

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського

_____ **Тетяна**
БАЛАНОВСЬКА
(підпис)
«25» травня 2025р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Формування системи менеджменту
підприємства»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**
Освітньо-професійна програма «Менеджмент» першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти

Гарант освітньо-професійної програми
д. е. н., професор
(підпис)

_____ **Віра БУТЕНКО**

Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи
к. е. н.
(підпис)

_____ **Вікторія СОТНИК**

Виконала

_____ **Анастасія КРИЦЬКА**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського
к .е. н., професор _____ Тетяна
БАЛАНОВСЬКА**

«23» вересня 2024 р.

ЗАВДАННЯ

**до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студентки
Крицької Анастасії Андріївни**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Формування системи менеджменту підприємства» затверджена наказом проректора з наукової роботи та інноваційної діяльності НУБіП України від 12.12.2024 р. № 2223 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти, аналіз внутрішньої документації ТОВ «КиївХліб», емпіричні дослідження, а також аналітичні матеріали та звіти з міжнародних баз даних і спеціалізованих видань.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні засади формування системи менеджменту підприємства.
2. Аналіз системи менеджменту ТОВ «КиївХліб».
3. Напрями удосконалення системи менеджменту ТОВ «КиївХліб».

Дата видачі завдання «23» вересня 2024 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

(підпис) **Вікторія СОТНИК**

Завдання прийняв до виконання

(підпис) **Анастасія КРИЦЬКА**

ЗМІСТ

ВСТУП.....		5
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1.	Сутність системи менеджменту підприємства.....	8
1.2.	Основні підходи до управління підприємством.....	15
1.3.	Методичні основи до оцінки ефективності системи менеджменту підприємства.....	20
РОЗДІЛ 2	ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «КИЇВХЛІБ».....	26
2.1.	Організаційно-економічна характеристика підприємства ...	26
2.2.	Особливості організаційної структури управління підприємством.....	35
2.3.	Аналіз ефективності управлінських процесів у підприємстві.....	43
РОЗДІЛ 3	НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	47
3.1.	Оптимізація організаційної структури управління підприємством.....	47
3.2.	Впровадження сучасних управлінських технологій у підприємстві.....	52
3.3.	Підвищення ефективності комунікаційних процесів у підприємстві.....	56
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ.....		71

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми дослідження визначається безперервним розвитком бізнес-середовища, в умовах якого підприємства змушені постійно вдосконалювати свої методи управління для підтримки конкурентоспроможності на ринку. Сучасний бізнес-світ є динамічним та надзвичайно конкурентним, і для досягнення високих результатів необхідно мати ефективно організовану систему менеджменту, яка здатна швидко реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі. В Україні, як і в усьому світі, конкуренція в різних галузях зростає, що ставить нові вимоги до стратегічного та оперативного управління підприємствами. Одним із факторів, що визначають успішність діяльності організації, є налагоджена система менеджменту, яка включає в себе як стратегічні, так і тактичні підходи до управління всіма напрямками діяльності підприємства.

Існує велика кількість різних систем менеджменту, що застосовуються в різних галузях і типах організацій. Це може бути класичний підхід до управління, заснований на функціональних структурах, або сучасні методи, що включають використання інформаційних технологій, інноваційних управлінських практик та адаптивних моделей. Необхідним є те, що кожне підприємство повинно розробляти та впроваджувати систему менеджменту, що найкраще відповідає специфіці його діяльності та вимогам ринку.

Теоретичні та практичні фактори, які впливають на формування системи менеджменту підприємства досліджували такі вчені, як Антонюк О. В., Вилегжаніна Т. І., Головач Н. М., Кравченко Л. С., Орлов В. С., Савчук Н. М., Трещов М. М., Якімова Н. С. та інші. На основі досліджень, які вони провели можна сформулювати ефективної системи менеджменту, зокрема з урахуванням сучасних тенденцій та викликів, що постають перед підприємствами в умовах глобалізації. Розгляд напрацювань вчених по дослідженню теоретичних та практичних аспектів формування системи менеджменту в підприємстві, підтверджує актуальність вибраної теми

дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу формування системи менеджменту в підприємстві.

Відповідно до мети визначені завдання дослідження:

- охарактеризувати сутність системи менеджменту підприємства;
- проаналізувати основні підходи до управління підприємствами;
- визначити критерії оцінювання ефективності системи менеджменту;
- розглянути організаційно-економічну характеристику підприємства;
- оцінити особливості організаційної структури управління;
- здійснити аналіз ефективності управлінських процесів;
- розробити пропозиції щодо оптимізації організаційної структури;
- оцінити можливості впровадження сучасних управлінських технологій в діяльність підприємства;
- надати пропозиції щодо підвищення ефективності комунікаційних процесів на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес формування системи менеджменту підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування системи менеджменту в ТОВ «Київхліб».

Методи дослідження. Методологічною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи є комплексний підхід, що передбачає використання загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Для досягнення поставленої мети у процесі написання бакалаврської кваліфікаційної роботи були використані наступні методи: аналіз і синтез — для дослідження складових системи менеджменту підприємства, виявлення взаємозв'язків між її елементами та формулювання узагальнень; порівняльний метод — для

вивчення та зіставлення різних моделей управління підприємствами; методи статистичного аналізу — при оцінюванні ефективності управлінських рішень на основі економічних показників підприємства; метод моделювання управлінських процесів — для побудови моделей організаційної структури та механізмів прийняття управлінських рішень, що сприяють удосконаленню системи менеджменту на підприємстві.

Інформаційною базою бакалаврської кваліфікаційної роботи є нормативно-правові акти України, вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела, річні звіти та первинна документація ТОВ «Київхліб», а також результати власних спостережень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи менеджменту на підприємстві, що дозволить підвищити ефективність управлінських процесів, знизити витрати та поліпшити якість продукції.

Апробація результатів бакалаврської кваліфікаційної роботи. Основні положення, теоретичні та практичні розробки і наукові результати бакалаврської кваліфікаційної роботи апробовані на: IV Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів» (м. Київ, НУБіП України, 1 листопада 2024 р.), V Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів» (м. Київ, НУБіП України, 30 квітня 2025 р.), The International Scientific Conference «Human Technology Safety in Industry 5.0» (Faculty of Management and Technical Sciences, Managerial Academy of Applied Sciences in Warsaw, Poland, May 30, 2025)

Структура роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст бакалаврської кваліфікаційної роботи викладено на 73 сторінках, у тому числі робота містить 17 таблиць, 8 рисунків, 50 використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність системи менеджменту підприємства

Ефективне функціонування будь-якого підприємства залежить від сформованої системи менеджменту, яка забезпечує управління ресурсами, організаційною структурою, виробничими та бізнес-процесами. Система менеджменту є комплексним утворенням, що охоплює функції управління, методи впливу та механізми прийняття рішень.

Розглядаючи сутність системи менеджменту підприємства, варто виділити основні поняття, що формують її концептуальну основу. До них належать менеджмент, система, організаційна структура, функції менеджменту та методи управління.

Андрухів І., що менеджмент як процес, що включає планування, організацію, мотивацію та контроль, спрямований на досягнення цілей підприємства. У своїх дослідженнях він розглядав управління як універсальну функцію, яка застосовується у всіх видах організаційної діяльності. Файоль наголошував на необхідності ієрархічного підходу до управління та виділяв п'ять основних функцій менеджменту: планування, організацію, координацію, керівництво і контроль [1].

Бут-Гусаїм О. Г., Ковтуненко К. В. визначають систему як набір взаємопов'язаних елементів, які утворюють єдине ціле. У своєму дослідженні систем вони стверджують, що кожен елемент системи взаємодіє з іншими, утворюючи складну динамічну структуру, підкреслюючи, що система має властивості, які не можуть бути зведені до суми властивостей її окремих компонентів, а взаємозв'язки між елементами є основою її функціонування [9].

На думку Трещова М. М. організаційна структура як систему формальних правил, яка забезпечує розподіл функцій, відповідальності та взаємозв'язків між підрозділами і працівниками. У своїй концепції

бюрократичного управління автор наголошував на актуальність чіткої ієрархії, спеціалізації праці та раціонального підходу до прийняття управлінських рішень. Він вважає, що ефективна організаційна структура повинна базуватися на формальних процедурах, що забезпечують стабільність і прогнозованість діяльності підприємства [42].

Варто погодитися з цією думкою, оскільки дійсно чітка організаційна структура є основою для ефективного функціонування підприємства. Розподіл функцій, відповідальності та взаємозв'язків між підрозділами дозволяє уникнути хаосу в управлінських процесах і забезпечує належну координацію діяльності на всіх рівнях. Актуальність ієрархії та спеціалізації праці, на думку автора, сприяє раціоналізації роботи та прийняттю виважених управлінських рішень, що є необхідними для досягнення стабільності і прогнозованості у діяльності підприємства. Тому формалізація управлінських процедур дозволяє забезпечити оптимальне функціонування організації та своєчасне реагування на зміни в бізнес-середовищі.

Якимчук Т.В., Лисенко О.А. визначають функції менеджменту як основні напрями управлінської діяльності, що включають планування, організацію, мотивацію, контроль та координацію. У своїх дослідженнях вони розглядають ці функції як основні етапи процесу управління, які дозволяють керівникам ефективно використовувати ресурси підприємства. Акцентуючи, що взаємозв'язок між цими функціями забезпечує гнучкість і адаптивність організації до змін у зовнішньому середовищі [49].

За ствердженням Палеха Ю. І., Мошек І. К. методи управління як способи впливу на працівників і процеси в організації, які поділяються на адміністративні, економічні та соціально-психологічні. У своїй теорії акцентують увагу на раціоналізації праці, стандартизації процесів та застосуванні наукових підходів для підвищення продуктивності, вважаючи, що ефективні методи управління дозволяють досягати максимальної продуктивності за мінімальних витрат ресурсів, а також забезпечують мотивацію працівників через систему матеріального стимулювання [30].

Науковці та практики менеджменту по-різному трактують систему менеджменту підприємства. Основні визначення цього поняття наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «система менеджменту підприємства»*

Автор	Визначення
Трещов М. М.	Система менеджменту підприємства — це процес організації, планування, мотивації та контролю, спрямований на підвищення ефективності бізнесу.
Якимчук Т.В., Лисенко О.А.	Менеджмент підприємства — це координація роботи людей і ресурсів з метою досягнення організаційних цілей.
Палеха Ю. І., Мошек І. К.	Система менеджменту — це набір процесів та інструментів, що допомагають підприємству формувати та реалізовувати свою стратегію.
Дашутіна Л. О., Шугунова Є. Х.	Управління підприємством — це сукупність стратегій і процесів, що забезпечують конкурентні переваги на ринку.
Назаренко С. А.	Менеджмент — це мистецтво досягнення цілей через організацію роботи інших людей.
Ковтун О. А., Опаленко А. М.	Менеджмент підприємства — це система стратегічного та операційного управління, що забезпечує його адаптацію до зовнішнього середовища.
Ануфрієва О. Л.	Менеджмент — це науковий підхід до організації праці та підвищення продуктивності через стандартизацію та контроль.
Головач Н. М., Вилегжаніна Т. І., Антонюк О. В.	Система управління підприємством включає п'ять основних функцій: планування, організацію, координацію, керівництво і контроль.
Тоцька О. Л.	Менеджмент — це система комунікації та прийняття рішень, що забезпечує ефективну взаємодію між людьми.
Євтухова Т. О., Ковалко О. М., Новосельцев О. В.	Система менеджменту підприємства — це комплексна структура, що об'єднує функції управління, процеси та організаційну культуру.

Примітка. *Побудовано за: [2; 11; 14; 19; 25; 29; 30; 41; 42; 49]

Аналізуючи визначення поняття «система менеджменту підприємства» різними авторами, можна помітити як спільні риси, так і відмінності. У більшості визначень акцентується що це організація та управління діяльністю підприємства. Так, Трещов М. М. визначає систему менеджменту як процес організації, планування, мотивації та контролю, спрямований на підвищення ефективності бізнесу, акцентуючи на контролі та мотивації для досягнення цілей [42]. Якимчук Т. В. і Лисенко О. А. вказують, що менеджмент підприємства полягає в координації роботи людей і ресурсів для досягнення

організаційних цілей, що підкреслює специфічність людського фактору та ресурсного забезпечення для успішної діяльності підприємства [49].

Підхід Палехи Ю. І. та Мошека І. К. також включає процеси, але вони акцентують увагу на тому, що система менеджменту є набором процесів та інструментів для формування і реалізації стратегії підприємства, що вказує на стратегічного управління в системі [30]. Дашутіна Л. О. та Шугунова Є. Х. додають сукупність стратегій і процесів, які забезпечують конкурентні переваги на ринку, акцентуючи на зовнішньому середовищі і тому, як підприємство має реагувати на конкуренцію [14], а Назаренко С. А. підходить до поняття менеджменту як до мистецтва досягнення цілей через організацію роботи інших людей, що вказує на особистісний напрямок управлінських процесів та ефективну взаємодію між людьми для досягнення результату [29].

Ковтун О. А. та Опаленко А. М. визначають менеджмент підприємства як систему стратегічного та операційного управління, що забезпечує адаптацію підприємства до зовнішнього середовища, підкреслюючи гнучкості і здатності реагувати на зміни зовнішнього контексту [25]. Ануфрієва О. Л. вказує на науковий підхід до організації праці та підвищення продуктивності через стандартизацію та контроль, що виокремлює значення процесів та їх систематизації для підвищення ефективності підприємства [2]. Головач Н. М., Вилегжаніна Т. І. та Антонюк О. В. додають до визначення концепцію п'яти основних функцій управління: планування, організація, координація, керівництво і контроль, що надає комплексний погляд на діяльність системи менеджменту підприємства та необхідність взаємодії всіх елементів управління [41].

Тоцька О. Л. визначає менеджмент як систему комунікації та прийняття рішень, що забезпечує ефективну взаємодію між людьми, підкреслюючи комунікацій і прийняття рішень для успіху підприємства [41]. Євтухова Т. О., Ковалко О. М. та Новосельцев О. В. вважають, що система менеджменту підприємства — це комплексна структура, що об'єднує функції управління,

процеси та організаційну культуру, що відображає інтеграції внутрішніх складових організації для забезпечення її ефективної роботи [19].

Отже, проаналізувавши різні визначення, можна узагальнити, що всі автори згодні на тому, що система менеджменту підприємства включає процеси управління, але акцентують увагу на різних сторонах: від досягнення цілей та ресурсної координації до стратегічних підходів, адаптації до змін зовнішнього середовища та створення конкурентних переваг. Визначення деяких авторів зосереджуються на конкретних функціях і процесах, в той час як інші підкреслюють роль комунікації, людей і організаційної культури в успішному управлінні. На основі визначень авторів можна сформулювати власне трактування, а саме: система менеджменту підприємства — це інтегрований процес управління, що включає планування, організацію, координацію, контроль та взаємодію між людьми і ресурсами, спрямований на досягнення стратегічних цілей підприємства та адаптацію до змін зовнішнього середовища з урахуванням конкурентних переваг. Окрім визначення основних понять, варто розглянути принципи, на яких базується система менеджменту підприємства. Наприклад, Коваленко І. П. у своєму дослідженні виділила такі основні принципи [23], які показані на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Принципи, на яких базується система менеджменту підприємства*

Примітка. *Розроблено на основі джерела [23]

Класифікація систем менеджменту допомагає краще зрозуміти їх структуру, функціональні особливості та застосування в різних умовах. У табл. 1.2 наведено основні ознаки класифікації, за якими можна поділити системи менеджменту, а також відповідні види таких систем, що дозволяє здійснити більш детальний аналіз і вибір оптимальної моделі управління для

конкретного підприємства або організації, враховуючи специфіку її діяльності [5].

