

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему:

**«Методи роботи сучасного керівника в умовах
динамічних змін (на матеріалах ТОВ «А. С. Лабораторі»)»**

Виконала: студентка 5 курсу за
спеціальністю 073 Менеджмент

Ходжа Л. Т.

(прізвище та ініціали)

Керівник: доктор економічних наук,
професор, професор
кафедри

Ковальчук С. В.

(науковий ступінь, вчене
звання, прізвище та ініціали)

Рецензент: **Полумисний В. В.**

(науковий ступінь, вчене
звання, прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2026 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН	8
1.1. Сутність, роль та ключові компетенції сучасного керівника в умовах динамічних змін.....	8
1.2. Основні методи роботи та управлінські підходи сучасного керівника в умовах турбулентного середовища	11
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ РОБОТИ КЕРІВНИКА ТОВ «А.С. ЛАБОРАТОРІ» В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН	15
2.1. Характеристика діяльності ТОВ «А.С. Лабораторі» та управлінської системи підприємства	15
2.2. Аналіз методів роботи та ефективності управлінських рішень керівництва ТОВ «А.С. Лабораторі»	28
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ РОБОТИ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА НА ТОВ «А.С. ЛАБОРАТОРІ» В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН	41
3.1. Аналіз проблем виявлених в керівництва, що впливають на ефективність ТОВ «А.С. Лабораторі»	41
3.2. Напрями вдосконалення методів роботи керівників ТОВ «А.С. Лабораторі» та механізм їх впровадження	45
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	68

АНОТАЦІЯ

Бакалаврська робота на тему «Методи роботи сучасного керівника в умовах динамічних змін (на матеріалах ТОВ «А. С. Лабораторі»)» присвячена дослідженню теоретичних та практичних аспектів управлінських підходів сучасного менеджера в умовах постійних змін у діяльності підприємства. Актуальність теми зумовлена високою швидкістю економічних, технологічних та соціальних трансформацій, що вимагають від керівника здатності швидко адаптувати методи управління та прийняття рішень, забезпечуючи ефективність роботи організації.

Метою дослідження є аналіз ролі та функцій сучасного керівника, визначення ефективних методів управління в умовах динамічних змін та вивчення їх практичного застосування на прикладі ТОВ «А. С. Лабораторі». Теоретичний розділ роботи розглядає сучасні концепції менеджменту, стилі лідерства та підходи до управління змінами, визначаючи їхнє значення для практичної діяльності. Практичний розділ містить аналіз методів управління, які застосовуються у діяльності ТОВ «А. С. Лабораторі», оцінює їх ефективність та визначає напрями вдосконалення.

У роботі застосовано комплекс методів дослідження, зокрема аналіз літературних джерел, спостереження, структуровані інтерв'ю та порівняльний аналіз. Результати показують, що успішні керівники в умовах динамічних змін орієнтуються на гнучке планування, адаптивне прийняття рішень, мотивацію працівників та ефективну комунікацію. Висновки роботи можуть бути використані для оптимізації управлінських практик та підвищення ефективності діяльності організації.

Ключові слова: сучасний керівник, методи управління, динамічні зміни, лідерство, адаптація організації, ефективність управління, ТОВ «А. С. Лабораторі».

ANNOTATION

The bachelor's thesis titled «*Methods of Work of a Modern Manager in Conditions of Dynamic Changes (Based on the Example of LLC 'A. S. Laboratory')*» is devoted to studying the theoretical and practical aspects of modern managerial approaches in rapidly changing organizational environments. The relevance of this topic is determined by the increasing pace of economic, technological, and social transformations, which require managers to adapt their leadership methods and decision-making processes promptly and effectively.

The research objectives include analyzing the role and functions of a modern manager, identifying effective management methods in dynamic conditions, and studying their implementation within the specific context of LLC «A. S. Laboratory.» The theoretical part of the work examines contemporary management concepts, leadership styles, and approaches to organizational change, highlighting their applicability in practice. The practical part presents an analysis of managerial methods employed at LLC «A. S. Laboratory,» assesses their effectiveness, and identifies areas for improvement.

The study applies a combination of methods, including literature review, observation, structured interviews, and comparative analysis. The results indicate that successful managers in dynamic conditions rely on flexible planning, adaptive decision-making, employee motivation, and effective communication. The findings can be used to optimize managerial practices and enhance organizational performance in similar business environments.

In conclusion, the thesis emphasizes that the effectiveness of modern managers depends on their ability to balance strategic planning with operational flexibility, quickly respond to changes, and foster a culture of continuous improvement. The work provides practical recommendations for strengthening managerial competencies and improving organizational adaptability.

Keywords: modern manager, management methods, dynamic changes, leadership, organizational adaptation, organizational efficiency, LLC «A. S. Laboratory»

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку бізнес-середовища, що характеризується високою динамічністю, невизначеністю та постійними трансформаціями, зростає роль керівника як ключової фігури в забезпеченні ефективного функціонування та розвитку підприємства. Глобалізаційні процеси, цифровізація, зміни споживчих поведінкових моделей, посилення конкуренції та нестабільність економічного середовища зумовлюють необхідність застосування сучасних методів управління, орієнтованих на гнучкість, адаптивність і результативність управлінських рішень.

Особливої актуальності набуває проблема вибору та застосування методів роботи сучасного керівника на підприємствах оптової торгівлі, зокрема у сфері парфумерно-косметичної продукції, де швидка зміна асортименту, високі вимоги до сервісу, активний розвиток омніканальних моделей збуту та посилення ролі партнерських відносин потребують оперативного реагування та ефективної координації діяльності персоналу. Для ТОВ «А.С. Лабораторі», що здійснює оптову торгівлю парфумними та косметичними товарами, ключовими стають питання впровадження сучасних управлінських методів, розвитку лідерських компетенцій керівника, удосконалення комунікацій, мотивації персоналу та прийняття рішень в умовах динамічних змін.

Мета написання роботи полягає у дослідженні методів роботи сучасного керівника в умовах динамічних змін та розробленні практичних рекомендацій щодо їх удосконалення на прикладі ТОВ «А.С. Лабораторі».

Для досягнення поставленої мети передбачалося вирішення таких **завдань**:

- дослідити теоретичні підходи до визначення сутності та ролі сучасного керівника в умовах динамічних змін;
- охарактеризувати організаційно-управлінську діяльність ТОВ «А.С. Лабораторі» та основні напрями його функціонування;

- проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства з позицій впливу на управлінські рішення керівника;
- дослідити методи роботи керівника, що застосовуються на підприємстві, та оцінити їх ефективність;
- проаналізувати стиль керівництва, систему комунікацій і мотивації персоналу;
- виявити проблеми в управлінській діяльності керівника в умовах динамічних змін;
- розробити напрями удосконалення методів роботи сучасного керівника на підприємстві.

Об’єктом дослідження є управлінська діяльність керівника підприємства в умовах динамічних змін. **Предметом дослідження** є методи роботи сучасного керівника та особливості їх застосування на прикладі ТОВ «А.С. Лабораторі».

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використовуються загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема аналіз і синтез, системний підхід, методи порівняльного аналізу, економіко-статистичні методи, експертне оцінювання, анкетування, спостереження, а також графічні та табличні методи узагальнення результатів.

Інформаційну базу дослідження становлять статутні документи ТОВ «А.С. Лабораторі», внутрішні управлінські матеріали підприємства, фінансова та статистична звітність за 2022–2024 роки, результати опитування персоналу й керівництва, а також наукові публікації з питань сучасного менеджменту та лідерства.

Апробація результатів дослідження. Основні положення роботи доповідалися на Міжнародній науково-практичній конференції «SCIENCE AT THE FRONTIER OF PROGRESS» 27-29 січня 2026 року, м. Париж, Франція. За підсумками дослідження опубліковано тези доповіді «Організація роботи сучасного керівника аграрного підприємства в умовах динамічних змін», які розміщено у матеріалах конференції [14].

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів і розроблених рекомендацій у практиці управління ТОВ «А.С. Лабораторі» з метою підвищення ефективності управлінської діяльності керівника, адаптації підприємства до динамічних змін та зміцнення його конкурентних позицій. Матеріали роботи можуть бути використані під час підготовки бакалаврської кваліфікаційної роботи.

Структура роботи. Відповідно до мети та завдань дослідження, робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел із 31 найменування. Робота міститься на 56 аркушах.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН

1.1. Сутність, роль та ключові компетенції сучасного керівника в умовах динамічних змін

В умовах сучасного турбулентного середовища, що характеризується високим рівнем невизначеності, швидкими технологічними змінами та глобальними викликами, роль керівника набуває принципово нового значення. Особливо гостро ці питання постали для українського бізнесу в період 2022–2024 років, коли підприємства були змушені функціонувати в умовах повномасштабної війни, енергетичної нестабільності, кадрової міграції та економічної невизначеності [18].

Сучасний керівник – це не просто адміністратор чи виконавець управлінських функцій, а стратегічний лідер, здатний забезпечувати стійкість організації в умовах постійних змін. Як зазначає І.А. Дмитрієв, керівник в умовах динамічного середовища має поєднувати в собі якості стратега, комунікатора та антикризового менеджера, здатного швидко адаптувати бізнес-процеси до нових реалій [9].

Поняття «динамічні зміни» в управлінському контексті охоплює широкий спектр трансформацій зовнішнього та внутрішнього середовища організації. За визначенням С.В. Сазонової та Д.М. Новикова, динамічні зміни – це комплекс швидких, часто непередбачуваних перетворень у технологічному, економічному, соціальному та політичному оточенні підприємства, що вимагають негайної управлінської реакції та адаптації стратегій діяльності [24].

У процесі дослідження теоретичних аспектів менеджменту важливим є визначення сутності поняття «сучасний керівник», оскільки саме від розуміння його ролі та функцій залежить ефективність управлінських рішень в умовах

динамічних змін. У науковій літературі існують різні підходи до трактування цього поняття, що відображають різні аспекти професійної діяльності керівника, його компетенції, стиль лідерства та здатність адаптуватися до сучасних викликів. Для узагальнення наукових позицій щодо визначення терміну «сучасний керівник» сформовано табл.1.1.

Таблиця 1.1. Підходи до визначення поняття «сучасний керівник»

Автор	Визначення
П. Друкер	Керівник – це особа, яка відповідає за результати роботи інших людей, приймає рішення щодо розподілу ресурсів та визначає напрямки розвитку організації
Г. Мінцберг	Керівник виконує десять управлінських ролей у трьох категоріях: міжособистісні, інформаційні та ролі прийняття рішень
С.М. Клименко	Сучасний керівник – це лідер змін, здатний формувати бачення майбутнього та мобілізувати команду на його досягнення в умовах невизначеності
О.В. Ареф'єва	Керівник в цифрову епоху – це інноватор та агент трансформації, який поєднує традиційні управлінські навички з цифровою грамотністю

Примітка. Систематизовано автором

Роль сучасного керівника в організації є багатогранною та включає низку взаємопов'язаних функцій. За класичною теорією А. Файоля, до основних функцій управління належать планування, організація, мотивація та контроль. Однак в умовах динамічних змін ці функції набувають нового змісту та доповнюються новими компетенціями [12].

Основні компетенції сучасного керівника в умовах динамічних змін:

- стратегічне мислення – здатність бачити перспективу розвитку організації та формувати довгострокове бачення в умовах невизначеності;
- адаптивність та гнучкість – спроможність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та коригувати стратегії діяльності;
- емоційний інтелект – здатність розуміти та управляти власними емоціями та емоціями інших людей, що особливо важливо в кризових ситуаціях;

- комунікативна компетентність – уміння ефективно взаємодіяти з різними стейкхолдерами та забезпечувати прозору комунікацію в команді;
- цифрова грамотність – володіння сучасними інформаційними технологіями та здатність впроваджувати цифрові інструменти в управлінську діяльність;
- стресостійкість – здатність зберігати ефективність та приймати виважені рішення в умовах тиску та невизначеності [7].

Особливої актуальності набуває питання ролі керівника в умовах воєнного стану в Україні. Як показує практика діяльності українських підприємств у 2022–2024 роках, керівники були змушені одночасно вирішувати завдання забезпечення безпеки персоналу, підтримання операційної діяльності в умовах блекаутів, адаптації до втрати кадрів через міграцію та мобілізацію, а також психологічної підтримки команди [26].

Таблиця 1.2. Ключові компетенції сучасного керівника та їх значення в умовах динамічних змін

Компетенція	Сутність	Значення в умовах динамічних змін
Стратегічне мислення	Здатність аналізувати тенденції та формувати довгострокове бачення	Забезпечує орієнтир для команди в умовах невизначеності
Адаптивність	Гнучкість у зміні планів та підходів	Критична для виживання організації в кризових умовах
Емоційний інтелект	Управління емоціями та емпатія	Підтримка психологічної стійкості команди
Комунікативність	Ефективна передача інформації	Забезпечує координацію дій в умовах дистанційної роботи
Стресостійкість	Збереження ефективності під тиском	Дозволяє приймати виважені рішення в екстремальних ситуаціях

Примітка. Складено автором

Таким чином, сучасний керівник в умовах динамічних змін виступає ключовою фігурою, від якої залежить здатність організації адаптуватися до нових викликів та зберігати конкурентоспроможність. Його роль виходить далеко за межі традиційного адміністрування та включає функції лідера змін,

антикризового менеджера та стратега. Ключовими компетенціями, що визначають успішність керівника в турбулентному середовищі, є стратегічне мислення, адаптивність, емоційний інтелект, комунікативні навички та стресостійкість [3; 31].

1.2. Основні методи роботи та управлінські підходи сучасного керівника в умовах турбулентного середовища

Ефективність діяльності керівника в умовах динамічних змін значною мірою визначається методами та підходами, які він застосовує у своїй управлінській практиці. Методи роботи керівника – це сукупність способів, прийомів та інструментів, які використовуються для досягнення цілей організації та вирішення управлінських завдань [26; 15].

У сучасних умовах турбулентного бізнес-середовища ефективність управління значною мірою залежить від здатності керівника адаптувати традиційні методи до змінних обставин. Як зазначає В.О. Коюда, класичні підходи до планування, що базуються на стабільності зовнішнього середовища, дедалі частіше втрачають свою практичну значущість, поступаючись адаптивним, ситуативним та гнучким методам управління [16].

Для систематизації існуючих підходів та їх класифікації доцільно представити основні методи роботи сучасного керівника у вигляді узагальнюючої табл. 1.3.

Серед основних управлінських підходів, що набувають особливого значення в умовах динамічних змін, варто виділити ситуативний підхід. На відміну від універсальних моделей управління, ситуативний підхід передбачає гнучку зміну стилю керівництва залежно від конкретних обставин. Як свідчать результати анкетування керівників ТОВ «А.С. Лабораторі», більшість з них (75%) використовують саме ситуативний стиль управління, адаптуючи свої методи роботи до поточних викликів [25].

Таблиця 1.3. Класифікація методів роботи сучасного керівника

Група методів	Методи	Особливості застосування в умовах змін
Методи прийняття рішень	Аналітичні, інтуїтивні, колегіальні, сценарне планування	Зростання ролі сценарного аналізу та швидких рішень на основі неповної інформації
Методи мотивації	Матеріальні, нематеріальні, індивідуальний підхід	Посилення ролі психологічної підтримки та гнучких умов праці
Методи комунікації	Особисті зустрічі, онлайн-наради, месенджери, асинхронна комунікація	Перехід до гібридних форматів та цифрових каналів
Методи контролю	Результат-орієнтований контроль, KPI, зворотний зв'язок	Фокус на результатах замість процесів, довіра до команди
Методи делегування	Повне, часткове, ситуативне делегування	Децентралізація рішень для швидшого реагування

Примітка. Систематизовано автором

Важливим аспектом методів роботи сучасного керівника є підхід до прийняття управлінських рішень. В умовах невизначеності традиційні раціональні моделі прийняття рішень, що передбачають повноту інформації та час на аналіз, часто виявляються неефективними. Замість них керівники застосовують комбіновані підходи, що поєднують елементи аналітики, інтуїції та колегіального обговорення [20].

