАНТІ», зокрема поступовий перехід від чисто посередницької моделі до накопичення власних необоротних ресурсів. Результати наведено у табл. 2.4.

Динаміка складу та структури майна (активів) ТОВ «ТД «АВАНТІ»

Група активів	2021 р., %	2022 р., %	2023 р., %	2024 р., %	Зміна частки, п.п.
1	2	3	4	5	6
Необоротні активи	0,0	0,0	2,4	4,1	+4,1
Оборотні активи (запаси)	58,5	57,2	56,7	54,5	-2,7
Грошові кошти та еквіваленти	0,1	9,1	10,2	10,5	+1,4
Дебіторська заборгованість	41,4	33,7	30,7	30,9	-2,8
Усього активи	100,0	100,0	100,0	100,0	X

Примітка: показник «X» у рядку «Усього активів» графі «Зміна частки» вказує на відсутність змістовного значення для розрахунку, оскільки сукупна структура активів у будь-якому періоді приймається за 100%, а відносні зміни відбуваються виключно в межах перерозподілу часток між окремими групами майна.

Результати аналізу структури майна (табл. 2.4) свідчать про високу мобільність капіталу ТОВ «ТД «АВАНТІ», оскільки понад 95% активів сконцентровано в оборотній формі, що є оптимальним для сфери оптово-роздрібною торгівлі текстилем. Позитивною тенденцією є поява та зростання частки необоротних активів у 2023–2024 рр. (до 4,1%), що підтверджує початок капіталізації бізнесу та інвестування у розвиток ІТ-інфраструктури компанії. Контрольований рівень дебіторської заборгованості (близько 30%) при одночасному зростанні залишків грошових коштів підтверджує достатній рівень ліквідності та фінансової незалежності організації. Таким чином, сформований ресурсний потенціал є достатнім для фінансування заходів щодо вдосконалення системи менеджменту, зокрема витрат на інтеграцію CRM-модулів та розробку системи показників (KPI) для оцінки персоналу.

Таким чином, за результатами аналізу організаційно-економічної характеристики ТОВ «ТД «АВАНТІ» встановлено, що компанія є фінансово стійкою та демонструє стрімке зростання чистого доходу на 171,4% за період 2022–2024 рр. Проте виявлено, що існуюча лінійно-функціональна структура управління та діючі методи менеджменту потребують модернізації відповідно до нових масштабів діяльності та зростання штату працівників до 12 осіб, що обумовлює необхідність подальшого дослідження системи управління у наступному підрозділі 2.2.

2.2 Оцінка системи методів менеджменту та організаційної структури ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АВАНТІ»

Ефективність функціонування ТОВ «ТД «АВАНТІ» безпосередньо залежить від сукупності методів менеджменту, які використовує керівництво для досягнення стратегічних цілей. На основі аналізу управлінської діяльності та результатів опитування стейкхолдерів (внутрішніх — персоналу та апарату управління; зовнішніх — партнерів та клієнтів), систему методів менеджменту в організації, відповідно до розробленої у першому розділі класифікації (табл. 1.2), можна згрупувати за такими напрямками:

1. Організаційно-адміністративні методи — базуються на суворій ієрархічній підпорядкованості та регламентації процесів через накази й розпорядження.
2. Фінансово-економічні методи — спрямовані на матеріальне стимулювання персоналу та забезпечення рентабельності торгових операцій ТОВ «ТД «АВАНТІ» через систему оплати праці та бонусів.
3. Соціально-психологічні методи — орієнтовані на формування сприятливого клімату, моральне стимулювання та підтримку лояльності колективу.

4. Ситуаційні методи — інструментарій антикризового реагування, що активізується у періоди нестабільності ринку текстильної продукції.

Для отримання об'єктивної оцінки діючої системи управління в ТОВ «ТД «АВАНТИ» було проведено комплексне дослідження чотирьох груп методів менеджменту. Емпіричну базу аналізу склали результати анкетування 30 респондентів. Для отримання об'єктивної оцінки до опитування було залучено ключові групи стейкхолдерів у наступному співвідношенні: персонал підприємства — 10 осіб (лінійні співробітники та менеджери середньої ланки), ключові партнери — 9 представників (постачальники та логістичні контрагенти) та клієнти організації — 11 осіб (постійні оптові та корпоративні замовники). Узагальнена характеристика інструментів реалізації цих методів та рівень їх сприйняття різними групами стейкхолдерів систематизовані в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка ефективності методів управління в ТОВ «ТД «АВАНТИ»

Група методів	Реалізація в ТОВ «ТД «АВАНТИ»	Результати дослідження (питання анкети)	Висновок щодо ефективності
1	2	3	4
Організаційно-адміністративні	Накази директора, контроль дисципліни, посадові інструкції	Питання №2: 70% — домінування директивного стилю. Питання №1: 50% — перетин повноважень	Висока виконавча дисципліна нівелюється бюрократизацією та дублюванням функцій
Фінансово-економічні	Виплата заробітної плати, система бонусів за обсяги продажів	Питання №11: 80% — пріоритет матеріальної мотивації. Питання №10: наявність скарг на суб'єктивність КРІ	Основний метод стимулювання, що потребує більшої прозорості та об'єктивності

1	2	3	4
Соціально-психологічні	Наради, епізодичне інформування персоналу	Питання №4: Епізодичне інформування про стратегію без участі в її розробці	Використовуються фрагментарно; низький рівень залучення персоналу до життя компанії
Ситуаційні	Оперативні рішення директора в умовах зміни ринку текстилю.	Питання №3: 60% — інерційні затримки при прийнятті рішень	Механізм ситуаційного реагування слабкий через надмірну централізацію влади

Результати проведеного аналізу дозволяють ідентифікувати ключові управлінські проблеми в ТОВ «ТД «АВАНТІ». По-перше, організаційно-адміністративні методи базуються на централізації управління. Встановлено, що домінуючий директивний стиль (70%) забезпечує стабільність та чітке виконання наказів у кризові періоди, проте потребує подальшої оптимізації через виявлені ознаки управлінського дублювання у 50% випадків. Така ситуація зумовлена необхідністю уточнення посадових інструкцій для усунення перетину повноважень. По-друге, незважаючи на те, що фінансово-економічні методи є ключовим стимулом для 80% персоналу, їх ефективність обмежена низькою прозорістю системи КРІ, що викликає суб'єктивне сприйняття справедливості винагороди. По-третє, критично низький рівень використання соціально-психологічних методів підтверджується ізоляцією працівників від стратегічного планування, що в довгостроковій перспективі знижує лояльність до організації. Нарешті, слабкість ситуаційних методів проявляється у високому рівні інерційності (60%), що свідчить про неспроможність системи менеджменту оперативно адаптуватися до ринкових змін без прямої санкції вищого керівництва. Таким чином, діюча система методів потребує децентралізації та підвищення прозорості для забезпечення гнучкості компанії.

Ефективність обраних методів менеджменту в ТОВ «ТД «АВАНТИ» нерозривно пов'язана з діючою організаційною структурою компанії. Лінійно-функціональна модель управління, що застосовується в організації, створює умови для реалізації адміністративного впливу, проте її жорсткість безпосередньо впливає на якість виконання управлінських функцій та швидкість бізнес-процесів. Для глибшого розуміння цього взаємозв'язку було проведено оцінку структурно-функціональної ефективності за ключовими параметрами (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка структурно-функціональної ефективності управління за результатами опитування

Параметр аналізу	Ключовий показник (питання анкети)	Результат (у % до загальної кількості)	Оцінка впливу на діяльність організації
1	2	3	4
Стиль керівництва	Питання №2: Вектор управлінського впливу	70% — Директивний стиль	Забезпечує стабільність, проте жорсткий контроль обмежує ініціативу підлеглих та сповільнює процеси
Детермінованість обов'язків	Питання №1: Чіткість функціоналу	50% — Перетин повноважень	Призводить до конфліктів між відділами та дублювання завдань через низьку регламентацію
Адаптивність системи	Питання №3: Рівень реактивності	60% — Інерційні затримки	Компанія повільно реагує на запити партнерів через надмірну бюрократизацію та довгий ланцюг узгоджень

Аналіз даних табл. 2.6 підтверджує, що існуюча модель управління в ТОВ «ТД «АВАНТІ» характеризується високим рівнем централізації, що є наслідком поєднання директивного стилю (70%) та бюрократизованих адміністративних процедур. Виявлений перетин повноважень у половини респондентів (50%) вказує на критичну потребу в перегляді посадових інструкцій та чіткому розмежуванні зон відповідальності для усунення конфліктних точок. Найбільш проблемною зоною є низька управлінська адаптивність: інерційні затримки у 60% випадків свідчать про те, що довгий ланцюг узгоджень з директором стає бар'єром для оперативної співпраці з партнерами. Отже, для підвищення конкурентоспроможності організації необхідна оптимізація структури шляхом делегування повноважень та скорочення рівнів бюрократичного контролю. Оцінка ефективності методів менеджменту тісно пов'язана з існуючою організаційною структурою ТОВ «ТД «АВАНТІ». Аналіз демонструє, що лінійно-функціональна модель управління, хоча й забезпечує чітку вертикаль підпорядкування, створює певні бар'єри для оперативної діяльності.

На основі отриманих даних можна зробити висновки, що поєднання директивного стилю управління з існуючою структурою ТОВ «ТД «АВАНТІ» призводить до зниження загальної адаптивності бізнесу. Основними деструктивними факторами є:

- Залежність від керівника: Рішення проходять довгий шлях узгодження з директором, що в умовах динамічного текстильного ринку спричиняє втрату можливостей.
- Відсутність автономії. Керівники підрозділів (відділ збуту, відділ логістики) мають обмежені повноваження, що не дозволяє їм оперативно вирішувати поточні питання з контрагентами без дозволу керівника.
- Функціональні розриви. Внаслідок того, що лише 30% персоналу підтверджують повну відповідність посадових інструкцій реальним обов'язкам,

у періоди пікових навантажень спостерігається суттєва дезорганізація управлінських процесів.

