

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ МЕНЕДЖМЕНТУ І
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В
УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Кваліфікаційна робота (проект)
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконав: студентка 4 курсу

Спеціальності 073 Менеджмент

Освітньо-професійної (наукової)

програми_Менеджмент

Лебеденко Інна Ігорівна

Керівник Доктор економічних
наук, професор Соловйов А.І.

Рецензент Директор ПП «Інтер склад»

Сопін М.О.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	6
1.1 СУТНІСТЬ, ОЗНАКИ ТА ОСОБЛИВОСТІ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	6
1.2 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА ЇХ АДАПТАЦІЯ ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ	11
1.3 МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДЕЛАМАРК»	19
2.1 ЗАГАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «ДЕЛАМАРК»	19
2.2 ОЦІНКА ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА ЗА УМОВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	27
2.3 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДЕЛАМАРК»	36
РОЗДІЛ 3 ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	43
3.1 ВИЗНАЧЕННЯ ОСНОВНИХ ПРОБЛЕМ В УПРАВЛІННІ ТОВ «ДЕЛАМАРК».....	43
3.2 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	49
3.3 ПРОГНОЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАПРОПОНОВАНИХ ЗАХОДІВ	55
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ	69

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах зростаючих економічних, соціальних та екологічних викликів особливої актуальності набуває проблема ефективного управління малими підприємствами в контексті сталого розвитку. Малі підприємства є важливою складовою економіки будь-якої країни, оскільки сприяють створенню нових робочих місць, підтримці регіонального балансу, розвитку інновацій та підвищенню конкурентоспроможності. Однак нестабільне макросередовище, трансформаційні процеси на ринку, екологічні виклики та цифрова трансформація ставлять перед малим бізнесом нові вимоги щодо гнучкості, відповідальності та стратегічного мислення. Саме тому дослідження управлінських підходів до розвитку малого підприємства в умовах сталого розвитку набуває особливої наукової й практичної цінності.

У науковій літературі ця тематика висвітлюється з різних аспектів. Так, у роботі Вітовського Ю., Смігунової О. та Дудника О. [1] акцентовано увагу на ролі малого підприємництва у формуванні національних стратегій розвитку, підкреслюючи його адаптивність до кризових явищ. Кустрин А. [5] наголошує на значущості інституційного середовища у забезпеченні фінансової підтримки малого бізнесу. Дослідження Рябоволик Т. та Доренської А. [7] окреслюють значення малого підприємництва у регіональному розвитку та зайнятості. У публікації Діденка А.В. і Кравця О.В. [9] проаналізовано сучасні тенденції функціонування малого бізнесу в Україні, а Янгулов Е.П. [24] запропонував теоретичну модель стратегічного управління малими підприємствами. Важливим доповненням є праця Міценко Н. та ін. [32], де розглянуто бізнес-аналітику як інструмент реалізації управлінського потенціалу. Однак комплексного підходу до управління малим

підприємством у площині сталого розвитку поки що бракує, що зумовлює наукову новизну цього дослідження.

Метою дослідження є визначення особливостей управління малим підприємством на прикладі ТОВ «ДеЛаМарк» в умовах сталого розвитку та розробка рекомендацій щодо вдосконалення управлінських процесів з урахуванням сучасних викликів.

Для досягнення мети, було вирішено такі **завдання**:

- Дослідити сутність, ознаки та особливості малого підприємства в умовах сталого розвитку;
- Дослідити теоретичні підходи до управління малим підприємством та їх адаптація до сталого розвитку;
- Дослідити методичні основи оцінювання ефективності управління малим підприємством;
- Проаналізувати загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «ДеЛаМарк»;
- Оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства за умов сталого розвитку;
- Проаналізувати ефективність управлінської діяльності ТОВ «ДеЛаМарк»;
- Визначити основні проблеми в управлінні ТОВ «ДеЛаМарк»;
- Розробити напрями вдосконалення управлінських процесів в умовах сталого розвитку;
- Дослідити прогноз ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управлінської діяльності малого підприємства.

Предметом дослідження є процеси прийняття управлінських рішень, їх структурна організація, інструменти та моделі управління в умовах сталого розвитку.

У роботі застосовано системний та структурно-функціональний підходи, а також такі **методи**, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, анкетне опитування працівників, економіко-статистичні та порівняльно-аналітичні методи.

Наукова новизна дослідження полягає у формуванні цілісної моделі управління малим підприємством у контексті сталого розвитку, що базується на інтеграції стратегічного планування, цифровізації, ризик-менеджменту та адаптивного кадрового підходу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці конкретного плану заходів для ТОВ «ДеЛаМарк», що включає впровадження гнучкої структури управління, інституціоналізацію зворотного зв'язку, розвиток HR-практик і цифрових систем, що може бути використано як приклад для інших малих підприємств у процесі управлінської трансформації.

Структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1 Сутність, ознаки та особливості малого підприємства в умовах сталого розвитку

Поняття «мале підприємство» історично формувалося як реакція на потребу вирішення економічних, соціальних та інноваційних завдань, які не могли бути ефективно реалізовані великими корпораціями. Спочатку термін означав суб'єкти господарювання з обмеженим штатом працівників і невеликим обсягом капіталу[1]. У класичній економічній науці ХХ століття основною характеристикою виступала чисельність персоналу, однак із часом почали враховувати також обсяг доходів, активів, та інституційну роль у національній економіці [2].

Сучасна економічна наука трактує мале підприємство як систему соціально-економічних відносин з високим рівнем гнучкості, інноваційного потенціалу та здатності адаптації до ризиків[3]. Поряд із класичними критеріями (штат, обіг, активи) дедалі частіше застосовуються якісні показники — здатність до інновацій, адаптивність до криз, ефективність управління та участь у цифровій трансформації економіки.

Науковий дискурс акцентує, що малі підприємства не лише створюють робочі місця й сприяють економічному зростанню, а й виступають носіями соціальної відповідальності й локального розвитку. Однак зберігаються структурні бар'єри: доступ до фінансування, нестача управлінських ресурсів, вразливість до зовнішніх шоків [4]. У цьому контексті сучасні дослідники пропонують системний підхід до класифікації й підтримки малих підприємств — через інтеграцію

цифрових технологій, адаптацію до глобальних трендів та посилення інституційної підтримки [5].

Чисельність працівників є найпоширенішим критерієм, за яким визначають статус малого підприємства. У більшості країн малими вважаються підприємства, що мають до 50 зайнятих осіб, хоча цей показник може варіюватися: наприклад, у межах ЄС — до 50 осіб, в Україні — також до 50, у США — зазвичай до 500, залежно від галузі. Практика показує, що цей показник тісно пов'язаний із масштабами операцій та рівнем управлінської централізації, адже малі підприємства зазвичай мають спрощену структуру та високий рівень гнучкості у прийнятті рішень.

Фінансові показники — зокрема чистий дохід, сукупний обсяг продажів або валові надходження — використовуються як додатковий або самостійний критерій. У дослідженнях зафіксовано, що підприємства з річним доходом менше 10 млн євро часто класифікують як малі, хоча у ЄС ця межа — 10 млн євро, в Україні — до 8 млн євро[6]. Застосування фінансового критерію дозволяє точніше оцінити економічний потенціал підприємства, проте в умовах інфляції або тінізації доходів можуть виникати труднощі в об'єктивній класифікації.

Критерії класифікації малого бізнесу включають також юридичну форму власності, адже саме вона визначає доступ до фінансування, податкові режими та адміністративне навантаження. У США малі підприємства переважно представлені у формі корпорацій (64% валового випуску), у той час як в Україні поширені ФОПи, ТОВ, іноді кооперативи [6]. Особливості форми власності часто впливають на здатність підприємства отримувати державну підтримку, а також на прозорість фінансової звітності.

Малий бізнес є потужним генератором зайнятості: у більшості країн він забезпечує до 70% всіх робочих місць. В Україні до повномасштабного вторгнення близько 75% економічно активного

населення було зайнято в малих і середніх підприємствах, з особливою концентрацією у сфері торгівлі, послуг, сільського господарства та будівництва[7]. Створення нових робочих місць, малий бізнес виступає ключовим інструментом інтеграції маргіналізованих груп у продуктивну економіку.

Одна з найбільших переваг малого бізнесу — його здатність швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, криз чи нових можливостей. За допомогою спрощеній структурі управління та децентралізованим рішенням, малі підприємства оперативно змінюють асортимент, бізнес-модель чи ринкову стратегію [2]. Вони виконують функцію ринкового буфера, швидко реагуючи на дефіцит товарів чи послуг та стимулюючи конкуренцію.

На регіональному рівні малий бізнес сприяє зменшенню соціальних диспропорцій, вирівнюванню рівня життя, активізації місцевого самоврядування та формуванню середнього класу[8]. Саме малі підприємства здатні створити економічну активність у депресивних територіях, стимулюючи місцеву зайнятість, інфраструктурний розвиток та інновації. Вони також впливають на формування соціального капіталу через підтримку місцевих ініціатив та проєктів громади [9].

Малі підприємства відіграють виняткову роль у національній і регіональній економіці завдяки своїй гнучкості, адаптивності та соціальній функції (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Особливості функціонування малих підприємств

Особливість	Характеристика
1	2
Гнучкість управлінських рішень	Малі підприємства мають спрощену ієрархію управління, що дозволяє оперативно приймати стратегічні й тактичні рішення без тривалої бюрократії.
Обмежені фінансові ресурси	Через низький рівень прибутків та недостатню кредитну історію малі підприємства часто стикаються з обмеженим фінансуванням для розвитку.
Швидка адаптація до змін	Через просту структуру й відсутності довготривалих процедур, малий бізнес здатний швидко реагувати на зміни.

Продовження табл. 1.1

1	2
Інноваційна активність	Малі фірми демонструють високу інноваційну здатність, особливо у сфері послуг і локального виробництва, хоча й обмежені в масштабі.
Локалізованість діяльності	Діяльність малого бізнесу часто зосереджена на регіональному або муніципальному рівні, що дозволяє орієнтуватися на потреби локального ринку.
Соціальна значущість	Малі підприємства сприяють зменшенню безробіття, розвитку середнього класу та підвищенню рівня життя в громадах.
Обмежена кадрова спеціалізація	Брак ресурсів не дозволяє мати вузькоспеціалізовані команди, тому співробітники часто виконують декілька ролей.
Невисока капіталоемність	Малі підприємства не вимагають великих капіталовкладень, що робить їх доступними для широких верств населення.
Висока роль особистості власника	Рішення приймаються безпосередньо власником або його найближчим оточенням, що визначає особистісно орієнтовану модель управління.
Складність доступу до кредитування	Банки часто вимагають високі застави та тривалу історію, що ускладнює доступ до позик для малого бізнесу.

Джерело: складено автором на основі [10;11;12]

Вони забезпечують зайнятість, сприяють децентралізації економіки, впроваджують інновації навіть з обмеженими ресурсами. Попри численні бар'єри фінансові, кадрові та інституційні малі підприємства залишаються одним з найдинамічніших елементів ринкового середовища, вимагаючи чіткої підтримки державної політики та регіональних стратегій розвитку.

Економічна нестабільність охоплює сукупність явищ, які порушують стійкість макроекономічної системи: інфляцію, коливання валютного курсу, зміну фіскальної політики, воєнні ризики, зниження інвестиційної активності тощо [13]. Після 2022 року ці ознаки стали особливо гострими для України: інфляція досягла двозначних показників, гривня втратила стабільність, а податкові зміни стали частиною антикризових заходів [14].

Ключовими тригерами сталого розвитку в Україні є девальвація гривні, високий рівень зовнішнього боргу, інфляційні сплески, структурна неефективність економіки та вплив зовнішніх шоків — таких як енергетична і продовольча криза, спричинена війною [15]. Згідно з

дослідженнями, саме структурна залежність від експорту сировини та нестабільність зовнішніх ринків формують фінансову вразливість країни [16].

Малі підприємства, особливо у виробничій або роздрібній сфері, вразливі до перебоїв у ланцюгах постачання через залежність від обмеженої кількості постачальників та відсутність альтернативних логістичних маршрутів. Навіть короткострокове порушення транспорту чи імпорту призводить до значних втрат обігу, нестачі товару та зриву контрактів.