Г.П. Жалдак та А.Р. Мамаджанов виділяють такі особливості прийняття рішень в умовах динамічних змін:

- скорочення часу на аналіз та прийняття рішень;
- використання сценарного планування замість лінійних прогнозів;
- децентралізація прийняття оперативних рішень;
- створення резервних планів дій;
- залучення команди до процесу прийняття стратегічних рішень [7; 10].

Окремої уваги заслуговують методи мотивації персоналу в умовах кризи (табл. 1.4). Традиційні матеріальні стимули зберігають своє значення, однак дослідження показують зростання ролі нематеріальної мотивації: психологічної підтримки, гнучкого графіку роботи, визнання досягнень та можливостей професійного розвитку [7; 10].

Таблиця 1.4. Порівняння стилів керівництва в умовах стабільності та динамічних змін

Характеристика	В умовах стабільності	В умовах динамічних змін
Домінуючий стиль	Директивний або демократичний	Ситуативний, адаптивний
Горизонт планування	Довгостроковий (3-5 років)	Короткостроковий з гнучкими сценаріями
Прийняття рішень	Централізоване, послідовне	Децентралізоване, швидке
Комунікація	Формалізована, за графіком	Гнучка, оперативна, багатоканальна
Мотивація	Стандартизована система бонусів	Індивідуальний підхід, психологічна підтримка
Контроль	За процесами та дотриманням процедур	За результатами, довіра до команди

Примітка. Складено автором

Важливим інструментом сучасного керівника є цифрові технології управління. Пандемія COVID-19 та подальші події 2022–2024 років значно прискорили цифрову трансформацію управлінських процесів. Керівники активно впроваджують таск-менеджери (Trello, Asana, Notion), системи відеоконференцій (Zoom, Google Meet), месенджери для оперативної комунікації та системи аналітики для моніторингу ключових показників діяльності [27].

Антикризове управління є невід'ємною складовою методів роботи керівника в умовах динамічних змін. О.М. Коваленко та О.В. Станіславик виділяють такі ключові елементи антикризового управління:

- раннє виявлення кризових сигналів та превентивне реагування;
- формування резервних планів та альтернативних сценаріїв;
- оперативне перерозподіл ресурсів відповідно до пріоритетів;
- підтримка ефективної комунікації зі стейкхолдерами;
- психологічна підтримка команди та збереження командного духу [13].

Специфіка управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні додає нові виміри до методів роботи керівника. За даними опитувань, основними викликами для керівників у 2022–2024 роках стали: енергетична нестабільність (блекаути), кадровий дефіцит через міграцію та мобілізацію,

зміна споживчої поведінки клієнтів, економічна невизначеність та психологічний стан команди [1].

Для адаптації до цих викликів керівники українських підприємств застосовують комплекс заходів, що включає:

- впровадження гнучкого графіку роботи та дистанційного формату;
- закупівлю генераторів та powerbank для забезпечення безперебійної роботи;
- перерозподіл обов'язків між працівниками для компенсації кадрового дефіциту;
- посилення індивідуальної роботи з персоналом та психологічну підтримку;
- перехід від жорстких річних планів до сценарного планування.

Підсумовуючи, варто зазначити, що методи роботи сучасного керівника в умовах динамічних змін характеризуються гнучкістю, адаптивністю та орієнтацією на людей. Традиційні директивні підходи поступаються місцем ситуативному лідерству, що передбачає зміну стилю управління залежно від обставин. Ключовими методами стають сценарне планування, децентралізація прийняття рішень, використання цифрових інструментів та індивідуальний підхід до мотивації персоналу. Антикризове управління перетворюється з ситуативної практики на постійний елемент управлінської діяльності. Ефективність керівника визначається його здатністю оперативно адаптувати методи роботи до змінюваних умов, зберігаючи при цьому стратегічний фокус та підтримуючи команду в складних ситуаціях.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ РОБОТИ КЕРІВНИКА ТОВ «А.С. ЛАБОРАТОРІ» В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН

2.1. Характеристика діяльності ТОВ «А.С. Лабораторі» та управлінської системи підприємства

Підприємство «А.С. Лабораторі» (ТОВ «А.С. Лабораторі») є юридичною особою у формі товариства з обмеженою відповідальністю та зареєстровано в Єдиному державному реєстрі підприємств 23 березня 2021 року. Правовий статус підприємства є зареєстрованим, а номер запису в ЄДР – 10090410200000003.

Адреса розташування підприємства – 29000, Хмельницька область, місто Хмельницький, вулиця Січових Стрільців, будинок 6. Уповноваженою особою, що відповідає за керівництво, є Орлов Максим Андрійович. Статутний капітал підприємства складає 1 100 000,00 гривень [28].

Основні реєстраційні дані підприємства наведено в табл.2.1.

Таблиця 2.1. Інформація з Єдиного державного реєстру стосовно ТОВ «А.С. Лабораторі»

Інформація	Характеристика
ЄДРПОУ	43916235
Назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «А.С. ЛАБОРАТОРІ»
Організаційна форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Адреса	29000, Хмельницька обл., м. Хмельницький, вул. Січових Стрільців, буд. 6
Дата реєстрації	23.03.2021
Керівник	Орлов Максим Андрійович
Статутний капітал	1 100 000,00 грн
Основний вид діяльності	46.45 Оптова торгівля парфумними та косметичними товарами

Примітка. Сформовано автором за матеріалами ТОВ «А.С. Лабораторі»

Товариство створено з метою розвитку ринкових відносин, створення додаткових робочих місць та максимального отримання прибутків на користь суспільства, його учасників за рахунок ефективного здійснення всіх видів підприємницької діяльності.

Місія підприємства – забезпечення українського ринку високоякісною професійною косметикою для догляду за волоссям та шкірою обличчя від провідних світових брендів.

Основні цілі підприємства:

- задоволення потреб споживачів у якісній косметичній продукції;
- розширення асортименту продукції та ринків збуту;
- забезпечення стабільного прибутку для розвитку підприємства;
- впровадження міжнародних стандартів якості та безпеки продукції.

Діяльність підприємства охоплює широкий спектр оптової торгівлі, зокрема: оптова торгівля парфумними та косметичними товарами (КВЕД 46.45), оптова торгівля текстильними товарами (КВЕД 46.41), оптова торгівля фарфором, скляним посудом і засобами для чищення (КВЕД 46.44), оптова торгівля іншими товарами господарського призначення (КВЕД 46.49) [29].

Проаналізуємо зовнішнє середовище діяльності підприємства.

Зовнішнє середовище підприємства складається з факторів макросередовища та мікросередовища, які безпосередньо впливають на його діяльність.

Розглянемо фактори макросередовища ТОВ «А.С. Лабораторі».

Важливу роль відіграють економічні фактори. Зокрема, підвищення курсу валют суттєво впливає на діяльність підприємства, оскільки значна частина косметичної продукції імпортується. Також інфляційні процеси та зміна купівельної спроможності населення істотно впливають на обсяги продажів підприємства [11], [22].

Останнім часом важливого значення набули політичні фактори. А саме: нестабільність політичної обстановки в країні, військовий стан створюють

додаткові ризики для бізнесу; зміни у законодавстві щодо імпорту та сертифікації продукції також потребують постійної адаптації.

В діяльності підприємства необхідно враховувати і соціальні фактори. Зокрема, зростання уваги населення до особистого догляду та здоров'я сприяє збільшенню попиту на якісну косметичну продукцію. Зміна споживчих переваг у бік натуральних та екологічних засобів формує нові вимоги до асортименту [2].

Також треба звернути увагу на технологічні фактори. Розвиток електронної комерції відкриває нові канали збуту продукції. Впровадження сучасних логістичних технологій дозволяє оптимізувати процеси зберігання та доставки товарів.

Екологічні фактори істотно впливають на діяльність підприємства через посилення екологічних вимог до продукції та упаковки, що стимулює підприємство до розширення асортименту екологічно чистої продукції.

Розглянемо фактори мікросередовища ТОВ «А.С. Лабораторі». До таких факторів традиційно належать споживачі, конкуренти та посередники підприємства.

Основними споживачами продукції ТОВ «А.С. Лабораторі» є салони краси, косметологічні кабінети та кінцеві споживачі, які отримують продукцію через онлайн-магазин. Клієнти цінують високу якість продукції, індивідуальний підхід та професійні консультації від ТОВ «А.С. Лабораторі».

Маємо зазначити, що на ринку оптової торгівлі косметикою спостерігається значна кількість конкурентів. Проте, основними конкурентними перевагами ТОВ «А.С. Лабораторі» є широкий асортимент продукції від відомих брендів, професійний сервіс та гнучка цінова політика.

Важливою складовою діяльності підприємства є його співпраця з посередниками. Так, підприємство ТОВ «А.С. Лабораторі» співпрацює з провідними виробниками косметичної продукції, такими, як: Medik8, Bravura, DSL та інші. Стабільні партнерські відносини забезпечують безперебійне постачання товарів.

З метою комплексного узагальнення результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності ТОВ «А.С. Лабораторі» доцільним є використання SWOT-аналізу як одного з базових інструментів стратегічного управління. Застосування цього методу дає змогу структуровано оцінити сильні й слабкі сторони підприємства, а також ідентифікувати ключові можливості та загрози, що формуються під впливом факторів макросередовища, конкурентного середовища та галузевих змін. Отримані результати створюють аналітичне підґрунтя для прийняття управлінських рішень сучасним керівником, обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку та вдосконалення методів управління підприємством в умовах динамічних змін (табл. 2.2) [5].

Таблиця 2.2. SWOT-аналіз ТОВ «А.С. Лабораторі»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Широкий асортимент продукції 2. Співпраця з відомими брендами 3. Професійний підхід до клієнтів 4. Гнучка цінова політика 5. Чітка спеціалізація на ринку парфумерно-косметичної продукції 6. Налагоджені відносини з постачальниками та партнерами 7. Гнучкість управлінських рішень та оперативність керівництва 8. Досвід роботи на ринку оптової торгівлі 9. Компетентний управлінський персонал 10. Можливість швидкої адаптації до змін попиту 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обмежені фінансові ресурси для масштабування бізнесу 2. Залежність від зовнішніх постачальників і коливань цін 3. Недостатній рівень автоматизації управлінських і збутових процесів 4. Обмежені маркетингові інструменти просування 5. Потреба у вдосконаленні системи мотивації персоналу 6. Відсутність формалізованої стратегії розвитку 7. Невелика частка ринку 8. Незначна автоматизація
Можливості (O)	Загрози (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання попиту на якісну та брендову косметичну продукцію 2. Розвиток електронної комерції та омніканальних моделей збуту 3. Розширення асортименту за рахунок нових торгових марок 4. Впровадження сучасних методів управління та digital-рішень 5. Розвиток партнерських програм із роздрібними мережами 6. Підвищення управлінських компетенцій керівника 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Посилення конкуренції з боку великих дистриб'юторів 2. Нестабільність економічного середовища 3. Коливання валютних курсів 4. Зміна споживчих уподобань 5. Зростання логістичних витрат 6. Регуляторні зміни у сфері торгівлі та імпорту

Примітка. Сформовано автором за результатами спостережень діяльності ТОВ «А.С. Лабораторі»

Результати SWOT-аналізу свідчать, що ТОВ «А.С. Лабораторі» функціонує у середовищі з високим рівнем конкуренції та нестабільності, водночас володіє низкою внутрішніх переваг, які створюють потенціал для розвитку. До ключових сильних сторін підприємства належать вузька спеціалізація у сфері оптової торгівлі парфумними та косметичними товарами, налагоджені партнерські відносини з постачальниками, гнучкість управлінських рішень та компетентність управлінського персоналу. Ці фактори забезпечують підприємству здатність оперативного реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Водночас виявлені слабкі сторони, зокрема обмежені фінансові ресурси, недостатній рівень цифровізації бізнес-процесів, відсутність формалізованої стратегії розвитку та потреба у вдосконаленні системи мотивації персоналу, стримують реалізацію наявного потенціалу. За таких умов особлива роль належить керівнику, який має забезпечити перехід від реактивного управління до проактивного, орієнтованого на довгостроковий розвиток [6].

Зовнішнє середовище формує як значні можливості (зростання попиту на якісну косметичну продукцію, розвиток електронної комерції, розширення асортименту), так і суттєві загрози (посилення конкуренції, валютні ризики, зростання логістичних витрат). Це зумовлює необхідність застосування адаптивних методів роботи сучасного керівника, зокрема стратегічного мислення, управління змінами та впровадження цифрових інструментів управління.

Відтак, проведений SWOT-аналіз свідчить, що ТОВ «А.С. Лабораторі» має достатній потенціал для розвитку за рахунок гнучкості управління, спеціалізації та можливостей цифровізації. Водночас ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності сучасного керівника мінімізувати вплив зовнішніх загроз, посилити слабкі сторони та впроваджувати адаптивні методи управління в умовах динамічних змін.

Проведений SWOT-аналіз діяльності ТОВ «А.С. Лабораторі» дозволив систематизувати ключові сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити основні можливості й загрози зовнішнього середовища. Отримані результати свідчать про наявність у підприємства потенціалу для розвитку за умови ефективного використання внутрішніх переваг та своєчасної адаптації до динамічних змін ринку.

Водночас SWOT-аналіз має переважно діагностичний характер і не визначає безпосередніх напрямів управлінських дій. Тому для трансформації аналітичних висновків у практичні управлінські рішення доцільним є застосування матриці стратегій (SO, ST, WO, WT), яка дає змогу поєднати внутрішні можливості підприємства з чинниками зовнішнього середовища та обґрунтувати альтернативні стратегічні напрями розвитку [17].

Формування матриці стратегій дозволяє сучасному керівнику визначити пріоритетні напрями використання сильних сторін для реалізації ринкових можливостей (SO-стратегії), розробити заходи щодо нейтралізації зовнішніх загроз на основі наявних управлінських ресурсів (ST-стратегії), використати можливості зовнішнього середовища для подолання внутрішніх обмежень (WO-стратегії), а також мінімізувати ризики, пов'язані з поєднанням слабких сторін і загроз (WT-стратегії) [4].

Сформуємо SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей) діяльності ТОВ «А.С. Лабораторі».

Використання налагоджених партнерських відносин із постачальниками для розширення асортименту парфумно-косметичної продукції та залучення нових брендів.

Застосування гнучкого стилю управління керівника для швидкого впровадження омніканальних моделей збуту та розвитку e-commerce.

Використання управлінської компетентності персоналу для впровадження сучасних digital-інструментів у маркетингу та логістиці.

Орієнтація на зростання попиту шляхом активізації В2В-співпраці з роздрібними мережами та салонами краси.

Розглянемо ST-стратегії (використання сильних сторін для нейтралізації загроз) діяльності ТОВ «А.С. Лабораторі».

Застосування гнучких управлінських рішень для швидкої адаптації до змін кон'юнктури ринку та дій конкурентів.

Посилення переговорної позиції з постачальниками з метою мінімізації впливу валютних коливань і зростання закупівельних цін.

Розвиток сервісної складової та індивідуального підходу до клієнтів як інструменту конкурентної диференціації.