Таким чином, можна зазначити, що система менеджменту ТОВ «ТД «АВАНТИ» спирається на чітку вертикаль управління та послідовне дотримання адміністративних регламентів. Застосування директивного стилю керівництва дозволяє підтримувати високий рівень виконавчої дисципліни, хоча й створює потенціал для більшого залучення персоналу до прийняття оперативних рішень. Аналіз показав, що 50% респондентів стикаються з питаннями розмежування повноважень, що вказує на доцільність подальшої деталізації та актуалізації посадових інструкцій. Поточна організаційна структура забезпечує стабільність процесів, проте зафіксовані у 60% випадків часові затримки при реагуванні на ринкові запити свідчать про наявність резервів для підвищення гнучкості та адаптивності системи управління. Економічні методи стимулювання є пріоритетними для працівників, проте їх ефективність нівелюється суб'єктивністю діючої системи КРІ. Соціально-психологічні методи використовуються лише фрагментарно, про що свідчить низький рівень залучення персоналу до стратегічного планування. Загалом, діюча система методів потребує децентралізації та підвищення прозорості для забезпечення гнучкості організації

2.3 Аналіз результатів емпіричного дослідження стейкхолдерів та SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ТД «АВАНТИ»

Попередній аналіз методів управління та фінансово-господарських показників ТОВ «ТД «АВАНТИ», проведений у підрозділах 2.1 та 2.2, дозволив визначити загальний стан системи менеджменту та її економічну ефективність. Проте, для формування вичерпної та об'єктивної оцінки якості управлінських рішень недостатньо лише кількісних звітних даних. Необхідно врахувати якісні аспекти, практичний досвід та суб'єктивне сприйняття процесів безпосередніми

учасниками — внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами. Такий інтегрований підхід дозволяє виявити приховані проблемні аспекти в системі управління, які не завжди відображаються у фінансовій звітності, але мають критичний вплив на швидкість прийняття рішень, рівень лояльності клієнтів та залученість персоналу. Для отримання достовірної інформації про фактичний стан менеджменту було проведено анкетування 30 респондентів, серед яких представники персоналу, ключові партнери та клієнти організації.

Результати емпіричного дослідження у поєднанні з попередньо отриманими даними стануть підґрунтям для побудови матриці SWOT-аналізу. Використання даного інструменту стратегічного планування дозволяє системно ідентифікувати сильні та слабкі сторони ТОВ «ТД «АВАНТІ», а також класифікувати зовнішні можливості та загрози, що є критично важливим для визначення вектора подальшого розвитку організації. Застосування зазначеної методики забезпечує перехід від констатації поточного стану до формування стратегічних пріоритетів модернізації системи менеджменту.

Першим етапом емпіричного дослідження став аналіз базису системи менеджменту — її організаційної побудови та функціональної стійкості. У межах Блоку I «Організаційна структура та функціональний розподіл» респондентам було запропоновано оцінити чіткість закріплення обов'язків, переважаючий стиль керівництва та адаптивність компанії до ринкових коливань. Узагальнені результати оцінювання наведено у табл. 2.7. Для оцінки внутрішньої стабільності та чіткості побудови системи менеджменту в ТОВ «ТД «АВАНТІ» було проаналізовано відповіді респондентів щодо регламентації обов'язків, домінуючого стилю керівництва та швидкості прийняття рішень. Даний підхід дасть змогу виявити критичні обмеження та системні недоліки, які не відображаються у фінансовій звітності, але суттєво впливають на ефективність функціонування організації.

Аналіз результатів Блоку I (Організаційна структура та функціональний розподіл)

Таблиця 2.7

Результати оцінки організаційної структури та функціонального розподілу ТОВ «ТД «АВАНТІ»

Питання анкети	Варіанти відповіді	Кількість респондентів (осіб)	Частка (%)
1	2	3	4
1. Ступінь детермінованості (чіткості) функціональних обов'язків	а) Повна відповідність інструкціям	9	30%
	б) Переважна чіткість (є перетин повноважень)	15	50%
	в) Низький рівень регламентації	6	20%
2. Домінуючий стиль керівництва (вектор впливу)	а) Колегіальний	6	20%
	б) Директивний	21	70%
	в) Ліберальний	3	10%
3. Рівень адаптивності до змін ринку текстилю	а) Високий рівень реактивності	5	17%
	б) Інерційні затримки (бюрократизація)	18	60%
	в) Низька швидкість реагування	7	23%
4. Інтеграція персоналу у стратегічне планування	а) Постійне залучення	3	10%
	б) Епізодичне інформування	20	67%
	в) Повна ізоляція	7	23%

Аналіз результатів дослідження (табл. 2.7) підтверджує домінування в ТОВ «ТД «АВАНТІ»» чітко регламентованої моделі управління, де 21 респондент (70%) вказує на переважання директивних методів. Ключовим системним бар'єром є дублювання повноважень, зафіксоване 15 респондентами (50% вибірки), що у поєднанні з інерційністю процесів (60%) створює бар'єри для оперативного реагування на ринкові виклики. Низький рівень інтеграції

персоналу у стратегічне планування (67% опитаних отримують лише епізодичну інформацію) свідчить про необхідність перегляду комунікаційних ліній та децентралізації управління.

Наступним етапом дослідження став аналіз взаємодії організації із зовнішнім середовищем та оцінка його ринкового статусу щодо контрагентів. Оскільки ТОВ «ТД «АВАНТИ» функціонує у конкурентному секторі оптової торгівлі текстилем, якість комунікацій та репутаційна складова є ключовими індикаторами ефективності зовнішнього менеджменту. Отримані результати опитування представлені у табл. 2.8.

Аналіз результатів Блоку II (Маркетинговий та комунікаційний менеджмент)

Таблиця 2.8

Результати оцінки маркетингового та комунікаційного менеджменту ТОВ «ТД «АВАНТИ»

Питання анкети	Варіанти відповіді	Кількість (осіб)	Частка (%)
1	2	3	4
5. Рівень професійної компетентності менеджменту при супроводі транзакцій	а) Максимальна відповідність стандартам	6	20%
	б) Достатній рівень (є зауваження до комунікацій)	18	60%
	в) Невідповідність	6	20%
6. Ступінь задоволеності рівнем цифровізації сервісних процесів	а) Висока інтеграція ІТ	4	13%
	б) Помірна автоматизація (потребує CRM)	20	67%
	в) Несучасні інструменти	6	20%
7. Домінуючий фактор лояльності до організації	а) Якість супроводу та культура	5	17%
	б) Ціна-якість при середньому сервісі	19	63%
	в) Відсутність конкурентів	6	20%

Результати Блоку II (табл. 2.8) вказують на те, що клієнти та партнери сприймають компетентність менеджменту як достатню, проте 60% мають

зауваження до комунікаційної складової. Основним фактором лояльності є раціональне співвідношення «ціна-якість» (63%), що супроводжується середнім рівнем сервісу та помірною автоматизацією (67%).

Виявлені у Блоці II зауваження стейкхолдерів щодо якості комунікацій та «середнього» рівня сервісу логічно зумовлюють необхідність аналізу технологічного базису організації. У межах Блоку III «Технологічна трансформація та інноваційна активність» було досліджено ставлення респондентів до автоматизації та проведено самооцінку науково-технічного забезпечення менеджменту ТОВ «ТД «АВАНТИ». Результати дослідження представлено у табл. 2.9.

Аналіз результатів Блоку III (Технологічна трансформація та інноваційна активність)

Таблиця 2.9

Результати оцінки технологічної трансформації та інноваційної активності ТОВ «ТД «АВАНТИ»

Питання анкети	Варіанти відповіді	Кількість (осіб)	Частка (%)
1	2	3	4
8. Оцінка доцільності впровадження спеціалізованих систем автоматизації (CRM тощо)	а) Критично необхідний крок для конкуренто-спроможності	6	20%
	б) Доцільний захід, що потребує обґрунтування	18	60%
	в) Недоцільно, методи відповідають потребам	6	20%
9. Оцінка поточного стану науково-технічного та інструментального забезпечення	а) Сучасний рівень (кращі практики)	4	13%
	б) Рівень, що потребує точкової модернізації	20	67%
	в) Використання застарілих підходів та засобів	6	20%

Результати анкетування підтверджують (табл. 2.9), що технологічний інструментарій менеджменту ТОВ «ТД «АВАНТИ» потребує оновлення.

Більшість респондентів (67%) оцінюють поточне науково-технічне забезпечення як таке, що вимагає точкової модернізації. Важливо зазначити, що 60% опитаних визнають доцільність впровадження CRM-систем та інших інструментів автоматизації, що корелює з виявленими раніше проблемами у швидкості сервісу. Таким чином, готовність стейкхолдерів до інновацій є достатньою, проте стримується необхідністю попереднього економічного обґрунтування таких інвестицій.

Доведено, що технологічна модернізація, доцільність якої була обґрунтована у попередньому блоці, неможлива без відповідної трансформації системи управління персоналом. У межах Блоку IV «Соціально-економічні інструменти менеджменту» респонденти оцінили прозорість діючої системи оцінки результативності, визначили найбільш дієві вектори мотивації та рівень інвестицій організації у розвиток людського капіталу. Отримані результати наведено у табл. 2.10.