Найгострішим викликом для малих підприємств у періоди сталого розвитку є фінансова вразливість: дефіцит обігових коштів, скорочення виручки, складність в отриманні кредитів та високі витрати на обслуговування боргів[17]. За умов інфляції та валютних коливань банки часто посилюють вимоги до позичальників, що унеможлиблює доступ до фінансування навіть для стабільних МСП.

Мале підприємництво залишається найбільш вразливим і найадаптивнішим сегментом економіки через структурні обмеження та внутрішню гнучкість. З одного боку, обмежені фінансові ресурси, залежність від локального попиту, вузька диверсифікація постачання й нестача інституційної підтримки роблять цей сектор чутливим до економічних шоків, валютних коливань і змін фіскальної політики. З іншого боку, малі підприємства демонструють високу швидкість адаптації: вони оперативно змінюють бізнес-моделі, розширюють асортимент, використовують цифрові інструменти та мобілізують соціальний капітал — що дозволяє їм не лише виживати, а й формувати нові економічні ніші в умовах нестабільності. Саме в поєднанні вразливості та адаптивності криється унікальна роль малого бізнесу як драйвера регіональної стійкості та економічного оновлення.

1.2 Теоретичні підходи до управління малим підприємством та їх адаптація до сталого розвитку

Управління малим підприємством відзначається високою концентрацією управлінських функцій у власника або вузького кола осіб, що зумовлює персоналізований підхід до прийняття рішень. Управлінський процес орієнтований на швидке реагування, часто інтуїтивний і базується на неформалізованих процедурах [18]. Переважна більшість рішень у МСП приймається безпосередньо власником, а стратегічне планування зазвичай має короткостроковий горизонт (від 3 до 12 місяців).

На відміну від великих корпорацій, де рішення розподіляються між численними рівнями менеджменту, малий бізнес функціонує переважно у централізованій моделі — проте з високим рівнем оперативності. Це дозволяє підприємствам оперативно змінювати курс, впроваджувати нові підходи й уникати затримок, характерних для корпоративної бюрократії. У великих компаніях високий рівень формалізації та регламентів часто уповільнює інноваційність, натомість МСП виграють за рахунок динаміки та швидких реакцій[19].

Малі підприємства мають здатність оперативно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі — за допомогою скорочених циклам прийняття рішень, безпосередньому зворотному зв'язку з ринком та відсутності жорсткої вертикалі управління[20]. У кризових умовах (економічна нестабільність, війна, пандемія) саме ця мобільність дозволяє малим фірмам швидше перегруповувати ресурси, змінювати напрями діяльності чи впроваджувати нові продукти без значних втрат.

Еволюція управлінських теорій відображає динаміку економічного та соціального середовища. Класичні моделі забезпечили фундамент раціоналізації, тоді як сучасні підходи (ситуаційна, системна, хаос-теорія) відповідають викликам турбулентного світу, де адаптивність,

гнучкість і взаємозв'язки з середовищем стають ключовими чинниками ефективного управління (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класичні та сучасні теорії управління

Назва теорії	Суть та ключові положення	Актуальність та застосування
Класична теорія управління (Файоль, Тейлор)	Орієнтація на раціоналізацію праці, спеціалізацію та структуру управління. Файоль виділив 14 принципів управління, Тейлор – наукову організацію праці.	Актуальна в умовах стандартизації, особливо в промисловості. Використовується в малому бізнесі для формалізації процесів.
Поведінкова теорія управління	Фокус на людському факторі: мотивація, потреби, групова динаміка. В основі – ідеї Маслоу, МакГрегора (теорії X і Y), які розглядають працівника як ключовий актив організації.	Широко застосовується у сфері сервісу, HR, маркетингу. Є основою сучасного підходу до управління персоналом.
Ситуаційна теорія управління	Підхід, за яким стиль управління залежить від конкретної ситуації, що включає змінні фактори: середовище, структуру, компетентність персоналу, рівень ризику.	Особливо ефективна у динамічному середовищі, зокрема в стартапах та кризовому менеджменті.
Системна теорія управління	Організація розглядається як відкрита система, яка взаємодіє з зовнішнім середовищем. Управління вимагає цілісного підходу до структури, процесів та зворотного зв'язку.	Застосовується у великих структурах, що вимагають системного аналізу, інтеграції процесів, стратегічного планування.
Теорія хаосу в управлінні	Управлінські системи мають непередбачувану динаміку. Малі зміни можуть призводити до значних наслідків (ефект метелика). Управління потребує гнучкості, сценарного мислення.	Актуальна в умовах воєнної та економічної турбулентності, де прогнозування обмежене, а ключову роль відіграє адаптивність.

Джерело: складено автором на основі [21;22;23]

Така парадигма дає можливість інтегрувати кращі елементи різних підходів, формуючи гібридні моделі управління, адаптовані до конкретних умов організації.

Малі підприємства зазвичай надають перевагу короткостроковим рішенням, що пов'язано з їх обмеженими ресурсами, високою чутливістю до змін ринку та потребою в оперативності. Часто

стратегічні ініціативи зводяться до тактичних дій, спрямованих на виживання та збереження ліквідності, а не на довготривале зростання. МСП частіше ухвалюють рішення інтуїтивно, орієнтуючись на внутрішнє бачення та оперативні виклики, а не формалізовані стратегії.

Обмеження у фінансах, персоналі та доступі до зовнішньої експертизи знижують здатність малих підприємств до повноцінного стратегічного планування. Стратегії часто не документуються, а плани не включають резервних сценаріїв. Малий бізнес рідко застосовує системні підходи на зразок SWOT-аналізу чи сценарного прогнозування, що знижує передбачуваність та можливості реагування на довгострокові виклики[24].

Ефективне управління в умовах нестабільності вимагає інтеграції різних адаптаційних підходів — від гнучких, клієнтоорієнтованих моделей до формалізованих антикризових сценаріїв (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Адаптаційні підходи до управління в умовах нестабільності

Підхід	Суть підходу	Ключові характеристики	Сфера застосування
1	2	3	4
Гнучке управління	Це підхід до управління, орієнтований на швидке реагування на зміни, інтерактивність, мінімізацію бюрократії та максимальну залученість команди до прийняття рішень. Управління відбувається через ітерації та зосереджується на клієнтоорієнтованості.	Ітеративність, адаптивність, мультифункціональні команди, клієнтоцентричність, короткі цикли планування та виконання.	Малий бізнес, стартапи, ІТ, маркетинг, інноваційні проекти, динамічні ринки.
Кризове управління	Оперативне реагування на надзвичайні події, що загрожують функціонуванню підприємства. Воно включає швидке прийняття рішень, централізацію управління та фокус на мінімізацію збитків.	Централізація управління, пріоритет швидкості над глибиною аналізу, тимчасове переформатування процесів, делегування критичних функцій.	Умови воєнного стану, пандемії, економічних шоків, галузевих катастроф.

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4
Антикризове планування	Системний підхід до розробки планів дій у разі майбутніх загроз. Передбачає створення сценаріїв, фінансових буферів, резервних стратегій і адаптивних механізмів.	Попередній аналіз ризиків, створення кризових команд, фінансове резервування, стратегічна гнучкість, оцінка впливу факторів середовища.	Фінансове планування, виробництво, логістика, енергетика, стратегічні департаменти.

Джерело: складено автором на основі [21;22;23]

У малому бізнесі, де ресурси обмежені, поєднання agile-логіки з елементами кризового реагування й довгострокового планування забезпечує баланс між оперативністю та стійкістю. Саме така гібридна адаптаційність дозволяє організаціям не лише виживати, а й виявляти стратегічні можливості в періоди невизначеності.

У малому бізнесі управлінські рішення зазвичай приймаються власником або обмеженим колом осіб, що зумовлює їх високу оперативність, інтуїтивність та залежність від особистих переконань. Лідерські якості керівника малого підприємства безпосередньо впливають на його стійкість, інноваційність та здатність до адаптації. Ефективне лідерство ґрунтується не лише на управлінських навичках, а й на комунікаційних здібностях, вмінні надихати команду, приймати нестандартні рішення та брати відповідальність в умовах невизначеності. Здатність поєднувати інтуїтивні та аналітичні підходи до керівництва є ключовим фактором успішності в умовах турбулентності.

Управління малим підприємством в умовах сталого розвитку потребує гнучкої адаптації класичних і сучасних теоретичних підходів від раціональної моделі Файоля до ситуаційної та системної парадигм. Застосування поведінкових та ситуаційних теорій дозволяє враховувати персоніфікований стиль керівництва, інтуїцію власника й високу чутливість до змін середовища. Адаптація управлінських концепцій до

реалій турбулентної економіки вимагає інтеграції agile-елементів, антикризового мислення та сценарного планування, що дозволяє малому бізнесу залишатися функціональним, навіть за умов макроекономічного тиску та ризиків невизначеності.

1.3 Методичні основи оцінювання ефективності управління малим підприємством

Ефективність управління малим підприємством охоплює три взаємопов'язані площини: економічну, фінансову та організаційну. Економічна ефективність відображає співвідношення результатів і витрат (продуктивність, рентабельність), фінансова характеризує ліквідність, прибутковість та стійкість грошових потоків, а організаційна оцінює здатність керівної системи забезпечувати стратегічну адаптацію, координацію й контроль[25].

Ефективність управління в малому бізнесі залежить не лише від фінансових показників, а й від якості внутрішньої організації, ролі лідерства та використання ресурсів [26].

Результативність управлінських рішень у малому бізнесі оцінюється за низкою кількісних і якісних параметрів: досягнення поставлених цілей, своєчасність реалізації, гнучкість реагування, рівень мобілізації ресурсів та ступінь задоволеності зацікавлених сторін. Сучасні підходи рекомендують використовувати систему ключових показників ефективності, що охоплює фінансові (дохід, ROI), операційні (продуктивність, обсяг продажів), соціальні (залученість персоналу, репутація) та цифрові метрики[27]. Ці показники дозволяють підприємству не лише оцінити успішність окремих рішень, а й виявити стратегічні вектори розвитку.

Стратегічна результативність, інноваційність, задоволення клієнтів і утримання персоналу формують комплексну систему критеріїв, що

дозволяє адекватно оцінити управлінський вплив на динаміку розвитку підприємства (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Основні критерії оцінки ефективності управління

Критерій ефективності	Змістовна характеристика
Досягнення стратегічних цілей	Визначається ступенем реалізації стратегічних завдань підприємства, відповідністю до місії та бачення, а також здатністю досягати довгострокових результатів.
Рентабельність	Оцінюється через відношення прибутку до витрат, активів або капіталу. Важливий показник фінансової сталості та інвестиційної привабливості.
Продуктивність	Вимірюється через обсяг виробленої продукції або наданих послуг на одиницю ресурсу (час, праця, капітал).
Інноваційність	Характеризує здатність підприємства генерувати та впроваджувати нові ідеї, продукти, процеси або підходи в управлінні.
Задоволення потреб клієнтів	Оцінюється за рівнем задоволеності споживачів, повторних продажів, зворотного зв'язку та репутації на ринку.
Гнучкість бізнес-моделі	Відображає здатність бізнесу оперативно адаптуватися до змін ринкового середовища, змін у регуляторній або економічній політиці.
Утримання персоналу	Показує рівень лояльності працівників, плинність кадрів та ефективність кадрової політики підприємства.

Джерело: складено автором на основі [26;27]

В умовах нестабільності саме поєднання кількісних і якісних індикаторів дає змогу забезпечити адаптивність, стійкість та довготривалу конкурентоспроможність.

Комплексне оцінювання ефективності управління потребує інтеграції різних методологій: від традиційних фінансових індикаторів до гнучких стратегічних моделей та інструментів цифрової аналітики (див. табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Методи оцінювання ефективності управління

Група методів	Методи	Призначення та особливості
Класичні фінансово-економічні методи	ROE (рентабельність власного капіталу), ROI (рентабельність інвестицій), NPV (чиста приведена вартість), IRR (внутрішня норма рентабельності), EVA (економічна додана вартість).	Дає змогу оцінити прибутковість, капітальну ефективність і вартість інвестиційних рішень. Орієнтовані на фінансові результати та забезпечення рентабельності.