Таблиця 1.2

Класифікація систем менеджменту*

Ознака класифікації	Види систем менеджменту
За рівнем управління	Операційний, тактичний, стратегічний менеджмент
За сферою застосування	Виробничий, фінансовий, маркетинговий, інноваційний менеджмент
За рівнем централізації	Централізована, децентралізована система менеджменту
За гнучкістю	Жорстка (ієрархічна) та гнучка система управління
За підходом до управління	Класична, системна, процесна, ситуаційна

Примітка. *Побудовано за: [5]

Можемо зробити висновок, що системи менеджменту класифікуються за кількома ознаками, такими як рівень управління, сфера застосування, рівень централізації, гнучкість і підхід до управління. Визначення системи менеджменту за рівнем управління дозволяє розрізнити оперативні, тактичні та стратегічні підходи, що відповідають різним етапам розвитку підприємства.

Вибір сфери застосування виробничого, фінансового, маркетингового чи інноваційного менеджменту залежить від специфіки діяльності підприємства, що дозволяє більш ефективно орієнтувати зусилля на основні області для забезпечення його успіху.

Також ваговою ознакою є рівень централізації, який визначає, наскільки рішення приймаються на вищому рівні керівництва або чи делегуються повноваження на нижчі рівні. Гнучкість управління, в свою чергу, вказує на здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища — жорстка або гнучка система дозволяє визначити, наскільки організація здатна до оперативної зміни стратегій і тактик в умовах нестабільності. Підходи до управління, такі як класичний, системний, процесний або ситуаційний, визначають філософію і методи, якими керівники і організації орієнтуються на досягнення своїх цілей, враховуючи різноманітність внутрішніх і зовнішніх факторів. Загалом, класифікація систем менеджменту дозволяє підприємствам

гнучко вибирати оптимальний підхід в залежності від їхнього розвитку, цілей та ринкових умов.

Система менеджменту підприємства залежить від багатьох факторів, які можна поділити на внутрішні та зовнішні впливи. Внутрішні фактори безпосередньо пов'язані з організаційною структурою, кадровим потенціалом, фінансовими ресурсами та корпоративною культурою. Організаційна структура визначає розподіл обов'язків, взаємодію між підрозділами та рівнями управління [24]. Вона має прямий вплив на ефективність роботи підприємства, дозволяючи оптимізувати процеси та досягати стратегічних цілей. Кадровий потенціал включає рівень кваліфікації та мотивації працівників. Без належно підготовлених кадрів, організація не зможе виконувати поставлені завдання на високому рівні, а система управління буде неефективною.

Фінансові ресурси визначають можливості для розвитку, інвестування в нові технології та забезпечення стійкості підприємства. Їх нестача може обмежити проведення необхідних змін у стратегії чи операціях. Корпоративна культура безпосередньо впливає на ефективність управлінських процесів та продуктивність працівників [47].

Усе це свідчить про те, що система менеджменту підприємства повинна бути гнучкою, щоб забезпечити стабільне функціонування та розвиток підприємства в умовах мінливого ринку. Гнучкість системи управління дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до нових викликів, оперативно приймати необхідні рішення, враховуючи як зміни в споживчих уподобаннях, технологічні інновації, так і трансформації в економічному чи законодавчому середовищі. Така здатність до швидкої адаптації є особливо важливою у періоди високої нестабільності та невизначеності.

1.2. Основні підходи до управління підприємством

Управління підприємством є невід'ємною частиною його діяльності, спрямованою на досягнення поставлених цілей і забезпечення стабільного розвитку. Це складний і багатогранний процес, який включає в себе численні напрями, такі як організація, планування, контроль і мотивація. Кожен з цих елементів має вагомим значення для забезпечення ефективності діяльності підприємства. У процесі управління використовуються різні підходи та методи, які дозволяють адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, оптимізувати використання ресурсів і забезпечити досягнення стратегічних цілей [21].

Існує безліч концепцій управління, кожна з яких має свої особливості та підходи до організації роботи підприємства. Кожна концепція відповідає на питання, як найкраще організувати управління для підвищення продуктивності та досягнення максимального результату. З часом управлінські концепції еволюціонували, від класичних моделей до більш сучасних, що акцентують на взаємодії, співпраці і відкритих комунікацій, що дозволяє підприємствам не тільки залишатися конкурентоспроможними, але й адаптуватися до змін в умовах ринку. Однак, кожна з концепцій має свої переваги і недоліки, тому вибір конкретної моделі залежить від багатьох факторів, таких як специфіка діяльності підприємства, його розмір, ринок і культура. Підхід до управління підприємством має значний вплив на його стратегію, оперативну діяльність і навіть корпоративну культуру. Існує потреба у постійному вдосконаленні системи управління, оскільки змінюється не лише економічна ситуація, але й технологічний прогрес, що зумовлює необхідність прийняття нових управлінських рішень [27].

Головною метою будь-якої концепції управління є забезпечення ефективності підприємства через раціональне використання ресурсів і максимізацію результату. Для цього кожна модель пропонує різні методи, інструменти та стратегії, що дозволяють досягти найбільш оптимальних

результатів в умовах постійних змін. Основні підходи до управління підприємством показано на рис. 1.2.

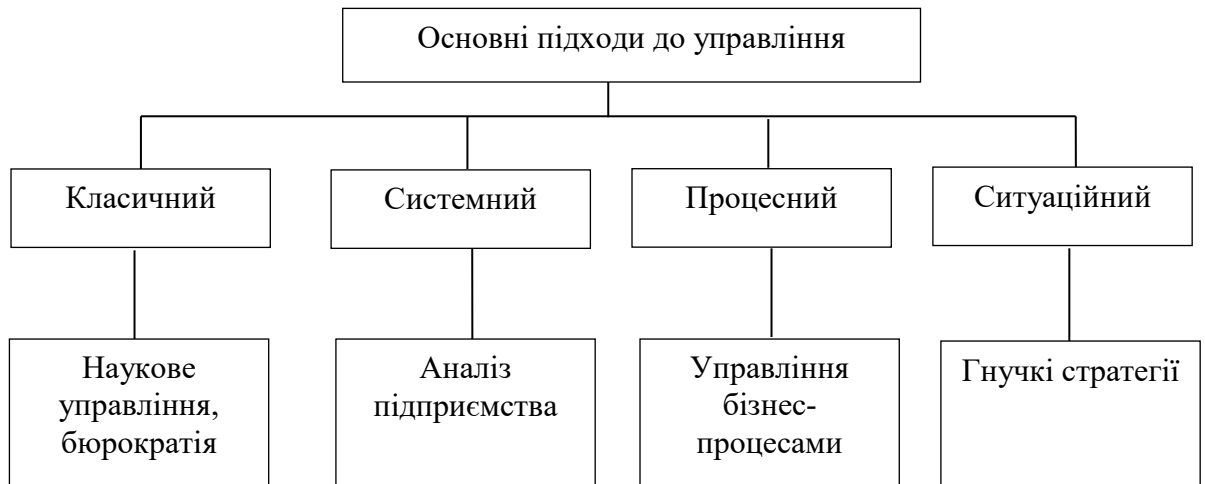


Рис. 1.2. Основні підходи до управління підприємством*

Примітка. *Розроблено на основі джерел [15;26;36;50]

Класичний підхід є одним із перших наукових підходів до управління підприємством. Він базується на раціоналізації виробничих процесів, чіткому розподілі функцій і завдань між працівниками. Основоположниками цього підходу є Фредерік Т., Файоль Г. і Вебер М [19].

Фредерік Т. розробив принципи наукового управління, які передбачають систематичний аналіз праці, використання стандартизованих методів роботи та стимулювання працівників для підвищення продуктивності. Генрі Файоль визначив основні функції управління: планування, організацію, керівництво, координацію та контроль. Вебер М. розвинув концепцію бюрократичного управління, що передбачає формалізацію всіх процесів, чітку ієрархію та дотримання правил [26].

Системний підхід до управління підприємством розглядає організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів. Підхід дозволяє оцінити підприємство як систему, що взаємодіє з внутрішнім та зовнішнім середовищем. Основні принципи системного підходу включають цілісність, взаємозалежність елементів і необхідність адаптації до змін [36].

Управління підприємством із використанням системного підходу передбачає аналіз структурних компонентів організації, виявлення

взаємозв'язків між підрозділами та прогнозування можливих наслідків прийнятих рішень. Цей підхід дає змогу керівникам враховувати вплив різних чинників і мінімізувати ризики [15].

Процесний підхід до управління підприємством зосереджується на розгляді діяльності підприємства як сукупності взаємопов'язаних процесів, дозволяючи підвищити ефективність шляхом оптимізації робочих процесів, усунення зайвих операцій та забезпечення безперервного вдосконалення. Основою процесного підходу є визначення основних процесів, їх аналіз та постійне вдосконалення. Необхідним є також використання сучасних методів управління, таких як бізнес-процесний реінжиніринг (BPR) і управління якістю (TQM) [50].

Ситуаційний підхід передбачає гнучке управління залежно від конкретної ситуації. Він базується на тому, що немає єдиної універсальної моделі управління, яка була б ефективною в усіх випадках. Менеджери повинні аналізувати зовнішні та внутрішні фактори і обирати відповідну стратегію, враховуючи такі чинники, як розмір підприємства, рівень конкуренції, особливості організаційної культури, кваліфікацію персоналу та рівень розвитку технологій. Головною перевагою ситуаційного підходу є можливість швидкого реагування на зміни та адаптація до нових умов.

Для глибшого розуміння змісту основних підходів до управління підприємством доцільно провести їх порівняльний аналіз. Кожен із підходів має власні характерні риси, переваги та обмеження, що визначають доцільність його використання залежно від умов діяльності підприємства.

У табл.1.3 узагальнено основні специфіки класичного, поведінкового, інноваційного та ситуаційного підходів до управління, а також наведено приклади їх практичного застосування. Проведений порівняльний аналіз свідчить про різноманіття підходів до управління, кожен з яких має свої сильні та слабкі сторони. Класичний підхід забезпечує високу структурованість і чіткий розподіл обов'язків, проте обмежує гнучкість.

Порівняльна характеристика підходів до управління підприємством*

Підхід	Основні риси	Переваги	Недоліки	Приклади застосування
Класичний	Формалізація, чітка ієрархія	Висока дисципліна, структурованість	Низька гнучкість, недостатня увага до людини	Великі виробничі компанії
Поведінковий	Орієнтація на працівника, мотивація	Підвищення задоволеності та лояльності	Складність вимірювання ефективності	ІТ-компанії, стартапи
Інноваційний	Впровадження новітніх технологій	Підвищення конкурентоспроможності	Необхідність значних інвестицій	Компанії у сфері R&D
Ситуаційний	Гнучкість, адаптивність	Висока адаптивність до змін	Залежність від досвіду керівника	МСП, підприємства в кризі

Примітка. *Розроблено на основі джерел [15;26;36;50]

Поведінковий акцентує увагу на людині, створюючи сприятливий психологічний клімат, але потребує складних механізмів оцінки результативності. Інноваційний підхід сприяє динамічному розвитку і зростанню конкурентоспроможності, хоча вимагає значних фінансових вкладень. Ситуаційний підхід дозволяє адаптувати управлінські рішення до конкретних обставин, проте його ефективність залежить від професійності керівника. Вибір того чи іншого підходу має ґрунтуватися на внутрішніх і зовнішніх умовах функціонування підприємства. У сучасних умовах найефективнішою є комбінація різних підходів залежно від ситуації.

У межах даного дослідження доцільно проілюструвати практичне застосування різних управлінських підходів на прикладі відомих компаній. Так, класичний підхід яскраво проявляється у діяльності компанії Siemens, де тривалий час панувала жорстка ієрархічна структура та чіткий розподіл обов'язків між працівниками. Подібні риси були характерними і для General Motors на ранніх етапах її розвитку, коли акцент робився на формалізацію процедур і централізоване прийняття рішень [15;26;36;50].

Прикладом інноваційного підходу є компанія Tesla, яка активно впроваджує новітні технології, автоматизацію та цифрові рішення у всі сфери діяльності, що дозволяє їй зберігати лідерські позиції на ринку електромобілів. У свою чергу, Agile-підхід широко використовується в компаніях Google та Spotify, де управління відбувається на основі гнучких ітерацій, командної роботи та постійного зворотного зв'язку, що дає змогу швидко реагувати на потреби ринку. Lean-менеджмент, орієнтований на усунення втрат і безперервне вдосконалення, активно застосовується у компанії Toyota, яка ще в середині XX століття розробила власну систему ощадливого виробництва — Toyota Production System (TPS). Прикладом процесного підходу можна вважати логістичні компанії DHL та FedEx, діяльність яких організована навколо оптимізації бізнес-процесів, автоматизації етапів обробки замовлень і контролю якості обслуговування.

Сучасні підприємства працюють у середовищі, що швидко змінюється, тому необхідним стає інноваційний підхід. Він передбачає впровадження нових технологій, методів управління, процесів і продуктів. Інноваційне управління сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Головними складовими інноваційного підходу є цифровізація, автоматизація, використання штучного інтелекту та аналізу великих даних. Впровадження інноваційних методів дає змогу підприємству швидше реагувати на зміни ринку та підвищувати продуктивність [15].

Отже, управління підприємством є складним і багатограним процесом, що охоплює численні напрями, від організації та планування до мотивації і контролю. Вибір підходу до управління залежить від специфіки підприємства, його розміру та ринкових умов, оскільки кожен підхід має свої переваги та недоліки. Застосування різних підходів дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати стабільний розвиток і досягати стратегічних цілей через раціональне використання ресурсів.

1.3. Методичні основи до оцінки ефективності системи менеджменту підприємства

Ефективність системи менеджменту підприємства визначається за допомогою певних критеріїв, які дозволяють оцінити її здатність забезпечувати стабільний розвиток та досягнення стратегічних цілей. Критерії включають аналіз фінансових показників, організаційної структури, продуктивності праці, рівня задоволеності працівників, а також здатності підприємства адаптуватися до змін у технологічному середовищі та ринкових умовах. Завдяки таким оцінкам можна виявити сильні та слабкі сторони підприємства, своєчасно коригувати стратегії і приймати обґрунтовані рішення для покращення його загальної результативності та конкурентоспроможності.

Основні критерії можна згрупувати за різними напрямками оцінювання, які показано на рис.1.3.

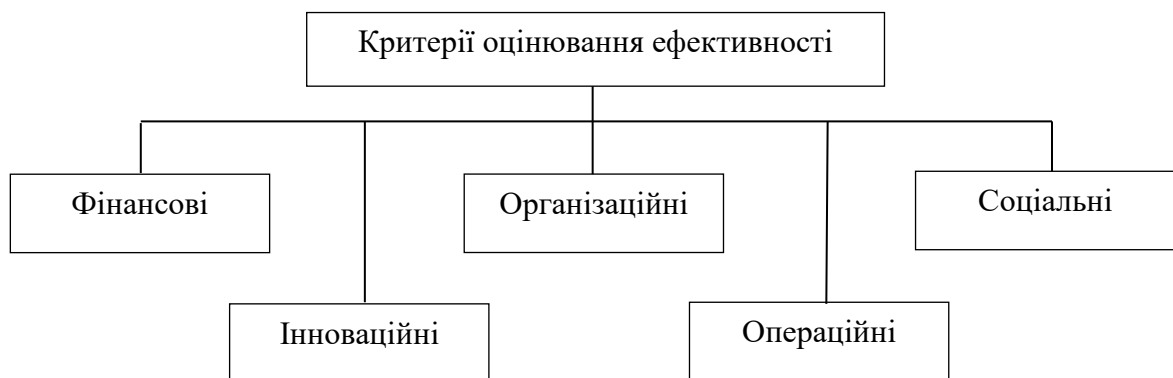


Рис. 1.3. Критерії оцінювання ефективності системи менеджменту*

Примітка. *Розроблено на основі джерела [44]

Для ефективного управління підприємством потрібно враховувати різноманітні критерії, що впливають на його діяльність. Кожна група критеріїв дає можливість оцінити різні сторони функціонування організації, що дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення для забезпечення стабільного розвитку. У табл. 1.4 наведені основні групи критеріїв, які застосовуються для оцінки ефективності управлінських та операційних процесів підприємства.