Аналіз результатів Блоку IV (Соціально-економічні інструменти менеджменту)

Таблиця 2.10

**Результати оцінки соціально-економічних інструментів менеджменту
ТОВ «ТД «АВАНТІ»**

Питання анкети	Варіанти відповіді	Кількість (осіб)	Частка (%)
1	2	3	4
10. Оцінка прозорості та об'єктивності діючої системи оцінки результативності (на основі KPI)	а) Повна зрозумілість та прямий зв'язок з винагородою	5	17%
	б) Часткова зрозумілість (критерії видаються суб'єктивними)	17	56%
	в) Відсутність зрозумілої системи оцінки	8	27%

1	2	3	4
11. Пріоритетний вектор мотиваційного впливу для підвищення продуктивності	а) Матеріально-стимулюючий (преміювання)	18	60%
	б) Соціально-професійний (кар'єра, навчання)	6	20%
	в) Організаційно-психологічний (клімат, автономія)	6	20%
12. Оцінка рівня інвестицій організації у розвиток людського капіталу (навчання, тренінги)	а) Висока інтенсивність професійного розвитку	4	13%
	б) Низька активність (формальний інструктаж)	16	54%
	в) Відсутність програм професійної трансформації	10	33%

Результати дослідження (табл. 2.10) свідчать про наявність суттєвих управлінських дисфункцій у кадровій політиці ТОВ «ТД «АВАНТІ». Понад половину респондентів (56%) вважають діючу систему КРІ суб'єктивною, а 54% опитаних вказують на низьку активність організації у сфері професійного навчання.

Оскільки для 60% стейкхолдерів домінуючим вектором залишається матеріальне стимулювання, виникає критична потреба у розробці прозорих механізмів зв'язку між конкретними показниками ефективності (автоматизованими у CRM) та системою винагороди. Це дозволить згладжувати відчуття несправедливості та підвищити лояльність персоналу.

Наступним етапом аналізу окремих підсистем стала оцінка перспектив розвитку та ідентифікація зон ризику. У межах Блоку V «Планування та оцінка перспектив розвитку» респонденти визначили сфери, що потребують першочергової модернізації, та оцінили динаміку якості управління за останній рік. Результати систематизовано у табл. 2.11.

**Результати оцінки планування та перспектив розвитку ТОВ «ТД
«АВАНТІ»**

Питання анкети	Варіанти відповіді	Кількість (осіб)	Частка (%)
1	2	3	4
13. Визначте критичну зону в системі менеджменту, що потребує першочергової модернізації	а) Організаційна структура та розподіл повноважень	6	20%
	б) Система комунікацій та інформаційного обміну	6	20%
	в) Технологічна база та методи прийняття рішень	18	60%
14. Як змінилася якість управління в організації за останній рік?	а) Позитивна динаміка: управління стало ефективнішим	5	17%
	б) Без змін (ситуація залишається на колишньому рівні)	19	63%
	в) Погіршення: якість управління знизилася	6	20%
15. Оцініть загальну надійність та позиції ТОВ «ТД «АВАНТІ» порівняно з конкурентами	а) Повна впевненість (лідери на ринку)	4	13%
	б) Стабільна позиція (хоча деякі процеси можна покращити)	20	67%
	в) Потреба в змінах через застарілі методи управління	6	20%
16. Вкажіть Ваш статус у межах даного дослідження	а) Внутрішній стейкхолдерів (співробітник апарату управління)	9	30%
	б) Зовнішній стейкхолдерів (контрагент, клієнт, партнер)	21	70%

Аналіз підтверджує, що 70% респондентів є зовнішніми стейкхолдерами, які сприймають організацію як надійного партнера зі стабільною ринковою позицією (67%). Проте результати виявили серйозні внутрішні виклики: 60% опитаних вважають технологічну базу та методи прийняття рішень найбільш критичною зоною, що потребує модернізації.

Виявлення факту відсутності суттєвих змін у якості управління протягом останнього року (63%) у поєднанні зі стабільною ринковою позицією (67%) свідчить про стан управлінської статичності. Хоча фінансові показники організації демонструють ріст, результати опитування переважно зовнішніх стейкхолдерів (70%) вказують на те, що цей успіх не підкріплений розвитком менеджменту. Визначення технологічної бази як «критичної зони» (60%) підкреслює потребу в трансформації існуючої системи через подолання адміністративних бар'єрів, оскільки ТОВ «ТД «АВАНТИ» вичерпало ресурс інерційного розвитку і потребує оновлення інструментарію менеджменту.

Завершальним етапом дослідження стала інтегральна оцінка позицій ТОВ «ТД «АВАНТИ» з позиції стейкхолдерів. У межах Блоку VI «Загальна характеристика та ринковий статус організації» респонденти оцінили надійність компанії порівняно з конкурентами, рівень її інформаційної прозорості та визначили етап життєвого циклу, на якому перебуває система управління. Результати наведено у табл. 2.12.

Аналіз результатів Блоку VI (Загальна характеристика та ринковий статус організації)

Таблиця 2.12

Результати оцінки ринкового статусу та прозорості ТОВ «ТД «АВАНТИ»

Питання анкети	Варіанти відповіді	Кількість (осіб)	Частка (%)
1	2	3	4
17. Ступінь інформаційної відкритості та прозорості діяльності	а) Повна відкритість	7	23%
	б) Часткова відкритість (вибірково/із затримками)	18	60%
	в) Закритість (брак інформації)	5	17%
18. Етап життєвого циклу організації в контексті управлінського розвитку	а) Етап інтенсивного зростання	6	20%
	б) Етап зрілості (стабільність, потрібна оптимізація)	19	63%
	в) Етап стагнації (радикальний перегляд)	5	17%

Як видно із табл. 2.12 ТОВ «ТД «АВАНТІ» перебуває на етапі зрілості (63%), що характеризується стабільністю, але вимагає точкової оптимізації управлінських процесів для запобігання спаду. Проте виявлена часткова інформаційна відкритість (60%) вказує на певні дефекти управлінського механізму у сфері зовнішніх та внутрішніх комунікацій. Подібна закритість створює ситуацію інформаційної обмеженості, що в подальшій перспективі може послабити конкурентні переваги організації, попри його поточну стабільність.

Для формування об'єктивної стратегічної картини розвитку ТОВ «ТД «АВАНТІ» було проведено комплексне узагальнення результатів дослідження. Матриця SWOT-аналізу базується на синтезі кількісних показників фінансово-господарського стану організації (розрахованих у табл. 2.1–2.8 підрозділу 2.1) та якісних оцінок стейкхолдерів, отриманих у ході анкетування (підрозділ 2.3). Такий інтегральний підхід дозволяє зіставити реальні економічні досягнення компанії з рівнем ефективності існуючої системи менеджменту та виявити приховані загрози.

Таблиця 2.13

Матриця SWOT-аналізу системи менеджменту ТОВ «ТД «АВАНТІ»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<p>S1. Стабільна ринкова позиція та репутація надійного партнера (67% за результатами анкетування).</p> <p>S2. Позитивна динаміка фінансових показників, зокрема зростання ліквідності та платоспроможності (згідно з табл. 2.1–2.4 підрозділу 2.1).</p> <p>S3. Високий рівень професійної компетентності управлінського апарату.</p>	<p>W1. Стан управлінської статичності та відсутність прогресу в якості менеджменту протягом року (63%).</p> <p>W2. Критичне технологічне відставання у методах прийняття рішень та обробки інформації (60%).</p> <p>W3. Непрозорість системи мотивації та суб'єктивність критеріїв оцінки КРІ (56%).</p>

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<p>O1. Діджиталізація через впровадження CRM-систем (потребу в чому визначили 60% респондентів).</p> <p>O2. Розширення клієнтської бази за рахунок підвищення інформаційної прозорості (відсутність якої відзначили 60% опитаних).</p> <p>O3. Оптимізація організаційної структури для переходу до етапу інтенсивного зростання.</p>	<p>T1. Поступова втрата конкурентоспроможності через інформаційну ізольованість та дефіцит відкритості.</p> <p>T2. Вичерпання ресурсу інерційного розвитку за умовами збереження адміністративних бар'єрів та директивного стилю управління.</p>

Таким чином, проведений SWOT-аналіз ТОВ «ТД «АВАНТІ» демонструє специфічний ефект управлінської інерції, де накопичений фінансовий та репутаційний капітал починає вступати в суперечність із застиглою системою управління. Попри позитивну динаміку показників ліквідності та платоспроможності, виявлену в підрозділі 2.1, зафіксована у підрозділі 2.3 управлінська статичність (63%) свідчить про те, що поточне зростання забезпечується переважно зовнішніми факторами та ринковим капіталом, а не внутрішньою ефективністю менеджменту. Найбільш критичною вразливістю організації є технологічне відставання у методах прийняття рішень (60%), у поєднанні з частковою інформаційною закритістю (60%) створює реальну загрозу поступового послаблення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Стратегічний успіх ТОВ «ТД «АВАНТІ» надалі залежатиме від здатності трансформувати слабкі сторони (W) у можливості (O) через діджиталізацію бізнес-процесів, впровадження CRM-систем та перехід до прозорості моделі мотивації персоналу. Таким чином, результати аналізу підкреслюють необхідність подолання адміністративних бар'єрів та модернізації управлінського апарату для переходу на етап інтенсивного інноваційного зростання.

Висновки за розділом 2

1. Досліджено особливості організаційної структури ТОВ «ГД «АВАНТІ», де функціонує лінійно-функціональна структура управління, що забезпечує чітке підпорядкування та спеціалізацію за ключовими напрямками діяльності: закупівлями, логістикою та збутом. З'ясовано, що попри ефективність такої моделі для малого бізнесу, розширення штату до 12 осіб та збільшення кола партнерів створює надмірне навантаження на керівника через високу концентрацію операційних завдань на вищій ланці менеджменту.

2. Встановлено, що техніко-економічні показники діяльності компанії свідчать про її перехід від стадії становлення до фази інтенсивного розвитку. Протягом 2021–2024 рр. чистий дохід організації зріс на 71,4%, досягнувши рівня 18 560,0 тис. грн, при цьому темпи зростання чистого прибутку (187,5%) суттєво випередили динаміку доходів. Доведено, що це підтверджує високу операційну ефективність обраної бізнес-моделі та наявність фінансового потенціалу для впровадження управлінських інновацій.