Оптимізація логістичних процесів шляхом управлінських рішень, спрямованих на зниження витрат.

Сформулюємо WO-стратегії (використання можливостей для подолання слабких сторін) діяльності ТОВ «А.С. Лабораторі».

Залучення digital-рішень і CRM-систем для підвищення рівня автоматизації управління та збуту.

Використання розвитку електронної комерції як інструменту розширення ринків збуту без значних капіталовкладень.

Формування формалізованої стратегії розвитку підприємства на основі аналізу ринкових можливостей.

Підвищення мотивації персоналу через впровадження нематеріальних стимулів і сучасних HR-підходів.

Адаптуємо WT-стратегії (мінімізація слабких сторін і уникнення загроз) до діяльності ТОВ «А.С. Лабораторі».

Скорочення управлінських ризиків шляхом впровадження планування та контролю діяльності керівника.

Диверсифікація постачальників з метою зниження залежності від окремих контрагентів.

Поступове впровадження цифровізації бізнес-процесів для підвищення операційної стійкості підприємства.

Розвиток компетенцій керівника у сфері антикризового та change-менеджменту.

Таким чином, результати матриці стратегій свідчать, що для ТОВ «А.С. Лабораторі» доцільною є стратегія адаптивного зростання, яка передбачає активну роль сучасного керівника у впровадженні інноваційних методів управління, розвитку цифрових інструментів та управління змінами. Реалізація запропонованих стратегій дозволить підприємству ефективно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища, зміцнити конкурентні позиції та забезпечити сталий розвиток у середньостроковій перспективі [8, 14].

Таким чином, матриця стратегій виступає інструментом стратегічного управління, що забезпечує логічний перехід від аналітичної оцінки середовища до формування конкретних управлінських рішень і вибору методів роботи сучасного керівника в умовах динамічних змін. У контексті теми бакалаврської роботи сформуємо більш деталізовану матрицю стратегій ТОВ «А.С. Лабораторі» з прив'язкою до методів роботи керівника (табл. 2.3).

Таблиця 2.3. Матриця стратегій ТОВ «А.С. Лабораторі» з прив'язкою до методів роботи керівника

Тип стратегії	Зміст стратегічного напрямку	Методи роботи керівника	Управлінський ефект
SO-стратегії (Сильні сторони + Можливості)	Розширення асортименту та залучення нових брендів через партнерські відносини	Agile (швидке тестування продуктів, короткі управлінські цикли) Change Management (управління змінами у співпраці з партнерами)	Оперативне реагування на попит, підвищення конкурентоспроможності
	Розвиток омніканальних моделей збуту та e-commerce	Agile (ітеративне впровадження каналів продажу) Lean (оптимізація процесів збуту)	Зростання обсягів продажу, підвищення клієнтського досвіду
	Активізація B2B-співпраці з роздрібними мережами	Change Management (адаптація бізнес-моделі) Lean (стандартизація B2B-процесів)	Розширення ринків збуту, стабілізація доходів

Продовження таблиці 2.3

Тип стратегії	Зміст стратегічного напрямку	Методи роботи керівника	Управлінський ефект
ST-стратегії (Сильні сторони + Загрози)	Гнучка реакція на дії конкурентів та зміни ринку	Agile (швидке прийняття управлінських рішень)Change Management (керування адаптацією персоналу)	Зниження ринкових ризиків, збереження позицій
	Оптимізація логістики та витрат	Lean (усунення втрат, оптимізація потоків)Agile (оперативні коригування)	Скорочення витрат, підвищення ефективності
	Підвищення рівня сервісу як інструменту конкурентної диференціації	Lean (орієнтація на цінність для клієнта)Change Management (формування сервісної культури)	Лояльність клієнтів, посилення бренду
WO-стратегії (Слабкі сторони + Можливості)	Цифровізація управлінських і збутових процесів	Agile (покрокове впровадження IT-рішень)Change Management (подолання опору персоналу)	Підвищення прозорості та керованості
	Формування формалізованої стратегії розвитку	Change Management (стратегічні зміни)Lean (узгодження цілей і процесів)	Стратегічна узгодженість, довгострокова стабільність
	Удосконалення системи мотивації персоналу	Lean (фокус на цінності результату)Change Management (зміна мотиваційної моделі)	Зростання продуктивності та залученості
WT-стратегії (Слабкі сторони + Загрози)	Диверсифікація постачальників і зниження залежності	Change Management (перебудова ланцюгів постачання)Agile (швидка адаптація контрактів)	Зниження операційних ризиків
	Управління ризиками та кризовими ситуаціями	Change Management (антикризове управління)Lean (мінімізація втрат)	Підвищення стійкості підприємства
	Поступове впровадження цифровізації	Agile (малими ітераціями)Lean (оптимізація ресурсів)	Контроль витрат, адаптація до змін

Примітка. Сформовано автором за результатами спостережень діяльності ТОВ «А.С. Лабораторі»

Сформована матриця стратегій свідчить, що ефективна реалізація стратегічних напрямів розвитку ТОВ «А.С. Лабораторі» можлива лише за умови застосування сучасних методів роботи керівника. Agile забезпечує гнучкість і швидкість управлінських рішень, Lean – раціональне використання ресурсів і орієнтацію на цінність для клієнта, а Change Management – системне управління змінами та подолання опору персоналу. Комплексне поєднання цих

підходів дозволяє керівнику ефективно діяти в умовах динамічних змін і забезпечувати сталий розвиток підприємства.

ТОВ «А.С. Лабораторі» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Вищим керівним органом є директор, якому прямо підпорядковуються всі структурні підрозділи. Кожна служба та працівники діють на підставі положень про відділи та посадових інструкцій, згідно з якими визначаються місце, роль у системі управління, основні завдання, обов'язки, права та відповідальність за виконувану роботу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Функції та роботи, які виконуються головними керівниками підприємства ТОВ «А.С. Лабораторі»

Посада працівника	Функції (види діяльності)	Відповідальність і повноваження
Виконавчий директор (СЕО)	Стратегічне планування та управління підприємством Прийняття ключових управлінських рішень Координація роботи всіх директорів	Загальне керівництво компанією, контроль діяльності всіх підрозділів Відповідає за фінансове управління та масштабування бізнесу Представлення компанії у зовнішніх відносинах
Бренд-директор	Формування візуальної айдентики бренду Контроль маркетингової комунікації Участь у створенні фізичних просторів	Відповідає за позиціонування бренду у медіапросторі Загальний контроль маркетингового відділу Забезпечення цілісності стилю компанії
Директор відділу логістики	Організація постачання продукції Управління складськими операціями Координація з постачальниками	Відповідає за своєчасність поставок Контроль запасів та оптимізація маршрутів Аналіз та прогнозування потреб
Керівник відділу навчань	Розробка навчальних програм Проведення атестацій та тестувань Навчання у змішаному форматі	Відповідає за професійний рівень консультантів Контроль знань щодо продукції та догляду Оновлення програм відповідно до тенденцій

Продовження таблиці 2.4

Посада працівника	Функції (види діяльності)	Відповідальність і повноваження
Керівник команди консультантів	Організація роботи консультантів Контроль офлайн та онлайн напрямів Оцінка роботи працівників	Відповідає за якість обслуговування клієнтів Розподіл зон відповідальності Впровадження стандартів роботи
Керівник фізичного простору	Організація роботи локації Контроль графіку співробітників Взаємодія з підрядниками	Відповідає за безперебійну роботу простору Забезпечення стандартів та сервісу Контроль технічного стану приміщення
Головний бухгалтер	Ведення обліку та звітності Підготовка фінансових звітів Аналіз фінансового стану	Відповідальність за фінансову звітність Контроль за правильністю обліку Забезпечення дотримання законодавства

Примітка. сформовано автором за результатами спостережень діяльності ТОВ «А.С. Лабораторі»

Аналіз функцій та розподілу відповідальності між головними керівниками підприємства ТОВ «А.С. Лабораторі» свідчить про чітко сформовану систему управління, що базується на функціональному поділі управлінської праці та спеціалізації керівників за ключовими напрямками діяльності. Така структура забезпечує узгодженість управлінських рішень, підвищує оперативність реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, а також сприяє ефективному досягненню стратегічних цілей підприємства.

Виконавчий директор (СЕО) виконує центральну координаційну роль у системі управління, поєднуючи стратегічне планування, прийняття ключових управлінських рішень і контроль діяльності всіх підрозділів. Це відповідає сучасним вимогам до керівника, який в умовах динамічних змін має забезпечувати стратегічну цілісність управління та гнучку адаптацію бізнесу до змін ринкової кон'юнктури.

Функції бренд-директора, директора з логістики, керівника відділу навчань, керівника команди консультантів і керівника фізичного простору орієнтовані на реалізацію операційних і тактичних завдань, що безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства, рівень сервісу та ефективність внутрішніх процесів. Такий розподіл повноважень дозволяє керівництву застосовувати сучасні методи управління, зокрема делегування, координацію та міжфункціональну взаємодію.

Окрему роль у системі управління відіграє головний бухгалтер, відповідальний за фінансову прозорість, достовірність звітності та дотримання законодавчих вимог. Це створює надійну інформаційну основу для прийняття управлінських рішень та мінімізації фінансових ризиків [30].

Загалом, представлена система функцій і відповідальності свідчить про орієнтацію ТОВ «А.С. Лабораторі» на сучасну модель управління, у якій керівники різних рівнів виконують взаємодоповнювальні ролі. Такий підхід створює передумови для впровадження гнучких методів роботи керівника (agile, lean, change management), підвищення адаптивності підприємства та ефективного управління в умовах динамічних змін.

Проведемо аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «А.С. Лабораторі» за період 2022–2024 років на основі фінансової звітності підприємства (табл. 2.5).

Аналіз техніко-економічних показників свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства за досліджуваний період:

Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 6 979,6 тис. грн у 2022 році до 12 844,5 тис. грн у 2024 році, що становить зростання на 84,0%. Це свідчить про успішне розширення обсягів діяльності підприємства.

Собівартість реалізованої продукції також зросла на 86,4%, що відповідає зростанню обсягів реалізації. Це є закономірним явищем для торговельного підприємства.

Таблиця 2.5. Техніко-економічні показники діяльності ТОВ «А.С. Лабораторі» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абс. зміна 2024/2022	Темп зростання, %
Чистий дохід, тис. грн	6 979,6	9 057,3	12 844,5	+5 864,9	184,0
Собівартість, тис. грн	5 144,1	6 388,1	9 587,2	+4 443,1	186,4
Валовий прибуток, тис. грн	1 835,5	2 669,2	3 257,3	+1 421,8	177,5
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	204,8	(222,0)	849,7	+644,9	414,9
Вартість активів, тис. грн	2 740,7	4 153,6	6 158,3	+3 417,6	224,7
Власний капітал, тис. грн	565,1	287,3	1 137,1	+572,0	201,2
Запаси, тис. грн	1 824,8	3 315,8	4 572,8	+2 748,0	250,6
Кількість працівників, осіб	7	7	7	0	100,0

Примітка. сформовано автором за результатами спостережень діяльності ТОВ «А.С. Лабораторі»

Валовий прибуток збільшився з 1 835,5 тис. грн до 3 257,3 тис. грн, тобто на 77,5%, що свідчить про ефективну торговельну діяльність.

Динаміка чистого прибутку є неоднорідною: у 2022 році підприємство отримало прибуток 204,8 тис. грн, у 2023 році – збиток 222,0 тис. грн, а у 2024 році – прибуток 849,7 тис. грн. Збиток 2023 року пояснюється зростанням операційних витрат та інших витрат в умовах воєнного стану.

Вартість активів підприємства зросла більш ніж удвічі – з 2 740,7 тис. грн до 6 158,3 тис. грн (на 124,7%), що свідчить про нарощування потенціалу підприємства. Власний капітал у 2024 році становив 1 137,1 тис. грн, що на 101,2% більше порівняно з 2022 роком. Це позитивна тенденція, яка свідчить про фінансове оздоровлення підприємства після збиткового 2023 року.

Запаси товарів зросли з 1 824,8 тис. грн до 4 572,8 тис. грн (на 150,6%), що свідчить про розширення асортименту та нарощування товарних запасів для задоволення зростаючого попиту [21].

2.2. Аналіз методів роботи та ефективності управлінських рішень керівництва ТОВ «А.С. Лабораторі»

Для дослідження методів роботи керівників ТОВ «А.С. Лабораторі» в умовах динамічних змін було проведено анкетування 4 керівників різних підрозділів підприємства. Анкета містила 22 питання, згруповані за напрямками: загальна інформація, стиль керівництва, методи прийняття рішень, комунікації, адаптація до змін 2022–2024 рр., мотивація персоналу, цифрові інструменти. Для забезпечення об'єктивності дослідження імена респондентів анонімізовано (Керівник А, Б, В, Г).

Система управління ТОВ «А.С. Лабораторі» можна охарактеризувати як гнучку та адаптивну, що є критично важливим в умовах воєнного часу. Дослідження виявило, що керівники підприємства застосовують різноманітні стилі керівництва залежно від специфіки їхніх підрозділів та ситуаційних обставин.

Для подальшого аналізу була створена анкета. З метою забезпечення конфіденційності респондентів та дотримання етичних принципів дослідження, імена керівників було анонімізовано та замінено на умовні позначення (Керівник А, Керівник Б, Керівник В, Керівник Г). Результати анкетування щодо стилів управління, які застосовують керівники різних підрозділів підприємства представлено в таблиці 2.6.

Як свідчать дані табл. 2.6, на підприємстві переважають адаптивні стилі керівництва. Ситуативний стиль використовують 50% опитаних керівників, що свідчить про високий рівень гнучкості управлінських підходів. Коучинговий стиль керівника відділу навчань є логічним з огляду на специфіку його функцій – розвиток компетенцій персоналу.

Демократичний стиль бренд-директора забезпечує залучення команди до креативних процесів. Характерним є і те, що жоден з керівників не застосовує авторитарний чи ліберальний стиль управління.

Таблиця 2.6. Стилі керівництва керівників ТОВ «А.С. Лабораторі»

Керівник	Посада	Стиль керівництва	Частота делегування
Керівник А	Керівник відділу навчань	Коучинговий	Рідко
Керівник Б	Бренд-директор	Демократичний	Часто
Керівник В	Виконавчий директор	Ситуативний	Іноді
Керівник Г	Керівник фізичного простору	Ситуативний	Рідко

Примітка. Складено автором на основі проведеного анкетування

Це свідчить про сформовану корпоративну культуру, орієнтовану на командну взаємодію та адаптивність до змін – якості, що є критично важливими в умовах воєнного часу [22]. Щодо делегування повноважень, результати свідчать про диференційований підхід: керівники вищого рівня (бренд-директор) делегують частіше, тоді як керівники операційного рівня (керівник простору, керівник навчань) схильні виконувати більшість завдань особисто, що може бути обумовлено специфікою їхніх функцій та потребою у безпосередньому контролі якості. Узагальнений розподіл стилів керівництва наведено на рис. 2.1.