Продовження табл. 1.5

Організаційно-аналітичні методи	SWOT-аналіз (сильні/слабкі сторони, можливості, загрози), PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори), BalancedScorecard (BSC), KPI-система.	Застосовуються для стратегічного планування, організаційного аудиту, встановлення стратегічних цілей та оцінки досягнень у кількох площинах (фінансовій, клієнтській, внутрішній, інноваційній).
Сучасні інструменти аналізу	Бізнес-аналітика (Data-drivenmanagement), бенчмаркінг (порівняння з лідерами ринку), аналіз ланцюгів створення вартості (valuechainanalysis).	Забезпечують глибоке розуміння бізнес-процесів, ринкових позицій і внутрішньої ефективності. Підходять для динамічного середовища та цифрових трансформацій.

Джерело: складено автором на основі [27;28]

Такий багаторівневий підхід дозволяє не лише оцінити поточну результативність підприємства, а й виявити потенціали для вдосконалення, адаптації до змін та сталого зростання. В умовах високої конкуренції та нестабільного середовища це стає запорукою стратегічної стійкості малого бізнесу.

У сучасних умовах оцінка ефективності управління вимагає урахування зовнішніх ризиків: воєнних, енергетичних, фінансових, а також можливих непередбачуваних витрат. Методики передбачають використання адаптивного аналізу динаміки ключових показників (ліквідність, рентабельність, гнучкість ресурсів), оцінку відхилень від галузевих нормативів, а також прогнозування негативних сценаріїв[29]. Такий підхід дозволяє менеджменту вчасно коригувати стратегію та уникати критичних витрат

Інноваційні методики управління рекомендують формувати інтегральний показник адаптивності, що включає індекси фінансової стійкості, динаміки реагування на ризики, рівень операційної гнучкості та економічної безпеки підприємства [30]. На основі факторного аналізу, методів ланцюгових підстановок і багатокритеріального підходу створюються системи, здатні оперативно відображати вплив змін середовища на діяльність компанії. Такі інструменти дозволяють

менеджменту приймати обґрунтовані рішення у високоризиковому середовищі та підвищувати загальну антикризову готовність підприємства.

У сучасних умовах нестабільності ринку малим підприємствам необхідно впроваджувати динамічні системи моніторингу, які дозволяють оперативно відстежувати ключові показники діяльності та швидко реагувати на зміни. Використання таких систем сприяє підвищенню гнучкості управління та забезпечує конкурентні переваги [31].

Інтеграція бізнес-аналітики (BI-систем) та дашбордів у малому бізнесі автоматизує процеси збору та аналізу даних, надаючи керівникам інструменти для прийняття обґрунтованих рішень [32]. Ці технології дозволяють візуалізувати складні дані у зрозумілому форматі, підвищуючи ефективність управління та сприяючи зростанню доходів. Впровадження зазначених підходів дозволяє малим підприємствам підвищити ефективність управління та адаптивність до змін ринкового середовища.

Методичні основи оцінювання ефективності управління малим підприємством ґрунтуються на поєднанні фінансово-економічних показників з організаційно-аналітичними інструментами та сучасними цифровими методами. У сучасних умовах нестабільності ключовим стає інтегративний підхід, що дозволяє оцінювати не лише результати, а й адаптивну здатність управління до змін середовища, динаміку прийняття рішень і рівень стратегічної стійкості підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДЕЛАМАРК»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «ДеЛаМарк»

ТОВ «ДеЛаМарк» — це українське виробниче підприємство, засноване у 2007 році, що спеціалізується на виготовленні екологічно безпечної побутової хімії та засобів особистої гігієни. Компанія позиціонує себе як бренд, орієнтований на сталі цінності відповідального споживання, пропонуючи продукцію без фосфатів, хлору, агресивних ПАР і синтетичних ароматизаторів [33]. Виробничі потужності підприємства розташовані в Києві, а продукція представлена в національних мережах супермаркетів, спеціалізованих магазинах, а також реалізується через власну онлайн-платформу.

Підприємство активно впроваджує інноваційні технології у виробництво, зокрема використовує концентровані формули, біорозкладні компоненти та перероблювану упаковку. З моменту заснування ТОВ «ДеЛаМарк» демонструє динамічне зростання виробничих обсягів та асортименту, який наразі налічує понад 60 позицій у сегментах догляду за домом, прання, миття посуду, а також засобів особистої гігієни [34]. Однією з ключових особливостей компанії є сертифікація продукції відповідно до європейських екостандартів, таких як «Vegan» та «ISO 14024», що підвищує її конкурентоспроможність на ринку екологічної побутової хімії.

З точки зору організаційної структури ТОВ «ДеЛаМарк» характеризується гнучкою управлінською моделлю, яка передбачає тісну взаємодію між виробничим, логістичним, маркетинговим та R&D-відділами [35]. Такий підхід сприяє швидкому реагуванню на ринкові

зміни та адаптації продуктового портфеля відповідно до запитів споживачів. Підприємство активно комунікує зі споживачами через соціальні мережі та просуває ідею сталого споживання як складову своєї місії. Участь у національних та міжнародних виставках дозволяє «ДеЛаМарк» не лише закріплювати імідж інноваційного бренду, а й вивчати світові тренди у сфері екотоварів.

Організаційна структура управління підприємства ТОВ «ДеЛаМарк» подана на рисунку 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «ДеЛаМарк», наведена на рисунку 2.1, характеризується функціональним типом, що дозволяє ефективно розподіляти повноваження та відповідальність між підрозділами. На вищому рівні управління знаходиться директор, який координує діяльність п'яти ключових відділів: маркетингу, виробництва, логістики, збуту та фінансів.

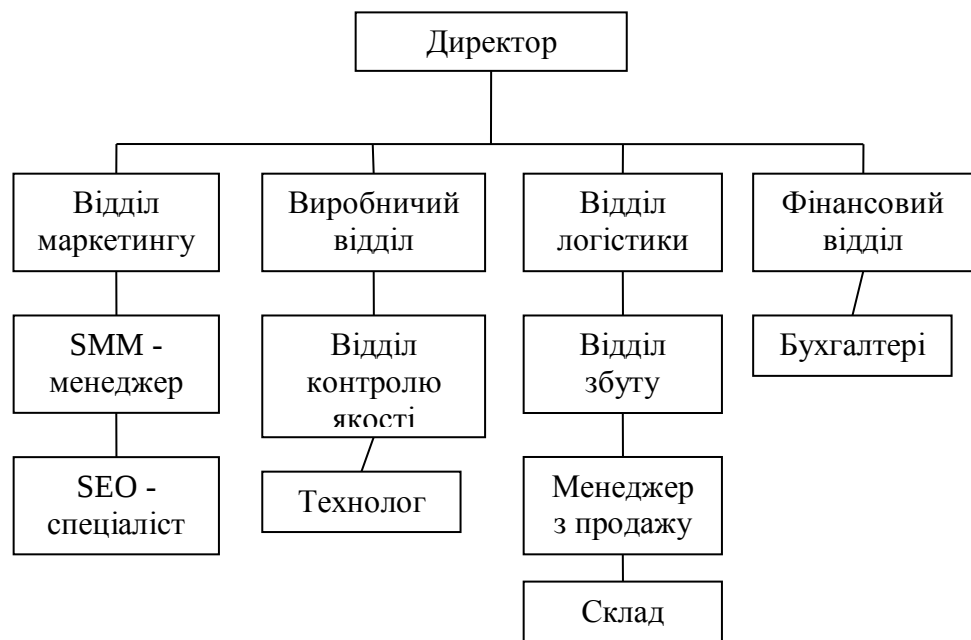


Рис. 2.1 Організаційна структура управління підприємства ТОВ «ДеЛаМарк»

Джерело: побудовано автором на основі [33]

Кожен із цих підрозділів виконує спеціалізовані функції, що забезпечує цілісне функціонування підприємства відповідно до його

стратегічних цілей. Відділ маркетингу, до складу якого входять SMM-менеджер і SEO-спеціаліст, відповідає за цифрову комунікацію та просування екотоварів, що є критично важливим у конкурентному середовищі сталого споживання.

Виробничий напрям представлений трьома структурними одиницями: відділом контролю якості, технологом та власне виробничим відділом. Такий поділ свідчить про високий рівень технологічної відповідальності та прагнення до дотримання стандартів безпеки й екологічності. Логістичний і збутовий підрозділи, які включають менеджера з продажу та склад, забезпечують оперативну реалізацію товарів і логістичну підтримку. Фінансовий відділ з підпорядкованою бухгалтерією здійснює облік, аналіз витрат і формування фінансової звітності. Таким чином, організаційна структура ТОВ «ДеЛаМарк» демонструє гармонійне поєднання централізованого управління та функціональної спеціалізації, що сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень і гнучкості бізнес-процесів.

Аналіз основних фінансових показників ТОВ «ДеЛаМарк» за 2022–2024 рр. свідчить про динамічне зростання обсягів діяльності підприємства, зокрема чистого доходу від реалізації продукції, який зріс з 17 380,3 тис. грн у 2022 році до 41 842,1 тис. грн у 2024 році, що становить приріст у 240,7% (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні фінансові показники підприємства ТОВ «ДеЛаМарк» за
2022-2024 рр. (тис. грн.)

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне, +/-		Відносне, %	
				2024/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції	17380,3	35909,6	41842,1	24461,8	5932,5	240,7	116,5

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Собівартість реалізовано продукції	14040,9	24377,3	28496,5	14455,6	4119,2	202,9	166,9
Інші операційні доходи	128,6	11,2	1228,5	1099,9	1217,3	955,3	10968
Інші операційні витрати	2679,0	5776,6	9840,1	7161,1	4063,5	367,3	170,34
Фінансові доходи	17508,9	35920,8	43070,6	25561,7	7149,8	245,9	119,9
Фінансові витрати	16719,9	30147,6	38399	21679,1	8251,4	229,6	127,4
Фінансовий результат до оподаткування	789	5773,6	4671,6	3882,6	-1102	592,1	80,9
Податок на прибуток	142	1039,2	846,6	704,6	-192,6	596,2	81,5
Чистий прибуток	647	4734,4	3825	3178	-909,4	591,2	80,8

Джерело: складено автором на основі [36;37;38]

Спостерігається стрімке зростання собівартості реалізованої продукції — на 202,9%, що свідчить про суттєве збільшення витрат на виробництво.

Однак негативною тенденцією є зростання фінансових витрат (на 229,6%) та операційних витрат (на 367,3%), що вказує на можливі проблеми з ефективністю витратної частини. Чистий прибуток у 2024 році, попри позитивну динаміку у 2023 році, скоротився на 909,4 тис. грн у порівнянні з попереднім роком, а рентабельність зменшилася. Зниження фінансового результату до оподаткування та сплаченого податку на прибуток у 2024 році свідчить про вплив зростаючих витрат на загальну фінансову стабільність. Це вказує на необхідність посилення внутрішнього контролю за витратами та оптимізації фінансового управління для забезпечення стабільного прибуткового зростання.

Аналіз динаміки фінансових показників ТОВ «ДеЛаМарк» за 2022–2024 рр. засвідчує стабільне зростання масштабів діяльності підприємства. Дохід збільшився з 17 509,0 тис. грн у 2022 році до 43

071,0 тис. грн у 2024 році, що демонструє приріст у 2,46 раза. Також істотно зросли активи підприємства (на 105,8%) та власний капітал (на 303,4%), що свідчить про посилення фінансової самостійності та інвестиційної привабливості компанії. Значне зростання грошових коштів та їх еквівалентів (у 9 разів) може бути наслідком покращення платоспроможності або оптимізації оборотного капіталу. Також, спостерігається зменшення поточних зобов'язань у 2024 році на 22,36% порівняно з 2023 роком, що позитивно впливає на ліквідність підприємства.