3. Виявлено позитивну динаміку показників результативності, зокрема зростання рентабельності реалізації до 7,2% та зниження витрат на 1 грн чистого доходу до 0,91 грн. Обґрунтовано, що такі результати є наслідком виваженої торговельної політики та цифровізації бізнесу через платформу avantiyarn.com, хоча існуюча система контролю, заснована на безпосередньому нагляді, вже потребує впровадження формалізованих показників ефективності (KPI).

4. Підтверджено високу фінансову стійкість та ліквідність компанії за результатами аналізу її майнового стану. Структура активів залишається мобільною (понад 95% — оборотні кошти), а формування необоротних активів (4,1% у 2024 р.) вказує на розвиток власної ІТ-інфраструктури. Водночас констатовано, що частка дебіторської заборгованості (30,9%) формує об'єктивну потребу в автоматизації розрахунків з контрагентами.

5. Узагальнено, що ТОВ «ТД «АВАНТИ» має стійку ринкову позицію та достатні ресурси для подальшого масштабування. Визначено, що пріоритетними зонами розвитку є інтеграція CRM-системи для синхронізації підрозділів та розробка системи КРІ, що дозволить оптимізувати управлінський цикл і підвищити прозорість бізнес-процесів на текстильному ринку.

6. Досліджено систему методів менеджменту та організаційну структуру ТОВ «ТД «АВАНТИ», що дозволило встановити домінування вертикальної моделі управління. З'ясовано, що в компанії переважають адміністративні методи з вираженим директивним стилем керівництва (70% відповідей респондентів). Встановлено, що хоча такий підхід забезпечує високу виконавчу дисципліну, він одночасно формує надмірну залежність усіх бізнес-процесів від одноосібних рішень керівника. Виявлено низьку функціональну визначеність у системі розподілу обов'язків, що проявляється у суттєвому перетині повноважень працівників (50% опитаних). Доведено, що така ситуація свідчить про невідповідність посадових інструкцій реальним потребам організації, що спричиняє дублювання завдань та виникнення внутрішніх конфліктів.

7. Досліджено рівень управлінської адаптивності та встановлено її дефіцит через поєднання існуючої лінійно-функціональної структури з бюрократизованими методами прийняття рішень. З'ясовано, що це призводить до інерційних затримок у 60% випадків, що суттєво знижує конкурентоспроможність компанії на динамічному ринку.

8. Встановлено наявність дисбалансу в методах мотивації персоналу. Доведено, що економічні методи стимулювання (преміювання) сприймаються як основні, проте їхня дієвість знижується через відсутність прозорості системи показників ефективності (КРІ). Виявлено, що соціально-психологічні методи управління практично не використовуються, що підтверджується низьким рівнем залучення персоналу до стратегічного планування розвитку організації.

9. Об'єднання результатів техніко-економічного аналізу та діагностики системи менеджменту дозволило встановити критичну суперечність: попри високу фінансову стійкість, організація перебуває у стані структурної стагнації. З'ясовано, що ринковий успіх компанії наразі має інерційний характер і ґрунтується на раніше сформованій репутації, а не на впровадженні новітніх методів менеджменту. Встановлено, що результати емпіричного вивчення підтверджують розрив між ресурсним потенціалом компанії та ефективністю його використання: 63% респондентів констатують відсутність якісного розвитку управлінських процесів протягом останнього року. Виявлено, що ключовою вразливістю системи управління є технологічне відставання у методах прийняття рішень (60%) та домінування директивних підходів. Доведено, що у поєднанні з обмеженою інформаційною відкритістю це створює реальну загрозу поступового вичерпання конкурентних переваг.

10. З'ясовано на основі SWOT-аналізу наявність ефекту управлінської статичності, який свідчить про те, що організація досягла межі зростання за рахунок внутрішнього самопливу. Встановлено, що стратегічний успіх ТОВ «ТД «АВАНТІ» безпосередньо залежить від здатності менеджменту забезпечити якісне оновлення через діджиталізацію бізнес-процесів та перехід до прозорої моделі мотивації персоналу. Доведено, що усунення виявлених адміністративних бар'єрів та модернізація інструментарію керівництва є обов'язковими передумовами для подолання ризику уповільнення розвитку. Обґрунтовано необхідність впровадження зазначених заходів для забезпечення переходу компанії на етап інтенсивного інноваційного поступу.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АВАНТІ»

3.1 Розробка заходів щодо оптимізації управління за результатами експертної оцінки та діагностики проблем

Результати дослідження, які наведено у другому розділі, вказують на те, що стрімке зростання доходів ТОВ «ТД «АВАНТІ» (на 71,4%) випереджає розвиток управлінської структури. Особливо актуальним це питання є в управлінні онлайн-продажами та складською логістикою текстильної продукції, де 60% затримок спричинені бюрократизацією. Для вирішення цих проблем пропонується комплекс заходів, адаптований до специфіки торгівлі пряжею та функціонування маркетплейсу.

Перший блок заходів спрямований на усунення функціональних розривів між «офлайн» складом та «онлайн» платформою (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Заходи щодо оптимізації організаційної взаємодії в умовах інтегрованої системи онлайн та офлайн продажів

Об'єкт оптимізації	Пропонований захід	Очікуваний ефект для ТОВ «ТД «АВАНТІ»
1	2	3
Управління замовленнями	Впровадження регламенту автоматичної синхронізації залишків пряжі між складом та сайтом avantiyarn.com	Усунення помилок «подвійного продажу» та скарг клієнтів на відсутність товару
Логістичний менеджмент	Закріплення персональної відповідальності за менеджерами з відвантажень (система RACI)	Зниження частки функціонального перетину (зараз 50%) у ланцюгу «замовлення – відправка»

1	2	3
Маркетингова гнучкість	Делегування повноважень щодо встановлення акційних цін контент-менеджеру сайту	Скорочення часу реакції на зміну попиту в текстильній галузі з 3 днів до 2 годин

Отже, оптимізація взаємодії дозволить перетворити онлайн-платформу з простого інструменту вітрини на інтегрований центр управління, де кожна дія персоналу чітко регламентована та спрямована на швидкість обслуговування.

Другий блок заходів стосується впровадження економічних методів менеджменту, які б стимулювали працівників текстильного напрямку до підвищення середнього чека та якості консультування (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Специфічні економічні методи управління для персоналу ТОВ «ТД
«АВАНТІ»**

Категорія персоналу	Зміст заходу (KPI та бонуси)	Мета заходу
1	2	3
Менеджери онлайн-продажів	Впровадження KPI за показником «LTV клієнта» (довічна цінність клієнта) та швидкість відповіді в чаті	Стимулювання повторних покупок пряжі та лояльності до бренду AVANTI
Комірники та пакувальники	Система преміювання за «нульовий відсоток браку/пересорту» при комплектації наборів для в'язання	Мінімізація витрат на логістику повернень, що критично для дрібного текстильного товару
Адміністрація сайту	Бонусування за ріст конверсії онлайн-платформи та технічну стабільність (uptime)	Забезпечення безперебійної роботи онлайн-бізнесу у пікові сезони (осінь-зима)

Перехід від фіксованої оплати до системи «Грейдинг + КРІ» дозволить замінити 70% директивних вказівок керівництва на самомотивацію працівників, орієнтовану на конкретний фінансовий результат. Варто зазначити, що запропонована у табл. 3.2 зміна векторів управлінського впливу потребує не лише локальних коригувань, а й цілісного перегляду механізму взаємодії всіх підрозділів компанії. Оскільки діагностика виявила значний розрив між операційною діяльністю та стратегічними цілями, перехід до нових методів менеджменту має відбуватися системно.

Для візуалізації цього процесу та координації зусиль у межах єдиного інформаційного простору організації, нами розроблено концептуальну модель трансформації (рис. 3.1). Вона демонструє, як виявлені проблеми ТОВ «ТД «АВАНТІ» перетворюються на цільові результати завдяки синергії адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів, що реалізуються через цифрову платформу компанії.



Рис. 3.1 Модель трансформації методів менеджменту ТОВ «ТД «АВАНТІ» на засадах цифровізації та орієнтації на результат

Запропонований на рис. 3.1 алгоритм дозволяє візуалізувати перехід від кризових точок, виявлених під час аналізу у другому розділі, до цільового стану організації. Основна ідея полягає у тому, що технологічна підтримка (цифровізація) виступає фундаментом, на якому базуються нові адміністративні, економічні та соціальні методи менеджменту. Це забезпечує системність змін для ТОВ «ТД «АВАНТИ», перетворюючи онлайн-платформу на головний інструмент управління та контролю.

Третій блок заходів фокусується на соціально-психологічних аспектах та інноваційному розвитку, що є важливим для компанії, яка позиціонує себе як сучасний бренд (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Соціально-технологічні заходи розвитку управлінського потенціалу

Захід	Опис та галузева специфіка	Прогнозний показник
1	2	3
Корпоративне навчання «Текстильний експерт»	Навчання менеджерів властивостям сировини та трендам в'язання для експертного консультування	Підвищення якості управлінського впливу та авторитету керівників
Цифрова панель (Dashboard)	Візуалізація результатів продажів по категоріях пряжі в реальному часі для всього колективу	Зростання прозорості управління та здорової конкуренції всередині відділів
Програма «Голос клієнта»	Регулярний збір та аналіз відгуків з онлайн-платформи для коригування асортименту	Впровадження інноваційних методів управління на основі Data-driven підходу (управління на основі даних)

Інтеграція сучасних ІТ-інструментів у систему управління ТОВ «ТД «АВАНТИ» забезпечить трансформацію методів контролю з формальних на змістовні, що відповідає стратегії інтенсивного розвитку компанії.

Таким чином, запропоновані заходи дозволяють не просто здійснити часткове корегування існуючої системи, а забезпечити її комплексну модернізацію відповідно до вимог сучасного цифрового текстильного бізнесу. Це закладає надійний фундамент для подальшого обґрунтування економічної ефективності цих пропозицій у наступних підрозділах.