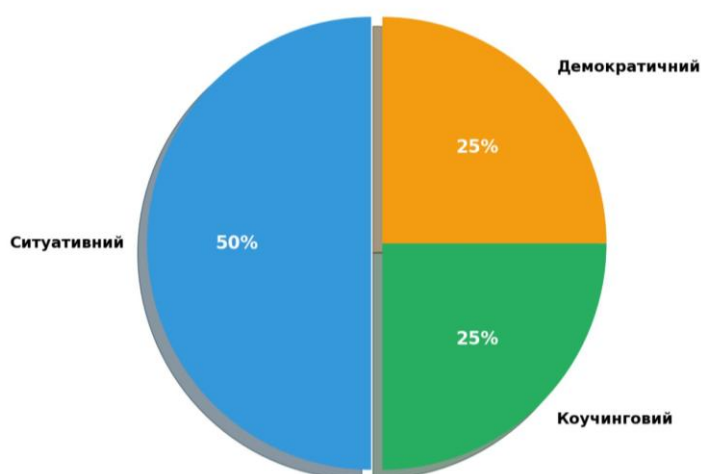


Рисунок 2.1 – Розподіл стилів керівництва

Примітка. сформовано автором на основі проведеного анкетування

Наступним важливим чинником у системі управління є методи прийняття управлінських рішень. Дані анкетування наведені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7. Методи прийняття управлінських рішень на підприємстві

Керівник	Підхід до прийняття рішень	Інструменти
Керівник А	Комбінований підхід	SWOT, консультації, мозковий штурм
Керівник Б	Колегіально	Інтуїція, консультації, мозковий штурм
Керівник В	На основі даних та аналітики	SWOT, фінансовий аналіз, аналіз ризиків, консультації, мозковий штурм
Керівник Г	Колегіально	Консультації, мозковий штурм

Примітка. Сформовано автором на основі проведеного анкетування

Аналіз даних табл. 2.7 свідчить, що найбільш поширеними інструментами прийняття рішень є мозковий штурм та консультації з експертами (використовують 100% опитаних). SWOT-аналіз застосовують 50% керівників, переважно на вищому рівні управління. Виконавчий директор використовує найширший спектр аналітичних інструментів, включаючи фінансовий аналіз та аналіз ризиків, що відповідає його стратегічній ролі [19; 3].

Ефективність управлінської діяльності значною мірою залежить від якості комунікацій. Результати дослідження комунікаційних механізмів на підприємстві представлено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8. Комунікаційні механізми на підприємстві

Керівник	Канали комунікації	Частота нарад	Оцінка ефективності
Керівник А	Zoom, Telegram, особисті зустрічі	За потребою	Відмінно
Керівник Б	Особисті зустрічі, телефонні розмови, Zoom, Telegram	Щодня	Відмінно
Керівник В	Особисті зустрічі, телефонні розмови, Telegram, Zoom	Раз на тиждень	Відмінно
Керівник Г	Особисті зустрічі, Telegram	Щодня	Задовільно

Примітка. Сформовано автором на основі проведеного анкетування

Як свідчать дані табл. 2.8, месенджери (Telegram) є універсальним каналом комунікації, який використовують 100% керівників. Особисті зустрічі залишаються важливим інструментом, особливо для керівників, що працюють офлайн. Відеоконференції активно використовуються на вищому рівні управління. 75% керівників оцінюють ефективність комунікацій як «відмінно», що свідчить про налагоджену систему інформаційного обміну.

Самооцінка управлінських компетенцій керівників є важливим індикатором їхньої готовності до роботи в умовах динамічних змін (табл. 2.9).

Результати самооцінки управлінських компетенцій керівників ТОВ «А.С. Лабораторі» (табл. 2.9) свідчать про загалом високий рівень управлінського потенціалу, що є важливою передумовою ефективного функціонування підприємства в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Середні значення за всіма компетенціями перевищують 4 бали, що вказує на сформованість ключових управлінських навичок у керівного складу.

Таблиця 2.9. Самооцінка управлінських компетенцій керівників (за 5-бальною шкалою)

Компетенція	Кер. А	Кер. Б	Кер. В	Кер. Г	Середнє
Стратегічне мислення	5	4	5	4	4,5
Комунікативні навички	5	4	4	4	4,25
Прийняття рішень в невизначеності	5	4	5	3	4,25
Емоційний інтелект	5	5	4	4	4,5
Стресостійкість	5	5	5	3	4,5
Здатність мотивувати команду	5	4	5	3	4,25
Гнучкість та адаптивність	5	4	4	3	4,25

Примітка. Сформовано автором на основі проведеного анкетування

Найвищі середні оцінки отримали компетенції стратегічне мислення, емоційний інтелект та стресостійкість (по 4,5 бала). Це свідчить про здатність керівників мислити в довгостроковій перспективі, ефективно взаємодіяти з персоналом та зберігати результативність управлінських рішень в умовах

підвищеного навантаження й невизначеності. Такі характеристики є критично важливими для реалізації методів agile та change management.

Водночас дещо нижчі середні значення спостерігаються за компетенціями комунікативні навички, прийняття рішень в умовах невизначеності, здатність мотивувати команду, а також гнучкість та адаптивність (4,25 бала). Незважаючи на відносно високий рівень оцінювання, ці показники вказують на наявність резервів для розвитку, зокрема у напрямі підвищення швидкості управлінських реакцій, ефективності внутрішніх комунікацій та впровадження гнучких методів управління персоналом.

Слід також зазначити наявність варіативності оцінок між окремими керівниками, що свідчить про неоднорідність управлінських компетенцій у керівному складі. Це актуалізує доцільність диференційованого підходу до розвитку управлінських навичок, зокрема через навчання, коучинг та наставництво.

Загалом результати самооцінки підтверджують, що керівники ТОВ «А.С. Лабораторі» володіють базовими компетенціями, необхідними для ефективного управління в умовах динамічних змін. Водночас подальший розвиток гнучкості, мотиваційних і комунікативних навичок сприятиме підвищенню ефективності застосування сучасних методів роботи керівника та забезпеченню стійкого розвитку підприємства.

Період 2022–2024 років став безпрецедентним випробуванням для українського бізнесу. ТОВ «А.С. Лабораторі» як компанія, що працює у сфері оптової торгівлі косметикою та надає клінічні послуги, зіткнулося з комплексом зовнішніх викликів, які суттєво вплинули на управлінську діяльність.

Результати оцінювання впливу цих факторів представлено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10. Оцінювання впливу зовнішніх викликів 2022–2024 рр. (за 5-бальною шкалою)

Фактор впливу	Кер. А	Кер. Б	Кер. В	Кер. Г	Середнє
Енергетична нестабільність (блекаути)	5	5	5	5	5,0
Кадровий дефіцит (міграція)	4	5	4	5	4,5
Зміна споживчої поведінки	3	4	4	5	4,0
Економічна невизначеність	3	4	4	5	4,0
Логістичні виклики	1	0	2	0	0,75
Психологічний стан команди	4	5	4	5	4,5
Безпекові обмеження	1	0	1	3	1,25

Примітка. Сформовано автором на основі проведеного анкетування

На основі даних з табл. 2.10, було створено гістограму, подану на рис. 2.2.

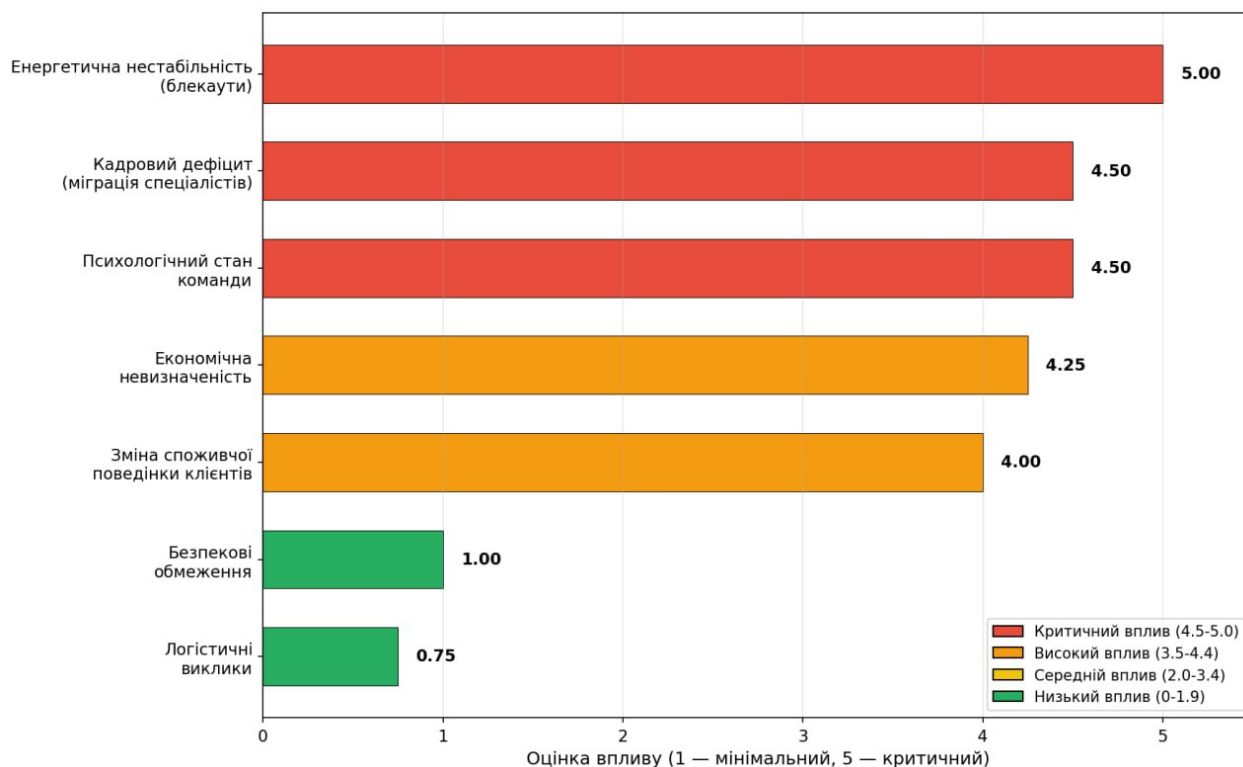


Рисунок 2.2 – Оцінка впливу зовнішніх викликів на діяльність підприємства

Примітка. Сформовано автором на основі проведеного анкетування

Згідно з гістограмою (рис. 2.2) найбільший вплив на діяльність підприємства мали енергетична нестабільність (5,0 балів), кадровий дефіцит та

психологічний стан команди (по 4,5 бали). Ці фактори стали ключовими викликами, що потребували негайної адаптації управлінських методів. Водночас логістичні виклики та безпекові обмеження мали менший вплив (0,75 та 1,25 бали відповідно), що може пояснюватися специфікою діяльності компанії у сфері косметики та послуг.

У відповідь на ці виклики керівники підприємства впровадили комплекс антикризових заходів. Результати дослідження застосованих заходів представлено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11. Антикризові заходи, пропоновані для керівників підприємства

Керівник	Заходи адаптації до блекаутів	Заходи щодо кадрового дефіциту
Керівник А	Закупівля генераторів, оптимізація процесів, резервні плани	Гнучкий графік, перехід на онлайн-формат
Керівник Б	Генератори, зміна графіку, перехід до онлайн формату роботи, резервні плани	Підвищення зарплати, перерозподіл обов'язків, пошук кадрів
Керівник В	Генератори, зміна графіку, перехід до онлайн формату, оптимізація процесів, резервні плани	Підвищення зарплати, перерозподіл, диджиталізація, навчання
Керівник Г	Закупівля генератора	Перерозподіл обов'язків між працівниками

Примітка. сформовано автором на основі проведеного анкетування

Аналіз табл. 2.11 демонструє системний підхід керівництва до подолання кризових явищ. Закупівля генераторів та акумуляторів стала універсальним заходом (100% керівників).

Створення резервних планів та перехід на онлайн-формат роботи впровадили 75% керівників. Щодо кадрового дефіциту, основними заходами стали перерозподіл обов'язків (100%), підвищення заробітної плати (50%) та впровадження гнучкого графіку (50%). Особливий інтерес становлять конкретні кейси успішної адаптації, описані керівниками в анкетуванні (табл. 2.12).

Таблиця 2.12. Кейси управлінських рішень в умовах динамічних змін

Керівник	Опис кейсу успішної адаптації
Керівник А	Створила систему навчання та стажування спеціалістів, що дозволяє набирати кандидатів без досвіду роботи та робити з них експертів на основі навички навчатись. Запровадила індивідуальний план навчання без чітких дедлайнів – здача матеріалу означає індексацію до зарплати. Це органічно мотивує співробітників в умовах воєнного часу.
Керівник Б	Розробила стратегію переходу від одноразових інтеграцій з інфлюенсерами до довгострокових партнерств з експертними лідерами думок, зберігаючи преміальний імідж бренду. Впровадила гнучкий режим роботи: дистанційна робота, асинхронні погодження, скорочення обов'язкових зустрічей.
Керівник В	Здійснив повну адаптацію операційних процесів під блекауту та перебої зв'язку. Запустив сценарне планування замість одного річного плану. Ухвалив рішення не скорочувати команду, а перебудувати структуру роботи: гнучкі ролі, кросфункціональна взаємозамінність.
Керівник Г	Ухвалила рішення залишити простір у Києві відкритим, поставивши безпеку команди й клієнтів у пріоритет. Впровадила чіткі протоколи дій під час повітряних тривог і блекаутів, перерозподілила ролі всередині команди. Після нічних обстрілів простір відкривається на дві години пізніше.

Примітка. Сформовано автором на основі проведеного анкетування

Кейси, представлені в табл. 2.12, демонструють різноманітність управлінських підходів в умовах кризи. Спільними рисами є: гнучкість у плануванні, людиноцентричний підхід, перебудова процесів замість скорочень, адаптація графіків та форматів роботи до зовнішніх обставин.

Важливим аспектом управління в умовах динамічних змін є мотивація персоналу. Результати дослідження інструментів мотивації представлено на рис. 2.3.

Дані подані на гістограмі (рис. 2.3) свідчать, що матеріальні бонуси та премії використовують 100% керівників, що є базовим інструментом мотивації. Індивідуальні бесіди та підтримка застосовуються 75% керівників, що відображає посилену увагу до психологічного стану працівників в умовах війни. Нематеріальна мотивація та гнучкий графік використовуються 75% та 50% керівників відповідно.

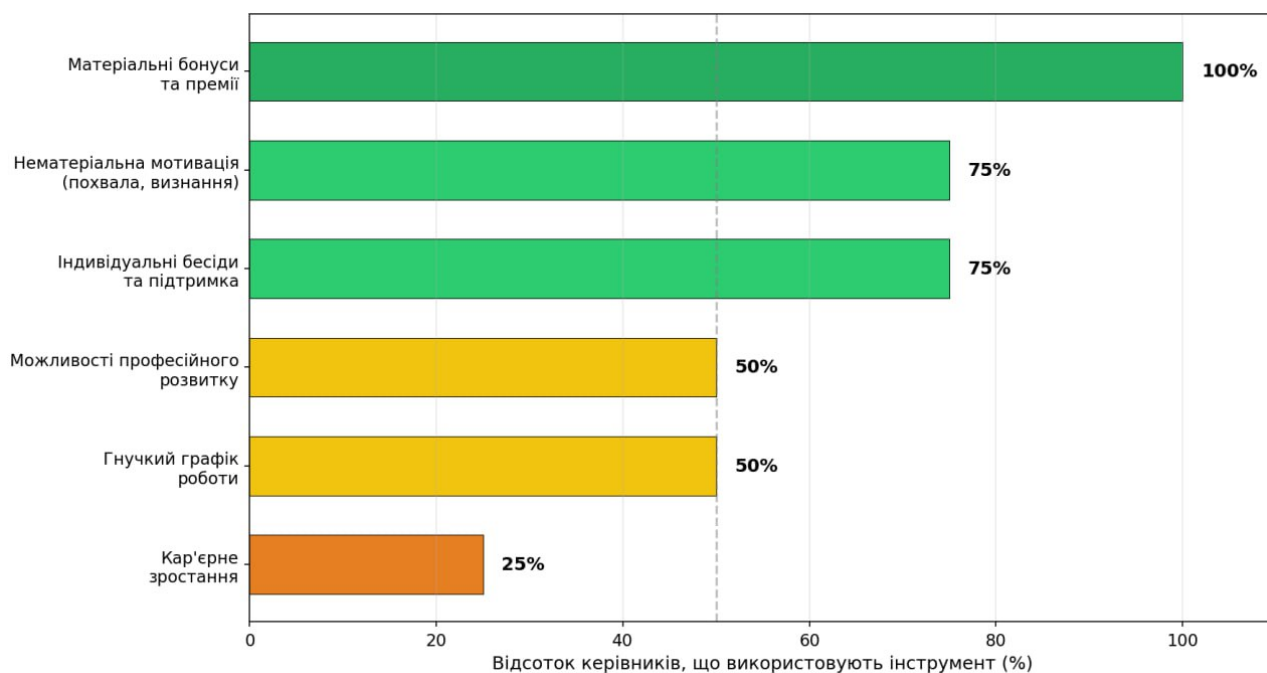


Рисунок 2.3 – Засоби мотивації персоналу

Примітка. Сформовано автором на основі проведеного анкетування

Усі опитані керівники відзначили зміни у підходах до мотивації у воєнний час. Ключовими тенденціями є: індивідуальний підхід до кожного працівника, підвищення лояльності та толерантності до особистих обставин, прозора система нарахування заробітної плати з можливістю впливу на неї, гнучкий графік для адаптації до блекаутів та повітряних тривоги.