Таблиця 2.2

Показники діяльності підприємства ТОВ «ДеЛаМарк» за 2022–2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне, +/-		Відносне, %	
				2024/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022	2024/ 2023
Дохід	17509,0	35921,0	43071	25562	7150	245,9	119,9
Чистий прибуток	647,0	4734,0	3825	3178	-909	591,2	80,8
Активи	8986,0	16266,0	18499	9513	2233	205,8	113,7
Гроші та їх еквіваленти	62,0	69,0	560	498	491	903,2	811,6
Поточні зобов'язання	4796,0	7341,0	5700	904	-1641	118,8	77,64
Власний капітал	4191,0	8925,0	12714	8523	3789	303,4	142,5
Рентабельність активів, ROA	0,07	0,29	0,21	0,14	-0,08	x	x
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,17	0,72	0,35	0,18	-0,37	x	x

Джерело: складено автором на основі [36;37;38]

Проте у 2024 році зафіксоване зниження чистого прибутку до 3 825,0 тис. грн порівняно з піковим показником у 2023 році (4 734,0 тис. грн), що негативно відобразилося на рентабельності. Так, коефіцієнт рентабельності активів (ROA) зменшився з 0,29 до 0,21, а рентабельність власного капіталу (ROE) — з 0,72 до 0,35, тобто вдвічі. Така тенденція може свідчити про нераціональне використання зростаючих ресурсів або збільшення витратної складової (див. рис. 2.2).

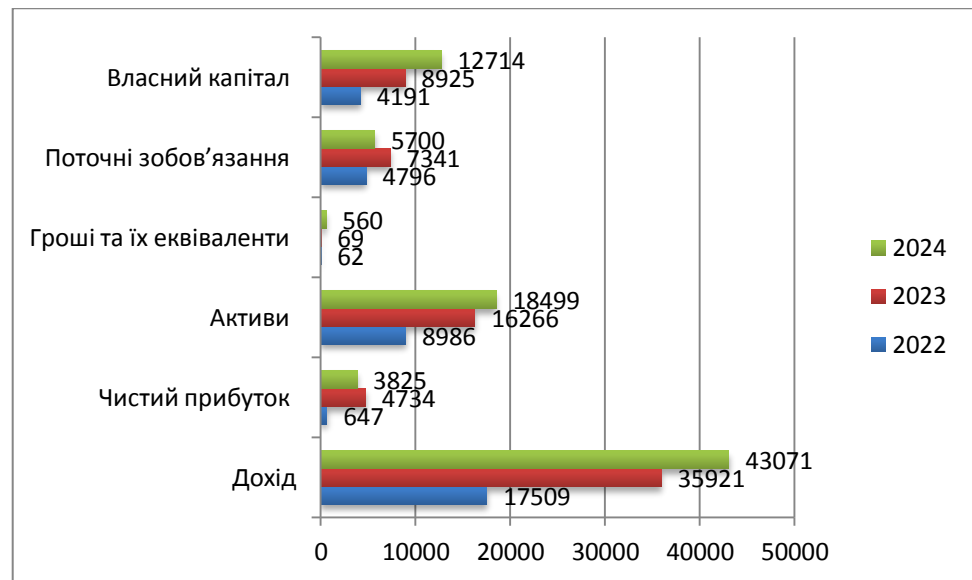


Рис. 2.2 Діаграма показників діяльності підприємства ТОВ «ДеЛаМарк» за 2022–2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [36;37;38]

Незважаючи на загальне зростання фінансових обсягів, підприємству доцільно переглянути підходи до управління витратами та оптимізації операційних процесів з метою збереження стабільної прибутковості та забезпечення стійкого фінансового розвитку.

Аналіз показників ліквідності ТОВ «ДеЛаМарк» за 2022–2024 рр. свідчить про послідовне покращення платоспроможності підприємства. Коефіцієнт поточної ліквідності зріс із 1,86 у 2022 році до 3,21 у 2024 році, що перевищує нормативне значення (1,5–2,5) і свідчить про високий рівень забезпеченості оборотних зобов'язань обіговими активами. Це може свідчити про зростання частки ліквідних активів або зниження поточних зобов'язань, що в сукупності покращує короткострокову фінансову стійкість підприємства (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники ліквідності ТОВ «ДеЛаМарк» за 2022–2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне, +/-		Відносне, %	
				2024/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,86	2,21	3,21	1,35	1,0	172,6	145,3

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1	0,1	0,1	0	0	100	100
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,36	1,69	2,37	1,01	0,68	174,3	140,2

Джерело: складено автором на основі [36;37;38]

Схожий тренд демонструє і коефіцієнт швидкої ліквідності, який зріс із 1,36 у 2022 році до 2,37 у 2024 році (+74,3%), що також значно перевищує нормативний рівень (1,0) і засвідчує можливість оперативного погашення зобов'язань без реалізації запасів (див. рис. 2.3).

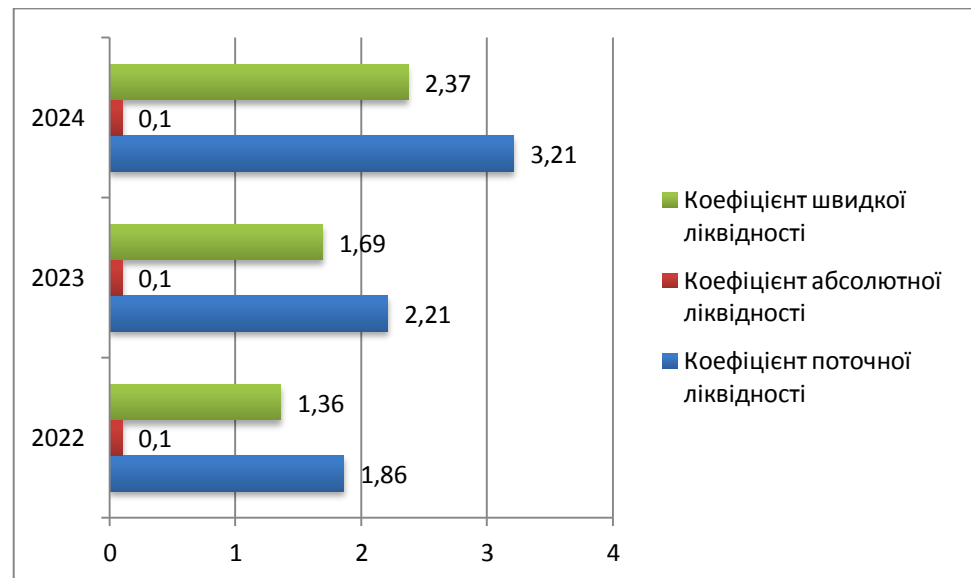


Рис. 2.3 Динаміка показників ліквідності ТОВ «ДеЛаМарк» за 2022–2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [36;37;38]

Натомість коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом усього аналізованого періоду залишається на рівні 0,1, що є нижчим за оптимальне значення (0,2–0,5). Це свідчить про відносно низьку частку грошових коштів у структурі оборотних активів, попри загальне зростання грошових еквівалентів у балансі. Така ситуація вказує на обмеженість миттєвих резервів для негайного покриття короткострокових зобов'язань у разі критичних змін на ринку або у фінансовому середовищі. Загалом підприємство демонструє позитивну

динаміку ліквідності, однак доцільним є посилення контролю за грошовими потоками та підвищення рівня абсолютної ліквідності для зміцнення фінансової стабільності.

Матеріально-технічна база ТОВ «ДеЛаМарк» відповідає сучасним вимогам екологічного та адаптивного виробництва, забезпечуючи гнучкість, якість і сталість виробничих процесів. Високий рівень автоматизації ліній фасування рідких і порошкових засобів, наявність власної лабораторії контролю якості та R&D-відділу дають змогу підприємству не лише утримувати конкурентні позиції, а й впроваджувати інновації у відповідь на зміну екологічних і ринкових стандартів (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Виробничі потужності та матеріально-технічна база ТОВ
«ДеЛаМарк»

Складова	Характеристика	Значення для виробничого процесу
Локація основного виробництва	м. Київ, лівобережна частина, виробничо-складський комплекс площею понад 1500 м ²	Централізований контроль над усіма етапами виробництва й логістики
Виробнича лінія з фасування гелів і рідин	Автоматизовані дозатори з функцією регулювання густини, в'язкості, температури	Виробництво засобів для миття посуду, пральних гелів та очищувачів
Лінія фасування порошків	Напіваавтоматична лінія з системою контролю ваги	Виробництво пральних порошків та засобів для чищення
Складські приміщення	Температурно контрольовані зони для зберігання сировини та готової продукції	Збереження якості продукції, унеможливлення деградації активних компонентів
Лабораторія контролю якості	Оснащена спектрофотометрами, рН-метрами, обладнанням для тестування на біорозкладність	Забезпечення відповідності продукції екологічним та безпечним стандартам
Технологічний-відділ (дослідницька база)	Окреме приміщення, обладнане для розробки нових рецептур, тестів стабільності	Інноваційний розвиток, адаптація до ринкових потреб
ІТ-інфраструктура	CRM-система, облік на базі 1С, система моніторингу виробничих процесів	Оперативне планування виробництва, управління запасами, клієнтська аналітика

Джерело: складено автором на основі [33]

Разом з тим, подальший розвиток вимагатиме стратегічних інвестицій у модернізацію обладнання, розширення складських площ та інтеграцію більш складних цифрових систем управління. Це дозволить компанії ефективніше працювати з ростом обсягів виробництва, зміцнити логістичні потужності та зберегти лідерство у сегменті екотоварів в Україні.

2.2 Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства за умов сталого розвитку

PESTLE-аналіз показав, що зовнішнє середовище діяльності ТОВ «ДеЛаМарк» характеризується значним потенціалом для зростання завдяки актуальності екологічної тематики, цифровізації торгівлі та змінам у споживчих уподобаннях. Найбільший позитивний вплив мають соціальні та технологічні фактори, які відкривають перспективи для інновацій, розширення ринку та брендингу (див. табл. 2.5) .

Таблиця 2.5

PESTLE-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «ДеЛаМарк»

Зміст фактору	Оцінка впливу	Можливості та загрози для ТОВ «ДеЛаМарк»
1	2	3
<i>Політичні</i>		
1. Стабільність урядової політики щодо підтримки малого та середнього бізнесу. 2. Державні програми з екологічного регулювання та зменшення шкідливих викидів. 3. Законодавча підтримка використання екологічної упаковки.	Середній	1. Можливість отримання дотацій або участі в державних еко-програмах. 2. Ризик змін в регуляторній базі, зокрема щодо сертифікації та маркування продукції.
<i>Економічні</i>		
1. Загальне зростання цін на сировину та енергоресурси в Україні. 2. Коливання валютного курсу гривні до долара/євро (імпорт компонентів). 3. Зменшення купівельної спроможності населення у періоди криз.	Високий	1. Ризик підвищення собівартості продукції та зниження маржі прибутку. 2. Актуалізація виробництва концентратів як економічно вигіднішої форми товару.

Продовження табл. 2.5

1	2	3
<i>Соціальні</i>		
1. Підвищення обізнаності населення щодо сталого споживання та впливу побутової хімії на здоров'я. 2. Зростаючий попит на натуральні продукти без фосфатів та тестування на тваринах. 3. Активність молодіжного сегмента в e-commerce.	Високий	1. Розширення аудиторії завдяки зростаючому тренду на «еко». 2. Можливість ефективної роботи з соціальними мережами та інфлюенсерами.
<i>Технологічні</i>		
1. Розвиток цифрових каналів збуту (інтернет-магазини, CRM, автоматизація логістики). 2. Зростання кількості онлайн-платформ для маркетингу та аналітики споживання. 3. Інновації в галузі розробки біо-розкладної тари.	Високий	1. Оптимізація бізнес-процесів через впровадження ІТ-рішень. 2. Можливість інвестувати у власні розробки формул та упаковки. 3. Необхідність регулярного оновлення ІТ-інфраструктури.
<i>Правові</i>		
1. Закон України «Про основні засади державної екологічної політики». 2. Необхідність дотримання вимог технічних регламентів, зокрема ISO, Vegan, Ecolabel. 3. Законодавчі ініціативи щодо скорочення пластику.	Високий	1. Перевага на ринку завдяки відповідності європейським стандартам. 2. Ризик штрафів або заборони реалізації у разі недотримання нових вимог.
<i>Екологічні</i>		
1. Зростаючий інтерес до ESG-критеріїв (Environmental, Social, Governance). 2. Посилення вимог до екологічної звітності виробників. 3. Підвищення тарифів на утилізацію відходів.	Високий	1. Підвищення лояльності з боку споживачів, що орієнтуються на «зелені бренди». 2. Необхідність інвестицій у переробку та зниження вуглецевого сліду.