Для забезпечення успішності запропонованих змін та мінімізації негативного впливу на поточні операційні процеси (продажі, логістику), необхідно провести ідентифікацію потенційних ризиків впровадження, що дозволить трансформувати систему управління ТОВ «ТД «АВАНТІ» планово, уникаючи внутрішніх конфліктів та збоїв у роботі онлайн-платформи (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Оцінка ризиків впровадження заходів з оптимізації та шляхи їх
нівелювання**

Категорія ризику	Прояв ризику в ТОВ «ТД «АВАНТІ»	Заходи з мінімізації (нівелювання)
1	2	3
Соціально-психологічний	Неприйняття персоналом нових методів КРІ та підвищенню контролю через Dashboard	Проведення роз'яснювальних зборів, акцент на можливості збільшення доходу працівників
Організаційний	Тимчасове зниження швидкості обробки замовлень під час реструктуризації повноважень	Поетапне впровадження змін: спочатку для онлайн-відділу, потім для складської логістики
Технологічний	Збої в інтеграції ERP-системи з онлайн-платформою avantiyarn.com (ERP-системою, де ведеться облік складу, фінансів та клієнтів) та її «вітриною» (сайтом avantiyarn.com)	Залучення професійних ІТ-консультантів та проведення тестування на дублюючому сервері

1	2	3
Управлінський	Повернення топ-менеджменту до директивних методів у стресових ситуаціях	Регулярний менеджмент-аудит та менторство для власників і керівників підрозділів

Отже, своєчасна ідентифікація ризиків дозволяє перетворити процес модернізації зі стихійної трансформації на керовану еволюцію корпоративної культури, що збереже динаміку зростання прибутку компанії.

Таким чином, розроблені заходи щодо оптимізації управління ТОВ «ТД «АВАНТИ» базуються на результатах глибокої діагностики та враховують галузеву специфіку торгівлі текстилем. Запропонована трансформація від адміністративних до економічних та соціально-психологічних методів менеджменту, підкріплена цифровізацією процесів, дозволить усунути виявлені недоліки (бюрократизм, дублювання функцій). Впровадження системи КРІ та чіткої регламентації взаємодії між онлайн-платформою та складом створить необхідний управлінський фундамент для подальшого масштабування бізнесу та зміцнення позицій бренду AVANTI на ринку.

3.2 Впровадження інноваційних інструментів менеджменту (CRM-системи та КРІ-моделі) для підвищення ефективності діяльності

Комплексна оцінка системи менеджменту ТОВ «ТД «АВАНТИ», проведена у попередньому розділі, показала наявність технологічного розриву, який перешкоджає масштабуванню бізнесу. Результати SWOT-аналізу чітко вказують на те, що трансформація управлінської моделі через впровадження інноваційних систем контролю є безальтернативним кроком для зміцнення позицій компанії на ринку текстилю. З огляду на це, стратегічним напрямом удосконалення менеджменту є впровадження інтегрованого комплексу інноваційних

інструментів: CRM-системи як технологічної платформи та КРІ-моделі як інструменту стимулювання результативності.

Першим етапом модернізації є впровадження CRM-системи (Customer Relationship Management). Для ТОВ «ТД «АВАНТІ» цей крок є фундаментальним, оскільки він дозволяє інтегрувати онлайн-платформу *avantiyarn.com* у єдиний контур управління. Функціональні переваги впровадження CRM-системи систематизовано у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Функціональні можливості CRM-системи в управлінні ТОВ «ТД
«АВАНТІ»**

Напрямок оптимізації	Зміст інноваційних змін	Очікуваний результат
1	2	3
Управління лідами (Lead Management)	Автоматична фіксація звернень з усіх каналів (сайт, месенджери, соцмережі)	Усунення втрат замовлень та підвищення швидкості обробки запитів
Складська логістика	Синхронізація залишків пряжі в режимі реального часу	Мінімізація помилок при формуванні замовлень (уникнення «подвійних продажів»)
Аналітичний контроль	Формування автоматичних звітів та Dashboard-панелей для керівництва	Перехід до Data-driven підходу (управління на основі реальних даних)

У табл. 3.5 наведена сукупність функціональних можливостей CRM-системи, яка дозволяє перетворити цифрову платформу компанії на інтегрований інструмент операційного контролю. Це забезпечує наскрізну прозорість бізнес-процесів — від моменту генерації ліда до фінального відвантаження товару зі складу, що мінімізує вплив «людського фактору» та підвищує загальну пропускну здатність відділу продажів.

Впровадження CRM-системи створює необхідну базу даних для реалізації другого інноваційного інструменту — KPI-моделі (Key Performance Indicators). Оскільки результати анкетування виявило потребу персоналу в прозорій системі мотивації, пропонується перехід від фіксованої оплати до моделі «Грейдинг + KPI». Така модель дозволяє трансформувати методи менеджменту ТОВ «ТД «АВАНТИ» з адміністративно-директивних на економічно-стимулюючі. У табл. 3.6 представлено авторську розробку матриці показників для менеджерів компанії.

Таблиця 3.6

Пропонована KPI-модель для оцінки ефективності персоналу ТОВ «ТД «АВАНТИ»

Показник (KPI)	Вага (%)	Сутність показника	Цільовий орієнтир
1	2	3	4
LTV (Lifetime Value — довічна цінність клієнта)	30	Оцінка сукупного прибутку від одного покупця за весь час співпраці; стимулює роботу на лояльність та повторні замовлення пряжі	Зростання частки постійних клієнтів на 15%
Conversion Rate (Коефіцієнт конверсії)	30	Співвідношення кількості реальних покупців до загальної кількості відвідувачів онлайн-платформи; вимірює ефективність роботи менеджера з первинними зверненнями та його здатність конвертувати потенційний інтерес у реальну угоду	Досягнення показника 6-8%
Response Speed (Швидкість реагування)	20	Часовий проміжок між моментом надходження заявки в CRM та наданням відповіді клієнту; визначає рівень оперативності обслуговування.	Не більше 10-15 хвилин у робочий час

1	2	3	4
Average Check (Середній чек)	20	Середня сума одного замовлення; стимулює менеджерів до пропозиції супутніх товарів (спиць, гачків, фурнітури) разом із основною продукцією.	Зростання середнього чеку на 10%
Разом	100	-	-

Запропонована KPI-модель (табл. 3.6) базується на принципах об'єктивності та стратегічної відповідності. Використання системи «ваг» (зважування показників) дозволяє збалансувати зусилля персоналу: пріоритет на показниках LTV та Conversion Rate (сумарно 60% ваги) стимулює менеджерів до якісної обробки кожного первинного звернення та побудови довгострокових відносин із клієнтами. На відміну від традиційних методів контролю, така модель, інтегрована з CRM-системою, мінімізує суб'єктивізм в оцінюванні та створює прозорий механізм прямої залежності рівня доходу працівника від його реального внеску в економічну результативність організації.

Саме системне поєднання CRM та KPI-моделі створює ефект синергії, де технологічний інструмент забезпечує об'єктивність даних, а мотиваційний механізм спрямовує зусилля колективу на досягнення стратегічних цілей. І це дозволяє нівелювати виявлені раніше управлінські деформації та замінити значну частку директивних настанов на самомотивацію працівників.

Отже, впровадження зазначених інноваційних інструментів менеджменту дозволить ТОВ «ТД «АВАНТІ» перейти на якісно новий рівень управління, що базується на цифровізації та орієнтації на результат. Такий підхід не лише підвищує внутрішню ефективність діяльності, а й забезпечує високу конкурентоспроможність компанії в умовах сучасного цифрового ринку текстилю.

3.3 Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих управлінських рішень та прогноз їх впливу на діяльність організації

Завершальним етапом розробки заходів з удосконалення менеджменту ТОВ «ТД «АВАНТИ» є оцінка їхнього потенційного впливу на ключові показники життєдіяльності організації. Оскільки запропоновані рішення мають комплексний характер — охоплюють як технологічну складову (CRM), так і мотиваційну (KPI та грейдинг), — їх ефективність доцільно розглядати через призму синергетичного поєднання економічних вигод та соціальних здобутків.

Економічний аспект ефективності базується на припущенні, що автоматизація продажів та впровадження об'єктивних індикаторів результативності дозволять компанії мінімізувати втрати на етапі обробки лідів та підвищити лояльність існуючої клієнтської бази. Прогнозні розрахунки свідчать, що лише за рахунок зростання конверсії з первинних звернень та оптимізації витрат на адміністрування процесів, ТОВ «ТД «АВАНТИ» може розрахувати на суттєве покращення фінансового результату.

Основні прогнозні показники ефективності після впровадження інноваційних інструментів менеджменту систематизовано у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Прогнозні показники фінансово-економічної ефективності ТОВ «ТД «АВАНТИ»

Показник	Одиниця виміру	Поточне значення (факт)	Прогнозне значення (прогноз)	Зміна (+/-)
1	2	3	4	5
1. Виручка від реалізації продукції	тис. грн	12 450,0	14 317,5	+ 1 867,5
2. Витрати на оплату праці (ФОП)	тис. грн	1 820,0	1 965,6	+ 145,6

1	2	3	4	5
3. Продуктивність праці (на 1 працівника)	тис. грн/особу	622,5	715,8	+ 93,3
4. Чистий прибуток	тис. грн	980,0	1 127,0	+ 147,0
5. Рентабельність діяльності	%	7,87	10,20	+ 2,33

Проведені прогностні розрахунки (табл. 3.7) підтверджують високу економічну доцільність запропонованих заходів. Ключовим позитивним індикатором є випереджальний темп зростання чистого прибутку (15%) порівняно зі зростанням витрат на оплату праці (8%), що свідчить про ефективність інвестицій у систему мотивації. Зростання рентабельності на 2,33% вказує на якісне поліпшення використання ресурсів ТОВ «ТД «АВАНТІ» та підвищення загальної конкурентоспроможності компанії.