Щодо оцінки рівня мотивації команди, 75% керівників оцінюють його як «достатній», а 25% – як «середній». Це свідчить про загалом задовільний стан мотивації, хоча керівники визнають наявність ознак вигорання, особливо серед працівників столичного регіону, які зазнають більшого психологічного тиску через часті обстріли [23].

Використання цифрових інструментів управління є важливим аспектом сучасного менеджменту, на основі даних анкетування було утворено гістограму подану на рис. 2.4.

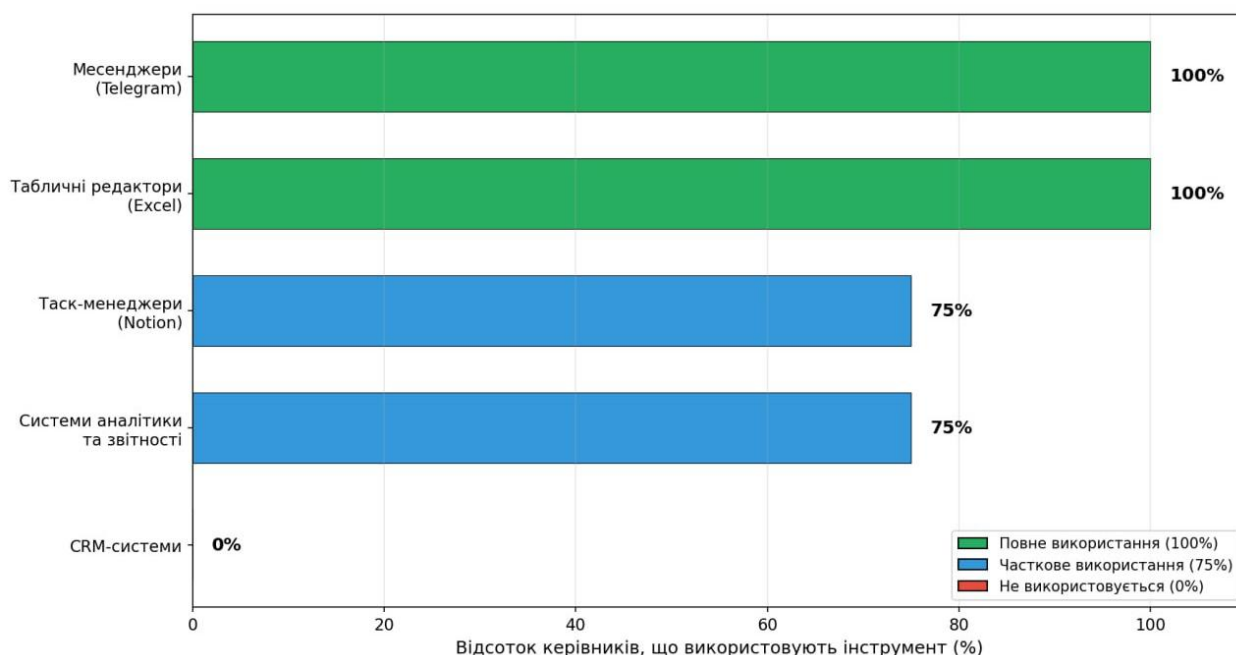


Рисунок 2.4 – Використання цифрових інструментів управління

Примітка. Сформовано автором на основі проведеного анкетування

Дані рис. 2.4 свідчать про високий рівень цифровізації управлінських процесів. Месенджери та табличні редактори використовують 100% керівників. Таск-менеджери застосовують 75% опитаних, системи аналітики – 75%. Щодо впливу цифровізації на ефективність, 50% керівників оцінюють його як «суттєвий», 25% – «помірний», 25% – «несуттєвий». Це свідчить про необхідність подальшого розвитку цифрових компетенцій на всіх рівнях управління.

Таким чином, кадрова політика ТОВ «А.С. Лабораторі» в умовах динамічних змін 2022–2024 рр. характеризується людиноцентричним підходом. Аналіз результатів анкетування дозволяє виділити ключові особливості системи розвитку персоналу.

Ключовою для ТОВ «А.С. Лабораторі» є система навчання та розвитку персоналу, розроблена керівником відділу навчань. Вона базується на таких принципах:

- набір кандидатів без досвіду роботи на основі їхньої здатності навчатися;

- індивідуальний план навчання без жорстких дедлайнів;
- система індексації заробітної плати за вивчені теми;
- врахування індивідуального темпу навчання залежно від регіону та рівня стресу;
- акцент на ефективності, а не швидкості навчання.

Така система дозволяє органічно мотивувати співробітників без створення додаткового психологічного тиску, що є особливо важливим в умовах війни. Як зазначив один з керівників: «Кожен працівник навчається в тому темпі, в якому йому зручно. Найважливіше – це ефективність, а не швидкість навчання».

Особливості командної роботи на підприємстві характеризуються такими рисами:

- гнучкий графік роботи, адаптований до блекаутів та повітряних тривог;
- кросфункціональна взаємозамінність працівників;
- асинхронні процеси погоджень;
- децентралізація управління;
- скорочення кількості обов'язкових зустрічей.

Принциповим рішенням виконавчого директора стала відмова від скорочення персоналу на користь перебудови структури роботи. Це дозволило зберегти команду та забезпечити стабільність в умовах невизначеності.

Корпоративна культура ТОВ «А.С. Лабораторі» сформувалася під впливом викликів воєнного часу та характеризується такими цінностями:

- безпека команди та клієнтів як абсолютний пріоритет;
- індивідуальний підхід до кожного працівника;
- підтримка в критичних ситуаціях;
- прозорість комунікацій та нарахування заробітної плати;
- баланс між вимогливістю та емпатією.

Важливим аспектом корпоративної культури є розуміння керівниками впливу зовнішніх факторів на працездатність персоналу. Як зазначив один з керівників: «Як б класна система мотивації не була, якщо у працівниці сьогодні брата/чоловіка/батька мобілізують або вони не виходять на зв'язок, знаходячись на фронті, вона ніяк не зможе ефективно виконувати свої задачі. В такий час потрібно розвантажити працівника та дати прожити важкий період».

За результатами проведеного аналізу можна зробити наступні висновки:

ТОВ «А.С. Лабораторі» є молодим підприємством, що динамічно розвивається на ринку оптової торгівлі косметичною продукцією. Підприємство має чітку організаційну структуру, визначену місію та стратегічні цілі розвитку.

Аналіз зовнішнього середовища виявив як можливості для розвитку (зростання попиту на косметику, розвиток онлайн-продажів), так і загрози (нестабільність курсу валют, воєнні ризики). SWOT-аналіз дозволив систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства [19].

Аналіз техніко-економічних показників за 2022–2024 роки свідчить про позитивну динаміку розвитку: зростання чистого доходу на 84%, збільшення вартості активів більш ніж удвічі, відновлення прибутковості у 2024 році після збиткового 2023 року. Підприємство демонструє стійкість та здатність до адаптації в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Підсумовуючи аналіз кадрової політики підприємства, можна констатувати, що ТОВ «А.С. Лабораторі» сформувало модель управління персоналом, орієнтовану на людину та адаптовану до умов воєнного часу. Ключовими елементами цієї моделі є: гнучкість, індивідуальний підхід, прозорість та взаємопідтримка. Незважаючи на наявність ознак вигорання у частини персоналу, загальний рівень мотивації залишається достатнім для забезпечення ефективної діяльності підприємства.

Таким чином, дослідження методів роботи керівників ТОВ «А.С. Лабораторі» виявило високий рівень адаптивності управлінської системи до

викликів 2022–2024 років. Керівники підприємства демонструють сучасні підходи до управління: ситуативний стиль керівництва, колегіальне прийняття рішень, активне використання цифрових інструментів та людиноцентричну кадрову політику. Результатом застосування цих методів стало збереження команди, відкриття нового простору в Києві у 2024 році та загальне зростання показників діяльності підприємства, що підтверджується фінансовою звітністю.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ РОБОТИ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА НА ТОВ «А.С. ЛАБОРАТОРІ» В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН

3.1. Аналіз проблем виявлених в керівництва, що впливають на ефективність ТОВ «А.С. Лабораторі»

На основі проведеного дослідження методів роботи керівників ТОВ «А.С. Лабораторі», аналізу результатів анкетування, інтерв'ювання управлінського персоналу та узагальнення характеристик керівного складу було ідентифіковано низку системних проблем, що негативно впливають на ефективність діяльності підприємства в умовах динамічних змін, високого рівня невизначеності та воєнних викликів. Виявлені проблеми мають як внутрішню управлінську природу, так і зовнішні детермінанти, пов'язані з регіональними, безпековими та інфраструктурними обмеженнями.

Систематизацію ключових проблем у системі управління ТОВ «А.С. Лабораторі», їх проявів та наслідків для підприємства подано в табл. 3.1. Аналіз наведених даних дозволяє дійти висновку, що проблеми не мають ізольованого характеру, а формують складну сукупність взаємопов'язаних чинників, які впливають на результативність управлінських рішень, продуктивність персоналу та якість бізнес-процесів загалом.

Як свідчать дані табл. 3.1, виявлені проблеми доцільно класифікувати за трьома основними напрямками: управлінськими, кадровими та організаційними. Така класифікація дозволяє більш чітко окреслити джерела проблем, їхній вплив на систему управління та визначити пріоритети подальших управлінських втручань. До управлінських проблем насамперед належить надмірне навантаження на окремих керівників, що супроводжується недостатнім рівнем делегування повноважень.

Таблиця 3.1. Ідентифіковані проблеми в системі управління ТОВ «А.С. Лабораторі»

Проблема	Прояви та індикатори	Наслідки для підприємства
Надмірне навантаження на окремих керівників	50% керівників рідко делегують повноваження Прагнення контролювати всі процеси особисто Перфекціонізм у виконанні завдань	Ризик професійного вигорання Зниження швидкості прийняття рішень Перевантаження керівної ланки
Ознаки вигорання персоналу	25% керівників оцінюють мотивацію як «середню» Різний темп роботи залежно від регіону Вплив зовнішніх стресових факторів	Зниження продуктивності праці Зростання плинності кадрів Погіршення якості обслуговування
Нерівномірний рівень цифровізації	Від «суттєвого» до «несуттєвого» впливу Відсутність єдиної CRM-системи Різний рівень цифрових компетенцій	Втрата ефективності комунікацій Складність аналітики Дублювання інформації
Комунікаційні розриви	Один керівник оцінює комунікації як «задовільні» Різна частота нарад (від щодня до «за потребою»)	Непорозуміння між підрозділами Затримки в передачі інформації Неузгодженість дій
Регіональна диференціація навантаження	Працівники столиці зазнають більшого стресу Часті обстріли впливають на темп роботи Різні умови праці в регіонах	Нерівномірна продуктивність Складність планування Потреба в диференційованому підході
Обмежене стратегічне планування	Перехід від річних планів до сценарного планування Фокус на операційних завданнях Реактивний підхід до змін	Складність прогнозування Втрата стратегічних можливостей Зниження конкурентоспроможності

Примітка. складено автором на основі проведеного дослідження діяльності ТОВ «А.С. Лабораторі»

За результатами дослідження встановлено, що близько 50% керівників рідко передають частину функцій підлеглим, що пояснюється прагненням контролювати ключові процеси особисто, високим рівнем відповідальності та перфекціонізмом у виконанні завдань. Такий стиль управління, з одного боку, дозволяє мінімізувати ризики помилок у короткостроковій перспективі, однак у середньо- та довгостроковому вимірі призводить до перевантаження керівної ланки, зниження швидкості прийняття управлінських рішень та зростання ризиків професійного вигорання.

Особливої уваги потребує кадровий аспект виявлених проблем, зокрема ознаки вигорання як серед керівників, так і серед персоналу. Дані анкетування свідчать, що 25% керівників оцінюють рівень мотивації працівників як «середній», що в умовах високої турбулентності середовища може бути

індикатором прихованого емоційного виснаження. Додатково встановлено суттєву регіональну диференціацію темпів роботи персоналу, що обумовлена різним рівнем безпекових ризиків, частотою обстрілів, перебоями з електропостачанням та загальним рівнем стресового навантаження.

Керівники підприємства у своїх коментарях зазначають, що працівники, які перебувають у столичному регіоні, частіше стикаються з зовнішніми стресовими чинниками, що негативно впливає на швидкість навчання, концентрацію уваги та продуктивність праці. Натомість співробітники із західних регіонів демонструють більш стабільний темп роботи, однак потребують адаптації до загальних корпоративних стандартів і цифрових інструментів. Така ситуація ускладнює уніфікацію управлінських підходів та потребує диференційованої політики управління персоналом.

Серед організаційних проблем ключове місце посідає нерівномірний рівень цифровізації управлінських і комунікаційних процесів. Результати дослідження свідчать про відсутність єдиної CRM-системи та різний рівень цифрових компетенцій серед керівників і працівників. Це призводить до дублювання інформації, втрати даних, складності формування управлінської аналітики та зниження прозорості бізнес-процесів. У результаті керівники змушені витратити додатковий час на контроль і координацію, що ще більше підсилює їхнє навантаження.

Окремою проблемою є комунікаційні розриви між підрозділами та керівниками різних рівнів. Нерівномірна частота управлінських нарад – від щоденних до ситуативних – свідчить про відсутність стандартизованих процедур комунікації. Це зумовлює затримки в передачі інформації, неузгодженість дій між підрозділами та зростання операційних ризиків, особливо в умовах віддаленої або гібридної роботи.

Крім того, дослідження виявило обмеженість стратегічного планування на підприємстві. Перехід від класичних річних планів до сценарного планування в умовах воєнної нестабільності є вимушеним і загалом

виправданим кроком. Водночас надмірна концентрація керівництва на поточних операційних завданнях та реактивний характер управлінських рішень ускладнюють формування довгострокового бачення розвитку підприємства, що може призводити до втрати стратегічних можливостей і зниження конкурентоспроможності.

Взаємозв'язок виявлених проблем у системі управління ТОВ «А.С. Лабораторі» подано на рис. 3.1. Представлена модель дозволяє наочно відобразити причинно-наслідкові зв'язки між управлінськими, кадровими та організаційними проблемами.