Критерії оцінювання ефективності системи менеджменту*

Група критеріїв	Критерії	Значення для підприємства
Фінансові	Рентабельність, ліквідність, фінансова стійкість	Дозволяють оцінити фінансовий стан підприємства та його здатність генерувати прибуток
Організаційні	Структура управління, рівень централізації, система комунікації	Визначають гнучкість управлінських процесів і ефективність взаємодії між підрозділами
Операційні	Продуктивність праці, ефективність використання ресурсів	Дозволяють оцінити ефективність виробничих і управлінських процесів
Соціальні	Мотивація персоналу, рівень задоволеності працівників	Визначають ефективність кадрової політики та якість корпоративної культури
Інноваційні	Впровадження нових технологій, рівень автоматизації	Визначають здатність підприємства до адаптації та розвитку в умовах ринкової конкуренції

Примітка. *Побудовано за: [8;44]

Підприємства повинні постійно контролювати й аналізувати вищезазначені критерії, оскільки вони безпосередньо впливають на досягнення стратегічних цілей. Фінансові критерії дозволяють оцінити здатність підприємства до забезпечення стабільного доходу, що є основою для подальшого розвитку. Організаційні критерії вказують на ефективність внутрішніх процесів і структури управління, що визначає швидкість реагування підприємства на зовнішні зміни. Операційні критерії забезпечують інформацію про ефективність використання ресурсів і продуктивність праці, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Соціальні критерії слугують для підтримки корпоративної культури та мотивації працівників, що впливає на їхню продуктивність і задоволеність. Водночас, інноваційні критерії визначають здатність підприємства адаптуватися до нових технологічних умов, що дозволяє йому зберігати конкурентну перевагу на ринку.

Кожна група критеріїв доповнює одна одну і забезпечує комплексну оцінку ефективності діяльності підприємства, що є необхідним для його стабільного розвитку та успішного функціонування в умовах ринкової

конкуренції. Як уже зазначалося раніше, для комплексної оцінки ефективності менеджменту використовуються різні критерії, що охоплюють фінансові, виробничі, організаційні, соціальні та інші аспекти. Проте не менш важливим є і вибір методів, за допомогою яких ці критерії будуть оцінені. Залежно від мети аналізу, доступності інформації, розміру підприємства та галузевої специфіки застосовуються різні методологічні підходи, які допомагають більш точно і комплексно зрозуміти, наскільки ефективною є система управління на підприємстві.

Серед найбільш поширених та ефективних методів варто виокремити чотири, які найбільш часто використовуються у практиці сучасного менеджменту: SWOT-аналіз, Benchmarking, Balanced Scorecard (BSC) та система ключових показників ефективності (KPI). Кожен із цих методів має свої особливості, переваги, обмеження та може застосовуватись як окремо, так і в комбінації з іншими інструментами для досягнення більш об'єктивного результату [44].

SWOT-аналіз, або аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз (від англійських слів Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), є досить простим, проте надзвичайно інформативним інструментом, який широко використовується в стратегічному управлінні. Основна мета цього методу — виявити внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на ефективність роботи підприємства, зокрема й на управлінську систему. Наприклад, сильними сторонами менеджменту можуть бути досвідчена команда керівників, ефективна організаційна структура чи наявність чітко прописаних внутрішніх політик.

До слабких — недостатній рівень автоматизації управлінських процесів, повільне реагування на зміни ринку чи відсутність стратегічного бачення. Зовнішні можливості можуть включати зміни в законодавстві, що відкривають нові ринки або сприяють залученню інвестицій, а загрози — загострення конкуренції, політична нестабільність чи економічна криза. SWOT-аналіз допомагає систематизувати ці чинники і визначити пріоритетні напрями для

удосконалення менеджменту, однак він має суб'єктивний характер, оскільки базується переважно на експертному судженні [8].

Іншим популярним методом є Benchmarking — порівняльний аналіз, що полягає у вивченні кращих практик інших компаній, які досягли високого рівня ефективності. Суть цього підходу полягає у тому, щоб не просто ідентифікувати власні слабкі місця, а й побачити, як інші підприємства вирішили подібні проблеми. У межах оцінювання системи менеджменту Benchmarking може передбачати порівняння організаційної структури, стилю управління, кадрової політики, процесу ухвалення рішень або системи мотивації персоналу. Найчастіше порівняння проводиться з компаніями-лідерами галузі, що дозволяє підприємству не лише оцінити свій рівень ефективності, а й адаптувати до своєї практики перевірені рішення. Наприклад, якщо компанія виявляє, що конкуренти мають коротші терміни ухвалення управлінських рішень завдяки децентралізованій структурі, це може бути приводом для перегляду власної ієрархії. Benchmarking є дуже практичним і наочним інструментом, однак потребує доступу до детальної інформації про інші компанії, що не завжди є можливим [50].

Ще одним потужним методом є Balanced Scorecard, або збалансована система показників (BSC). Цей підхід був розроблений Робертом Капланом і Девідом Нортоном і передбачає оцінку ефективності управління не лише за фінансовими показниками, а й через призму чотирьох ключових напрямів: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси та навчання й розвиток. У кожному з напрямів визначаються конкретні цілі та відповідні їм індикатори, що дозволяє бачити взаємозв'язки між короткостроковими діями й довгостроковою стратегією.

Наприклад, у площині клієнтів можна відстежувати рівень задоволеності покупців, кількість скарг або показник повторних покупок; у площині внутрішніх процесів — час циклу виробництва, кількість помилок у логістиці чи витрати на управління запасами; в площині навчання й розвитку — кількість годин підвищення кваліфікації, плинність кадрів, рівень

залученості персоналу. BSC дозволяє не лише фіксувати поточні результати, а й слідкувати за динамікою змін, що є дуже корисним у контексті стратегічного менеджменту. Головний недолік цього підходу — складність впровадження та потреба у налаштуванні внутрішньої інформаційної системи для збору відповідних даних [47].

Четвертий метод — це система ключових показників ефективності, або KPI (Key Performance Indicators). Цей підхід є найпоширенішим в оцінці індивідуальної та командної ефективності, а також ефективності окремих відділів або процесів. KPI — це кількісні індикатори, що прив'язуються до конкретних цілей, наприклад, зростання обсягу продажів, зменшення витрат, зменшення часу обробки замовлень, підвищення лояльності клієнтів. Необхідно, щоб KPI були SMART — специфічними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі. Наприклад, якщо відділ продажу має KPI у вигляді «підвищити обсяг продажів на 10% протягом кварталу», це дозволяє чітко виміряти, наскільки ефективно працює не лише команда, а й управлінська система загалом. Система KPI дозволяє швидко реагувати на відхилення, однак при її надмірному використанні може виникати ризик так званого «погоні за цифрами» — коли працівники намагаються виконати план за будь-яку ціну, навіть на шкоду якості чи інноваційності [8;44].

Варто додати, що описані методи — SWOT-аналіз, Benchmarking, Balanced Scorecard та KPI — є тими інструментами, які найчастіше застосовуються для оцінювання ефективності системи менеджменту. Вони різняться за своєю складністю, цільовим призначенням, рівнем деталізації та ступенем об'єктивності, проте кожен із них може відіграти важливу роль у забезпеченні стабільного розвитку підприємства.

Застосування цих методів дозволяє не лише оцінити поточний стан системи управління, а й формувати стратегічне бачення її вдосконалення, краще розуміти внутрішні та зовнішні виклики, а також залучати працівників до активної участі у досягненні загальних цілей підприємства. Найбільш

ефективною практикою вважається поєднання цих методів, що дає змогу оцінити менеджмент з різних боків — від стратегічного до операційного рівня.

У подальших етапах дослідження планується використання різних груп показників для комплексної оцінки ефективності системи менеджменту підприємства. Зокрема, буде враховано організаційні показники, що дадуть змогу охарактеризувати структуру управління, рівень формалізації процесів, стиль керівництва та ефективність комунікацій. Поряд із цим будуть проаналізовані фінансові показники, які дозволяють оцінити результативність управлінських рішень з точки зору прибутковості, ліквідності, рентабельності та стабільності підприємства. Для цілісного бачення внутрішнього та зовнішнього середовища організації буде застосовано SWOT-аналіз, за допомогою якого можна виявити сильні та слабкі сторони системи управління, а також наявні можливості та потенційні загрози. Такий підхід забезпечить глибше розуміння стану менеджменту та стане основою для формування рекомендацій щодо його вдосконалення.

Отже, для ефективного оцінювання діяльності підприємства необхідно враховувати різноманітні критерії, які охоплюють фінансові, організаційні, операційні, соціальні та інноваційні фактори. Кожна з цих груп критеріїв надає інформацію для прийняття управлінських рішень, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності, оптимізації внутрішніх процесів та забезпеченню сталого розвитку підприємства в умовах змінюваного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «КИЇВХЛІБ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Київхліб» є одним з найбільших виробників хлібобулочних і кондитерських виробів в Україні. Підприємство спеціалізується на виробництві широкого асортименту хлібобулочних виробів, таких як хліб, булочки, пиріжки, а також кондитерських виробів, що користуються популярністю серед споживачів [31]. Підприємство має багаторічну історію розвитку та є одним із основних постачальників хлібобулочних виробів у Києві та Київській області. ТОВ «Київхліб» здійснює повний виробничий цикл, починаючи від закупівлі сировини та закінчуючи доставкою готової продукції до торговельних точок.

Основна діяльність ТОВ «Київхліб» полягає в виробництві хлібобулочних і кондитерських виробів. Виробничі потужності підприємства дозволяють виготовляти продукцію в широкому асортименті, відповідно до змінюваних запитів споживачів і вимог ринку. Всі виробничі процеси здійснюються за допомогою сучасних технологій і з використанням інноваційного обладнання, що підвищує ефективність і якість продукції [48].

Незважаючи на те, що підприємство спочатку спеціалізувалося виключно на випічці хліба, з часом асортимент продукції значно розширився, включивши в себе також кондитерські вироби та інші супутні продукти. За допомогою сучасних технологій та висококваліфікованих працівників, «Київхліб» залишає враження стабільного та надійного виробника на ринку.

Завдяки своїй стабільній репутації, підприємство активно співпрацює з численними постачальниками, а також має тісні зв'язки з дистриб'юторами і роздрібними мережами на території України. Його продукція розповсюджується не тільки в Україні, але й за її межами, завдяки чому компанія активно працює на міжнародних ринках.

Загальна характеристика ТОВ «Київхліб»*

Параметр	Характеристика
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю "Київхліб"
Форма власності	Приватна
Дата заснування	1930 рік
Основна діяльність	Виробництво та реалізація хлібобулочних виробів
Регіон діяльності	Україна (основний ринок – Київ і Київська область)
Основні конкуренти	"Хлібодар", "Хлібний Дар", "Кулиничі"
Адреса головного офісу	Україна, м. Київ
Кількість працівників	1 022 (2024 р.)

Примітка. *Побудовано на основі аналітичних даних підприємства: [31].

Організаційна структура ТОВ «Київхліб» побудована для забезпечення ефективного управління всіма етапами виробничого процесу. Вона включає різні підрозділи, такі як фінансовий, виробничий, маркетинговий, логістичний і контролю якості. Кожен відділ має чітко визначені функції, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни на ринку. Генеральний директор координує роботу всіх підрозділів і відповідає за стратегічне планування. Структура забезпечує високий рівень продуктивності, ефективність виробництва та стабільний розвиток підприємства.

В табл. 2.2 наведений детальний огляд основної продукції, яку пропонує ТОВ «Київхліб».

Таблиця 2.2

Основна продукція ТОВ «Київхліб»*

Категорія продукції	Найменування продукції
Хлібобулочні вироби	Український хліб, Бородинський хліб, Багет
Булочки та здобні вироби	Булочка "Ванільна", Круасан, Плюшка
Торти та тістечка	Київський торт, Медовик, Наполеон
Сухарі та грінки	Сухарі ванільні, Грінки з часником
Дієтичні вироби	Хлібці житні, Безглютеновий хліб

Примітка. *Побудовано на основі аналітичних даних підприємства: [31].

Компанія спеціалізується на виробництві широкого асортименту хлібобулочних виробів, булочок, тортів, тістечок, сухарів, грінок, а також дієтичних виробів. Продукція охоплює як традиційні українські рецепти, так і спеціальні вироби для споживачів із особливими дієтичними потребами, що

свідчить про широкий спектр продукції та орієнтацію підприємства на різноманітні смаки і вимоги споживачів.

ТОВ «Київхліб» пропонує різноманітний асортимент продукції, що включає традиційні хлібобулочні вироби, здобні вироби, торти та тістечка, сухарі, грінки та дієтичні продукти. Основні категорії продукції, що випускаються підприємством, включають хлібобулочні вироби, такі як український хліб, бородинський хліб та багет, що відповідають вимогам традиційного хлібопекарства. Булочки та здобні вироби, до яких належать ванільні булочки, круасани та плюшки, задовольняють потреби споживачів, орієнтуючись на попит на смачні та швидкі продукти.

Торти та тістечка, такі як Київський торт, Медовик та Наполеон, є частиною асортименту підприємства, орієнтуючись на споживачів, які шукають продукти для святкових подій. Сухарі та грінки, такі як ванільні сухарі та грінки з часником, пропонуються як продукти для закусок або додаткові інгредієнти до інших страв. Дієтичні вироби, зокрема хлібці житні та безглютеновий хліб, відповідають вимогам здорового харчування та стають все більш популярними серед споживачів з особливими харчовими потребами.

Продукція ТОВ «Київхліб» орієнтована на задоволення різноманітних потреб споживачів та відповідає вимогам сучасного ринку хлібобулочних виробів. Завдяки широкому асортименту та стабільній якості продукції підприємство зберігає конкурентоспроможність на ринку та відповідає вимогам споживачів, які прагнуть до різноманітних варіантів хлібобулочних та дієтичних продуктів.

До складу ТОВ «Київхліб» входить кілька виробничих майданчиків, зокрема [31]:

- хлібозаводи (у різних районах Києва та області), які спеціалізуються на виробництві хлібобулочних виробів, включаючи традиційні сорти хліба, батони, здобу, булочки тощо;

- цехи з виробництва кондитерських виробів, де випускається продукція, така як круасани, печиво, кекси, рулети та торти;

- складські приміщення, які використовуються для зберігання сировини (борошна, дріжджів, цукру, рослинних олій, добавок), а також готової продукції перед її транспортуванням до торговельних точок.

Кожен завод має сучасні автоматизовані виробничі лінії, які дозволяють значно скоротити час випікання продукції та підвищити її якість. У процесі виробництва ТОВ «Київхліб» використовує як традиційні, так і сучасні технології випікання хлібобулочних виробів.