Окрім прямого економічного ефекту, особливе значення для ТОВ «ТД «АВАНТІ» має соціальна ефективність, яка є прямою відповіддю на виявлені під час дослідження та анкетування стейкхолдерів проблеми. Соціальний прогноз впровадження змін включає:

1. Зниження плинності кадрів. Впровадження прозорої системи грейдингу створює зрозумілі кар'єрні перспективи для кожного працівника, що підвищує його лояльність до компанії.

2. Підвищення рівня залученості. Перехід до математично обґрунтованої системи «ваг» у КРІ усуває відчуття несправедливості та суб'єктивізму з боку керівництва, фокусуючи персонал на реальних результатах.

3. Формування цифрової культури. Активне використання CRM-системи стимулює розвиток професійних та цифрових компетенцій менеджерів, що підвищує їхню ринкову цінність та інтелектуальний капітал організації в цілому.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що реалізація запропонованих рішень забезпечить комплексну трансформацію ТОВ «ТД «АВАНТІ» у високоефективну, клієнтоорієнтовану організацію. Прогнозований сукупний ефект полягає у синергії економічних переваг (приріст чистого прибутку на 147,0 тис. грн) та якісного покращення системи управління людськими ресурсами. Завдяки гармонійному поєднанню сучасних технологій аналізу даних (CRM) та вмотивованого інтелектуального капіталу (KPI, грейдингу), компанія отримує стійку конкурентну перевагу. Що дозволяє не лише нівелювати виявлені управлінські ризики, а й створити фундамент для стабільного масштабування бізнесу в умовах нестабільного ринкового середовища.

Висновки за розділом 3

1. Досліджено стратегічні вектори оптимізації управлінського інструментарію підприємства на основі інтегрального аналізу результатів SWOT-матриці та анкетування 30 респондентів. З'ясовано, що пріоритетним напрямом розвитку є стратегія адаптивної трансформації, яка передбачає етапну цифровізацію управлінських функцій при одночасній мінімізації впливу кадрового дефіциту та зовнішньої ринкової нестабільності.

2. Встановлено, що ключовим фактором інтенсифікації розвитку ТОВ «ТД «АВАНТІ» є інтеграція інноваційних механізмів моніторингу та стимулювання праці. Обґрунтовано функціональну модель CRM-системи, що забезпечує автоматизацію циклу взаємодії з клієнтами та оптимізацію складської логістики. Досліджено методику застосування KPI-моделі з використанням вагових коефіцієнтів, що дозволяє забезпечити співвідношення між короткостроковими операційними показниками та стратегічними орієнтирами (LTV та рівнем конверсії).

3. З'ясовано, що розроблені заходи характеризуються високим рівнем прогнозної соціально-економічної результативності. Математичне моделювання підтвердило можливість досягнення приросту чистого прибутку в межах 12–15% (абсолютний показник — 147,0 тис. грн) за умови дотримання принципу випереджального зростання продуктивності праці відносно темпів приросту фонду її оплати.

4. Встановлено, що соціальна ефективність запропонованих рішень полягає у детермінації прозорих критеріїв оцінки професійної діяльності та мінімізації факторів суб'єктивізму в управлінському процесі. Формування системи грейдингу на основі об'єктивних даних автоматизованого обліку сприяє підвищенню рівня залученості працівників та забезпечує перехід ТОВ «ТД «АВАНТІ» до моделі цифрової, клієнтоорієнтованої організації з високим рівнем інтелектуального капіталу.

ВИСНОВКИ

1. За результатами дослідження встановлено, що еволюція методів менеджменту в умовах цифровізації зумовлює перехід від традиційних адміністративних механізмів до гнучких інноваційних стратегій, де ключовим фактором ефективності стає збалансоване поєднання економічних, організаційних та соціально-психологічних методів управління. Доведено, що для об'єктивної оцінки якості управління в сучасній інтелектуальній економіці необхідно застосовувати комплексний підхід на основі «Збалансованої системи показників» (BSC), що дозволяє інтегрувати фінансові індикатори з моніторингом нематеріальних активів і людського капіталу. Такий методологічний підхід забезпечує своєчасну ідентифікацію критичних зон в організаційній структурі та створює умови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на сталий розвиток організації.

2. Досліджено фінансово-господарський стан ТОВ «ТД «АВАНТИ», що дозволило встановити успішний перехід організації до фази інтенсивного розвитку. З'ясовано, що протягом 2021–2024 рр. чистий дохід компанії зріс на 71,4%, а темпи зростання чистого прибутку (187,5%) суттєво випередили динаміку доходів. Встановлено, що стабільна рентабельність реалізації (7,2%) та мобільна структура активів (понад 95% оборотної форми) підтверджують високу операційну ефективність бізнес-моделі та наявність фінансового потенціалу для інноваційного оновлення.

3. Водночас виявлено критичну суперечність між ресурсними можливостями та системою управління, яка перебуває у стані статичності. Доведено, що домінування директивних методів (70%) та бюрократизація процесів призводять до інерційних затримок у 60% випадків. Встановлено дефіцит управлінської адаптивності та низьку функціональну визначеність (50% перетину повноважень), що за умов зростання штату створює надмірне навантаження на вищу ланку керівництва.

4. Обґрунтовано, що існуюча система мотивації вимагає трансформації через відсутність прозорих показників КРІ та недостатнє використання соціально-психологічних методів впливу. На основі SWOT-аналізу з'ясовано, що компанія досягла межі екстенсивного зростання. Узагальнено, що подальший стратегічний успіх ТОВ «ТД «АВАНТИ» залежить від впровадження CRM-системи, автоматизації взаєморозрахунків (через дебіторську заборгованість у 30,9%) та переходу до прозорої моделі управління персоналом, що забезпечить перехід організації на етап інтенсивного інноваційного поступу.

5. Досліджено стратегічні орієнтири модернізації управлінського механізму ТОВ «ТД «АВАНТИ». На основі інтегрального аналізу результатів SWOT-аналізу та анкетування респондентів (представників персоналу та ключових контрагентів) обґрунтовано доцільність реалізації стратегії адаптивної трансформації. З'ясовано, що такий підхід дозволяє здійснити етапну цифровізацію управлінських функцій, мінімізуючи при цьому деструктивний вплив кадрового дефіциту та зовнішньої ринкової нестабільності на діяльність організації.

6. Встановлено, що визначальним фактором інтенсифікації розвитку організації є впровадження інноваційних механізмів моніторингу та стимулювання праці. Розроблено функціональну модель CRM-системи, спрямовану на автоматизацію повного циклу взаємодії з клієнтами та оптимізацію складської логістики. Досліджено та запропоновано методіку побудови КРІ-моделі на основі вагових коефіцієнтів. Доведено, що використання системи «ваг» забезпечує належний баланс між оперативною результативністю та довгостроковими стратегічними показниками, такими як LTV та рівень конверсії.

7. З'ясовано, що запропонований комплекс управлінських рішень має високий потенціал соціально-економічної результативності. За результатами математичного моделювання підтверджено можливість забезпечення приросту

чистого прибутку на рівні 12–15% (що у грошовому еквіваленті становить 147,0 тис. грн). При цьому встановлено, що сталий розвиток досягається за умови дотримання економічного принципу випереджального зростання продуктивності праці стосовно темпів збільшення фонду оплати праці.

8. Встановлено, що соціальний ефект від реалізації проекту полягає у детермінації прозорих критеріїв оцінки професійних досягнень та подоланні суб'єктивізму в управлінському середовищі. Впровадження системи грейдингу на основі об'єктивних даних автоматизованого обліку сприяє підвищенню рівня залученості фахівців та забезпечує трансформацію ТОВ «ТД «АВАНТИ» у високотехнологічну, клієнтоорієнтовану організацію з якісно новим рівнем інтелектуального капіталу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Управління персоналом : підруч. для студентів вищ. навч. закл.* Київ : Центр учбової літ., 2019. 468 с.
2. Березянюк Т., Осадчук О. Удосконалення методів менеджменту, адміністрування та стратегічного управління розвитком людського ресурсу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-43-5.
3. Битов В. П., Горбач Л. М., Котляров В. О. Економічні методи управління як головні важелі ефективного розвитку підприємства. *Економічний форум*. 2021. № 2. С. 55–61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2021_2_9 (дата звернення: 15.01.2026).
4. Благун І. І. Розвиток системи операційного менеджменту підприємств в умовах цифровізації економіки України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 325–331.
5. Боднар Т. І. Характеристика основних методів менеджменту в контексті забезпечення ефективного функціонування підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 1(112). С. 93–95.
6. Галайда Т. О., Теницька Н. Б., Черногорська Н. В. Управління плинністю персоналу торговельних підприємств в Україні із застосуванням методів стрес-менеджменту. *Modern Economics*. 2019. № 14. Р. 53–59. DOI: 10.31521/modecon.V14(2019)-08.
7. Грідін О. В., Заїка С. О., Сагачко Ю. М. Операційний менеджмент у контексті застосування сучасних аналітичних інструментів до ухвалення управлінських рішень. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 4(13). С. 3–10.
8. Демко І. І. Роль управлінських рішень у системі менеджменту підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 14. DOI: 10.5281/zenodo.16970751.
9. Деренська Я. М. Профіль сучасного менеджера. *Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи* : матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф., м.

Харків, 28 трав. 2025 р. Харків : НФаУ, 2025. С. 757–760.

10. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. проф. Л. Л. Ковальської, І. В. Кривов'язюка. Київ : Кондор, 2020. 700 с.

11. Захарчин Г. М., Склярчук Т. В. Еволюція менеджменту: основні аспекти в контексті сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. 2018. № 19. С. 398–402.

12. Кириченко Р. П. Дослідження методів менеджменту і інтеграції різномірної інформації для моделей знань : пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи здобувача вищої освіти на другому (магістерському) рівні, спеціальність 121 «Інженерія програмного забезпечення». Харків, 2023. 97 с.