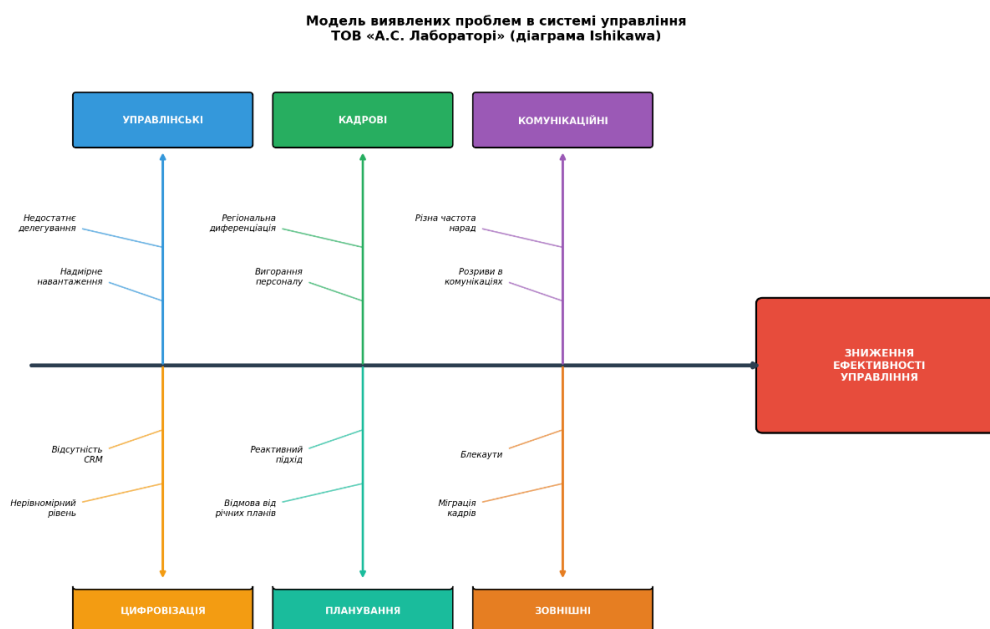


Рисунок 3.1 – Модель виявлених проблем в системі управління

Примітка. складено автором на основі проведеного дослідження діяльності ТОВ «А.С. Лабораторі»

Аналіз причинно-наслідкових зв'язків (рис. 3.1) демонструє, що зазначені проблеми є взаємопов'язаними та взаємопідсилюючими. Зокрема, надмірне навантаження на керівників сприяє їхньому емоційному виснаженню, що негативно позначається на якості комунікацій і прийнятті управлінських рішень. Нерівномірний рівень цифровізації ускладнює делегування повноважень і контроль виконання завдань, що змушує керівників брати на

себе додаткові функції. У сукупності це формує замкнене коло проблем, подолання яких потребує комплексного, системного підходу до удосконалення управління підприємством.

3.2. Напрями вдосконалення методів роботи керівників ТОВ «А.С. Лабораторі» та механізм їх впровадження

На основі виявлених проблем розроблено комплекс рекомендацій щодо вдосконалення методів роботи керівників ТОВ «А.С. Лабораторі». Систематизацію рекомендацій за напрямками представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2. Рекомендації щодо вдосконалення методів роботи керівників

Напрямок вдосконалення	Конкретні заходи	Очікуваний результат
Оптимізація системи делегування	Впровадження матриці делегування RACI Визначення зон автономії для підлеглих Поетапне розширення повноважень Регулярний зворотний зв'язок	Зниження навантаження на керівників на 20-30% Розвиток компетенцій підлеглих Прискорення прийняття рішень
Профілактика професійного вигорання	Впровадження системи моніторингу стану персоналу Організація груп психологічної підтримки Гнучка ротация завдань Забезпечення регулярних відпусток	Зниження плинності кадрів Підвищення рівня мотивації Покращення психологічного клімату
Підвищення рівня цифровізації	Впровадження єдиної CRM-системи Навчання персоналу цифровим інструментам Автоматизація рутинних процесів Інтеграція систем аналітики	Підвищення ефективності на 15-25% Скорочення часу на звітність Покращення якості аналітики
Стандартизація комунікацій	Розробка єдиних комунікаційних протоколів Впровадження регулярних стендап-нарад Створення бази знань підприємства Чіткий розподіл каналів комунікації	Зменшення непорозумінь Прискорення обміну інформацією Підвищення узгодженості дій
Розвиток резильєнтності команди	Тренінги з управління стресом Впровадження практик mindfulness Регулярні командні заходи Програми підтримки для працівників столиці	Підвищення стресостійкості Зміцнення командної єдності Покращення адаптивності
Вдосконалення стратегічного планування	Розробка 3-5 сценаріїв розвитку Впровадження системи раннього попередження Регулярний перегляд стратегії (щоквартально) Залучення команди до планування	Підвищення готовності до змін Зниження ризиків Проактивне управління

Примітка. Розроблено автором

Розглянемо детальніше ключові рекомендації.

Оптимізація системи делегування. Рекомендується впровадити матрицю RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed), яка чітко визначає ролі та відповідальність кожного учасника процесу. Це дозволить керівникам зосередитися на стратегічних завданнях, передавши операційні функції підлеглим. За результатами дослідження, особливо актуальним це є для керівника відділу навчань та керівника київського простору, які демонструють схильність до надмірного контролю.

Профілактика професійного вигорання. В умовах воєнного часу критично важливим є впровадження системи моніторингу психологічного стану персоналу. Рекомендується проводити регулярні анонімні опитування, організувати доступ до психологічної підтримки, забезпечити можливість гнучкого графіку для працівників, що зазнають підвищеного стресу. Особливу увагу слід приділити працівникам київського підрозділу.

Підвищення рівня цифровізації. Незважаючи на використання месенджерів та табличних редакторів усіма керівниками, відсутність єдиної CRM-системи створює фрагментацію інформації. Впровадження інтегрованої системи управління взаємовідносинами з клієнтами дозволить консолідувати дані, автоматизувати звітність та покращити аналітику. Рекомендується обрати хмарне рішення для забезпечення доступу в умовах блекаутів.

Стандартизація комунікацій. Виявлена різниця в оцінці ефективності комунікацій (від «відмінно» до «задовільно») свідчить про необхідність уніфікації підходів. Рекомендується розробити єдині протоколи комунікації, що визначають: які канали використовувати для різних типів повідомлень, терміни відповіді, формати звітності. Впровадження щоденних 15-хвилинних стендап-нарад дозволить синхронізувати роботу підрозділів.

Досвід 2022–2024 років продемонстрував здатність ТОВ «А.С. Лабораторі» адаптуватися до екстремальних умов. Водночас для забезпечення довгострокової стійкості підприємства необхідно впровадити системний підхід

до управління адаптивністю. Модель підвищення адаптивності підприємства представлено на рис. 3.2.

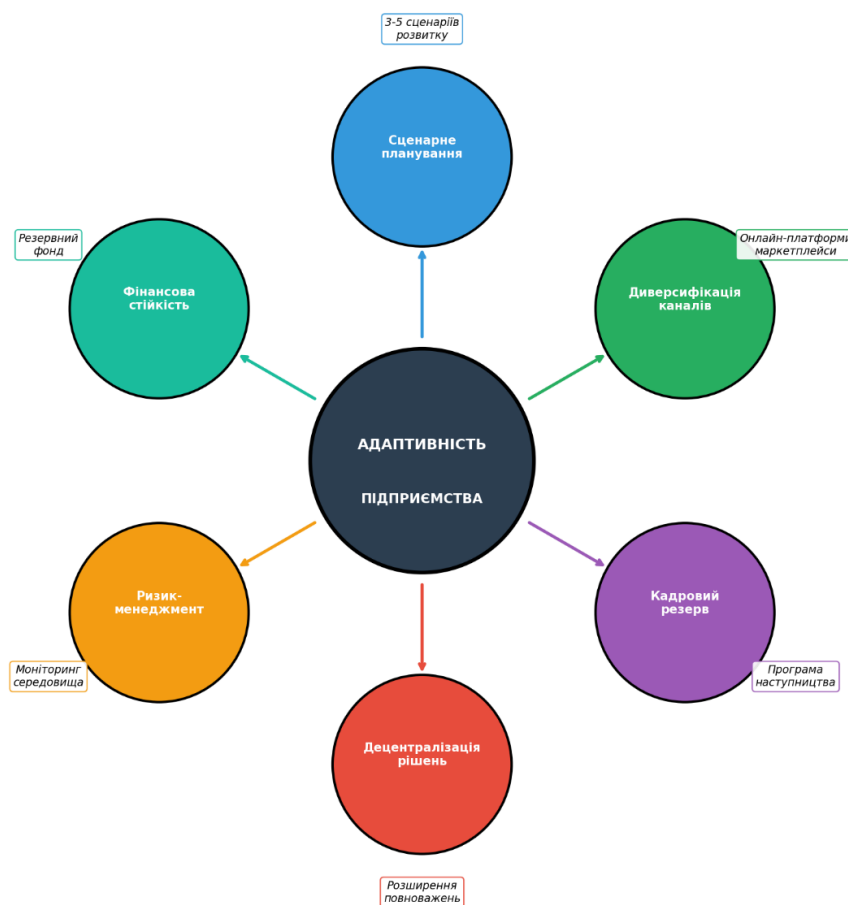


Рисунок 3.2 – Модель підвищення адаптивності підприємства до змін

Примітка. розроблено автором

Модель підвищення адаптивності підприємства, представлена на рис. 3.2, відображає комплексний підхід до реагування ТОВ «А.С. Лабораторі» на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Її ключовою особливістю є інтеграція управлінських, кадрових та організаційно-технологічних компонентів, що дозволяє розглядати адаптивність не як окрему управлінську функцію, а як системну властивість підприємства.

Запропонована модель демонструє, що підвищення адаптивності ґрунтується на послідовному усуненні причинно-наслідкових зв'язків між виявленими проблемами управління, зокрема надмірним навантаженням на

керівників, нерівномірним рівнем цифровізації, комунікаційними розривами та обмеженістю стратегічного планування. Це забезпечує перехід від реактивного стилю управління до проактивного та сценарного підходу прийняття управлінських рішень.

Важливим результатом реалізації моделі є зростання керованості бізнес-процесів і підвищення узгодженості дій між підрозділами, що сприяє зменшенню операційних ризиків в умовах воєнної нестабільності. Одночасно модель орієнтована на підтримку кадрової стійкості підприємства через розвиток цифрових компетенцій, делегування повноважень і зниження рівня емоційного вигорання персоналу.

Застосування моделі підвищення адаптивності створює передумови для більш ефективного використання цифрових інструментів управління, покращення комунікацій та формування єдиного інформаційного простору підприємства. У стратегічному вимірі це забезпечує здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища, зберігати стабільність функціонування та підвищувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Таким чином, модель, подана на рис. 3.2, може бути використана як практичний інструмент підвищення адаптивності управління підприємством в умовах динамічних змін, посткризового відновлення економіки та воєнних викликів, а також слугувати методичною основою для подальшого удосконалення системи управління ТОВ «А.С. Лабораторі».

Комплексну програму підвищення адаптивності підприємства представлено в табл. 3.3.

Ключовими елементами програми підвищення адаптивності є:

Сценарне планування. Досвід виконавчого директора щодо переходу від річного планування до сценарного підходу є позитивним і потребує систематизації. Рекомендується розробити мінімум три сценарії: оптимістичний (стабілізація ситуації), базовий (збереження поточних умов) та песимістичний

(ескалація викликів). Для кожного сценарію необхідно підготувати конкретні плани дій з чіткими тригерами переходу [11].

Таблиця 3.3. Комплексна програма підвищення адаптивності підприємства

Напрямок	Заходи	Відповідальний	Термін
Сценарне планування	Розробка 3-5 сценаріїв розвитку ситуації Визначення тригерів переходу між сценаріями Підготовка планів дій для кожного сценарію	Виконавчий директор	I квартал
Диверсифікація каналів продажу	Розвиток онлайн-платформ Вихід на маркетплейси Розширення B2B-напрямку	Бренд-директор	I-II квартал
Формування кадрового резерву	Визначення ключових позицій Програма розвитку наступників Крос-функціональне навчання	Керівник навчань	Постійно
Децентралізація прийняття рішень	Розширення повноважень лінійних керівників Визначення меж автономії Система швидкого ескалювання	Виконавчий директор	II квартал
Інтеграція ризик-менеджменту	Створення реєстру ризиків Моніторинг зовнішнього середовища Регулярна переоцінка ризиків	Виконавчий директор	Постійно
Фінансова стійкість	Формування резервного фонду Диверсифікація джерел фінансування – Оптимізація оборотного капіталу	Головний бухгалтер	Постійно
Технологічна гнучкість	Хмарні рішення для критичних систем Резервні канали зв'язку Автономне енергозабезпечення	Керівник простору	I квартал

Примітка. Розроблено автором

Формування кадрового резерву. В умовах кадрового дефіциту та міграції спеціалістів критично важливим є забезпечення наступництва на ключових позиціях. Система навчання «без досвіду роботи», розроблена керівником відділу навчань, є ефективним інструментом, який потребує масштабування. Рекомендується для кожної ключової позиції визначити мінімум двох потенційних наступників та забезпечити їх цільовий розвиток.

Децентралізація прийняття рішень. Досвід впровадження «гнучких ролей та кросфункціональної взаємозамінності» потребує подальшого розвитку. Рекомендується чітко визначити межі автономії для кожного рівня управління, що дозволить прискорити прийняття рішень та знизити залежність від вищого керівництва в операційних питаннях [11].

Інтеграція ризик-менеджменту. Необхідно перейти від реактивного до проактивного управління ризиками. Рекомендується створити реєстр ризиків з регулярним оновленням, впровадити систему раннього попередження на основі моніторингу ключових індикаторів зовнішнього середовища (економічних, політичних, безпекових) [23].

Економічне обґрунтування впровадження рекомендацій.

Будь-які управлінські рішення щодо вдосконалення системи менеджменту потребують економічного обґрунтування. Для ТОВ «А.С. Лабораторі» як мікропідприємства з обмеженими фінансовими ресурсами особливо важливо обирати заходи з оптимальним співвідношенням витрат та очікуваного ефекту. Зростання чистого доходу підприємства на 84% за період 2022–2024 рр. (з 6 979,6 тис. грн до 12 844,5 тис. грн) свідчить про наявність фінансової бази для інвестування у розвиток системи управління. Водночас збитковий 2023 рік (–222,0 тис. грн) демонструє вразливість підприємства до зовнішніх шоків, що підтверджує необхідність впровадження запропонованих заходів для підвищення стійкості.

Розглянемо економічне обґрунтування кожного напрямку вдосконалення. Оптимізація системи делегування через впровадження матриці RACI не потребує суттєвих фінансових витрат, оскільки передбачає переважно організаційні зміни. Витрати обмежуються робочим часом керівників на розробку та впровадження матриці, що оцінюється приблизно у 40–60 робочих годин. При цьому очікуваний ефект – зниження навантаження на керівників на 20–30% – дозволить вивільнити час для стратегічних завдань, які безпосередньо впливають на зростання доходів підприємства.

Впровадження єдиної CRM-системи є найбільш капіталомістким заходом серед запропонованих рекомендацій. Для підприємства з 27 працівниками оптимальним рішенням є хмарна CRM-система з місячною підпискою. На українському ринку представлено кілька релевантних варіантів: KeyCRM, HugeProfit та Perfectum CRM, які спеціалізуються на оптовій торгівлі та мають модулі для управління клієнтськими відносинами, складським обліком та аналітикою продажів. Орієнтовна вартість підписки на хмарну CRM-систему для мікропідприємства становить від 2 000 до 5 000 грн на місяць залежно від обраного тарифу та кількості користувачів. Додатково слід передбачити витрати на налаштування системи (разова оплата від 5 000 до 15 000 грн) та навчання персоналу (20–30 годин). Сукупні витрати за перший рік впровадження становитимуть орієнтовно 40 000–75 000 грн.