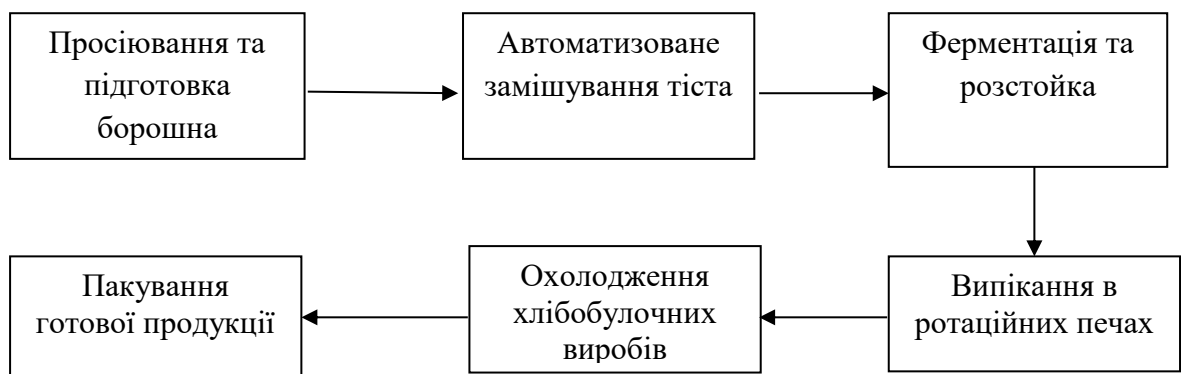


Рис.2.1. Основні технологічні процеси ТОВ «Київхліб»

Примітка. *Побудовано на основі аналітичних даних підприємства: [31].

Заводи оснащені обладнанням від провідних європейських виробників, зокрема компаній Fritsch, WP Bakery Group, Rheon та Miwe, що дозволяє дотримуватись високих стандартів якості, зменшувати втрати сировини та підвищувати ефективність виробництва. Також на підприємстві використовуються сучасні системи контролю якості, включаючи лабораторії, де перевіряються всі компоненти продукції перед використанням у виробничому процесі.

Система логістики ТОВ «Київхліб» організована таким чином, щоб забезпечити безперебійну доставку сировини на підприємства та своєчасне транспортування готової продукції до торговельних точок. Закупівля сировини здійснюється як у вітчизняних, так і зарубіжних постачальників. Основні партнери постачають борошно, дріжджі, цукор, масло та інші інгредієнти. Складська логістика передбачає зберігання сировини у спеціалізованих приміщеннях із контролем температури та вологості [31].

Транспортна логістика базується на власному автопарку компанії, що складається з вантажних автомобілів, оснащених ізотермічними фургонами для перевезення продукції. Розподіл продукції здійснюється через широку дистрибуторську мережу. ТОВ «Київхліб» співпрацює з великими роздрібними мережами, такими як «Сільпо», «АТБ», «Фора», «МегаМаркет», а також з малими торговими точками та ринками. Завдяки ефективній логістичній системі підприємство забезпечує щоденні поставки свіжого хліба до торговельних мереж Києва та області.

Таблиця 2.3

Бізнес-процеси ТОВ «Київхліб», побудовані з урахуванням сучасних методів управління виробництвом та логістикою*

Етап	Назва етапу	Зміст бізнес-процесів
1	Закупівля та постачання сировини	Вибір надійних постачальників; контроль якості сировини на вході; оптимізація витрат з метою зниження собівартості продукції.
2	Виробничий процес	Технологічний контроль на всіх етапах; автоматизація основних операцій; впровадження нових рецептів для розширення асортименту.
3	Контроль якості продукції	Проведення лабораторних досліджень на відповідність стандартам; перевірка санітарно-гігієнічних норм; аналіз клієнтських відгуків для покращення продукції.
4	Маркетинг та збут продукції	Дослідження ринку; впровадження нових продуктів; розширення каналів збуту (супермаркети, онлайн-продажі); брендинг та рекламні кампанії.
5	Логістика та дистрибуція	Планування маршрутів доставки; моніторинг технічного стану транспорту; аналіз ефективності логістичних процесів.
6	Фінансовий менеджмент	Аналіз рентабельності; оптимізація витрат; розробка інвестиційних планів; впровадження фінансових технологій для ефективного управління.

Примітка. *Побудовано на основі аналітичних даних підприємства: [22].

Таким чином, виробничо-господарська діяльність ТОВ «Київхліб» охоплює всі етапи – від закупівлі сировини до реалізації продукції кінцевому споживачеві. Постійне вдосконалення технологічних процесів, модернізація виробничих потужностей та оптимізація логістики дозволяють підприємству зберігати лідируючі позиції на ринку хлібобулочних виробів України.

Табл.2.4 містить основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства ТОВ «Київхліб» за 2022–2024 роки, де представлено дані про дохід, чистий прибуток, активи, зобов'язання та кількість працівників, що

дозволяє оцінити динаміку змін у цих показниках протягом трьох років. Абсолютні відхилення між роками також розраховані для кращого розуміння змін в економічному становищі підприємства.

Таблиця 2.4

Фінансові показники ТОВ «Київхліб» з 2022 по 2024 роки *

Показники	2022 рік, млн. грн.	2023 рік, млн. грн.	2024 рік, млн. грн.	2023 р. до 2022 р., %	2024 р. до 2022 р., %
Дохід	3289,13	4258,76	4717,60	129,51	143,89
Чистий прибуток	45,84	9,69	22,61	21,13	49,32
Активи	738,07	778,99	974,47	105,54	132,06
Зобов'язання	701,58	728,18	923,37	103,79	131,64
Кількість працівників	974	973	1 022	99,90	104,93

Примітка. *Побудовано на основі аналітичних даних підприємства: [22].

Протягом трьох аналізованих років фінансові показники ТОВ «Київхліб» зазнали помітних змін, що дозволяє зробити висновки про певні тенденції у фінансово-господарській діяльності підприємства. Найбільш помітне зростання демонструє дохід, оскільки обсяг реалізації зріс майже на 1,43 млрд. грн. у порівнянні з 2022 роком, що еквівалентно приросту понад 43%. Такий стрибок може бути результатом виведення нових товарних позицій, посилення дистрибуції, зміцнення позицій у ключових торговельних мережах або адаптації до запитів споживачів у зміненому економічному середовищі.

Однак, на тлі зростання виручки прибутковість діяльності не виглядала стабільною. У 2023 році чистий прибуток знизився більш ніж у чотири рази порівняно з 2022 роком. Це може свідчити про істотне збільшення витрат як виробничих, так і адміністративних чи логістичних. У 2024 році спостерігається певне покращення прибутковості, проте відновлення ще не дозволило досягти рівня 2022 року. Така ситуація свідчить про потенційні внутрішні дисбаланси, наприклад, неузгодженість темпів зростання витрат і доходів або вплив зовнішніх цінових факторів на сировину та енергоносії.

Щодо активів, їх поступове зростання (на понад 32%) може вказувати на інвестиційну активність підприємства, здійснювались капіталовкладення в

модернізацію виробництва, оновлення обладнання чи логістичну інфраструктуру. Зобов'язання також зросли на понад 31%, що логічно корелює з динамікою активів, зокрема збільшення боргового навантаження могло стати джерелом фінансування інвестицій, проте водночас вимагає уваги до ризиків ліквідності та платоспроможності. Кількість працівників у 2023 році залишалася фактично незмінною, але вже у 2024 році збільшилась на 4,93%. Такий приріст персоналу свідчить про розширення масштабів діяльності, запуск нових виробничих ліній або посилення логістичного напрямку. Загалом, аналіз фінансових показників підприємства вказує на позитивні зміни в доходах та активах, але з деяким зниженням чистого прибутку та збільшенням зобов'язань, що вимагає подальшого уваги до управління витратами і фінансовими зобов'язаннями.

Для ТОВ «Київхліб» наведено SWOT-аналіз у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз управлінських процесів ТОВ «Київхліб»*

Фактори	Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
Управління	Висока кваліфікація керівництва, чітка структура управління	Бюрократизація процесів, недостатня цифровізація	Впровадження сучасних управлінських технологій	Висока конкуренція в галузі
Виробництво	Автоматизація виробничих процесів, якісні стандарти	Зношеність частини обладнання	Інвестування в інноваційні технології	Збільшення вартості сировини
Фінанси	Стабільний дохід, контроль витрат	Високе фінансове навантаження через кредити	Державні програми підтримки бізнесу	Коливання економічної ситуації
Маркетинг	Впізнаваність бренду, широка клієнтська база	Недостатня онлайн-стратегія	Розширення цифрового маркетингу	Зміни споживчих переваг
Логістика	Розвинена система постачання та дистрибуції	Витрати на транспорт та паливо	Впровадження оптимізованих маршрутів	Зростання транспортних витрат

Примітка. *Побудовано на основі аналітичних даних підприємства: [31].

Цей аналіз допомагає керівництву підприємства краще зрозуміти, які саме ресурси та конкурентні переваги можуть бути використані найбільш

ефективно для досягнення стратегічних цілей, зокрема підвищення якості продукції, розширення ринків збуту та вдосконалення технологічних процесів. Проте SWOT-аналіз виявляє проблеми та внутрішні бар'єри, що стримують розвиток компанії, вказуючи на ті сфери, які потребують удосконалення. Результати аналізу включають не тільки внутрішні фактори, такі як кваліфікація управлінського персоналу, автоматизація виробництва, фінансова стабільність та маркетингові стратегії, але й зовнішні чинники, зокрема економічні коливання, конкуренцію в галузі та зміну споживчих переваг, що дозволяє компанії ТОВ «Київхліб» чітко визначити шляхи для максимізації своїх сильних сторін, мінімізації слабких, а також ефективно реагувати на можливості та загрози, що виникають на ринку.

SWOT-аналіз управлінських процесів ТОВ «Київхліб» свідчить про наявність як сильних сторін, так і низки викликів, що потребують уваги. Висока кваліфікація керівництва та чітка структура управління забезпечують ефективність управлінських рішень, однак бюрократизація процесів та недостатня цифровізація можуть уповільнювати динаміку розвитку компанії. Автоматизація виробничих процесів та дотримання якісних стандартів сприяють високому рівню продукції, проте частина обладнання зношена, що потребує оновлення. Фінансова стабільність та контроль витрат дозволяють утримувати конкурентні позиції, але значне фінансове навантаження через кредити створює ризики для стійкості підприємства.

Висока впізнаваність бренду та широка клієнтська база є суттєвими перевагами, водночас недостатня онлайн-стратегія обмежує можливості розширення ринку. Логістичні процеси налагоджені, проте витрати на транспорт і паливо є додатковим фінансовим тягарем. Серед можливостей розвитку – впровадження сучасних управлінських технологій, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності. Інвестування в інноваційні технології у виробництві дозволить зменшити зношеність обладнання та підвищити продуктивність. Державні програми підтримки бізнесу можуть сприяти фінансовій стабільності компанії, якщо скористатися наявними механізмами.

Розширення цифрового маркетингу відкриває перспективи залучення нових клієнтів та збільшення обсягів продажу. Оптимізація маршрутів логістики дозволить знизити транспортні витрати та підвищити ефективність дистрибуції. Водночас високий рівень конкуренції в галузі є постійною загрозою для компанії, що потребує гнучкості та адаптації до ринкових змін. Зростання вартості сировини може негативно вплинути на собівартість продукції та прибутковість підприємства.

Коливання економічної ситуації у країні створює додаткові фінансові ризики, що вимагають прорахованих стратегічних рішень. Зміна споживчих переваг може потребувати перегляду маркетингової політики та асортименту продукції. Збільшення транспортних витрат також є значним викликом, що потребує пошуку шляхів оптимізації. Тому, для ефективного управління розвитком підприємства необхідно активно використовувати можливості та мінімізувати вплив загроз шляхом стратегічного планування та впровадження сучасних рішень.

Отже, ТОВ «Київхліб» є стабільним і надійним виробником хлібобулочних та кондитерських виробів в Україні, з багаторічною історією та високими стандартами якості продукції. Підприємство активно розвивається, покращує свою організаційну структуру та управлінські процеси, використовуючи сучасні технології та інноваційне обладнання. Попри певні коливання у фінансових показниках, зокрема зниження чистого прибутку у 2024 році, загалом компанія демонструє позитивну динаміку в розвитку та зростання доходів. Це свідчить про стійкість бізнес-моделі та ефективність управлінських рішень навіть в умовах нестабільної економічної ситуації. ТОВ «Київхліб» продовжує підтримувати свою конкурентоспроможність завдяки широкому асортименту продукції, який відповідає різноманітним запитам споживачів, а також здатності швидко реагувати на зміни ринкових умов, адаптуючи виробництво, маркетингові стратегії та збутову політику.

2.2. Особливості організаційної структури управління підприємством

Організаційна структура ТОВ «Київхліб» побудована таким чином, щоб забезпечити чітку координацію та ефективне управління усіма етапами виробничого процесу, що дозволяє підприємству досягати високих результатів у виробництві та продажу хлібобулочних виробів. Організаційну структуру відображено на рис. 2.2. Структура підприємства сприяє швидкому реагуванню на зміни ринку та забезпечує безперебійний процес виготовлення продукції. Злагоджена структура сприяє швидкому прийняттю управлінських рішень та підвищує загальну гнучкість підприємства в умовах динамічного ринку.

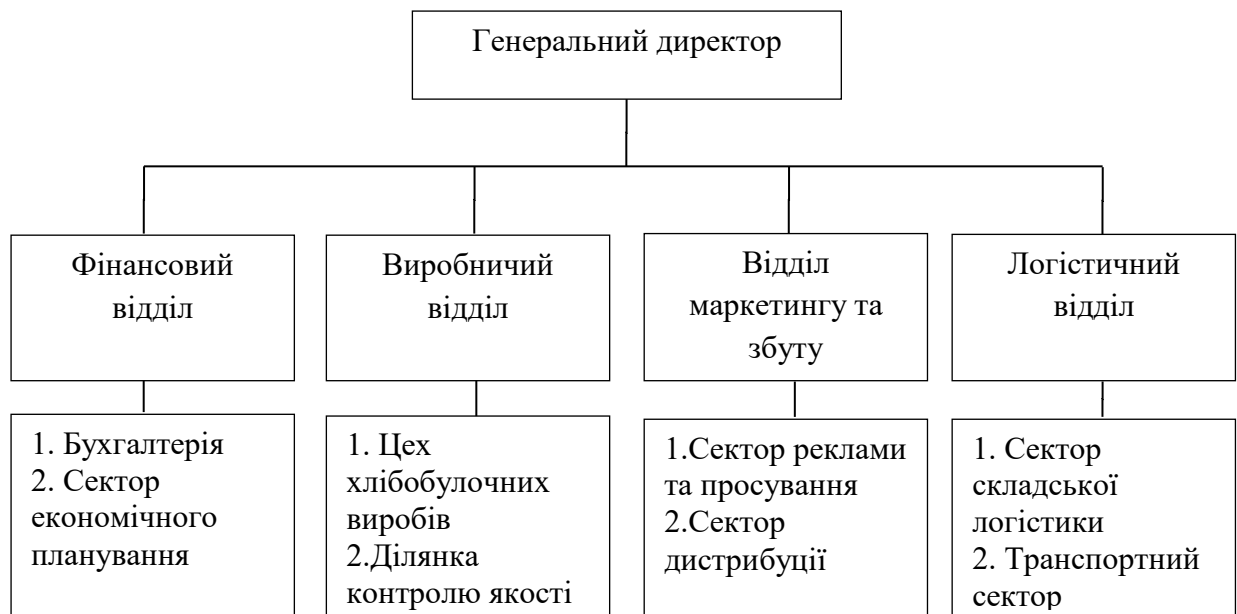


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «КИЇВХЛІБ»*

Примітка. *Побудовано на основі аналітичних даних підприємства: [31].

Генеральний директор ТОВ «Київхліб» є головною посадовою особою, яка керує усіма процесами підприємства та відповідає за стратегічне планування та досягнення довгострокових цілей. Він координує роботу всіх підрозділів і забезпечує виконання бізнес-стратегії компанії. Генеральний директор приймає ключові рішення щодо розвитку підприємства, а також взаємодіє з зовнішніми партнерами, органами влади та іншими зацікавленими сторонами. Завдяки високому рівню управлінських навичок генеральний

директор здатен забезпечити стабільний розвиток підприємства, підтримуючи баланс між фінансовими результатами, виробничими показниками та інноваціями.