13. Колесник Т. М., Колонтаєвський О. П. Використання економічних методів в управлінні персоналом підприємств. *Комунальне господарство міст. Серія : Економічні науки*. 2019. Вип. 4. С. 14–18.

14. Коробка С. В. Теоретичні аспекти операційного менеджменту малих підприємств. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 71–74. DOI: 10.32782/2224-6282/153-13.

15. Крамарчук С. П., Лубкей Н. П. Сутність операційного менеджменту та основні етапи його розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 44. С. 83–86. DOI: 10.32843/infrastruct44-14.

16. Мельник І. О., Разговорова А. А. Застосування соціально-психологічних методів управління колективом. *Modern economics*. 2019. № 18. Р. 99–105.

17. Менеджмент : підручник / С. Ю. Бірюченко та ін. Житомир : Рута, 2021. 856 с.

18. Менеджмент і адміністрування : в 2 ч. Ч. 1. Історія менеджменту. Теорія організацій : навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. / О. В. Баєва та ін. Київ : Персонал, 2017. 336 с.

19. Дяків О. П. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль, 2022. 280 с.
20. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / уклад.: О. В. Безпалько та ін. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
21. Олійник О., Головань О., Маркова С. Моделі та методи менеджменту персоналу в сучасних умовах: філософсько-концептуальні та прикладні аспекти. *Український економічний часопис*. 2025. № 8. С. 75–83. DOI: 10.32782/2786-8273/2025-8-14.
22. Основи менеджменту: Конспект лекцій : навч. посіб. для студентів спец. 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / уклад.: Т. В. Лазоренко, С. О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с.
23. Павленко М. С., Мельник А. О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 2. С. 13–18.
24. Моделі та методи прийняття управлінських рішень у менеджменті / Н. Ф. Павленчик та ін. *Інтернаука. Серія : Економічні науки*. 2023. № 1. С. 74–79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_1_14 (дата звернення: 15.01.2026).
25. Пилипенко С., Грудзевич У., Сорочак О. Ефективність операційного менеджменту підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1(52). С. 109–115. DOI: 10.32782/2308-1988/2025-52-15.
26. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Посадові обов'язки менеджера (управителя) із соціальної та корпоративної відповідальності. *Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи* : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Харків, 23-24 квіт. 2020 р. Харків : НФаУ, 2020. С. 316–319.
27. Торговий дім «Аванті» : вебсайт. URL: <https://avantiyarn.com/spilnota-avanti-yarn/> (дата звернення: 18.02.2026).

28. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва : кол. монографія / за заг. ред. Т. В. Гринько. Дніпро : Біла К. О., 2020. 439 с.
29. Томчук О. Сучасні підходи до управління змінами в системі менеджменту персоналу компанії. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-53-79.
30. Чхеайло А. А., Ткаченко І. А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом. *Соціальна економіка*. 2020. Вип. 60. С. 203–213. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2020_60_21 (дата звернення: 15.01.2026).
31. Яковенко В. Г., Громова О. В. Розгляд доцільності застосування соціально- психологічних методів управління персоналом на підприємствах в умовах війни. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81–82. С. 329–336. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2023_81-82_40 (дата звернення: 15.01.2026).
32. Akkaya B., Bagieńska A. The effectiveness of agile leadership in practice: A comprehensive meta-analysis of empirical studies on organizational outcomes. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. 2024. Vol. 20, Iss. 2. P. 115–134.
33. Al-Dhaafri A. S., Al-Swidi A. K. The impact of Total Quality Management and Entrepreneurial Orientation on organizational performance. *International Journal of Quality Reliability Management*. 2019. Vol. 36, Iss. 9. P. 1497–1519. DOI: 10.1108/IJQRM-03-2018-0071.
34. Armstrong M. Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management. London : Kogan Page, 2021. 307 p.
35. Кравченко М., Голюк В. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-40-37.

36. Human resource management: Gaining a competitive advantage / R. A. Noe et al. New York : McGraw-Hill Education, 2017. 770 p.
37. Rigby D. K., Elk S., Berez S. Agile Management Implementation and Organizational Performance Enhancement in Post-Pandemic Era. *International Journal of Economics and Management Research*. 2024. Vol. 3, Iss. 4. P. 210–225.
38. Rigby D. K., Elk S., Berez S. The Agile Manager. *Harvard Business Review*. 2020. Vol. 98, Iss. 1. P. 92–101. URL: <https://hbr.org/2020/01/the-agile-manager> (Date of access: 18.02.2026).
39. Tan F. Z., Olaore G. O. Effect of organizational learning and effectiveness on the operations, employees productivity and management performance. *Vilakshan – XIMB Journal of Management*. 2022. Vol 19, Iss. 2. P. 110–127. DOI: 10.1108/xjm-09-2020-0122.
40. Vasin M., Peng Y. The Impact of Digital Transformation on the Efficiency of Management Processes in Enterprises of the Future. *Accounting and Corporate Management*. 2024. Vol. 6, Iss. 2. P. 109–115.

ДОДАТКИ

АНКЕТА**Шановні респонденти!**

Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації Національного фармацевтичного університету проводить опитування з метою вивчення ефективності діючої системи управління в ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ (ТД) «АВАНТИ». Ваші відповіді стануть підґрунтям для розробки науково обґрунтованих рекомендацій щодо оптимізації методів управління, впровадження інноваційних інструментів менеджменту та підвищення загальної ефективності функціонування ТОВ «ТД «АВАНТИ».

БЛОК I. Організаційна структура та функціональний розподіл

1. Як би Ви оцінили ступінь детермінованості (чіткості) функціональних обов'язків у структурі управління?

а) Повна відповідність посадовим інструкціям, дублювання функцій відсутнє.

б) Переважна чіткість при наявності поодиноких випадків перетину повноважень.

в) Низький рівень регламентації, що призводить до управлінського безладу.

2. Який вектор управлінського впливу (стиль керівництва) домінує в організації?

а) Колегіальний (орієнтований на залучення персоналу до прийняття рішень).

б) Директивний (орієнтований на жорсткий контроль та одноосібне прийняття рішень).

в) Ліберальний (з високим рівнем автономії підрозділів при мінімальному втручанні).

3. Оцініть рівень адаптивності (швидкості) системи прийняття рішень до змін ринкового середовища:

- а) Високий рівень реактивності, рішення приймаються превентивно.
- б) Задовільний рівень, проте існують інерційні затримки через бюрократизацію.
- в) Низька швидкість реагування, що спричиняє втрату ринкових можливостей.

4. Чи інтегрований персонал у процеси стратегічного планування розвитку організації?

- а) Постійне залучення через спільні зустрічі з планування та систему зворотного зв'язку.
- б) Епізодичне інформування про ключові напрями розвитку без права участі.
- в) Повна ізоляція персоналу від процесів стратегічного планування та постановки завдань.

БЛОК II. Маркетинговий та комунікаційний менеджмент (для зовнішніх стейкхолдерів)

5. Оцініть рівень професійної компетентності менеджменту при супроводі транзакцій:

- а) Максимальна відповідність стандартам ділового адміністрування.
- б) Достатній рівень при наявності зауважень щодо комунікаційної складової.
- в) Невідповідність очікуванням, що потребує системної оптимізації процесів взаємодії.

6. Який ступінь задоволеності рівнем цифровізації (діджиталізації) сервісних процесів організації?

- а) Високий рівень інтеграції сучасних ІТ-інструментів у взаємодію.

б) Помірна автоматизація, що потребує розширення функціоналу (наприклад, CRM тощо).

в) Використання несучасних інструментів взаємодії, через що робота стає менш ефективною.

7. Визначте домінуючий фактор лояльності до ТОВ «ТД «АВАНТІ»:

а) Якість управлінського супроводу та висока культура менеджменту.

б) Оптимальне співвідношення «ціна-якість» при середньому рівні сервісу.

в) Стабільність присутності на ринку та відсутність достойних конкурентів.

БЛОК III. Технологічна трансформація та інноваційна активність

8. Як ви оцінюєте доцільність впровадження спеціалізованих систем автоматизації (наприклад, CRM-систем)?

а) Критично необхідний крок для забезпечення конкурентоспроможності.

б) Доцільний захід, що потребує попереднього економічного обґрунтування.

в) Недоцільно, існуючі методи управління повністю відповідають поточним потребам.

9. Оцініть поточний стан науково-технічного та інструментального забезпечення менеджменту:

а) Сучасний рівень, що відповідає кращим галузевим практикам.

б) Рівень, що потребує точкової модернізації окремих елементів.

в) Використання застарілих підходів та засобів управління, які вже не дають потрібного результату.

БЛОК IV. Соціально-економічні інструменти менеджменту

10. Оцініть прозорість та об'єктивність діючої системи оцінки результативності (на основі КРІ):

а) Повна зрозумілість та прямий зв'язок між КРІ та винагородою.

б) Часткова зрозумілість, критерії оцінки потребують уточнення (деякі критерії нарахування бонусів здаються мені нечіткими або суб'єктивними).

в) Відсутність зрозумілої системи (в організації немає чітко визначених показників, за якими оцінюється ефективність моєї праці).

11. Який вектор мотиваційного впливу є найбільш відповідний для підвищення Вашої продуктивності?

а) Матеріально-стимулюючий (преміювання).

б) Соціально-професійний (кар'єрне зростання, навчання).

в) Організаційно-психологічний (сприятливий клімат, автономія в роботі).

12. Визначте рівень інвестицій організації у розвиток людського капіталу (навчання, тренінги):

а) Висока інтенсивність професійного розвитку за рахунок організації.

б) Низька активність, що обмежується формальним інструктажем.

в) Відсутність програм професійної трансформації персоналу.

БЛОК V. Планування та оцінка перспектив розвитку

13. Визначте критичну зону в системі менеджменту, що потребує першочергової модернізації:

а) Організаційна структура та розподіл повноважень.

б) Система комунікацій та інформаційного обміну.

в) Технологічна база та методи прийняття рішень.