Очікуваний економічний ефект від впровадження CRM-системи включає: скорочення часу на підготовку звітності на 40–50% (вивільнення приблизно 15–20 робочих годин на місяць), підвищення точності прогнозування попиту на 25–30%, зменшення втрат від незафіксованих клієнтських звернень на 10–15%. При обсязі реалізації 12 844,5 тис. грн (2024 рік) навіть мінімальне підвищення ефективності на 1–2% забезпечить додатковий дохід у розмірі 128–257 тис. грн, що багаторазово перевищує витрати на впровадження системи.

Витрати на профілактику професійного вигорання включають організацію групових та індивідуальних консультацій з психологом (орієнтовно 3 000–5 000 грн на місяць за послуги зовнішнього спеціаліста), проведення тренінгів зі стресостійкості (10 000–15 000 грн за квартал) та адміністративні витрати на впровадження системи моніторингу стану персоналу. Загальні річні витрати оцінюються у 60 000–80 000 грн. При цьому, враховуючи вартість заміни одного кваліфікованого працівника (від 30 000 до 80 000 грн з урахуванням пошуку, навчання та адаптації), запобігання навіть одному випадку звільнення внаслідок вигорання виправдовує ці інвестиції.

Механізм впровадження матриці RACI для ТОВ «А.С. Лабораторі». Матриця RACI (Responsible – відповідальний за виконання, Accountable – відповідальний за результат, Consulted – той, з ким консультуються, Informed – той, кого інформують) є ефективним інструментом розподілу повноважень та відповідальності в організації. За результатами проведеного дослідження встановлено, що 50% керівників ТОВ «А.С. Лабораторі» рідко делегують повноваження, що створює надмірне навантаження та ризик вигорання. Впровадження матриці RACI дозволить формалізувати процес делегування та забезпечити чіткий розподіл ролей.

Для побудови матриці RACI необхідно: по-перше, визначити ключові процеси та завдання підприємства (управління запасами, робота з клієнтами, маркетинг, навчання персоналу, фінансовий облік тощо); по-друге, ідентифікувати всіх учасників процесів (виконавчий директор, бренд-директор, керівник відділу навчань, керівник фізичного простору, головний бухгалтер, рядові спеціалісти); по-третє, для кожного процесу визначити, хто є відповідальним за виконання (R), хто несе загальну відповідальність за результат (A), з ким необхідно консультиватися (C) та кого потрібно інформувати (I).

Застосування матриці RACI є особливо актуальним для керівника відділу навчань (Керівник А) та керівника київського простору (Керівник Г), які за результатами дослідження демонструють схильність до надмірного контролю та виконання більшості завдань особисто. Для керівника відділу навчань рекомендується делегувати операційні функції (складання розкладу занять, контроль відвідуваності, підготовка навчальних матеріалів) підлеглим, зберігаючи за собою стратегічне планування навчальних програм та контроль якості. Для керівника київського простору доцільно делегувати адміністративно-господарські функції старшому спеціалісту, зосередивши увагу на управлінні клієнтськими відносинами та забезпеченні безпеки.

Ключовим принципом впровадження матриці RACI є поетапність: на першому етапі (1–2 тижні) відбувається аудит поточного розподілу завдань та виявлення дублювання функцій; на другому етапі (2–3 тижні) розробляється та погоджується матриця для кожного підрозділу; на третьому етапі (1 місяць) здійснюється пілотне впровадження з регулярним зворотним зв'язком; на четвертому етапі (постійно) проводиться моніторинг та коригування матриці з урахуванням змін в операційній діяльності. Важливо забезпечити прозорість процесу та залучення всіх керівників до розробки матриці, що підвищить їхню прихильність до змін та знизить опір нововведенням.

Детальна програма профілактики професійного вигорання. За класифікацією Всесвітньої організації охорони здоров'я (МКХ-11), професійне вигорання є синдромом, що виникає внаслідок хронічного стресу на робочому місці, який не був успішно подоланий. Для ТОВ «А.С. Лабораторі» ризик вигорання є підвищеним через вплив зовнішніх стресових факторів воєнного часу, що накладаються на робочий стрес. За результатами анкетування, 25% керівників оцінюють мотивацію своєї команди як «середню» з ознаками вигорання, а вплив психологічного стану команди на діяльність підприємства оцінено в 4,5 бали з 5 можливих.

Програма профілактики вигорання для ТОВ «А.С. Лабораторі» повинна включати три рівні втручання. Перший рівень – організаційний – передбачає оптимізацію робочих процесів для зниження надмірного навантаження, запровадження чіткого розмежування робочого та особистого часу (особливо для керівників, які працюють у змішаному форматі), забезпечення гнучкого графіку з урахуванням блекаутів та повітряних тривог, а також регулярний перегляд обсягу завдань з метою запобігання перевантаженню окремих працівників.

Другий рівень – командний – включає проведення щомісячних командних зустрічей у неформальному форматі для зміцнення соціальних зв'язків, впровадження практики «peer support» (взаємопідтримки колег),

організацію щоквартальних тренінгів з управління стресом та емоційної саморегуляції, а також створення внутрішнього чату підтримки, де працівники можуть ділитися переживаннями та отримувати підтримку від колег. Особливу увагу слід приділити працівникам київського підрозділу, які за даними дослідження зазнають найбільшого стресу через часті обстріли та відключення електроенергії.

Третій рівень – індивідуальний – передбачає забезпечення доступу кожного працівника до індивідуальних консультацій з психологом (мінімум 2 сесії на місяць за рахунок підприємства), розробку індивідуальних планів відновлення для працівників з ознаками вигорання, проведення регулярних (щоквартальних) анонімних опитувань для моніторингу психологічного стану команди, а також впровадження системи «ментального здоров'я днів» – додаткових вихідних для відновлення психологічного ресурсу.

Специфіка впровадження хмарної CRM-системи в умовах енергетичної нестабільності. Одним із найвагоміших зовнішніх викликів, який отримав максимальну оцінку 5,0 балів від усіх опитаних керівників, є енергетична нестабільність. Цей фактор безпосередньо впливає на вибір цифрових інструментів: перевагу слід надавати хмарним рішенням, які не залежать від локальних серверів та забезпечують доступ з мобільних пристроїв навіть при відсутності стаціонарного інтернету. Хмарна CRM-система дозволяє працювати через мобільний інтернет (4G/5G) під час блекаутів, автоматично синхронізувати дані між пристроями після відновлення з'єднання та зберігати резервні копії даних на зовнішніх серверах, що мінімізує ризик втрати інформації.

При виборі CRM-системи для ТОВ «А.С. Лабораторі» необхідно враховувати специфіку діяльності підприємства – оптову торгівлю парфумерно-косметичними товарами. Ключовими критеріями вибору є: наявність модуля управління складом та залишками, інтеграція з чат-ботами (до прикладу пропонується Telegram, який використовують 100% керівників),

підтримка українського інтерфейсу, можливість роботи в офлайн-режимі з подальшою синхронізацією, аналітичні інструменти для прогнозування попиту та управління асортиментом, а також прийнятна вартість для мікропідприємства. Рекомендується провести тестування 2–3 систем протягом безкоштовного пробного періоду перед прийняттям остаточного рішення.

Розвиток управлінських компетенцій керівників як основа довгострокової стійкості. Результати самооцінки управлінських компетенцій керівників (табл. 2.4) свідчать про загалом високий рівень управлінського потенціалу – середні значення за всіма компетенціями перевищують 4 бали. Водночас для забезпечення ефективного впровадження запропонованих рекомендацій та довгострокової стійкості підприємства необхідно цілеспрямовано розвивати ті компетенції, які мають найбільший потенціал для покращення. За даними дослідження, найнижчі середні оцінки отримали компетенції «здатність мотивувати команду» та «гнучкість та адаптивність», що корелює з виявленими проблемами вигорання та недостатнього делегування.

Для розвитку управлінських компетенцій рекомендується впровадити систему безперервного навчання керівників, яка включає: участь у спеціалізованих тренінгах з лідерства та управління змінами (мінімум 1 тренінг на квартал); організацію внутрішніх сесій обміну досвідом між керівниками різних підрозділів (це особливо цінно з огляду на різноманітність стилів управління – від коучингового до демократичного та ситуативного); впровадження практики менторства, де більш досвідчений виконавчий директор (стаж 3+ роки) виступає ментором для керівників з меншим досвідом; а також регулярний (щопіврічний) перегляд індивідуальних планів розвитку кожного керівника з урахуванням мінливих вимог зовнішнього середовища.

Особливу увагу слід приділити розвитку навичок антикризового управління, оскільки досвід 2022–2024 років продемонстрував критичну важливість цієї компетенції. Кейси успішної адаптації, описані керівниками (створення системи навчання «без досвіду роботи», перехід до сценарного

планування, збереження команди через перебудову структури роботи, впровадження протоколів дій під час повітряних тривог), є цінним практичним досвідом, який необхідно систематизувати та трансформувати у формалізовані управлінські процедури. Рекомендується створити внутрішню базу знань підприємства, де будуть зафіксовані найкращі практики антикризового управління, протоколи дій у надзвичайних ситуаціях та алгоритми прийняття рішень в умовах невизначеності.

Стратегія диверсифікації каналів продажу як інструмент підвищення фінансової стійкості. Фінансовий аналіз діяльності ТОВ «А.С. Лабораторі» за 2022–2024 рр. виявив неоднорідну динаміку чистого прибутку: прибуток у 2022 р. (204,8 тис. грн), збиток у 2023 р. (–222,0 тис. грн), значний прибуток у 2024 р. (849,7 тис. грн). Така волатильність фінансових результатів свідчить про високу залежність підприємства від зовнішніх факторів та необхідність диверсифікації джерел доходу для згладжування фінансових коливань.

Стратегія диверсифікації каналів продажу повинна базуватися на існуючих сильних сторонах підприємства, виявлених у ході SWOT-аналізу: широкому асортименті продукції, співпраці з відомими брендами (Medik8, Bravura, DSL) та професійному підході до клієнтів. Рекомендується розвивати три додаткові канали продажу: по-перше, активізація присутності на українських маркетплейсах (Prom.ua, Rozetka), що дозволить охопити нову аудиторію кінцевих споживачів без суттєвих маркетингових витрат; по-друге, розширення B2B-напрямку через партнерські програми із салонами краси та косметологічними кабінетами, які є основними споживачами продукції підприємства; по-третє, розвиток власного онлайн-магазину як каналу прямих продажів з можливістю персоналізованого сервісу та консультацій.

Реалізація стратегії диверсифікації потребує координації зусиль кількох керівників: бренд-директор (демократичний стиль управління, часте делегування) відповідає за маркетингову стратегію та партнерства з лідерами думок, що вже було успішно реалізовано у переході до довгострокових

партнерств з експертними інфлюенсерами; виконавчий директор координує стратегічні рішення щодо нових каналів збуту та забезпечує фінансове планування; керівник відділу навчань забезпечує підготовку персоналу для роботи з новими каналами продажу. Така розподіленість відповідальності відповідає принципам матриці RACI та сприяє ефективному використанню управлінського потенціалу кожного керівника.

Моніторинг та оцінка ефективності впроваджених змін. Для забезпечення результативності запропонованих рекомендацій необхідно впровадити систему ключових показників ефективності (KPI), які дозволять відстежувати прогрес та своєчасно коригувати заходи. Система моніторингу повинна включати кількісні показники (рівень навантаження керівників у годинах на тиждень, час прийняття типових управлінських рішень, кількість та тривалість комунікаційних збоїв, динаміка чистого доходу та чистого прибутку, коефіцієнт плинності кадрів) та якісні показники (результати щоквартальних опитувань задоволеності персоналу, самооцінка керівників за шкалою управлінських компетенцій, оцінка ефективності комунікацій кожним підрозділом).

Рекомендується проводити комплексну оцінку ефективності впроваджених змін щоквартально протягом першого року та щопівроку в подальшому. Відповідальним за збір та аналіз даних доцільно призначити виконавчого директора, який за результатами дослідження використовує найширший спектр аналітичних інструментів (SWOT-аналіз, фінансовий аналіз, аналіз ризиків) та приймає рішення переважно на основі даних та аналітики. Результати моніторингу повинні обговорюватися на щоквартальних стратегічних нарадах за участю всіх керівників підрозділів, що відповідає принципу колегіального прийняття рішень, який практикується на підприємстві.

Важливим елементом системи моніторингу є зворотний зв'язок від працівників усіх рівнів. Практика показує, що рядові спеціалісти часто

першими помічають проблеми у нових процесах та можуть запропонувати практичні рішення для їх усунення. Для підприємства з 7 працівниками створення формальних каналів зворотного зв'язку (анонімна скринька пропозицій, регулярні індивідуальні бесіди з кожним працівником) є цілком реалістичним і дозволить забезпечити безперервне вдосконалення управлінських процесів на основі реального досвіду впровадження змін.

Впровадження запропонованих рекомендацій дозволить ТОВ «А.С. Лабораторі» підвищити ефективність управління та забезпечити стійкий розвиток в умовах динамічних змін. Очікуваними результатами є:

- зниження навантаження на керівників на 20-30% за рахунок оптимізації делегування;
- підвищення рівня мотивації персоналу з «достатнього» до «високого»;
- скорочення часу прийняття рішень на 15-20% за рахунок децентралізації;
- підвищення ефективності комунікацій до рівня «відмінно» в усіх підрозділах;
- забезпечення 100% наступництва на ключових позиціях;
- підвищення загальної адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

У третьому розділі на основі проведеного дослідження було ідентифіковано шість ключових проблем у системі управління ТОВ «А.С. Лабораторі»: надмірне навантаження на керівників, ознаки вигорання персоналу, нерівномірний рівень цифровізації, комунікаційні розриви, регіональна диференціація навантаження та обмежене стратегічне планування. Встановлено, що виявлені проблеми є взаємопов'язаними та взаємопідсилюючими.

Для усунення виявлених проблем розроблено комплекс рекомендацій за п'ятьма напрямками: оптимізація системи делегування через впровадження матриці RACI, профілактика професійного вигорання шляхом системи

психологічної підтримки, підвищення рівня цифровізації через впровадження єдиної CRM-системи, покращення внутрішніх комунікацій та розвиток навичок стратегічного планування.

Сформовано комплексну програму підвищення адаптивності підприємства, що включає сім напрямів: сценарне планування, диверсифікацію каналів продажу, формування кадрового резерву, децентралізацію прийняття рішень, інтеграцію ризик-менеджменту, забезпечення фінансової стійкості та технологічну гнучкість. Для кожного напрямку визначено конкретні заходи, відповідальних осіб та терміни реалізації.

Практична цінність розроблених рекомендацій полягає в їх адаптованості до специфіки діяльності підприємства в умовах воєнного часу та можливості поетапного впровадження без суттєвих капітальних інвестицій

ВИСНОВКИ

У ході виконання бакалаврської роботи було проведено комплексне дослідження методів роботи сучасного керівника в умовах динамічних змін на прикладі ТОВ «А. С. Лабораторі». Аналіз теоретичних джерел дозволив визначити ключові підходи до управління, роль керівника у забезпеченні адаптивності організації та ефективності прийняття управлінських рішень. Практичне дослідження дало змогу оцінити застосування цих методів у конкретних умовах діяльності підприємства та визначити їхню ефективність, а також потенційні напрями вдосконалення.