Фінансовий відділ займається основними фінансовими операціями підприємства, що включає управління грошовими потоками, аналіз фінансових результатів, планування витрат і доходів, а також оптимізацію ресурсів. Відділ складається з двох основних підрозділів:

1. Бухгалтерія відповідає за ведення бухгалтерського обліку підприємства, своєчасне складання фінансової звітності та податкових декларацій, а також за контроль за виконанням фінансових зобов'язань компанії. Вони займаються обліком доходів і витрат, відображенням операцій в бухгалтерських регістрах і підготовкою звітності для внутрішнього аналізу і зовнішнього контролю. Цей відділ впливає на виробництво тим, що забезпечує підприємство необхідними фінансовими ресурсами, контролює ефективність витрат на виробництво та моніторить прибутковість операцій.

2. Сектор економічного планування займається розробкою фінансових планів і прогнозів, а також аналізом витрат та доходів. Вони розраховують економічну ефективність проектів, оцінюють фінансові ризики і забезпечують оптимізацію витрат. Робота цього відділу безпосередньо впливає на виробничі процеси, оскільки дозволяє правильно планувати інвестиції в обладнання, сировину та технології, що є необхідними для стабільної роботи підприємства.

Виробничий відділ відповідає за безпосереднє виготовлення продукції, її якість та дотримання технологічних стандартів. Цей відділ складається з кількох підрозділів:

1. Цех хлібобулочних виробів є основним виробничим підрозділом підприємства, де безпосередньо відбувається виготовлення хліба та іншої хлібобулочної продукції. Тут здійснюється прийом сировини, її переробка, заміс тіста, випікання та пакування готових виробів. Підрозділ має велике значення для підприємства, оскільки забезпечує високу якість продукції, відповідність до стандартів і норм, а також постійну готовність виробничих

потужностей до виконання замовлень. Він безпосередньо впливає на кількість і якість виробленої продукції, що дозволяє підприємству задовольняти попит споживачів.

2. Ділянка контролю якості забезпечує перевірку та підтвердження відповідності хлібобулочних виробів вимогам державних стандартів та внутрішнім стандартам підприємства, що включає перевірку якості сировини, процесу виробництва та готової продукції. Ця ділянка має великий вплив на виробничий процес, оскільки він гарантує, що кінцева продукція буде відповідати вимогам споживачів і стандартам безпеки, що, в свою чергу, підвищує репутацію підприємства та забезпечує лояльність клієнтів.

Відділ маркетингу та збуту відповідає за визначення та реалізацію стратегії просування продукції на ринок, аналіз споживчого попиту і поведінки, а також за організацію ефективної дистрибуції продукції. Цей підрозділ включає два основні напрямки [36]:

1. Сектор реклами та просування займається створенням рекламних кампаній, що включають телевізійні та радіо ролики, розробку друкованих матеріалів, участь у виставках та інших заходах, що забезпечує підвищення впізнаваності бренду і привернення уваги до продукції підприємства.

2. Сектор дистрибуції організовує доставку продукції до кінцевих споживачів через різні канали збуту, такі як супермаркети, магазини, оптові покупці та інші торгові точки. Він також взаємодіє із роздрібними мережами для забезпечення своєчасної поставки продукції в торгові мережі. Цей підрозділ впливає на ефективність виробництва тим, що забезпечує належний збут продукції, що дозволяє підприємству зберігати високі показники продажів і фінансові результати.

Логістичний відділ ТОВ «Київхліб» відповідає за організацію логістичних процесів, а саме постачання сировини, складування та доставку готової продукції (табл. 2.6). Кожен відділ у організаційній структурі ТОВ «Київхліб» має свої чітко визначені функції, що дозволяє ефективно управляти процесами та забезпечити високу якість продукції на всіх етапах:

від виготовлення до доставки кінцевому споживачеві. Спільна робота фінансового, виробничого, маркетингового та логістичного відділів дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни ринкових умов, зберігаючи стабільність виробництва і забезпечуючи високі фінансові результати.

Таблиця 2.6

Структура логістичного відділу ТОВ «Київхліб» та його функціональні підрозділи*

Підрозділ	Основні функції	Значення для діяльності підприємства
Сектор складської логістика	- Зберігання сировини та готової продукції - Контроль запасів	Забезпечує безперервність виробництва та стабільні поставки продукції
Транспортний сектор	- Доставка сировини - Доставка продукції - Планування маршрутів - Вибір транспорту та контроль термінів	Забезпечує своєчасне постачання ресурсів і задоволення клієнтських потреб

Примітка. *Побудовано на основі аналітичних даних підприємства: [31].

У ТОВ «Київхліб» ефективна комунікація між відділами є складовою успішної роботи підприємства. Злагоджена взаємодія різних структурних підрозділів дозволяє забезпечити безперервність виробничих процесів, оперативно реагувати на зміни на ринку та вдосконалювати роботу на всіх етапах виробництва.

Для досягнення максимального ефекту використовуються різні способи комунікації, що забезпечують швидкий і точний обмін інформацією. У табл. 2.7 представлено основні канали комунікації між відділами ТОВ «Київхліб», що сприяють успішному виконанню стратегії та досягненню поставлених цілей.

Підприємство активно використовує різноманітні канали комунікації, що забезпечують оперативність і точність обміну інформацією між підрозділами. Електронна пошта та корпоративні месенджери є основними інструментами для швидкого вирішення поточних питань, що дозволяє зменшити час на прийняття рішень і мінімізувати затримки. Регулярні наради, які проводяться щотижнево або щомісячно, відіграють роль у формуванні єдиної стратегії та узгодженні дій між керівниками різних відділів.

Способи комунікації між відділами ТОВ «Київхліб»*

Спосіб комунікації	Характеристика
Електронна пошта та корпоративні месенджери	Швидкий обмін інформацією між підрозділами для оперативного прийняття рішень.
Регулярні наради	Щотижневі або щомісячні збори керівників відділів для узгодження планів і вирішення проблем.
Автоматизовані ERP-системи	Централізована обробка даних про виробництво, фінанси та логістику, що покращує координацію.
Звіти та аналітичні огляди	Формування звітів для оцінки ефективності роботи та прийняття управлінських рішень.
Внутрішній портал компанії	Місце для зберігання нормативних документів, планів роботи та інших ресурсів для співробітників.
Координаційні групи та проектні команди	Формуються для виконання спеціальних завдань або реалізації масштабних проектів

Примітка. *Побудовано на основі аналітичних даних підприємства: [31].

Автоматизовані ERP-системи слугують для інтеграції всіх виробничих, фінансових і логістичних процесів у компанії, що дозволяє мінімізувати людські помилки і забезпечити централізований доступ до актуальних даних, що в свою чергу підвищує ефективність управлінських рішень. Звіти та аналітичні огляди, що регулярно формуються фінансовим, виробничим та маркетинговим відділами, надають керівництву необхідну інформацію для стратегічного планування та оцінки результативності діяльності.

Внутрішній портал компанії, який містить нормативні документи, плани роботи та інші ресурси, є ефективним інструментом для забезпечення доступу до інформації для всіх співробітників, що дозволяє знижувати ймовірність непорозумінь і помилок. Координаційні групи та проектні команди дозволяють більш гнучко реагувати на зміну зовнішніх і внутрішніх умов, а також забезпечують ефективне впровадження нових ідей та проектів.

Зокрема, перевагою є те, що використання різних каналів комунікації дозволяє компанії швидко адаптуватися до змін у ринку та внутрішніх процесах. Чітка організація комунікацій між відділами сприяє покращенню взаємодії та зменшенню часу на виконання завдань, що також забезпечує прозорість у прийнятті рішень та сприяє високій мотивації працівників завдяки оперативному доступу до необхідної інформації.

Загалом, ТОВ «Київхліб» демонструє ефективну організацію комунікаційних процесів, що позитивно впливає на загальну продуктивність підприємства та забезпечує досягнення стратегічних цілей. Проте, у майбутньому варто звернути увагу на подальшу інтеграцію технологій та розвиток цифрових інструментів для оптимізації комунікаційних процесів, що дозволить ще більше підвищити їх ефективність.

ТОВ «Київхліб» активно впроваджує сучасні підходи до управління, що дозволяє йому ефективно адаптуватися до змін на ринку та підвищувати свою конкурентоспроможність. Один з основних чинників управлінської стратегії підприємства — децентралізація прийняття рішень. Керівники відділів мають значну автономію у прийнятті рішень у межах своїх функціональних обов'язків, що дозволяє зменшити час на узгодження рішень і прискорити процеси реагування на зовнішні та внутрішні зміни, що підвищує гнучкість і оперативність, оскільки кожен відділ може швидше адаптуватися до змін у попиту чи умовах виробництва без необхідності звертатися до центрального керівництва для кожного питання.



Орієнтація на якість та інновації є ще одним значним напрямом управлінської діяльності ТОВ «Київхліб». Всі виробничі процеси та система управління якістю базуються на міжнародних стандартах, що дозволяє підприємству зберігати високу конкурентоспроможність і забезпечувати постійну відповідність вимогам ринку. Зокрема, компанія активно використовує новітні технології для вдосконалення виробничих процесів і оптимізації робочих процесів, що дозволяє підвищити ефективність, зменшити витрати та забезпечити стабільно високу якість продукції.

Гнучкість у плануванні є суттєвим компонентом стратегії ТОВ «Київхліб». У підприємства налагоджено ефективне прогнозування попиту та управління ресурсами, що дозволяє адаптувати виробничі процеси та забезпечити необхідний рівень виробництва в залежності від змін у попиті, що дозволяє знижувати витрати на зберігання запасів та забезпечувати своєчасне постачання продукції до клієнтів, що є чинником для збереження стабільних позицій на ринку. Впровадження цих підходів дозволяє ТОВ «Київхліб» не тільки підвищувати ефективність операцій, але й створювати більш сприятливі умови для інновацій, що в свою чергу сприяє стійкому розвитку підприємства. Комбінування децентралізації, орієнтації на якість та інновації, а також гнучкості в плануванні дає змогу компанії успішно реагувати на зміни ринку та досягати високих результатів у своїй діяльності.

Отже, ТОВ «Київхліб» демонструє успішне застосування сучасних підходів до управління, що включають децентралізацію прийняття рішень, орієнтацію на якість та інновації, а також гнучкість у плануванні. Такі стратегії дозволяють підприємству швидко адаптуватися до змін ринку, підвищувати ефективність виробничих процесів і забезпечувати високу конкурентоспроможність. Завдяки чітко побудованій організаційній структурі, налагодженій комунікації між відділами та використанню новітніх технологій, компанія досягає високих результатів у виробництві та збуті продукції.

Підприємство постійно вдосконалює внутрішні процеси, що дозволяє не тільки підтримувати високу якість продукції, але й своєчасно реагувати на зміни попиту та виробничі потреби.

2.3. Аналіз ефективності управлінських процесів у підприємстві

Ефективність управлінських процесів є основою для стабільної роботи підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності на ринку. Вона включає в себе оцінку організаційної структури, здатність швидко приймати рішення, а також рівень автоматизації та цифровізації процесів. У випадку ТОВ «Київхліб», ефективне управління дозволяє забезпечити високу якість продукції та своєчасну доставку, що сприяє задоволенню потреб клієнтів і підтримці лояльності споживачів.

Схема управлінського процесу ТОВ «Київхліб», що зображена на рис. 2.4. відображає основні етапи, які забезпечують ефективне функціонування компанії та досягнення її стратегічних цілей. Управлінський процес є комплексним і охоплює основні етапи, які взаємопов'язані і сприяють злагодженій роботі всіх підрозділів підприємства.

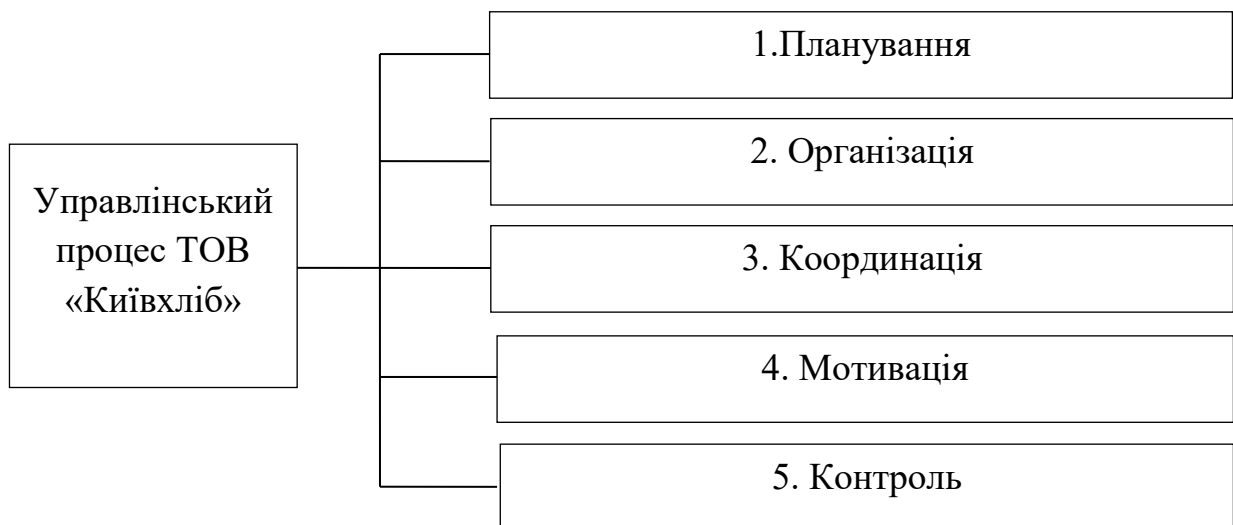


Рис. 2.4. Схема управлінського процесу ТОВ «Київхліб»*

Примітка. *Побудовано на основі аналітичних даних підприємства: [31].

З рис. 2.4 випливає, що початковим етапом є планування, яке передбачає визначення стратегічних, тактичних і оперативних цілей компанії, що забезпечують її подальший розвиток. На етапі організації відбувається розподіл обов'язків між підрозділами та координація їхньої роботи для досягнення загальних цілей. Координація є необхідним етапом, на якому забезпечується узгодженість дій між різними підрозділами для оптимізації

робочих процесів. Водночас, мотивація сприяє підвищенню ефективності працівників шляхом стимулювання їх до досягнення високих результатів.

Завершальним етапом є контроль, який включає моніторинг виконання планів та оцінку результатів діяльності компанії, що дозволяє коригувати стратегію та оперативно реагувати на зміни. Схема управлінського процесу наочно демонструє ключові етапи, необхідні для досягнення ефективного управління та стабільного розвитку підприємства.

У табл. 2.8 представлено аналіз ефективності управлінських процесів ТОВ «Київхліб», який охоплює ключові етапи управління: планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль.

Таблиця 2.8

Діагностика ефективності управлінських процесів ТОВ «Київхліб»*

Процес	Оцінка процесу
Оцінка процесу планування	Процес планування включає стратегічне, тактичне та оперативне планування. Стратегічні рішення приймаються на основі аналітичних даних, проте складна система узгоджень може уповільнювати їх реалізацію.
Оцінка організаційної структури	Організаційна структура чітко сформована, що забезпечує стабільність процесів. Однак рівень бюрократизації впливає на швидкість прийняття рішень, що потребує оптимізації.
Оцінка координації між відділами	Комунікація між відділами здійснюється через регулярні наради та використання інформаційних систем. Проте в періоди пікового навантаження можуть виникати затримки в передачі інформації.
Оцінка системи мотивації	Система мотивації включає матеріальні та нематеріальні стимули, але потребує вдосконалення механізму оцінки ефективності персоналу для підвищення результативності працівників.
Оцінка контролю	Контрольні заходи здійснюються через внутрішній аудит та фінансовий моніторинг. Система ефективна, але може бути вдосконалена шляхом впровадження автоматизованих аналітичних систем.