Джерело: складено автором на основі матеріалів [33]

Підприємство стикається з ризиками, пов'язаними з економічною нестабільністю, зростанням витрат на виробництво та підвищенням нормативного тиску. У зв'язку з цим, стратегія «ДеЛаМарк» має передбачати постійний моніторинг правових і економічних змін, інвестиції в стійкі технології, розширення каналів комунікації зі споживачем та акцент на екологічну відповідальність як джерело конкурентної переваги.

Система управління ТОВ «ДеЛаМарк» поєднує елементи функціональної централізації з елементами оперативного делегування на рівні виконавців, що забезпечує стратегічний контроль та одночасно дозволяє адаптуватися до поточних виробничих викликів. Структура управління є чітко визначеною, із сильним вертикальним контролем і налагодженими механізмами звітності.

Проте обмежений рівень делегування та часткова недостатність горизонтальної координації між підрозділами потребують удосконалення для підвищення динамічності управлінських рішень (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Характеристика системи управління ТОВ «ДеЛаМарк»

Управлінський аспект	Конкретна характеристика	Рівень / Ступінь реалізації	Опис
1	2	3	4
Тип управління	Функціонально-лінійна система управління	Високий рівень структурованості	1. Забезпечує чіткий поділ функцій між відділами, особливо у виробництві, маркетингу та логістиці. 2. Може уповільнювати ухвалення рішень у разі надмірної формалізації.
Ступінь централізації	Ключові рішення приймаються виключно на рівні генерального директора та керівників підрозділів	Середньо-високий рівень централізації	1. Підвищення контролю над стратегічними напрямками. 2. Зниження швидкості оперативного реагування на зміну ринку.
Делегування повноважень	Виробничі та логістичні завдання делегуються безпосередньо менеджерам середньої ланки	Середній рівень делегування	1. Сприяє гнучкості у виконанні рутинних задач. 2. Обмежена ініціатива з боку виконавців.
Вертикальна взаємодія	Регулярна звітність за результатами роботи кожного функціонального блоку	Висока	1. Підтримує дисципліну та контроль. 2. Потребує цифровізації для оперативності

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4
Горизонтальна взаємодія	Координація між відділом маркетингу, виробництва та складу через узгоджені плани	Середня	1. Дозволяє узгоджувати графіки виробництва з кампаніями просування. 2. Необхідне покращення комунікаційних каналів.
Механізми контролю	Внутрішні політики, облік в ІС, система ключових показників (KPI)	Високий	1. Забезпечує обґрунтованість управлінських рішень. 2. Зниження ризику управлінських помилок.
Гнучкість управління	Підприємство швидко адаптує продуктову лінійку відповідно до запитів ринку	Висока в межах маркетингу та виробництва	1. Конкурентна перевага на ринку екотоварів. 2. Централізація може стримувати зміни в організаційній структурі.

Джерело: складено автором на основі матеріалів [33]

Підприємству доцільно впровадити цифрові платформи для управління комунікаціями та спільними завданнями (наприклад, ERP та task management-системи), що дозволить підвищити рівень автономності середнього менеджменту, пришвидшити адаптацію до ринку та зміцнити інноваційний потенціал.

Маркетингові та збутові процеси ТОВ «ДеЛаМарк» побудовані на принципах прозорості, сталого розвитку та клієнтоцентричності. Компанія успішно використовує диференціацію на ринку через екологічні переваги продукції та ефективно поєднує онлайн-інструменти з офлайн-присутністю. Бренд формує емоційний зв'язок із покупцем, що підкріплюється сертифікаціями та активною соціальною позицією (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Маркетингові та збутові процеси ТОВ «ДеЛаМарк»

Напрямок	Характеристика	Інструменти	Оцінка ефективності
Цільова аудиторія	Екоорієнтовані споживачі віком 25–45 років, мешканці міст, сім'ї з дітьми, прихильники здорового способу життя	CRM, відгуки в соціальних мережах	1. Чітко окреслена сегментація. 2. Потребує оновлення портретів у зв'язку зі зростанням молодіжного сегмента.

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4
Маркетингова стратегія	Стратегія диференціації на основі екологічності продукції, якості та прозорості виробництва	Зелене позиціонування, сертифікати Vegan, ISO, участь у соціальних кампаніях	1. Сильна емоційна складова бренду. 2. Висока довіра до торгової марки.
Канали просування	Поєднання digital-інструментів та офлайн-заходів	Instagram, Facebook, email-розсилки, SEO, PR-партнерства, участь у виставках	1. Стабільне охоплення аудиторії. 2. Доцільно посилити TikTok та відеоконтент.
SMM і контент-маркетинг	Акцент на натуральність, лайфхаки, участь у флешмобах	Авторський фотоконтент, розпакування, інфлюенсери	1. Високий рівень взаємодії. 2. Необхідність регулярного контент-аналізу.
Цінова політика	Середній+ сегмент із обґрунтуванням через якість та безпечність	Порівняльні таблиці, позиціонування «якість = довготривалий ефект»	1. Виправданість вартості. 2. Можливе впровадження акцій для масового споживача.
Збутова стратегія	Мультиканальний підхід: прямі продажі + дистрибуція	Власний інтернет-магазин, торговельні мережі (Сільпо, Ашан, Еко-маркет), розетка.ua, EVA	1. Покриття різних аудиторій. 2. Необхідно посилити B2B-напрямок (HoReCa, офіси, клінінгові компанії).
Програми лояльності	Акції, пробники, бонуси на наступну покупку, еко-бали	Промокоди, опитування в обмін на знижки	1. Позитивний вплив на повторні продажі. 2. Варто автоматизувати лояльність через додаток.
Післяпродажна підтримка	Комунікація через соцмережі та електронну пошту, швидка відповідь на скарги	Інструкції, еко-рекомендації, клієнтський сервіс	1. Підтримка іміджу відповідального бренду. 2. Посилення довіри та утримання клієнтів.

Джерело: складено автором на основі матеріалів [33]

В умовах високої цифрової конкуренції та динамічних змін споживчих вподобань ТОВ «ДеЛаМарк» доцільно розширити присутність у нових digital-каналах, активізувати відео-комунікацію, а

також оптимізувати B2B-сегмент. Додаткове вдосконалення CRM, персоналізація маркетингових кампаній та автоматизація програм лояльності дозволять підприємству не лише зберігати частку ринку, а й посилити свою позицію серед еко-брендів національного масштабу.

Система управління ризиками ТОВ «ДеЛаМарк» ґрунтується на проактивному підході до виявлення, аналізу та нейтралізації потенційних загроз, що можуть вплинути на операційну стабільність підприємства. Основними сферами ризику виступають: коливання цін на сировину, порушення логістичних ланцюгів, валютна волатильність, а також зміни в нормативно-правовому регулюванні ринку екотоварів.

Компанія впровадила багаторівневу систему контролю, що включає моніторинг закупівель, страхування поставок, контрактну диверсифікацію постачальників та регулярний аудит внутрішніх процесів. Для зниження фінансових ризиків ТОВ «ДеЛаМарк» використовує прогнозування грошових потоків і резервування оборотних активів.

Окрему увагу приділено управлінню репутаційними та споживчими ризиками, що є критичними в умовах функціонування у сегменті екологічної побутової хімії. Комунікація з клієнтами через соціальні мережі, швидка реакція на скарги та прозорість інформації про склад продукції є запорукою збереження довіри до бренду. ТОВ «ДеЛаМарк» активно аналізує тренди та зміни у споживчій поведінці, що дозволяє своєчасно адаптувати маркетингову та продуктові стратегії. Впровадження цифрових інструментів для управління ризиками — таких як CRM, системи обліку інвентаризації та KPI-моніторинг — посилює здатність компанії швидко реагувати на зовнішні виклики та забезпечувати безперервність бізнесу.

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ДеЛаМарк» свідчить про наявність потужного потенціалу для зміцнення ринкових позицій за рахунок унікальних внутрішніх ресурсів — сертифікованої екопродукції, гнучкої

маркетингової системи та власних науково-дослідницьких підрозділів. Компанія має достатньо сильних сторін, щоб успішно адаптуватися до зовнішніх змін, зокрема до зростання конкуренції та економічної нестабільності (див. табл. 2.8).

Ефективна реалізація можливостей вимагає подолання низки слабких місць, таких як висока собівартість, обмежений вплив у B2B-сфері та потреба в технологічному оновленні.

Таблиця 2.8

SWOT – аналіз підприємства ТОВ «ДеЛаМарк»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
	1. Висока екологічність продукції, підтверджена сертифікатами (Vegan, ISO). 2. Налагоджене мультимедіальне просування (онлайн-магазин, супермаркети, маркетплейси).. 3. Наявність власного R&D-відділу та лабораторії контролю якості.	1. Висока собівартість продукції через вартісну сировину. 2. Обмежена присутність у B2B-сегменті. 3. Недостатній рівень автоматизації складської логістики.
Можливості	S-O	W-O
1. Ріст попиту на екологічну побутову хімію серед населення. 2. Розширення онлайн-продажів через нові маркетплейси. 3. Участь у держпрограмах підтримки сталого бізнесу. 4. Розвиток корпоративного сегмента (офіси, клінінг, HoReCa).	S1-O1: Акцент на сертифіковану екологічність як основну конкурентну перевагу на фоні зростаючого попиту. S1-O2: Використання екологічного позиціонування для активнішого просування на нових онлайн-платформах. S2-O3: Розширення дистрибуції за рахунок участі у держпрограмах (гранти, ярмарки, експо). S2-O4: Мережеве масштабування через створення окремої лінії продукції для B2B.	W1-O1: Впровадження політики оптимізації витрат при збереженні еко-формул (коротші ланцюги постачання). W1-O2: Запуск бюджетної лінійки товарів для охоплення ширшого онлайн-сегмента. W2-O3: Активне залучення до держпрограм для фінансування виходу на B2B. W4-O4: Автоматизація складських операцій для швидкого виконання корпоративних замовлень.

Продовження табл. 2.8

Загрози	S-T	W-T
1. Зростання вартості імпортової сировини та логістики. 2. Посилення конкуренції з боку міжнародних брендів. 3. Нестабільність законодавства щодо маркування та митного оформлення. 4. Енергетичні ризики та перебої в електропостачанні.	S2-T1: Акцент на локальність виробництва як засіб зниження логістичних витрат. S2-T2: Підсилення онлайн-присутності у відповідь на зростання імпортової конкуренції. S3-T1: Адаптація рецептур для зниження залежності від імпортової сировини. S3-T2: Гнучка зміна упаковки та дизайну під нові регуляторні вимоги.	W1-T1: Пошук альтернативних постачальників у межах України та країн СНД. W1-T2: Аналіз цінової політики конкурентів та впровадження дисконтних стратегій. W2-T1: Створення спрощеного формату продуктів для зменшення собівартості. W4-T3: Використання акумуляторних систем резервного живлення для складських та виробничих зон.

Джерело: складено автором на основі матеріалів [33]

Превентивне управління ризиками, диверсифікація каналів збуту, автоматизація процесів і розширення продуктових ліній у напрямку корпоративного клієнта дозволять ТОВ «ДеЛаМарк» зберегти лідерські позиції в еко-сегменті українського ринку.