ТОВ «А.С. Лабораторі» є динамічним підприємством оптової торгівлі парфумерними та косметичними товарами, заснованим у 2021 році. За період 2022–2024 рр. компанія продемонструвала значне зростання: чистий дохід від реалізації збільшився з 6 979,6 тис. грн у 2022 році до 16 755,1 тис. грн у 2024 році (зростання в 2,4 рази). Підприємство успішно пододало кризові явища 2023 року (збиток 277,7 тис. грн) та вийшло на прибуткову діяльність у 2024 році (чистий прибуток 849,7 тис. грн). Це свідчить про ефективність обраної стратегії управління та здатність керівництва адаптуватися до складних умов зовнішнього середовища.

Організаційна структура управління ТОВ «А.С. Лабораторі» є лінійно-функціональною з елементами адаптивності. На чолі компанії стоїть виконавчий директор та співзасновник, якому підпорядковуються бренд-директор, керівник відділу навчань, керівник команди консультантів, керівник київського простору та директор відділу логістики. Така структура забезпечує чіткий розподіл повноважень та відповідальності, водночас дозволяючи гнучко реагувати на зміни. У 2024 році компанія розширила свою присутність, відкривши новий простір у Києві.

Аналіз зовнішнього середовища виявив ключові фактори впливу на діяльність підприємства. Найбільший вплив мали: енергетична нестабільність

(блекаути) – середня оцінка 5,0 з 5,0 балів; кадровий дефіцит через міграцію спеціалістів – 4,5 бали; психологічний стан команди – 4,5 бали; економічна невизначеність – 4,25 бали. Водночас логістичні виклики (0,75 бали) та безпекові обмеження (1,0 бал) мали менший вплив завдяки оперативним антикризовим заходам керівництва.

Дослідження системи управління показало, що керівники ТОВ «А.С. Лабораторі» переважно використовують адаптивні стилі керівництва: ситуативний (50%), коучинговий (25%) та демократичний (25%). Це відповідає вимогам управління в умовах невизначеності та дозволяє гнучко реагувати на зміни. Середня самооцінка управлінських компетенцій становить 4,36 з 5,0 балів, що свідчить про високий професійний рівень керівного складу. Найвище оцінені: стресостійкість (4,5), стратегічне мислення (4,5) та комунікативні навички (4,5).

Методи прийняття управлінських рішень характеризуються комбінованим підходом: колегіальне прийняття рішень (50%) поєднується з аналітичним підходом на основі даних (25%) та комбінованим методом (25%). Усі керівники (100%) використовують мозковий штурм та консультації з експертами як інструменти підтримки рішень. Це забезпечує всебічний аналіз ситуації та залучення команди до процесу управління.

Адаптація до динамічних змін 2022–2024 рр. здійснювалася через комплекс антикризових заходів. Для подолання енергетичної нестабільності було закуплено генератори та powerbank, впроваджено гнучкий графік роботи та створено резервні плани. Для вирішення проблеми кадрового дефіциту застосовано підвищення заробітної плати, перерозподіл обов'язків та інтенсивне навчання наявного персоналу. Ключовим управлінським рішенням стала відмова від скорочення персоналу та перехід до гнучких ролей і кросфункціональної взаємозамінності.

Кадрова політика підприємства орієнтована на розвиток персоналу та індивідуальний підхід. Унікальною є система навчання без жорстких дедлайнів:

кожен спеціаліст навчається у власному темпі, а здача матеріалу означає індексацію заробітної плати. Це знижує психологічний тиск та органічно мотивує працівників. Для мотивації персоналу використовуються матеріальні бонуси (100% керівників), нематеріальна мотивація (75%), індивідуальні бесіди та підтримка (75%), гнучкий графік (50%). Поточний рівень мотивації команди оцінюється як «достатній» (75%) та «середній» (25%).

Рівень цифровізації управлінських процесів є достатнім для операційної діяльності: усі керівники використовують месенджери та табличні редактори (100%), 75% – таск-менеджери та системи аналітики. Водночас виявлено відсутність єдиної CRM-системи, що створює фрагментацію інформації. Вплив цифровізації на ефективність оцінюється як «суттєвий» (50%) та «помірний» (25%), що свідчить про потенціал подальшого розвитку цього напрямку.

Виявлено низку проблем в системі управління підприємством: надмірне навантаження на окремих керівників (50% рідко делегують повноваження); ознаки вигорання персоналу (25% оцінюють мотивацію як «середню»); нерівномірний рівень цифровізації між підрозділами; комунікаційні розриви (один керівник оцінює комунікації як «задовільні»); регіональна диференціація навантаження (працівники столиці зазнають більшого стресу через обстріли); обмежене стратегічне планування (перехід від річних планів до реактивного підходу).

Розроблено рекомендації щодо вдосконалення методів роботи керівників: впровадження матриці делегування RACI для зниження навантаження на керівників на 20–30%; створення системи моніторингу психологічного стану персоналу та груп підтримки; впровадження єдиної CRM-системи для консолідації даних; стандартизація комунікаційних протоколів та впровадження регулярних стендап-нарад; розвиток резильєнтності команди через тренінги з управління стресом.

Для підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища запропоновано комплексну програму, що включає: сценарне

планування з розробкою 3–5 сценаріїв розвитку; диверсифікацію каналів продажу через розвиток онлайн-платформ та маркетплейсів; формування кадрового резерву з визначенням наступників на ключові позиції; децентралізацію прийняття рішень з розширенням повноважень лінійних керівників; інтеграцію ризик-менеджменту з регулярним моніторингом зовнішнього середовища; забезпечення фінансової стійкості через формування резервного фонду.

Таким чином, досвід ТОВ «А.С. Лабораторі» демонструє, що ефективне управління в умовах динамічних змін потребує поєднання адаптивних стилів керівництва, комбінованих методів прийняття рішень, людиноцентричної кадрової політики та системного підходу до антикризового управління. Незважаючи на екстремальні виклики 2022–2024 років, підприємство не лише зберегло стабільність, але й забезпечило зростання, що підтверджує ефективність обраних методів роботи керівників.

Впровадження запропонованих рекомендацій дозволить усунути виявлені проблеми, підвищити ефективність управління та забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах подальшої невизначеності зовнішнього середовища. Отримані під час практики знання та навички мають практичну цінність і будуть використані при написанні бакалаврської роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В., Бабич С.М. Стратегічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства в цифровому економічному просторі. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі : монографія / за ред. О.В. Ареф'євої. Київ : ФОП Маслаков, 2019. С. 7–14.
2. Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ : Діалектика, 2020. 880 с.
3. Бугріменко Р.М., Смірнова П.В. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків : ТОВ Вид-во «Форт», 2021. 244 с.
4. Вайріх Г. Матриця TOWS як інструмент ситуаційного аналізу. Long Range Planning. 1982. Т. 15, № 2. С. 54–66. DOI: 10.1016/0024-6301(82)90120-0.
5. Гілл Т., Вестбрук Р. SWOT-аналіз: час для перегляду підходу. Long Range Planning. 1997. Т. 30, № 1. С. 46–52. DOI: 10.1016/S0024-6301(96)00095-7.
6. Гращенко І.С., Прищепа Н.П. Формування конкурентного потенціалу підприємств за умов зростання міжнародної конкуренції. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2016. Вип. 4. С. 118–122.
7. Гутарева Ю.В., Петрова Г.О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, визначення, складові. Матеріали одинадцятої міжнар. наук.-практ. конф., 09–10 вересня 2022 р. Одеса : ОНЕУ, 2022. С. 15–17.
8. Девід Ф.Р., Девід Ф.Р., Девід М.Е. Стратегічний менеджмент: конкурентна перевага, концепції та кейси. 18-те вид. Pearson, 2023.
9. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Управління персоналом : навч. посібник. Харків : ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
10. Жалдак Г.П., Мамаджанов А.Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Економічний вісник НТУУ. 2022. № 22. С. 52–59.
11. Індекс споживчих цін (архів) : Державна служба статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua/imf/arhiv/isc_u.htm (дата звернення: 18.01.2026).

12. Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О., Омеляненко Т.В., Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2019. 527 с.

13. Коваленко О.М., Станіславик О.В. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства. Економічний форум. 2020. № 2. С. 223–230.

14. Ковальчук С.В., Ходжа Л.Т. Організація роботи сучасного керівника аграрного підприємства в умовах динамічних змін : тези доповіді. SCIENCE AT THE FRONTIER OF PROGRESS : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 27–29 січня 2026 р., Париж, Франція. Електрон. ресурс. ISBN 978-617-8680-38-1. URL: <https://naukainfo.com/conference?id=93> (дата звернення: 18.01.2026).

15. Козирєва О.В., Світлична К.С., Шуть О.Ю., Коляда Т.А. Основи прийняття управлінських рішень : навч. посібник. Харків : Видавництво Іванченка І.С., 2021. 186 с.

16. Коюда В.О. Формування та використання конкурентного потенціалу підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2019. Вип. 29. С. 195–204.

17. Леськів Г.З., Франчук В.І., Левків Г.Я., Гобела В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.

18. Мальська М.П., Білоус С.В. Менеджмент організацій: теорія та практика : навч. посіб. Київ : SBA-print, 2020. 190 с.

19. Національний банк України. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerates> (дата звернення: 18.01.2026).

20. Невмержицький В.М. Способи та прийоми оцінювання конкурентного потенціалу аграрних підприємств. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2020. № 4. С. 53–59.

21. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16 липня 1999 р. № 996-XIV. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/996-14> (дата звернення: 18.01.2026).

22. Про затвердження Технічного регламенту на косметичну продукцію : Постанова Кабінету Міністрів України від 20 січня 2021 р. № 65. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/65-2021-%D0%BF> (дата звернення: 18.01.2026).

23. Професійне вигорання як «професійне явище» : Міжнародна класифікація хвороб (МКХ-11). Всесвітня організація охорони здоров'я, 28.05.2019. URL: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases> (дата звернення: 18.01.2026).

24. Сазонова С.В., Новиков Д.М., Макаренко Т. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на принципах стратегічного управління в умовах цифрової економіки. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2024. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2024/59-2024/16.pdf> (дата звернення: 18.01.2026).

25. Сарай Н.І. Методологічні засади оцінки конкурентного потенціалу підприємства. Сталий розвиток економіки. 2019. № 1. С. 97–103.

26. Селезньова Г.О. Формування конкурентного потенціалу підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2021. Вип. 53. С. 85–90.

27. Ткачова Н. Формування конкурентних переваг підприємства на засадах маркетингу цінностей. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Економічні науки. 2023. № 1. С. 3–9.

28. ТОВ «A's Laboratory». Офіційний вебсайт. URL: <https://aslaboratory.com.ua/ua/> (дата звернення: 18.01.2026).

29. ТОВ «А.С. Лабораторі» (ЄДРПОУ 43916235). Реєстраційні дані та фінансова звітність. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/4391623> (дата звернення: 18.01.2026).

30. Управління персоналом : підручник / О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук та ін. ; за заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

31. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність за 2022 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «А.С. ЛАБОРАТОРІ»
ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛ., М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, ВУЛ. СІЧОВИХ СТРІЛЬЦІВ,
БУД.6

ТОВ «А.С. ЛАБОРАТОРІ»

Код за ЄДРПОУ: 43916235

Дата звіту: 01.01, 2023

Період: 2022 рік 12 місяців

КАТОТТГ UA68040470010096613.

Кількість працівників: 27

Баланс на 31.12.2022

Фінансова звітність за 2022 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
II. Оборотні активи Запаси:	1100	1 094.60	2220.3
у тому числі готова продукція	1103	1 094.60	2220.3
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	7.20	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	906.90	
Гроші та їх еквіваленти	1165	5.40	520.4
Усього за розділом II	1195	1 100.00	2740,7
Баланс	1300	1 100.00	2740,7

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 100.00	1 100.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-534.90	-534,9
Усього за розділом I	1495	1 100.00	565.10
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	2 130.10	2175,6
розрахунками з бюджетом	1620	45.50	
Усього за розділом III	1695	45.50	
Баланс	1900	1 100.00	2 740.70

Продовження додатку А

Звіт про фінансові результати за 2022 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6 979.60	2 358.60
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	5 144.10	2 287.80
Інші операційні доходи	2120	51.40	
Інші операційні витрати	2180	1 682.10	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	7 031.00	2 358.60
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	6 826.20	2 287.80
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	204.80	70.80
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	204.80	70.80

Додаток Б

Фінансова звітність за 2023 рік
 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «А.С. ЛАБОРАТОРІ»
 ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛ., М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, ВУЛ. СІЧОВИХ СТРІЛЬЦІВ,
 БУД.6

ТОВ «А.С. ЛАБОРАТОРІ»

Код за ЄДРПОУ: 43916235

Дата звіту: 02.01, 2024

Період: 2023 рік 12 місяців

КАТОТТГ UA68040470010096613.

Кількість працівників: 27

Баланс на 31.12.2023

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
II. Оборотні активи Запаси:	1100	2220.3	2980,4
у тому числі готова продукція	1103	2220.3	2980.4
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Гроші та їх еквіваленти	1165	520.4	520.4
Усього за розділом II	1195	2740,7	3500.8
Баланс	1300	2740,7	3500.8

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 100,00	1100.0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-534,9	
Усього за розділом I	1495	565,10	1100,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	2175,6	2400,8
розрахунками з бюджетом	1620		
Усього за розділом III	1695		
Баланс	1900	2 740,70	3500,8

Продовження додатку Б

Звіт про фінансові результати за 2023 р.

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7200.40	6 979.60
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	5600.20	5 144.10
Інші операційні доходи	2120	230,70	51.40
Інші операційні витрати	2180	1280,20	1 682.10
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	7431.10	7 031.00
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	6880,4	6 826.20
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	550.7	204.80
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	550.7	204.80

Додаток В

Фінансова звітність за 2024 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «А.С. ЛАБОРАТОРІ»
ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛ., М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, ВУЛ. СІЧОВИХ СТРІЛЬЦІВ,
БУД.6

ТОВ «А.С. ЛАБОРАТОРІ»

Код за ЄДРПОУ: 43916235

Дата звіту: 02.01, 2024

Період: 2023 рік 12 місяців

КАТОТТГ UA68040470010096613.

Кількість працівників: 27

Баланс на 31.12.2023

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
II. Оборотні активи Запаси:	1100	3121,3	4572,8
Поточна дебіторська заборгованість	1155	745,4	1582,3
Гроші та їх еквіваленти	1165	231,0	0,1
Усього за розділом II	1195	4097,7	6156,7
Баланс	1300	4097,7	6158,3

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований капітал (пайовий)	1400	1 100,00	1100,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(812,6)	37,1
Усього за розділом I	1495	287,4	1 137,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	2 909,0	2 909,0
розрахунками з бюджетом	1620		242,3
Усього за розділом III	1695	901,3	2112,2
Баланс	1900	4097,7	6158,3

Продовження додатку В

Звіт про фінансові результати за 2024 р.

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	16 755,1	9 057,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	12 472,7	6 388,1
Інші витрати	2165	3 658,6	2 927,2
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	17 167,5	9 093,4
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	16 131,3	9 315,3
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1 036,2	221,9
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	849,7	277,7



Виконала студентка 5 курсу
факультету управління та
економіки 073 Менеджмент
денної форми навчання
« ____ » лютого 2026 р.

Підпис

Л. Т. Ходжа
Ініціали, прізвище

Науковий керівник
доктор економічних наук,
професор, професор кафедри
« ____ » лютого 2026 р.

Підпис

С. В. Ковальчук
Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » лютого 2026 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич
Ініціали, прізвище