Примітка. *Побудовано на основі аналітичних даних підприємства: [31].

Оцінка кожного з процесів дозволяє виявити сильні сторони, а також визначити напрямки для подальшого вдосконалення. Аналіз сприяє розумінню поточних проблем у кожному з процесів управління та допомагає розробити рекомендації для підвищення ефективності діяльності підприємства. Визначені в таблиці напрями мають значення для покращення якості управління та забезпечення стабільного розвитку ТОВ «Київхліб».

Аналіз ефективності управлінських процесів ТОВ «Київхліб» показав, що підприємство має чітко налагоджену систему управління, але деякі фактори, які потребують удосконалення для підвищення ефективності. Процес планування, який включає стратегічне, тактичне та оперативне планування, здатний забезпечити підприємству стабільний розвиток завдяки аналітичним даним для прийняття рішень. Проте складна система узгоджень інколи уповільнює реалізацію стратегічних ініціатив, що може вплинути на гнучкість компанії. Оцінка організаційної структури показує, що вона є чітко сформованою і стабільною, але деякий рівень бюрократизації гальмує прийняття рішень, що вимагає оптимізації для зменшення затримок і підвищення оперативності.

Координація між відділами здійснюється через використання інформаційних систем, але в періоди високого навантаження виникають затримки в передачі інформації. Це свідчить про необхідність подальшого вдосконалення внутрішніх комунікаційних каналів, зокрема через автоматизацію процесів обміну даними. Система мотивації працівників охоплює як матеріальні, так і нематеріальні стимули, однак є потреба в удосконаленні механізму оцінки ефективності персоналу і кращої мотивації.

Контрольні заходи, включаючи внутрішній аудит і фінансовий моніторинг, є досить ефективними, але є потенціал для їх вдосконалення шляхом впровадження автоматизованих аналітичних систем, що дозволить більш оперативно відслідковувати й оцінювати результати. Загалом, хоча ТОВ «Київхліб» демонструє ефективну організацію управлінських процесів, деякі сфери потребують удосконалення для забезпечення більш швидкого реагування на змінювані умови на ринку і підвищення продуктивності праці.

Фінансова стійкість підприємства визначається здатністю забезпечувати стабільне функціонування та розвиток за рахунок власних джерел фінансування. Одним із показників, що характеризують рівень фінансової незалежності, є коефіцієнт автономії, який розраховується як співвідношення

власного капіталу до загальної суми активів. У табл. 2.9 наведено динаміку основних показників фінансової стійкості ТОВ «Київхліб» за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.9

Показники фінансової стійкості ТОВ «Київхліб»*

Рік	Власний капітал, млн грн	Активи, млн грн	Коефіцієнт автономії
2022	36,49	738,07	0,05
2023	50,81	778,99	0,07
2024	51,11	974,47	0,05

Примітка. *Побудовано на основі аналітичних даних та фінансової звітності підприємства: [31].

Аналіз показників свідчить про збереження низького рівня автономії підприємства протягом трьох років. У 2022 році коефіцієнт автономії становив 0,05, у 2023 році спостерігалось його зростання до 0,07, що свідчило про деяке посилення фінансової незалежності. Проте в 2024 році значення показника знизилось до 0,05, що може бути наслідком швидшого зростання активів порівняно з приростом власного капіталу, що вказує на те, що підприємство переважно фінансує свою діяльність за рахунок залучених коштів, що знижує рівень фінансової стійкості та підвищує залежність від зовнішніх джерел.

Платоспроможність підприємства характеризується його здатністю своєчасно розраховуватися за зобов'язаннями. Один із базових показників для її оцінки, коефіцієнт покриття зобов'язань, визначається як співвідношення загальної суми активів до зобов'язань. У табл. 2.10 подано динаміку цього показника для ТОВ «Київхліб» протягом 2022–2024 років, що дозволяє оцінити фінансову стабільність підприємства з погляду його платоспроможності. Показники свідчать про відносно стабільний рівень платоспроможності ТОВ «Київхліб» упродовж аналізованого періоду. У 2022 році коефіцієнт покриття зобов'язань становив 1,05, що свідчить про незначне перевищення активів над зобов'язаннями. У 2023 році він незначно зріс до 1,07, що можна розглядати як позитивну тенденцію. Проте у 2024 році коефіцієнт дещо знизився до 1,06, зберігаючи показник на рівні, який свідчить про помірну платоспроможність. Загалом підприємство здатне покривати свої

зобов'язання активами, однак рівень покриття незначний, що вказує на потребу у посиленні фінансової безпеки.

Таблиця 2.10

Показники платоспроможності ТОВ «Київхліб»*

Рік	Активи, млн. грн	Зобов'язання, млн. грн	Коефіцієнт покриття зобов'язань
2022	738,07	701,58	1,05
2023	778,99	728,18	1,07
2024	974,47	923,37	1,06

Примітка. *Побудовано на основі аналітичних даних та фінансової звітності підприємства: [31].

У табл. 2.11 наведено динаміку рентабельності доходу ТОВ «Київхліб» за період 2022–2024 років, яка дозволяє простежити зміни у прибутковості підприємства протягом трьох звітних періодів.

Таблиця 2.11

Показники рентабельності ТОВ «Київхліб»*

Рік	Чистий прибуток, млн. грн	Дохід, млн. грн	Рентабельність доходу
2022	45,84	3289,13	0,01
2023	9,69	4258,76	0,002
2024	22,61	4717,60	0,005

Примітка. *Побудовано на основі аналітичних даних та фінансової звітності підприємства : [31].

Отже, аналіз показників свідчить про значне коливання рентабельності доходу ТОВ «Київхліб» у досліджуваному періоді. У 2022 році рентабельність становила 1,4%, що свідчило про наявність прибуткової діяльності. Проте в 2023 році цей показник різко знизився до 0,2%, що могло бути зумовлено зростанням витрат або зниженням маржі. У 2024 році спостерігається покращення, а саме рентабельність зросла до 0,5%, однак вона ще залишається на низькому рівні. Результати вказують на потребу в оптимізації витрат і підвищенні ефективності продажів для забезпечення стабільної прибутковості. Аналіз ефективності управлінських процесів ТОВ «Київхліб» показав, що підприємство має стабільну систему управління.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Оптимізація організаційної структури управління підприємством

Оптимізація організаційної структури управління є необхідним етапом для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Київхліб». Структура управління впливає на швидкість і якість прийняття рішень, а також на ефективність взаємодії між підрозділами компанії. Оскільки підприємство працює у висококонкурентному середовищі, адаптивність і гнучкість організаційної структури є основними факторами, що дозволяють забезпечити стабільний розвиток та реагувати на зміни ринку.

На сьогоднішній день організаційна структура ТОВ «Київхліб» є чітко сформованою і стабільною, однак наявні певні проблеми, що обмежують оперативність і гнучкість управлінських процесів. Однією з основних проблем є наявність надмірної бюрократизації, яка гальмує швидкість прийняття рішень і спричиняє затримки у виконанні стратегічних ініціатив. Оскільки бюрократія інколи уповільнює процеси, необхідно розглянути варіанти оптимізації структури управління, щоб забезпечити більш швидке реагування на зміни зовнішнього середовища.

Однією з головних задач, яку стоїть перед ТОВ «Київхліб», є оптимізація організаційної структури з метою покращення управлінських процесів та підвищення оперативності прийняття рішень. У зв'язку з високою конкуренцією в галузі, змінами в економічному середовищі та впровадженням нових технологій, підприємство повинно мати таку структуру, яка дозволяє оперативно реагувати на ринкові виклики і досягати стратегічних цілей. Актуальність оптимізації організаційної структури полягає в тому, щоб уникнути забюрократизованих процесів, прискорити обмін інформацією між

відділами та підвищити ефективність взаємодії між різними рівнями управління.

З цією метою слід враховувати ряд факторів: перш за все, рівень автоматизації та цифровізації процесів, які можуть значно полегшити прийняття управлінських рішень і зменшити залежність від людського фактору. Крім того, потрібно забезпечити чітку відповідальність за кожен напрямок діяльності, а також здійснювати моніторинг і коригування організаційної структури в залежності від змін зовнішнього середовища.

ТОВ «Київхліб» має класичну багаторівневу організаційну структуру з чітким розподілом функцій між підрозділами. Кожен підрозділ має свої конкретні завдання та відповідальність, що дозволяє досягти певної стабільності у роботі. Однак, в умовах стрімких змін на ринку і потреби в оперативних рішеннях, така структура вимагає вдосконалення для підвищення гнучкості та оперативності.

Основними етапами управлінського процесу в ТОВ «Київхліб» є планування, організація, координація, мотивація і контроль. Зараз організаційна структура охоплює кілька основних рівнів управління, кожен з яких має свої функціональні підрозділи. На кожному рівні існують окремі функції, які регулюються через встановлені процеси, проте структура досить жорстка, що інколи ускладнює швидку адаптацію до змін. Саме тому оптимізація структури управління повинна враховувати не тільки поточні потреби, але й потенційні виклики, що можуть виникнути у майбутньому.

Основними проблемами, що виникають через існуючу організаційну структуру ТОВ «Київхліб», є:

1. Надмірний рівень бюрократії призводить до затримок у прийнятті рішень, що може негативно позначитись на здатності компанії швидко адаптуватися до змін на ринку.

2. Через недостатньо гнучку структуру управлінці часто стикаються з проблемами у швидкому реагуванні на зміни в економічному середовищі або запити клієнтів.

3. Неоптимальна комунікація між підрозділами: Відсутність ефективної комунікації між різними рівнями управлінських структур створює перешкоди для швидкого виконання завдань, оскільки інформація може передаватися занадто повільно, а в разі пікового навантаження виникають затримки.

4. Застарілі підходи до управління, відсутність цифровізації та автоматизації процесів, що суттєво обмежує можливості для швидкого прийняття рішень і гальмує розвиток підприємства.

Оптимізація організаційної структури управління повинна сприяти покращенню гнучкості та ефективності роботи підприємства. Для цього слід розглянути основні напрямки, які відображено на рис.3.1.



Рис. 3.1. Напрями оптимізації організаційної структури ТОВ «Київхліб»*

Примітка. *Розроблено за: [31]

Автоматизація управлінських процесів через впровадження ERP-систем, CRM-систем та інших сучасних технологій дозволить значно скоротити бюрократичні процедури і прискорити обробку інформації між відділами. Впровадження цифрових інструментів забезпечить більш точне планування і контроль за виконанням завдань [31].

Створення більш плоскої організаційної структури з меншою кількістю рівнів управління допоможе зменшити час на прийняття рішень. Заміна багаторівневих ієрархічних структур на більш гнучкі дозволить покращити адаптивність до змін. Вдосконалення внутрішньої комунікації шляхом впровадження інформаційних платформ для обміну даними між підрозділами допоможе скоротити час на передачу інформації і підвищить ефективність командної роботи. Встановлення чітких цілей, регулярний моніторинг їх виконання та запровадження бонусних програм можуть сприяти більш високій результативності працівників. Для більш ефективного впровадження змін у структурі управління може бути доцільно звернутися до послуг зовнішніх консультантів, які мають досвід у реструктуризації великих підприємств і можуть запропонувати найкращі практики оптимізації.

Одним із необхідних напрямів оптимізації організаційної структури є делегування більшої кількості повноважень на середні та нижчі рівні управління, що дозволить підвищити ефективність роботи на кожному з етапів управлінського процесу [31]. Оптимізація організаційної структури управління на ТОВ «Київхліб» може підвищити загальну ефективність підприємства, зменшити витрати, покращити координацію між відділами та підвищити продуктивність праці. В результаті зниження бюрократичних бар'єрів та прискорення процесів прийняття рішень компанія зможе швидше реагувати на зміни на ринку, що дозволить зберегти і зміцнити її конкурентоспроможність. Удосконалення комунікацій та автоматизація процесів дозволять підприємству здійснювати точне планування та ефективно контролювати виконання стратегічних і оперативних завдань. Тому, оптимізація організаційної структури стане одним з основних кроків для забезпечення стабільного розвитку і сталого зростання ТОВ «Київхліб».

Для ефективного впровадження оптимізації організаційної структури управління необхідно активно залучати до цього процесу всіх рівнів управлінського персоналу. Потрібно, щоб зміни в структурі підтримувалися не лише керівництвом, а й усіма працівниками підприємства, тому необхідно

організувати навчання та тренінги для всіх учасників процесу. Зокрема, для забезпечення успішної оптимізації слід впроваджувати постійний моніторинг і аналіз результатів змін. За допомогою регулярної оцінки ефективності нововведень можна коригувати стратегію та вдосконалювати організаційну структуру з часом [31].

Отже, ТОВ «Київхліб» має стабільну, але не повністю адаптовану до сучасних вимог організаційну структуру управління, яка наразі потребує вдосконалення та модернізації. В умовах швидких змін на ринку, технологічних інновацій та зростання конкуренції підприємство повинно бути не лише стійким, але й гнучким, здатним оперативно адаптуватися до нових викликів і ефективно реагувати на динаміку зовнішнього середовища. Для цього необхідно забезпечити більш швидке і якісне прийняття управлінських рішень на всіх рівнях корпоративної ієрархії. Оптимізація структури управління дозволить істотно підвищити загальну ефективність функціонування підприємства. Це також сприятиме скороченню часових витрат на обробку інформації, прискоренню процесу прийняття рішень, підвищенню прозорості управлінських процесів і зменшенню бюрократичних бар'єрів, які наразі можуть гальмувати динаміку розвитку компанії.

Важливо, що будь-які зміни в організаційній структурі повинні бути ретельно продуманими, поступовими та підтриманими на всіх рівнях компанії — від топ-менеджменту до працівників виробничих підрозділів. Активне залучення персоналу до процесу впровадження нововведень, проведення навчальних тренінгів, інформаційних кампаній, стимулювання ініціативності та зворотного зв'язку дадуть змогу мінімізувати опір змінам та забезпечити їх ефективну інтеграцію у повсякденну діяльність підприємства. Формування розуміння серед працівників важливості змін для подальшого розвитку компанії сприятиме зміцненню корпоративної культури та підвищенню загальної мотивації персоналу. Завдяки таким заходам ТОВ «Київхліб» зможе зберегти свою конкурентоспроможність у мінливих умовах ринку та зміцнити свої позиції.

3.2. Впровадження сучасних управлінських технологій у підприємстві

Впровадження сучасних управлінських технологій є етапом, що сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємства в умовах швидко змінюваного ринкового середовища. Сучасні технології допомагають оптимізувати внутрішні процеси, зменшити витрати, поліпшити комунікацію між підрозділами та підвищити оперативність прийняття рішень. Вони є необхідними інструментами для покращення управлінських практик і дозволяють компаніям бути більш адаптивними до змін, що відбуваються на ринку.

У випадку з ТОВ «Київхліб», впровадження сучасних управлінських технологій може значно покращити ефективність виробничих і бізнес-процесів. Враховуючи високий рівень конкуренції в хлібопекарній галузі та потребу у швидкому реагуванні на зміни попиту, компанії необхідно модернізувати свої управлінські процеси, щоб зберегти й підвищити свою конкурентоспроможність. Для цього необхідно впроваджувати такі технології, як автоматизовані системи управління, цифрові платформи для взаємодії між підрозділами та новітні методи аналізу даних.