Порівняльна характеристика конкурентоспроможності демонструє, що ТОВ «ДеЛаМарк» утримує провідні позиції серед українських виробників екологічної побутової хімії завдяки глибокій спеціалізації, високому рівню екологічної відповідальності та власному інноваційному потенціалу (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Конкурентоспроможність підприємства ТОВ «ДеЛаМарк»

Критерій	ТОВ «ДеЛаМарк»	ТОВ «ЕкономПлюс» (ТМ «Гала»)	ТОВ «Біосфера» (ТМ «Smile», «Biosphere»)	ТОВ «Нова Хімія» (ТМ «Green Max»)
1	2	3	4	5
Якість продукції	Висока, сертифікована за Vegan, ISO; натуральні компоненти	Середня, базується на стандартній хімії; переважно мас-маркет	Висока якість у гігієнічному сегменті, елементи екологічності	Висока якість, заявлена екологічна формула

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5
Екологічність	Повна відмова від фосфатів, SLES, тестування на тваринах; біорозкладна тара	Часткове застосування екологічних компонентів	Вибіркове застосування біоматеріалів; без системності	Екосерії з натуральними екстрактами, біологічна упаковка
Ціновий сегмент	Середній+; вартість аргументована екологічністю та концентрацією	Бюджетний; орієнтація на масового споживача	Середній; розподіл між побутовою хімією і гігієною	Середній; дещо дешевший за DeLaMark
Асортимент продукції	Більше 60 позицій: гелі, порошки, засоби для чищення, гігієна	Широкий, але стандартний (для прання, чищення)	Дуже широкий: побутова хімія, засоби догляду, товари для дому	Середній: побутова хімія з екологічним акцентом
Канали збуту	Онлайн-магазин, Rozetka, Сільпо, Ашан, EVA, екокрамниці	Супермаркети, оптові партнери, регіональні мережі	Національні та міжнародні ритейл-мережі	Онлайн, торгові мережі, HoReCa
Брендинг і позиціонування	Стале еко-позиціонування, активна комунікація цінностей	Класичне масове позиціонування; низький рівень емоційного бренду	Професійний брендинг, фокус на домашній комфорт і сімейність	Зелений імідж; акцент на натуральність і ефективність
Інноваційність	Постійне вдосконалення формул, власний R&D-відділ	Обмежена, використання стандартних рішень	Застосування smart-пакування, просування zero waste	Експерименти з формулами, але без власної лабораторії
Програми лояльності	Промокоди, повторні знижки, екобали	Акції в супермаркетах, розпродажі	Бонуси, подарунки до покупки	Сезонні акції, пакети для HoReCa
Цифрова присутність	Активний SMM, блог, SEO, пряма взаємодія зі споживачем	Обмежена онлайн-стратегія	Сильна присутність у digital (реклама, відео, гейміфікація)	Базова digital-активність

Джерело: складено автором на основі [33;39;40;41]

Конкуренти мають сильніші позиції у масовому сегменті (ТОВ «ЕкономПлюс»), у сфері цифрових рішень (ТОВ «Біосфера») або спеціалізуються на натуральному позиціонуванні з нижчою ціною (ТОВ «Нова Хімія»). Для посилення конкурентних переваг ТОВ «ДеЛаМарк» доцільно активізувати вихід у B2B-сегмент, поглибити омніканальну взаємодію з клієнтами та інвестувати в автоматизацію збутових процесів для масштабування бренду.

Рівень адаптації ТОВ «ДеЛаМарк» до зовнішніх викликів можна оцінити як високий завдяки гнучкості управлінської моделі, акценту на інноваційність та екологічність продукції, а також ефективній цифровій комунікації зі споживачами. Підприємство оперативно реагує на зміни у законодавстві, ринкові тенденції та споживчі вподобання, що забезпечує стабільну конкурентоспроможність навіть в умовах економічної нестабільності та зростання екологічних вимог.

2.3 Аналіз ефективності управлінської діяльності ТОВ «ДеЛаМарк»

Організаційний менеджмент ТОВ «ДеЛаМарк» демонструє ефективне поєднання традиційної функціональної моделі з сучасними адаптивними управлінськими практиками. Високий ступінь стратегічної централізації дозволяє забезпечувати стабільність і відповідність довгостроковим цілям, тоді як делегування операційних рішень сприяє гнучкості та динамічності виконання (див. табл. 2.10). Демократичний стиль лідерства та акцент на трансформаційні підходи створюють внутрішньоорієнтовану культуру інновацій, що особливо важливо в екологічному сегменті. Подальше вдосконалення передбачає розвиток горизонтальних комунікацій, формалізацію командної співпраці та впровадження систем коучингу для посилення мотиваційного середовища.

Таблиця 2.10

Аналіз організаційного менеджменту ТОВ «ДеЛаМарк»

Критерій	Характеристика	Аналіз	Рекомендації
Модель управління	Комбінована: функціональна модель із ознаками сучасного адаптивного управління	Основу управління становить функціонально-лінійна структура з чітким розподілом обов'язків. У межах маркетингу, інновацій та діджитал-напрямів спостерігається впровадження сучасних практик — горизонтальної комунікації, кросфункціональних зв'язків і залучення співробітників до пошуку рішень.	1. Високий рівень структурованості. 2. Адаптивність до змін середовища. 3. Розвивати матричну взаємодію між R&D, маркетингом і логістикою.
Роль керівників у прийнятті рішень	Централізована на стратегічному рівні, децентралізована на операційному	Стратегічні рішення ухвалює топменеджмент (директор, керівники відділів), у той час як на рівні виконання делеговані повноваження на менеджерів середньої ланки (збут, логістика, виробництво). Такий підхід забезпечує баланс між контролем і швидкістю реакції.	1. Централізація забезпечує управлінську стабільність. 2. Делегування формує гнучкість. 3. Важливо посилити командну залученість до прийняття інноваційних рішень.
Стиль лідерства	Демократично-партнерський, із елементами трансформаційного стилю	Керівництво демонструє відкритість до зворотного зв'язку, підтримує ініціативу працівників, стимулює розвиток інноваційного мислення, особливо в R&D та маркетинговому підрозділі. Комунікація здійснюється через регулярні наради, цифрові канали та особисті обговорення.	1. Мотивація працівників на високому рівні. 2. Сприятливе середовище для розвитку інновацій. 3. Доцільно інституціоналізувати коучинг і наставництво в межах команд.

Джерело: складено автором на основі матеріалів [33]

Система стратегічного управління ТОВ «ДеЛаМарк» орієнтована на реалізацію екологічної місії підприємства та довготривалого утримання позицій у сегменті сталого споживання. Серед ключових

стратегічних цілей виділяються: розширення частки ринку в сегменті екотоварів до 15% до 2027 року, масштабування присутності в B2B-напрямі (офіси, клінінгові компанії), посилення експорту до країн Східної Європи та розвиток продуктових інновацій через власний R&D-відділ. Цілі формулюються з урахуванням ринкових тенденцій, екологічних трендів і змін споживчої поведінки, що свідчить про інтеграцію принципів стратегічного мислення в управлінські процеси.

Наявність довгострокових планів у діяльності підприємства підтверджується послідовністю у впровадженні цифрових каналів збуту, стандартизації продукції відповідно до міжнародних вимог (ISO, Ecolabel), а також регулярною участю в галузевих виставках та екоініціативах. Стратегічні плани охоплюють період 3–5 років і передбачають розширення асортименту, автоматизацію логістичних операцій, диверсифікацію постачальників сировини та посилення програми лояльності. Такий підхід формує сталу конкурентну перевагу підприємства й забезпечує адаптацію до динамічного зовнішнього середовища.

Система HR-менеджменту ТОВ «ДеЛаМарк» демонструє позитивну динаміку розвитку в умовах сучасної моделі соціально орієнтованого підприємництва. Мотиваційна політика компанії поєднує матеріальні стимули з емоційно-ціннісними, що створює лояльне середовище для співробітників (див. табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Оцінка HR-менеджменту ТОВ «ДеЛаМарк»

Характеристика	Механізми реалізації	Опис
<i>Мотиваційна система</i>		
Поєднання матеріального і нематеріального стимулювання	1. Базова заробітна плата + премії за KPI 2. Гнучкий графік 3. Внутрішнє визнання (публічні подяки, нагороди) 4. Еко-цінності як частина мотивації	1. Створено позитивне морально-психологічне середовище. 2. Стимулюється результативність та лояльність персоналу. 3. Відсутність довготривалих мотиваційних програм.

Продовження табл. 2.11

<i>Навчання персоналу</i>		
Часткове фінансування підвищення кваліфікації, внутрішні тренінги	1. Наставництво нових працівників. 2. Вебінари, тренінги зі сталого виробництва та SMM. 3. Участь у галузевих виставках і навчальних подіях.	1. Спрямовано на розвиток ключових компетенцій у сфері екологічного продукту та діджитал-комунікацій. 2. Відсутні довготривалі програми формального підвищення кваліфікації.
<i>Плинність кадрів</i>		
Помірна ($\approx 10\text{--}13\%$ на рік), характерна для виробничих компаній	1. Розширення зони відповідальності. 2. Переведення між відділами (внутрішня мобільність). 3. Періодична оцінка задоволеності персоналу.	1. Плинність не є критичною і свідчить про певну стабільність. 2. Основна частина звільнень припадає на молодший персонал / виробничу ланку.

Джерело: складено автором на основі [33]

Програми навчання є функціональними та тематично релевантними, але потребують подальшої інституціоналізації. Помірний рівень плинності кадрів свідчить про ефективність базових HR-інструментів, однак у сфері адаптації та розвитку молодшого персоналу існує потенціал для вдосконалення. Розширення формальних освітніх ініціатив та побудова прозорої системи професійного росту дозволить підвищити продуктивність і зберегти кадрову стійкість у довгостроковій перспективі.

Нижче подано результати анкетування співробітників ТОВ «ДеЛаМарк» щодо ефективності управлінської діяльності (див. табл. 2.12). Опитування проводилося з метою виявлення рівня управлінської комунікації, прозорості прийняття рішень, мотиваційних підходів та залучення персоналу до управлінських процесів. Участь в анкетуванні взяли 26 співробітників із різних функціональних підрозділів. Наведена таблиця 2.12 демонструє кількісні та відносні результати відповідей на кожне питання, що дозволяє здійснити якісний аналіз управлінської системи підприємства.

Таблиця 2.12

Результати анкетування співробітників ТОВ «ДеЛаМарк» щодо
ефективності управлінської діяльності

№	Питання	Варіант відповіді	Кількість респондентів (осіб)	Частка (%)
1	2	3	4	5
1	Наскільки чітко ви розумієте цілі компанії?	Повністю розумію	17	65,4%
		Частково	7	26,9%
		Незрозумілі	2	7,7%
2	Як би ви оцінили стиль керівництва у вашому підрозділі?	Демократичний	15	57,7%
		Авторитарний	5	19,2%
		Змішаний	6	23,1%
3	Наскільки відкритим є керівництво до ваших ідей?	Завжди відкриті	14	53,8%
		Іноді	9	34,6%
		Ігнорують	3	11,6%
4	Чи маєте ви змогу впливати на прийняття рішень?	Так, часто	10	38,5%
		Рідко	11	42,3%
		Ніколи	5	19,2%
5	Як швидко керівництво реагує на внутрішні проблеми?	Оперативно	13	50,0%
		З затримкою	9	34,6%
		Повільно	4	15,4%
6	Чи отримуєте ви регулярний зворотний зв'язок щодо роботи?	Постійно	12	46,2%
		Час від часу	10	38,5%
		Майже ніколи	4	15,3%
7	Наскільки ефективно працює внутрішня комунікація?	Дуже ефективно	11	42,3%
		Помірно	12	46,2%
		Неефективно	3	11,5%
8	Чи вважаєте ви свою думку врахованою у процесах управління?	Так, завжди	9	34,6%
		Часом	13	50,0%
		Ніколи	4	15,4%
9	Як ви оцінюєте розподіл обов'язків у команді?	Чіткий	16	61,5%
		Нечіткий	6	23,1%
		Нерівномірний	4	15,4%
10	Чи мотивує вас керівництво до розвитку?	Так, активно	13	50,0%
		Обмежено	9	34,6%
		Ні	4	15,4%
11	Як часто вам доводиться брати участь у командних обговореннях?	Щотижня	14	53,8%

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4	5
		Іноді	9	34,6%
		Майже ніколи	3	11,6%
12	Наскільки прозорими є управлінські рішення?	Повністю прозорі	10	38,5%
		Частково	12	46,2%
		Непрозорі	4	15,3%
13	Чи відчуваєте ви підтримку від безпосереднього керівника?	Завжди	17	65,4%
		Іноді	6	23,1%
		Ніколи	3	11,5%
14	Як ви оцінюєте систему делегування повноважень?	Ефективна	11	42,3%
		Нестабільна	9	34,6%
		Відсутня	6	23,1%
15	Загалом, наскільки ефективним є управління компанією?	Висока ефективність	14	53,8%
		Помірна	9	34,6%
		Низька	3	11,6%

Джерело: складено автором

Результати анкетування свідчать, що більшість співробітників позитивно оцінюють управлінську діяльність ТОВ «ДеЛаМарк», особливо в частині відкритості керівництва, ефективної внутрішньої комунікації та чіткого розподілу обов'язків.