14. Як, на Вашу думку, змінилася якість управління в організації за останній рік (або інший звітний період)?

а) Позитивна динаміка: управління стало ефективнішим, а результати роботи — вищими.

б) Без змін (ситуація в управлінні залишається на колишньому рівні, ніяких суттєвих зрушень не помітно).

в) Погіршення: якість управління знизилася, робочі процеси стали менш організованими.

15. Оцініть загальну надійність та позиції ТОВ «ТД «АВАНТІ» порівняно з конкурентами:

а) Повна впевненість (лідери на ринку, організація має бездоганну репутацію та стабільну систему управління).

б) Стабільна позиція (організація працює впевнено, хоча деякі робочі процеси можна покращити).

в) Потреба в змінах є сумнівні щодо стабільності через застарілі методи управління або слабкий імідж на ринку.

16. Вкажіть Ваш статус у межах даного дослідження:

а) Внутрішній стейкхолдерів (співробітник апарату управління / персоналу).

б) Зовнішній стейкхолдерів (контрагент, клієнт, партнер).

БЛОК VI. Загальна характеристика та ринковий статус організації

17. Оцініть ступінь інформаційної відкритості та прозорості діяльності організації:

а) Повна відкритість. Вся необхідна інформація доступна та зрозуміла для тих, хто має до неї відношення (партнерів, працівників, клієнтів).

б) Часткова відкритість. Інформація надається не в повному обсязі, вибірково або з певними затримками.

в) Закритість. Інформація про роботу та плани організації на майбутнє критично бракує, плани керівництва залишаються невідомими.

18. На Вашу думку, на якому етапі життєвого циклу знаходиться організація в контексті її управлінського розвитку?

а) Етап інтенсивного зростання (потребує швидкої адаптації методів менеджменту).

Продовження дод. А

- б) Етап зрілості (стабільне функціонування, потребує точкової оптимізації).
- в) Етап стагнації (необхідність радикального перегляду всієї системи управління).

38901107

Додаток 3
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського
обліку 25 «Срокова фінансова звітність»
(пункт 5 розділу 1)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТОРГОВІЙ ДІМ "АВАНТІ"	Дата (рік, місяць, число)	КОДІ
Територія	м.Харків	за ЄДРПОУ	17.02.2021
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	43553877
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля текстильними товарами	за КОПФЧ	6310138500
Середня кількість працівників, осіб	1	за КВЕД	240
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком			46.41
Адреса, телефон	УКРАЇНА, 61026, ХАРКІВСЬКА ОБЛ., М. ХАРКІВ НЕМИШЛЯНСЬКИЙ Р-Н ВУЛ. СВИСТУНА, БУД. 2	+380675713868	

I. Баланс на 31 грудня 2020 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	-	-
первісна вартість	1011	-	-
знош.	1012	(-)	(-)
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	-
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	-	-
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебиторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	-	-
Дебиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебиторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	-	5
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	-	5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	-	5
Пасив			
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	10
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	-
Неоплачений капітал	1425	(-)	(5)
Усього за розділом I	1495	-	5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
1595		-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	-
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками з страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	-	-
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-

11499202

Квитанція № 2	
Платник податків:	43553877 <small>(код платця з ЄДРПОУ або РНОКПП або серія та номер паспорту)</small> ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТОРГОВИЙ ДІМ "АВАНТІ" <small>(найменування або прізвище, ім'я, по батькові)</small>
Документ:	J0901107 <small>(код форми документу)</small> Фінансова звітність малого підприємства <small>(назва документу звітності)</small> 20370043553877J090110710000000151220202037.XML <small>(назва файлу)</small> Звітна <small>(стан документу)</small> рік 2020 <small>(квартал звітного періоду) (звітний рік)</small> 01.03.2021 <small>(звітний період)</small>
Підписи документа:	<small>(значиться лише в залежності від статусу особи платника податків та складу посадових осіб, що мають право підпису):</small> печатка: 43553877 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТОРГОВИЙ ДІМ "АВАНТІ" <small>(код платця з ЄДРПОУ або РНОКПП або серія та номер паспорта) (найменування або прізвище, ім'я, по батькові)</small> Керівник або фізична особа – платник податку, або співробітник з правом підпису ПН <small>(РНОКПП або серія та номер паспорта) (прізвище, ім'я, по батькові)</small> бухгалтер: <small>(РНОКПП або серія та номер паспорта) (прізвище, ім'я, по батькові)</small>
Результат обробки:	Документ доставлено до _____ <small>(код контролюючого органу)</small> ГУ ДПС У ХАРКІВСЬКІЙ ОБЛ.(НЕМІШЛЯНСЬКИЙ Р-Н М.ХАРКОВА) <small>(назва контролюючого органу)</small> Принято пакет. 17.02.2021 15:20:11.667+02:00 <small>(дата і час)</small> Реєстраційний № 10433806
Виявлені помилки:	"
Відправник:	Державна податкова служба України <small>(інформація про відправника)</small>

Додаток 1
до Національного положення
(стандарту) бухгалтерського обліку 25
«Спроцедура фінансова звітність»
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
		2022	01	01
Підприємство ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АВАНТІ»	за СДРПОУ			
Територія ХАРКІВСЬКА	за КАТОТТГ ¹	UA63120270010423479		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності Виробництво іншого верхнього одягу	за КВЕД	14.13		
Середня кількість працівників, осіб	4			
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	вулиця Святослава, буд. 2, Немишлянський р-н, м. ХАРКІВ, ХАРКІВСЬКА обл., 61026, УКРАЇНА	0933607298		

I. Баланс на 31.12.2021 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	1801006	
			На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	0	16.5	
первісна вартість	1001		18	
накопичена амортизація	1002	()	(1.5)	
Незакінчені капітальні інвестиції	1005			
Основні засоби:	1010	0	2148.9	
первісна вартість	1011		2618	
знос	1012	()	(469.1)	
Довгострокові біологічні активи	1020			
Довгострокові фінансові інвестиції	1030			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	0	2165.4	
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100		1522.9	
у тому числі готова продукція	1103		1476.1	
Поточні біологічні активи	1110			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125			
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		588	
у тому числі з податку на прибуток	1136			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155			
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	5	51.9	
Витрати майбутніх періодів	1170		5	
Інші оборотні активи	1190		36	
Усього за розділом II	1195	5	2203.8	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	5	4369.2	

2. Звіт про фінансові результатиза Рік 2021 р.

Форма N 2-м

Код за КУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5540.7	
Інші операційні доходи	2120	14.4	
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	5555.1	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4373.2)	()
Інші операційні витрати	2180	(696.6)	()
Інші витрати	2270	(92.8)	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(5162.6)	(0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	392.5	0
Податок на прибуток	2300	()	()
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	392.5	0

Керівник

(підпис)

Кожурін Євген Володимирович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток 1
до Національного положення
(стандарту) бухгалтерського обліку 25
«Спрошчена фінансова звітність»
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ		
		2023	1	1
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АВАНТІ»	за ЄДРПОУ		
Територія	ХАРКІВСЬКА	за КАТОТГГ ¹	UA63120270010423479	
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240	
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля текстильними товарами	за КВЕД	46.41	
Середня кількість працівників, осіб	7			
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	вулиця Свистуна, буд. 2, НЕМНИЦЬЯНСЬКИЙ р-н, м. ХАРКІВ, ХАРКІВСЬКА обл., 61026, УКРАЇНА		0953424050	

I. Баланс на 31.12.2022 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	1801006
			На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	16.5	7.5
первісна вартість	1001	18	18
накопичена амортизація	1002	(1.5)	(10.5)
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	2148.9	1711.8
первісна вартість	1011	2618	2887.7
знос	1012	(469.1)	(1175.9)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	2165.4	1719.3
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	1522.9	2586.2
у тому числі готова продукція	1103	1476.1	2497.1
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	588	409.3
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	51.9	14.6
Витрати майбутніх періодів	1170	5	112.7
Інші оборотні активи	1190	36	135.5
Усього за розділом II	1195	2203.8	3258.3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	4369.2	4977.6

2. Звіт про фінансові результатиза Рік 2022 р.

Форма N 2-м Код за КУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10828.7	5540.7
Інші операційні доходи	2120	673.4	14.4
Інші доходи	2240	25.2	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	11527.3	5555.1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(8834.4)	(4373.2)
Інші операційні витрати	2180	(1565.1)	(696.6)
Інші витрати	2270	(256.4)	(92.8)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(10655.9)	(5162.6)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	871.4	392.5
Податок на прибуток	2300	(156.9)	()
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	714.5	392.5

Керівник

(підпис)

КОЖУРН СВГЕН ВОЛОДИМИРОВИЧ

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

¹ Коэффициент административно-территориальной единицы за территорией территориальной группы

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10	10
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	392.5	1035.5
Назвничений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	402.5	1046.5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	890.1	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	385.2	405.4
розрахунками з бюджетом	1620		161
у тому числі з податку на прибуток	1621		156.9
розрахунками зі страхування	1625	.1	
розрахунками з податку праці	1630	2.5	
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	1688.8	3365.7
Усього за розділом III	1695	3966.7	3932.1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваннями для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	4369.2	4977.6

2. Звіт про фінансові результати

за _____ рік 2022 р.

Форма N 2-м

Код за КУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10828.7	8540.7
Інші операційні доходи	2120	673.4	14.4
Інші доходи	2240	25.2	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	11527.3	8555.1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(8834.4)	(4373.2)
Інші операційні витрати	2180	(1568.1)	(696.6)
Інші витрати	2270	(256.4)	(92.8)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(10658.9)	(5162.6)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	871.4	392.5
Податок на прибуток	2300	(156.9)	()
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	714.5	392.5

Керівник

(підпис)

КОЖУРН СВІГЕН ВОЛОДИМИРОВИЧ

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

* Класифікатор діяльності/класифікатор сфери та галузі/класифікатор групи