Першим кроком є інтеграція системи управління ресурсами підприємства, зокрема ERP-систем (Enterprise Resource Planning). Ці системи дозволяють автоматизувати і інтегрувати різні процеси управління в компанії, такі як фінанси, закупівлі, виробництво, складське господарство, управління персоналом і продажі. Завдяки впровадженню ERP-системи можна забезпечити реальний моніторинг всіх операцій в режимі реального часу, що дозволяє швидше реагувати на зміни у виробничих і фінансових процесах, що дає можливість знижувати витрати, уникати помилок, покращувати точність планування і підвищувати ефективність управлінських рішень [7].

**Напрями впровадження сучасних управлінських технологій в
ТОВ «Київхліб» та їх вплив на ефективність управління***

Технологія	Характеристика	Очікувані результати
ERP-система (Enterprise Resource Planning)	Інтегроване програмне забезпечення для автоматизації і управління різними процесами підприємства (фінанси, виробництво, склади, HR тощо).	Зниження витрат, поліпшення планування, підвищення точності даних, швидке реагування на зміни в процесах.
CRM-система (Customer Relationship Management)	Система управління взаємовідносинами з клієнтами для оптимізації маркетингу, продажів і обслуговування.	Покращення взаємодії з клієнтами, збільшення лояльності, персоналізація пропозицій, підвищення задоволеності клієнтів.
Аналітичні інструменти (BigData, III)	Використання великих даних та штучного інтелекту для аналізу і прогнозування попиту, ефективності, ризиків.	Прогнозування попиту, оптимізація виробничих процесів, виявлення слабких місць у діяльності, підвищення точності рішень.
Мобільні технології	Мобільні додатки для менеджерів та працівників для доступу до даних і управлінських систем з будь-якого місця.	Підвищення мобільності працівників, оперативний доступ до даних, пришвидшення прийняття рішень.
Автоматизація виробничих процесів	Впровадження роботизованих систем для автоматизації ліній виробництва, пакування та сортування.	Підвищення ефективності виробництва, зниження витрат на робочу силу, покращення якості продукції, зменшення дефектів.
Електронний документообіг	Система для обміну, зберігання та обробки документів у цифровому форматі.	Зниження витрат на зберігання та обробку документів, підвищення ефективності внутрішніх процесів, швидкість погоджень.
Онлайн-платформи для навчання та розвитку	Платформи для проведення онлайн-курсів, тренінгів та вебінарів для підвищення кваліфікації співробітників.	Покращення кваліфікації персоналу, адаптація до нових технологій, підвищення продуктивності праці.

Примітка. *Розроблено за: [31]

Першим кроком є інтеграція системи управління ресурсами підприємства, зокрема ERP-систем (Enterprise Resource Planning). Ці системи дозволяють автоматизувати і інтегрувати різні процеси управління в компанії, такі як фінанси, закупівлі, виробництво, складське господарство, управління персоналом і продажі. Завдяки впровадженню ERP-системи можна

забезпечити реальний моніторинг всіх операцій в режимі реального часу, що дозволяє швидше реагувати на зміни у виробничих і фінансових процесах, щодає можливість знижувати витрати, уникати помилок, покращувати точність планування і підвищувати ефективність управлінських рішень [7].

Другим етапом є впровадження CRM-систем (Customer Relationship Management), які дозволяють ефективно управляти взаємодією з клієнтами, покращувати обслуговування, збільшувати лояльність і підвищувати рівень задоволеності клієнтів. У хлібопекарній галузі, де споживацький попит може швидко змінюватися, CRM-система дозволяє відстежувати потреби клієнтів, прогнозувати тренди і вчасно коригувати виробничі плани. Вона також допомагає персоналізувати пропозиції, розробляти лояльні програми для постійних клієнтів, а також забезпечити своєчасну доставку продукції.

Наступним кроком буде впровадження аналітичних інструментів для прийняття рішень на основі даних. Завдяки сучасним методам аналізу даних, таким як BigData та штучний інтелект (ШІ), ТОВ «Київхліб» може отримувати глибокі інсайти щодо виробничих процесів, стану ринку, поведінки споживачів та ефективності різних операцій. Аналітичні системи дозволяють проводити прогнози попиту, виявляти можливі вузькі місця у виробництві і розробляти стратегії для покращення ефективності. Ці інструменти можуть бути застосовані як для стратегічного планування, так і для оперативного управління, що дозволяє ухвалювати більш обґрунтовані рішення [7].

Також необхідно впроваджувати мобільні технології, які дозволяють забезпечити доступ до управлінських систем і даних з будь-якого місця та в будь-який час. Мобільні додатки для менеджерів і працівників дозволяють оперативно отримувати інформацію, звіти, замовлення, а також відправляти запити і контролювати виконання завдань без необхідності бути фізично присутніми на робочому місці, що зменшує час на обробку запитів і прискорює прийняття рішень [7].

Необхідним етапом модернізації управлінської технології є автоматизація виробничих процесів. Впровадження роботизованих систем на

виробничих лініях, використання автоматичних механізмів для пакування та сортування, а також систем контролю якості дозволяє значно зменшити людський фактор, підвищити точність і швидкість виконання операцій. У ТОВ «Київхліб» впровадження таких технологій дозволить не тільки підвищити ефективність виробництва, а й покращити якість продукції, зменшити кількість дефектів і скоротити витрати на обслуговування.

Система електронного документообігу також є невід'ємною частиною впровадження сучасних управлінських технологій. Вона дозволяє зменшити використання паперових документів, автоматизувати процеси погодження і затвердження документів, зберігати дані в електронному вигляді, що дозволяє знизити витрати на зберігання документів і підвищити доступність інформації для всіх рівнів управлінського персоналу.

Впровадження технологій у сфері управлінських процесів також включає навчання і розвиток персоналу. У цьому контексті використання онлайн-платформ для навчання та розвитку співробітників є кроком до покращення загальної компетентності та продуктивності. Онлайн-курси, тренінги і вебінари дозволяють швидко і ефективно підвищити кваліфікацію працівників, що дозволить їм краще адаптуватися до нових технологій та змін у бізнес-середовищі.

Для реалізації впровадження управлінських технологій необхідно залучати зовнішніх консультантів і спеціалістів з ІТ-технологій, які можуть забезпечити інтеграцію нових систем у вже існуючу інфраструктуру підприємства, що допоможе уникнути помилок при впровадженні, забезпечити належний супровід і технічну підтримку на всіх етапах.

Отже, завдяки автоматизації процесів, інтеграції інформаційних систем та аналітичних інструментів, підприємство здатне підвищити оперативність прийняття рішень, знизити витрати та поліпшити комунікацію між підрозділами.

3.3. Підвищення ефективності комунікаційних процесів у підприємстві

Комунікація є основою у будь-якій організації, адже вона забезпечує зв'язок між різними підрозділами, рівнями управління, а також між працівниками й керівництвом. У ТОВ «Київхліб», де ефективність управлінських процесів безпосередньо залежить від налагодженої комунікації, її підвищення стає необхідним для збереження конкурентоспроможності на ринку. Комунікаційні процеси на підприємстві повинні бути швидкими, точними, чіткими та зрозумілими для всіх учасників. Однак часто буває так, що внутрішні комунікаційні канали не оптимізовані, що може призвести до затримок, помилок у виконанні завдань та неефективного управління.

Основними факторами, що впливають на ефективність комунікаційних процесів у ТОВ «Київхліб», є: організаційна структура підприємства, наявність і використання інформаційних технологій для комунікації, рівень автоматизації процесів, а також корпоративна культура. На даний момент, підприємство має багаторівневу ієрархічну структуру, яка може уповільнювати передачу інформації між підрозділами та викликати затримки в ухваленні рішень. Окрім того, недостатня автоматизація внутрішніх процесів не дозволяє ефективно взаємодіяти між відділами, що негативно впливає на якість роботи і результативність [7;31].

Для досягнення високого рівня ефективності управлінських процесів потрібно забезпечити належну організацію внутрішніх комунікацій на всіх рівнях підприємства. Комунікаційні процеси є основою для обміну інформацією між підрозділами, а також для ефективного управління і реалізації стратегічних ініціатив. У цьому контексті оптимізація комунікаційних процесів дозволяє значно знизити витрати часу на передачу та обробку інформації, покращити координацію між відділами, сприяти більш швидкому реагуванню на зміни у зовнішньому середовищі та підвищити загальну продуктивність праці.

Для підвищення ефективності комунікаційних процесів у ТОВ «Київхліб» пропонується втілення ряду ініціатив, що стосуються модернізації інфраструктури комунікацій, автоматизації внутрішніх процесів та вдосконалення зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом. В табл. 3.2 відображені напрями підвищення ефективності комунікаційних процесів на підприємстві та очікувані результати їх впровадження.

Таблиця 3.2.

**Напрями підвищення ефективності комунікаційних процесів в
ТОВ «Київхліб»***

Напрямок підвищення ефективності	Характеристика	Очікувані результати
Модернізація комунікаційних каналів	Впровадження єдиної платформи для обміну інформацією між підрозділами та автоматизація процесів документообігу	Скорочення часу на обмін даними, підвищення доступності та точності інформації, зниження ймовірності помилок
Інтеграція корпоративних платформ	Використання інтегрованих систем для спільної роботи та обміну даними (наприклад, Slack, Microsoft Teams)	Підвищення ефективності співпраці між підрозділами, зменшення часу на обробку запитів, покращення внутрішньої комунікації
Вдосконалення зворотного зв'язку	Створення відкритих каналів для зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом (наприклад, внутрішні чати, форуми)	Підвищення прозорості управлінських процесів, покращення взаєморозуміння та мотивації працівників
Автоматизація комунікаційних процесів	Впровадження автоматизованих систем для управління завданнями, зустрічами та проектами	Скорочення часу на адміністрування процесів, покращення координації між відділами, зменшення людського фактору в управлінні
Тренінги та навчання персоналу	Проведення тренінгів для співробітників щодо ефективного використання нових інструментів комунікації	Підвищення кваліфікації персоналу, зниження опору до змін, ефективне використання нових технологій
Підвищення прозорості управлінських процесів	Організація регулярних зустрічей для обговорення питань і проблем на підприємстві	Покращення взаємодії між керівництвом і працівниками, забезпечення відкритості в управлінні, сприяння конструктивному обговоренню питань

Примітка. *Розроблено за: [31]

Першим кроком до покращення комунікацій є модернізація існуючих каналів взаємодії між підрозділами. Необхідно оптимізувати як формальні, так і неформальні канали комунікації, щоб забезпечити швидкий обмін необхідною інформацією. Одним з основних факторів є впровадження сучасних технологій для підтримки внутрішньої комунікації. Зокрема, для оптимізації обміну інформацією між співробітниками та відділами ТОВ «Київхліб» необхідно інтегрувати спеціалізовані програмні засоби, такі як корпоративні платформи для обміну даними, електронні системи для внутрішнього документообігу, а також програми для планування і управління завданнями, що дозволить значно зменшити час на передачу інформації та забезпечить доступність актуальних даних для усіх учасників робочих процесів [7;31].

Вагомим фактором для покращення комунікацій є створення єдиної платформи для обміну інформацією. Ця платформа повинна бути інтегрована з іншими системами управління, такими як ERP і CRM, щоб забезпечити безперервний потік даних між відділами. Замість використання різних інструментів і каналів комунікації (електронної пошти, телефонів, паперових документів), усі комунікації повинні здійснюватися через єдину платформу, що дозволить організувати їх більш ефективно і знизити ймовірність помилок.

Не менш значущим є вдосконалення процесів зворотного зв'язку між керівництвом та працівниками. Необхідно, щоб співробітники могли безперешкодно звертатися до керівництва зі своїми пропозиціями, запитаннями або проблемами. Для цього необхідно створити відкриті канали комунікації, які дозволять швидко реагувати на запити і вирішувати виникаючі питання. Встановлення регулярних зустрічей з обговоренням питань та проблем на підприємстві також є корисним для поліпшення комунікаційних процесів. Наприклад, впровадження внутрішніх чатів або форумів, де працівники можуть швидко отримувати відповіді на запитання або ділитися ідеями, також значно покращить внутрішню взаємодію.

Наступним напрямом для покращення комунікацій є вдосконалення міжвідомчої взаємодії. Оскільки ТОВ «Київхліб» має велику кількість підрозділів, зокрема виробничих, фінансових, логістичних, маркетингових та інших, координація дій між ними має бути максимально злагодженою. Для цього необхідно впровадити інструменти, які дозволяють спільно працювати над проектами та завданнями. Наприклад, використання платформ для колективної роботи, таких як Microsoft Teams або Slack, дозволяє зберігати всю необхідну інформацію в одному місці, організувати зустрічі та контролювати хід виконання завдань в реальному часі.

Застосування сучасних технологій у комунікаційних процесах має багато переваг. По-перше, це дозволяє значно знизити витрати на організацію комунікацій, адже багато процесів стають автоматизованими. По-друге, інтеграція систем дозволяє значно знизити ймовірність помилок через людський фактор, що актуально для підприємства з великим обсягом даних і операцій. По-третє, це дозволяє підвищити продуктивність праці співробітників завдяки зменшенню часу на обмін інформацією і підвищенню доступності необхідних даних.

Для забезпечення ефективного впровадження нових комунікаційних технологій необхідно враховувати рівень підготовленості персоналу. Потрібно проводити регулярні тренінги та навчання для співробітників, аби вони могли в повній мірі використовувати нові системи і платформи. Крім того, необхідно впроваджувати зміни поетапно, щоб кожен співробітник мав можливість адаптуватися до нових умов роботи, що дозволить значно знизити опір до змін і забезпечити безперервність робочих процесів під час переходу до нової системи комунікацій [7; 31].

Покращення ефективності комунікаційних процесів на підприємстві є ключовою складовою для забезпечення його стабільного розвитку та зростання конкурентоспроможності. Для досягнення цього важливо не лише вдосконалювати технічні засоби передавання інформації, а й активно залучати весь персонал до процесу комунікацій. Працівники всіх рівнів повинні

відчувати свою залученість до внутрішніх процесів підприємства, мати можливість висловлювати свої ідеї, думки, пропозиції, зауваження та мати вплив на прийняття певних рішень. Комунікація має бути не односторонньою передачею інформації від керівництва до підлеглих, а справжнім двостороннім діалогом, де кожен працівник має право бути почутим і зрозумілим. Це не лише підвищує мотивацію співробітників і їхню відповідальність за результати праці, але й сприяє створенню атмосфери взаємної поваги, довіри та відкритості у колективі. Взаємодія на основі відкритого діалогу дозволяє виявляти потенційні проблеми на ранніх стадіях, оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також забезпечує більш ефективне функціонування всіх підрозділів підприємства. Отже, залучення персоналу до комунікаційного процесу є необхідною умовою для побудови міцної корпоративної культури, орієнтованої на спільний успіх.

Таким чином, можна зробити висновок, що ефективне управління підприємством у сучасних умовах є неможливим без належної організації комунікаційних процесів між його структурними підрозділами, окремими працівниками та керівництвом. Комунікація відіграє стратегічну роль у забезпеченні гнучкості організації, її здатності швидко адаптуватися до змін ринкових умов і запитів споживачів. Від ефективності комунікацій залежить не лише швидкість реагування на зміни у зовнішньому середовищі, а й своєчасність і обґрунтованість ухвалення управлінських рішень, зниження рівня помилок та конфліктів, підвищення загальної продуктивності підприємства. Недостатня увага до комунікацій може призводити до спотворення інформації, затримок у її передачі, виникнення непорозумінь між підрозділами та втрати конкурентних позицій на ринку. Саме тому забезпечення високої якості внутрішньої комунікації має стати одним із пріоритетів у системі стратегічного управління будь-якої організації, включаючи великі виробничі компанії, такі як ТОВ «Київхліб».