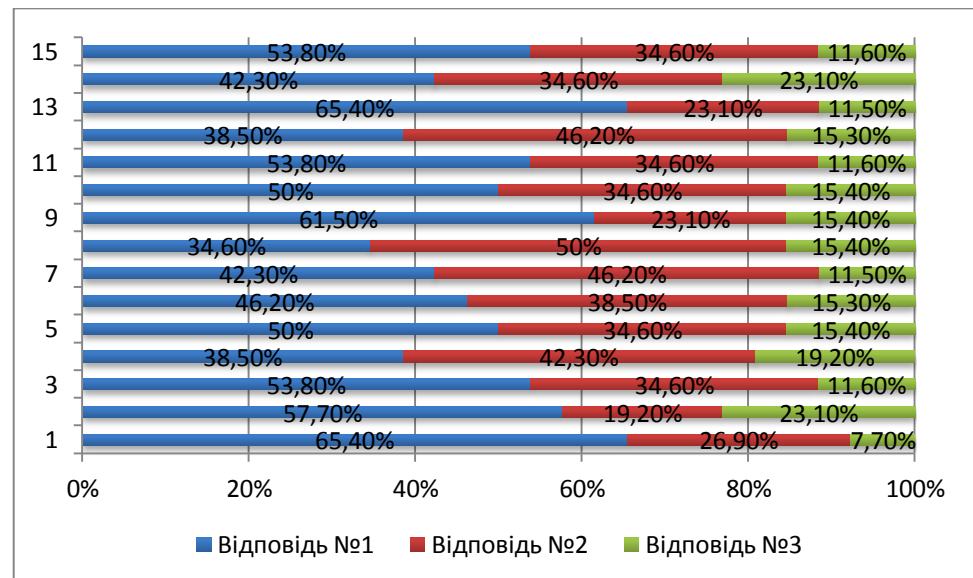


Рис. 2.4 Результати анкетування співробітників ТОВ «ДеЛаМарк» щодо ефективності управлінської діяльності

Джерело: побудовано автором

Найвищу підтримку отримали показники розуміння стратегічних цілей (65,4%), стиль демократичного управління (57,7%) та підтримка з боку безпосередніх керівників (65,4%). Деякі респонденти відзначили недостатню прозорість рішень (15,3% вважають їх непрозорими), відсутність стабільної системи делегування (23,1%), а також рідке залучення до прийняття управлінських рішень (19,2% — ніколи). Це вказує на необхідність удосконалення горизонтальної комунікації, розширення делегування повноважень і систематизації зворотного зв'язку в компанії. У цілому, анкетування підтвердило позитивну динаміку в HR-практиках і високий рівень управлінської адаптивності до запитів персоналу.

Ефективність управлінських рішень у ТОВ «ДеЛаМарк» загалом можна оцінити як високий, що підтверджується позитивною динамікою розвитку підприємства, злагодженою командною взаємодією та лояльністю персоналу. Результати анкетування засвідчили потребу у підвищенні прозорості управлінських процесів, розширенні делегування повноважень та посиленні участі працівників у прийнятті рішень. Подальше вдосконалення можливо забезпечити через впровадження цифрових інструментів управління, формалізацію командних сесій зворотного зв'язку та розвиток внутрішнього лідерства в межах структурних підрозділів.

РОЗДІЛ 3

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1 Визначення основних проблем в управлінні ТОВ «ДеЛаМарк»

Загальний огляд проблем управління ТОВ «ДеЛаМарк» свідчить про наявність окремих дисфункцій у внутрішній комунікації, обмежене делегування повноважень та недостатню систематизацію зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками. Незважаючи на високу лояльність персоналу та стратегічну зрілість управлінської моделі, існує потреба в покращенні горизонтальної взаємодії між підрозділами, автоматизації управлінських процесів та формалізації процедур прийняття рішень. Виявлені недоліки, зокрема повільна реакція на внутрішні проблеми та часткова непрозорість рішень, можуть стримувати інноваційну динаміку компанії в умовах зовнішньої нестабільності.

Проблеми стратегічного планування в ТОВ «ДеЛаМарк» полягають у фрагментарності довгострокових орієнтирів та відсутності єдиної формалізованої стратегії розвитку, що охоплювала б усі функціональні напрями діяльності. Хоча підприємство декларує екологічну місію та інноваційність як стратегічні пріоритети, механізми досягнення цілей часто залишаються недостатньо деталізованими, а процес стратегічного аналізу не включає регулярного перегляду та оцінки ефективності обраних напрямів. Обмежене залучення середнього менеджменту до розробки стратегічних рішень знижує гнучкість планування та стримує ініціативність на операційному рівні.

У сфері управління персоналом виявлено низку недоліків, серед яких найсуттєвішими є відсутність системи безперервного професійного

розвитку, обмежене кар'єрне планування та слабка адаптація нових працівників. Незважаючи на позитивну атмосферу та ефективну мотивацію ключових співробітників, молодший персонал часто не має достатніх ресурсів для професійного зростання, що частково зумовлює плинність кадрів у виробничих підрозділах. Відсутність структурованої внутрішньої системи коучингу та індивідуального наставництва уповільнює формування кадрового резерву, що є критично важливим для підтримки сталого зростання в умовах змінного ринку.

Одним із ключових вузьких місць у комунікації та делегуванні в ТОВ «ДеЛаМарк» є нерівномірна інтенсивність горизонтальних взаємодій між відділами та недостатня прозорість у розподілі управлінських повноважень. Внаслідок надмірної концентрації рішень на рівні топменеджменту, оперативні процеси часто втрачають гнучкість, а ініціативи з боку виконавців залишаються не реалізованими. Внутрішні комунікаційні канали хоч і формально налагоджені, однак відсутність інтегрованих цифрових платформ (як-от ERP-систем чи task-management-інструментів) призводить до дублювання функцій, затримок у зворотному зв'язку та низької прозорості внутрішнього документообігу.

У сфері управління ризиками на підприємстві наявні прогалини, пов'язані з фрагментарністю і реактивним характером підходів до ідентифікації загроз. Попри загальну орієнтацію компанії на сталий розвиток, не сформовано цілісної політики ризик-менеджменту, яка б передбачала превентивне оцінювання ризиків за ключовими напрямками: сировинні поставки, енергетична безпека, регуляторна відповідність, логістика. Ризики пов'язані з кадровою стабільністю та технологічними збоями залишаються або недооціненими, або не відображеними в офіційних процедурах. Це створює потенційні вразливості, які можуть активізуватись у кризових умовах або при зростанні масштабів діяльності.

Аналіз управлінських проблем ТОВ «ДеЛаМарк» демонструє, що, попри загальну ефективність поточної операційної моделі, окремі функціональні сфери мають структурні дисбаланси, які можуть стримувати подальше зростання компанії. Найбільш критичними є сфери стратегічного планування, комунікації, управління ризиками та HR (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Систематизація управлінських проблем ТОВ «ДеЛаМарк» за сферами

Сфера управління	Характер управлінських проблем	Опис та прояви	Наслідки для підприємства
Стратегічне управління	Відсутність формалізованої довгострокової стратегії	Стратегічні цілі не деталізуються в документах, обмежена участь середнього менеджменту в стратегуванні	Зниження гнучкості в періоди ринкових змін, обмеження інноваційного розвитку
Управління персоналом	Слабке кар'єрне планування, недостатнє навчання молодших працівників	Відсутні індивідуальні освітні траєкторії, адаптація новачків неструктурована	Плинність кадрів у виробництві, зниження мотивації в окремих підрозділах
Комунікація та делегування	Централізація рішень, неузгодженість між відділами	Недостатня горизонтальна взаємодія, обмежене використання цифрових каналів комунікації	Затримки в ухваленні рішень, зниження командної ефективності
Ризик-менеджмент	Відсутність єдиної політики управління ризиками	Ризики неформалізовані, реактивний характер управління непередбаченими ситуаціями	Підвищення вразливості в умовах економічної або енергетичної нестабільності
Управління знаннями	Відсутність системи накопичення та передачі досвіду	Знання зберігаються індивідуально, немає формалізованих внутрішніх інструкцій або баз даних	Втрата експертизи при зміні персоналу, дублювання помилок
Фінансове планування	Фрагментарне бюджетування та неформалізований контроль витрат	Нестача KPI-аналітики на рівні підрозділів, облік витрат — постфактум	Обмежене прогнозування рентабельності окремих продуктів та проектів

Вони потребують системної реорганізації, зокрема впровадження формалізованих стратегічних документів, цифрових платформ для взаємодії між відділами, політик ризик-менеджменту та інституціоналізованого управління знаннями. Усунення вказаних вузьких місць дозволить підприємству підвищити адаптивність, управлінську прозорість і зберегти конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі.

Аналіз критичності управлінських проблем ТОВ «ДеЛаМарк» свідчить про необхідність пріоритетного вирішення питань делегування повноважень, налагодження горизонтальної комунікації та впровадження повноцінної системи управління ризиками. Саме ці аспекти мають найвищий рівень впливу та терміновості, оскільки безпосередньо впливають на адаптивність компанії до змінного ринкового середовища та оперативну ефективність (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Пріоритетність управлінських проблем ТОВ «ДеЛаМарк»

№	Управлінська проблема	Рівень впливу на діяльність	Терміновість вирішення	Пріоритетність	Опис
1	Відсутність формалізованої довгострокової стратегії	Високий	Середній	Високий (A)	Проблема обмежує стратегічне бачення, знижує конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі
2	Недостатнє делегування повноважень на середній рівень	Високий	Високий	Критичний (A+)	Призводить до втрати гнучкості, перевантаження топменеджменту та уповільнення прийняття рішень
3	Низька горизонтальна комунікація між підрозділами	Середній	Високий	Високий (A)	Знижує узгодженість дій, створює бар'єри в реалізації міжфункціональних проектів
4	Відсутність системи управління ризиками	Високий	Середній	Високий (A)	Підвищує вразливість до зовнішніх і внутрішніх загроз, ускладнює планування

Продовження табл. 3.1

5	Недостатня система навчання і адаптації персоналу	Середній	Середній	Середній (В)	Впливає на плинність кадрів і ефективність команд, але не блокує ключові процеси
6	Відсутність централізованої бази знань	Середній	Низький	Середній (В)	Призводить до повторення помилок, втрати досвіду, але має відкладений ефект
7	Обмежене фінансове планування в підрозділах	Середній	Середній	Середній (В)	Знижує ефективність управління витратами на мікрорівні
8	Неструктурованість внутрішнього зворотного зв'язку	Низький	Високий	Середній (В)	Ускладнює управління мотивацією та впровадження змін, але не є критичним

Джерело: складено автором

Проблеми другого порядку — зокрема недостатній розвиток внутрішньої освітньої системи, централізованої бази знань чи фінансового аналізу на рівні підрозділів — можуть бути інтегровані в середньо- або довгострокові плани організаційного вдосконалення. Така матриця дозволяє сформулювати логічну послідовність управлінських дій і обґрунтувати розподіл ресурсів для покращення управлінської системи в цілому.