Зокрема, для ТОВ «Київхліб» удосконалення комунікаційних процесів має стати вагомим кроком на шляху підвищення ефективності управління

підприємством, оптимізації внутрішніх бізнес-процесів та зміцнення його конкурентних позицій на ринку хлібобулочних виробів. Впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, інтеграція корпоративних цифрових платформ, створення єдиних інформаційних просторів для працівників різних рівнів дозволять не лише скоротити часові витрати на передавання інформації, а й забезпечити її точність, доступність і актуальність для всіх учасників виробничого процесу. Автоматизація документообігу, електронна координація діяльності підрозділів, організація ефективного внутрішнього електронного листування та обговорення робочих питань у режимі реального часу значно підвищать оперативність прийняття управлінських рішень, сприятимуть підвищенню продуктивності праці, мінімізують ризики організаційних збоїв. Загалом, модернізація комунікаційної інфраструктури в ТОВ «Київхліб» буде сприяти створенню єдиної корпоративної культури, побудованої на відкритості, довірі та ефективній взаємодії, що є запорукою успіху компанії в умовах динамічного розвитку сучасного ринку.

ВИСНОВКИ

В дослідженні було розглянуто теоретичні засади та розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення процесу формування системи комунікації на підприємстві. Відповідно до цього можемо узагальнити такі висновки:

1. Система менеджменту підприємства є комплексним і інтегрованим процесом, що охоплює управління ресурсами, організаційною структурою, виробничими і бізнес-процесами. Ефективність цієї системи залежить від її здатності адаптуватися до змін як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі. Основними складовими цієї системи є чітке планування, організація, мотивація та контроль, а також взаємодія між різними елементами організації. Підприємства повинні орієнтуватися на стратегії, які дозволяють досягати конкурентних переваг та ефективно реагувати на економічні, технологічні і соціальні зміни.

2. Основні підходи до управління підприємством включають класичний, системний, процесний, ситуаційний, інноваційний та поведінковий підходи, кожен з яких має свої особливості. Класичний підхід фокусується на раціоналізації виробничих процесів, системний підхід акцентує увагу на взаємозв'язках між елементами організації, а процесний підхід на вдосконаленні робочих процесів. Ситуаційний підхід дозволяє гнучко реагувати на зміни, в той час як інноваційний підхід стимулює впровадження нових технологій. Поведінковий підхід зосереджений на людському факторі і мотивації працівників, що допомагає створити продуктивне робоче середовище. Кожен із цих підходів слугує для забезпечення ефективного управління підприємством у різних умовах.

3. Ефективність системи менеджменту підприємства визначається через, що комплекс критеріїв, які дозволяють оцінити різні напрями діяльності організації забезпечує можливість виявлення як сильних, так і слабких сторін підприємства, що дозволяє своєчасно коригувати стратегії та приймати обґрунтовані рішення для підвищення його результативності. Врахування всіх

груп критеріїв — фінансових, організаційних, операційних, соціальних і інноваційних — є необхідним для забезпечення стабільного розвитку та досягнення стратегічних цілей підприємства.

4. ТОВ «Київхліб» є стабільним і надійним виробником хлібобулочних та кондитерських виробів в Україні, з багаторічною історією та високими стандартами якості продукції. Підприємство активно розвивається, покращує свою організаційну структуру та управлінські процеси, використовуючи сучасні технології та інноваційне обладнання. Попри певні коливання у фінансових показниках, зокрема зниження чистого прибутку у 2024 році, загалом компанія демонструє позитивну динаміку в розвитку та зростання доходів. ТОВ «Київхліб» продовжує підтримувати конкурентоспроможність завдяки широкому асортименту продукції та здатності швидко реагувати на зміни ринкових умов.

5. Організаційна структура ТОВ «Київхліб» побудована таким чином, щоб забезпечити чітку координацію між усіма відділами та ефективно управління на всіх етапах виробничого процесу. Кожен підрозділ має чітко визначені функції, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку та ефективно вирішувати поточні завдання. Впровадження сучасних підходів до управління, таких як децентралізація прийняття рішень, дає можливість керівникам підрозділів швидко адаптуватися до змін, що позитивно впливає на виробничі результати. Водночас, структура дозволяє підтримувати високу якість продукції завдяки ефективному контролю на всіх етапах — від виробництва до збуту. Поряд із цим, інноваційні технології в управлінні та комунікаціях сприяють покращенню взаємодії між підрозділами, що дозволяє швидко вирішувати виникаючі проблеми та забезпечувати безперервність процесів.

6. Аналіз управлінських процесів ТОВ «Київхліб» вказує на сильні сторони, які забезпечують ефективну діяльність підприємства, проте також виявлено кілька проблем, які потребують оптимізації. Процес планування, зокрема, має потенціал для покращення, оскільки складна система узгоджень

затримує швидкість прийняття рішень. Організаційна структура забезпечує стабільність, але рівень бюрократизації впливає на оперативність управлінських рішень. Оцінка системи мотивації та контролю показує, що вони необхідні інструменти для підвищення ефективності працівників, але потребують вдосконалення для точнішого відстеження результатів і більш ефективного реагування на зміни. Тому, для покращення ефективності управлінських процесів ТОВ «Київхліб» необхідно впроваджувати інноваційні технології та оптимізувати внутрішні процеси управління.

7. Оптимізація організаційної структури управління ТОВ «Київхліб» є необхідною умовою для покращення ефективності та оперативності діяльності компанії. Поточна структура з надмірною бюрократизацією та недостатньою гнучкістю не здатна забезпечити швидку реакцію на зміни в зовнішньому середовищі. Впровадження сучасних технологій, спрощення ієрархії, удосконалення комунікаційних процесів та делегування повноважень на середні та нижчі рівні допоможуть підвищити оперативність управління і скоротити час на прийняття рішень. Ці заходи дозволять ТОВ «Київхліб» знизити витрати, покращити координацію між підрозділами та підвищити продуктивність праці, що є чинниками для збереження конкурентоспроможності на ринку.

8. Впровадження сучасних управлінських технологій в ТОВ «Київхліб» є стратегічним кроком до підвищення ефективності управління, зниження витрат та забезпечення швидкої адаптації до змін на ринку. Інтеграція ERP та CRM систем, використання аналітичних інструментів, автоматизація виробничих процесів і мобільні технології значно покращать управлінські процеси, дозволять більш оперативно реагувати на зміни в попиті та виробничих умовах, а також покращити взаємодію з клієнтами. Водночас, навчання персоналу та впровадження електронного документообігу сприятимуть підвищенню загальної продуктивності та забезпечать більш високий рівень кваліфікації працівників. Завдяки впровадженню таких

технологій ТОВ «Київхліб» зможе зміцнити свою конкурентоспроможність і ефективно розвиватися в умовах сучасного ринку.

9. Ефективне управління підприємством неможливе без належного рівня комунікацій між його підрозділами, працівниками та керівництвом. Від якості комунікацій залежить швидкість реагування на зміни в зовнішньому середовищі, оперативність ухвалення рішень та загальна продуктивність підприємства.

Для ТОВ «Київхліб» удосконалення комунікаційних процесів є суттєвим кроком до підвищення ефективності управління та збереження конкурентоспроможності на ринку. Впровадження сучасних інформаційних технологій, інтеграція корпоративних платформ і автоматизація процесів дозволить значно поліпшити внутрішню взаємодію, скоротити витрати часу на передачу інформації та забезпечити кращу координацію між різними підрозділами підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрухів І. Оцінювання ефективності впровадження інформаційних технологій в системи менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*, 2024. № 3. С.15-17.
2. Ануфрієва О. Л. Управління конкурентоспроможністю персоналу, робіт та послуг: теорія, методологія, практика : колективна монографія. Київ. 2022. С. 89-106.
3. Ажажа М. А., Фурсін О. О. Комунікаційний менеджмент як чинник підвищення ефективності публічного управління та адміністрування. *Humanitiesstudies*. 2021. № 9 (86). С. 127–137.
4. Березняк Т., Осадчук О. Удосконалення методів менеджменту, адміністрування та стратегічного управління розвитком людського ресурсу. *Економіка та суспільство*.2022. № 43. С. 23-24.
5. Білоус І. І., Кузьменко Т. М. Теоретичні та практичні напрями стратегічного управління підприємствами в умовах глобалізації : монографія. 2021. С. 63-81.
6. Білоусов О. М., Лугінін О. Є., Морозова О. С., Соколова Л. В. Менеджмент туристичної галузі : підруч.. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2017. 580 с.
7. Богоявленський О. В., Местоян А. Н. Адаптивне управління підприємством запорука сталого розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2018. №19. С. 118–121.
8. Бородієнко О. В. Метод експертної оцінки в моделюванні системи розвитку професійної компетентності керівників. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота*. 2025. №35. С. 35-38.
9. Бут-Гусаїм О. Г., Ковтуненко К. В. Цифровий менеджмент: виклики та можливості для розвитку. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 297–304.
10. Вугова В. М., Голубєв С. М. Основи самоменеджменту та лідерства: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.

11. Головач Н. М., Вилегжаніна Т. І., Антонюк О. В. Бібліотечний менеджмент та напрями його вдосконалення : монографія. Київ. 2021. С. 215-230.
12. Данилюк А. Дослідження суті бренд-менеджменту в системі маркетингового управління підприємством. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2023. № 80 (1). С. 20-28.
13. Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та зміни. 2021. №3. 13 с.
14. Дашутіна Л. О., Шугунова Є. Х. Основні напрямки вдосконалення системи менеджменту підприємства. 2024. С. 376-378. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/50976/1/Upravlinnia%20rozvytkom%20sotsialno-ekonomichnych%20system_Ch%202_%202024_376-378.pdf (дата звернення 14.03.2025)
15. Денисенко І. І., Кулініч С. М. Менеджмент у соціально-економічних системах: сучасний стан і тенденції розвитку. *Економіка та управління*. 2022. № 3. С. 58-67.
16. Денисенко М. П., Давиденко Н. В. Теорія поколінь та який її вплив на сучасний бізнес. *Економіка та держава*. 2020. №1. С. 46–49.
17. Дуднєва Ю. Е., Антипцева О. Ю., Обиденнова Т. С. Ризик-менеджмент: інтегрований підхід до організації. *Економіка і суспільство*. 2019. №20, С. 229–236.
18. Євченко В., Хлопоніна-Гнатенко О. Соціальний менеджмент як технологія ефективного управління. *Економічний аналіз*. 2022. №32 (1). С. 7-13.
19. Євтухова Т. О., Ковалко О. М., Новосельцев О. В. Енергетика. Вступ до теорії енергоефективності багаторівневих систем: методи та моделі енергетичного менеджменту в системі житлово-комунального господарства : монографія. Київ. 2023. 350 с.

20. Заїка Ю. Інноваційний менеджмент підприємств в антикризових умовах. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. № 1 (5). С. 62-67.
21. Калініна Л. О. Сучасні складові управління персоналом на підприємствах: проблеми та рішення. *Наукові записки*. 2021. С. 192-198.
22. Київська міська рада. Інформація про ТОВ «Київхліб». <https://ispn.kyivcity.gov.ua/FullInfo/678> (Дата звернення: 19.03.2025).
23. Коваленко І. П. Інноваційні технології в менеджменті підприємств: сучасні підходи та методи : монографія. Київ. 2022. 150 с.
24. Ковтун О. А. Проблеми та перспективи розвитку організаційних структур управління підприємствами. *Економіка і управління*. 2020. №4. С. 45-55.
25. Ковтун О. А., Опаленко А. М. Структурні зрушення в системі вищої освіти України щодо забезпечення національної економіки фахівцями з менеджменту : монографія. Київ. 2020. 240 с.
26. Кравченко Л. С., Орлов В. С. Управлінські інновації в бізнес-процесах: концептуальні підходи та методи. *Науково-практичний журнал*. 2021. № 1. С. 84-92.
27. Левченко О. О., Мельник І. В. Стратегічне управління підприємствами в умовах інноваційних змін: теорія та практика : монографія. 2020. 310 с.
28. Лугова В.М., Голубев С.М. Основи самоменеджменту та лідерства: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
29. Назаренко С. А. Проблеми збереження та розвитку кадрового потенціалу в системі HR-менеджменту підприємства у воєнний час. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2024. № 1 (42). С. 91-96.
30. Палеха Ю. І., Мошек І. К. Основи менеджменту: теоретичні засади та практичне застосування: навчальний посібник: Ліра-К, 2018. 528 с.
31. ТОВ «Київхліб». Офіційний вебсайт. URL: <https://kyivkhlhb.ua/> (Дата звернення: 19.03.2025).

32. Павлюк, І.О. Управління прибутком підприємств в умовах сьогодення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 1. С. 84-88.
33. Підгурська В.О. Бренд-менеджмент: визначення сутності та місця в системі пов'язаних категорій. *Бізнес інформ*. 2021. № 7. С. 242–247.
34. Пугачевська К., Лисенко Е. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Молодий вчений*. 2021. № 9 (97). С. 158-161.
35. Ратушняк О. Г., Лялюк О. Г. Самоменеджмент: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2021. 170 с.
36. Савченко М. В., Михайленко Т. В. Моделі управління підприємствами на засадах сталого розвитку : монографія. 2023. 185 с.
37. Савчук Н. М. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник. Умань: Візаві, 2021. 259 с.
38. Стамат В. М. Сучасні тенденції менеджменту ресторанного бізнесу. *Modern Economics*. 2022. № 36 (2022). С. 130-136.
39. Сочинська-Сибірцева І., Сторожук О., Доренська А. Удосконалення методів менеджменту підприємства: навчальний посібник. Кропивницький, 2023. 277 с.
40. Тарасюк Г.М. Розвиток проектного менеджменту: основні методології та тренди. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. №4 (106). С. 26–32.
41. Тоцька О. Л. Дослідження елементів сучасної системи управління персоналом: монографія. Київ. 2021. С. 142-158.
42. Трещов М. М. Наукові відкриття та фундаментальні наукові дослідження: світовий досвід. *Науковий огляд теоретичних засад дослідження проблем підготовки керівних кадрів для медичної галузі в Україні*. 2024. №34. С. 84-87.
43. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. С. 145-152.

44. Чернобай Л. І, Дума О. І. Порівняльний аналіз інструментарію економічного оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємства. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 404–409.
45. Чумаченко О., Плетенецька С., Антонеть Т. Управління фінансовим станом підприємств у системі стратегічного менеджменту. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. №1 (73). С. 54-65.
46. Шашина М. В. Управління плануванням стратегічного менеджменту на рівні підприємства в умовах економіки війни. *Economicsynergy*. 2022. №4. С. 92–103.
47. Шевченко Н. В., Ковальчук М. О. Моделювання управлінських процесів підприємства: теорія та практика : монографія. 2023. 280 с.
48. Якимова Н. С., Марценюк О. В., Мойсєєва В. О. Покращення системи розвитку кадрів на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/> (дата звернення: 18.03.2025).
49. Якимчук Т. В., Лисенко О. А. Роль аналізу в управлінській системі підприємств. *Економіка та суспільство*. № 42. 2022. С. 15-20.
50. Ярмолюк С. І. Оцінка ефективності управлінських рішень в умовах економічної нестабільності. *Наукові дослідження в економіці та управлінні*. 2024. № 2. С. 44-50.

ДОДАТКИ

Додаток А

Логотип «КиївХліб»



Фінансові показники ТОВ «Київхліб» з 2022 по 2024 роки

Показники, млн. грн.	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2023 р. до 2022 р., %	2024 р. до 2022 р., %
Дохід	3289,13	4258,76	4717,60	129,51%	143,89%
Чистий прибуток	45,84	9,69	22,61	21,13%	49,32%
Активи	738,07	778,99	974,47	105,54%	132,06%
Зобов'язання	701,58	728,18	923,37	103,79%	131,64%
Кількість працівників	974	973	1 022	99,90%	104,93%