У рамках порівняльного аналізу управлінських практик ТОВ «ДеЛаМарк» із провідними конкурентами в екологічному секторі — Sodasan (Німеччина), Blux (Польща), а також Green Max (Україна) — було здійснено бенчмаркінг за ключовими критеріями стратегічного, кадрового, комунікаційного та інноваційного управління. Аналіз виявив, що ТОВ «ДеЛаМарк» демонструє сильні сторони у сфері ціннісного брендингу та власного R&D-супроводу, проте поступається закордонним конкурентам у питаннях інтегрованого ризик-менеджменту, автоматизації управління знаннями та багаторівневої мотивації персоналу. Це створює передумови для адаптації ефективних елементів міжнародного досвіду (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Бенчмаркінг управлінських практик в екологічному секторі

Критерій	ТОВ «ДеЛаМарк» (Україна)	Sodasan (Німеччина)	Blux (Польща)	Green Max (Україна)	Рекомендації
Стратегічне планування	Частково формалізоване, з фокусом на еко-цінностях	Повністю структуроване з ESG-орієнтацією	Багаторівнева стратегія (ринок/інновації)	Ситуативне, не деталізоване	Варто адаптувати ESG-фреймворк Sodasan для сталого управління
Управління персоналом	Стимулювання через премії та неформальне визнання	Мультиінструментальна система мотивації, навчання, коучинг	Сильний HR-маркетинг і розвиток талантів	Мінімальні HR-практики	Доцільно запровадити системи коучингу й кар'єрного планування
Ризик-менеджмент	Реактивна модель, без формалізованих процедур	ISO-базована система з регламентами і сценаріями реагування	Стандартизований моніторинг і превенція	Відсутня	Розробити внутрішню політику ризиків з періодичним аудитом
Делегування повноважень	Централізоване, часткове делегування на середній рівень	Децентралізоване управління проектами (SCRUM, Agile)	Командне прийняття рішень	Повна централізація	Запровадити проектно-орієнтовану модель (Agile-осередки)
Управління знаннями	Відсутня база знань, знання передаються усно	CRM-платформи, корпоративна LMS, документація	Внутрішній портал, шаблони, SOP	Відсутня	Створити цифрову базу знань для накопичення досвіду
Інноваційність	Власний R&D-відділ, тестування формул	Постійна інноваційна лабораторія з колабораціями	Технічне оновлення та smart-пакування	Мінімальні інновації	Посилити партнерство з науковими центрами та еко-стартапами
Брендинг і позиціонування	Сильний локальний бренд з акцентом на етичності	Глобальний бренд зі стилем	Преміальне позиціонування з digital-підтримкою	Початковий рівень брендингу	Масштабувати ціннісний імідж через PR і соціальні ініціативи

Джерело: складено автором

Порівняльний бенчмаркінг свідчить, що ТОВ «ДеЛаМарк» займає конкурентоспроможну позицію на українському ринку завдяки сильному еко-бренду, високій якості продукції та власним інноваційним розробкам. Компанія може суттєво зміцнити управлінський потенціал шляхом адаптації кращих практик міжнародних конкурентів, зокрема: впровадження стандартизованої системи ризик-менеджменту, створення централізованої бази знань, запровадження Agile-методів делегування та розвитку персоналу через інституціоналізовані програми навчання і наставництва. Такий підхід дозволить трансформувати управлінську модель у напрямі підвищення адаптивності, сталості та довгострокової ефективності.

Ключовими управлінськими викликами для ТОВ «ДеЛаМарк» є необхідність трансформації системи стратегічного управління в умовах динамічного ринку екологічної продукції, підвищення гнучкості внутрішньої комунікації та делегування, а також формалізація політики ризик-менеджменту. Серед актуальних викликів вирізняються також потреба в інституціоналізації кадрового розвитку, впровадженні цифрових платформ для управління знаннями та посиленні інтеграції ESG-принципів у довгострокову стратегію. Ці фактори вимагають комплексного перегляду управлінської парадигми із фокусом на адаптивність, прозорість і інноваційність управлінських рішень.

3.2 Напрями вдосконалення управлінських процесів в умовах сталого розвитку

Підхід до розробки рекомендацій для ТОВ «ДеЛаМарк» базується на інтеграції результатів SWOT- і PESTLE-аналізу, а також глибокої оцінки фінансової звітності за 2022–2024 рр., що дозволяє виявити як внутрішні резерви ефективності, так і зовнішні точки зростання. Особливий акцент зроблено на гармонізації управлінських рішень із

принципами сталого розвитку — через розширення екологічного портфеля, оптимізацію ресурсоспоживання та підтримку соціально відповідальних практик. Окремим стратегічним вектором є цифровізація бізнес-процесів, яка включає автоматизацію управлінських функцій, впровадження CRM/ERP-систем та розвиток digital-комунікацій, що сприятиме підвищенню гнучкості, прозорості й адаптивності управління в умовах сучасного ринку.

Запропоновані рекомендації формують системну основу для переходу від інтуїтивного до структурованого стратегічного управління в ТОВ «ДеЛаМарк». Впровадження сценарного планування дозволить передбачати та адаптуватися до ринкових коливань, а розширення антикризового менеджменту підвищить стійкість бізнесу до макроекономічних і внутрішніх ризиків (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Рекомендації щодо вдосконалення стратегічного управління ТОВ «ДеЛаМарк»

Зміст рекомендації	Очікуваний ефект	Інструменти реалізації
1	2	3
<i>Впровадження сценарного планування</i>		
Розробити декілька варіантів стратегічного розвитку на 3–5 років із врахуванням макроекономічних, енергетичних і регуляторних ризиків	Підвищення гнучкості управлінських рішень, швидке реагування на зміни	1. PESTLE-моделювання. 2. Альтернативні бюджети. 3. Модель «оптимістичний/ базовий/ кризовий» сценарій.
<i>Формалізація стратегічного плану</i>		
Розробити структуру довгострокової стратегії з розподілом відповідальності по підрозділах	Узгодженість між відділами, підвищення контролю за досягненням стратегічних KPI	1. Стратегічна карта цілей. 2. Презентація плану для працівників. 3. Щоквартальний перегляд.
<i>Розширення антикризового менеджменту</i>		
Впровадити систему моніторингу ризиків, сценарії реагування, план безперервності діяльності (BCP)	Зменшення впливу форс-мажорів, стабілізація операційного середовища	1. Матриця ризиків. 2. Протоколи кризових дій. 3. Створення кризової групи

Продовження табл. 3.3

1	2	3
<i>Впровадження ESG-орієнтованого управління</i>		
Інтегрувати екологічні, соціальні та управлінські індикатори у стратегію	Підвищення репутаційної вартості бренду, залучення сталих інвесторів	1. Публічний ESG-звіт 2. Стандарти ISO 14001, SA8000 3. Внутрішній аудит відповідності
<i>Стратегічна участь середнього менеджменту</i>		
Залучати керівників відділів до розробки стратегічних цілей та оцінювання ризиків	Підвищення мотивації та якості рішень на оперативному рівні	1. Стратегічні сесії. 2. KPI за участь у плануванні. 3. Зворотній зв'язок у форматі воркшопів.

Джерело: складено автором

Інтеграція ESG-факторів і залучення середнього менеджменту до стратегічних процесів забезпечать баланс між сталим розвитком, операційною ефективністю та мотивацією персоналу, що є критично важливим для довгострокової конкурентоспроможності компанії.

Оптимізація структури управління ТОВ «ДеЛаМарк» має стратегічне значення для підвищення адаптивності, оперативності та командної взаємодії в умовах високої конкурентності на ринку екотоварів (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Рекомендації з оптимізації структури управління ТОВ
«ДеЛаМарк»

Напрямок вдосконалення	Зміст рекомендації	Очікувані результати	Інструменти реалізації
Впровадження матричної структури управління	Перехід від виключно функціональної до матричної моделі: призначення проектних координаторів, подвійне підпорядкування (функціональне + проектне)	Підвищення узгодженості між маркетингом, логістикою, виробництвом, скорочення бюрократичних затримок	1. Створення проектних груп. 2. Оцінка ефективності проєктів. 3. Визначення зони відповідальності.
Делегування оперативних повноважень	Передача частини управлінських рішень від топменеджменту до керівників середньої ланки	Розвантаження керівництва, підвищення швидкості прийняття рішень	1. Розробка регламентів делегування. 2. KPI за самостійність у прийнятті рішень. 3. Звіти про оперативні дії.

Продовження табл. 3.4

Інституціоналізація відповідальності за напрямками	Закріплення персональної відповідальності за ключові функції (інновації, ризики, навчання персоналу) за конкретними менеджерами	Посилення контролю за процесами, уникнення дублювання функцій	1. Мапа відповідальності. 2. Оцінка виконання функцій за квартал. 3. Впровадження щомісячної звітності.
Гнучкі командні структури	Формування тимчасових кросфункціональних команд для реалізації інноваційних або кризових проєктів	Адаптивність до нестабільного ринкового середовища	1. Воркшопи з командиноутворення. 2. Agile-інструменти. 3. Оцінка ефективності команд.
Використання цифрових платформ для управління структурою	Впровадження інтегрованих task-management систем (Trello, Asana, Bitrix24) для візуалізації навантаження, відповідальності та термінів	Прозорість управлінських рішень, контроль навантаження та ресурсів	1. Активність користувачів. 2. Аналітика ефективності по проєктах. 3. Зворотній зв'язок персоналу.

Джерело: складено автором

Впровадження матричної моделі дозволить налагодити міжфункціональні зв'язки, мінімізувати дублювання завдань та сформувати проектно-орієнтовану культуру. Делегування повноважень та персоніфіковане закріплення функціональних зон відповідальності сприятимуть підвищенню автономності середнього менеджменту та відповідальності виконавців. Застосування цифрових платформ управління дозволить візуалізувати й аналізувати внутрішні управлінські процеси в режимі реального часу, що стане основою для формування гнучкої, сучасної та прозорої моделі організації управління.

Запропоновані заходи з покращення управління персоналом на ТОВ «ДеЛаМарк» є логічним продовженням стратегії розвитку організаційної культури та адаптації до сучасних викликів ринку праці. Впровадження структурованої системи адаптації та мотивації дозволить зменшити кадрові втрати та прискорити інтеграцію новачків, а система

безперервного навчання сприятиме формуванню компетентного, гнучкого та ініціативного персоналу (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Рекомендації з покращення управління персоналом ТОВ «ДеЛаМарк»

HR-напрямок	Рекомендації	Очікуваний ефект	Інструменти реалізації
Система адаптації нових працівників	Розробити стандартизовану програму адаптації з наставником, чек-листами та періодичною оцінкою	Швидке залучення до процесів, зменшення етапу «входження в посаду»	1. Адаптаційний пакет. 2. Наставник на 1 місяць. 3. Опитування через 14/30 днів.
Мотиваційна програма	Ввести диференційовану систему преміювання за індивідуальні та командні результати, додати нематеріальні стимули	Підвищення продуктивності та задоволеності роботою	1. KPI-премії. 2. Визнання публічних досягнень. 3. Мотиваційний рейтинг.
Кар'єрне планування	Розробити вертикальні та горизонтальні траєкторії росту з можливістю внутрішнього переходу між відділами	Підвищення лояльності, збереження компетентного персоналу	1. Кар'єрна мапа. 2. Щорічні співбесіди розвитку. 3. Індивідуальні плани зростання.
Впровадження безперервного навчання	Створити внутрішню освітню платформу або навчальний хаб: онлайн-курси, мікронавчання, внутрішні тренери	Зростання професійних компетенцій, підвищення ефективності команд	1. Сертифікати. 2. LMS-система або Google Classroom. 3. Навчальні KPI за відділами.
Внутрішні комунікації в HR	Регулярне інформування персоналу про можливості розвитку, досягнення, ініціативи	Формування корпоративної культури, залучення працівників	1. HR-бюлетень. 2. Slack/Telegram-канал для команди. 3. Оцінка задоволеності персоналу.
Зворотній зв'язок та оцінка ефективності	Впровадити систему регулярних оцінювань (360°, щоквартальний review, опитування)	Поліпшення якості комунікації та виявлення потенціалу співробітників	1. Анкетування. 2. Індивідуальні фідбек-сесії. 3. Рейтинг ініціативності.

Джерело: складено автором

Особливо важливим є розвиток внутрішньої HR-комунікації, яка сприяє прозорості, підтримці та командній згуртованості. Такий підхід

забезпечить підприємству не лише кадрову стабільність, а й підвищення конкурентоспроможності через розвиток людського капіталу.

Для удосконалення внутрішньої взаємодії та підвищення прозорості комунікацій у ТОВ «ДеЛаМарк» доцільно впровадити інтегровану CRM/ERP-систему, яка дозволить централізовано управляти задачами, ресурсами, проектами та персоналом у режимі реального часу. Така система забезпечить синхронізацію дій між підрозділами, зменшить кількість ручних операцій і дублювань, а також створить цифрову основу для командної взаємодії. Впровадження регулярного моніторингу зворотного зв'язку через щоквартальні опитування, 360-градусні оцінки та цифрові канали фідбеку дозволить своєчасно виявляти внутрішні комунікаційні бар'єри, адаптувати управлінські рішення до потреб колективу та посилити організаційну згуртованість. Такий підхід сприятиме формуванню відкритої, гнучкої та аналітично керованої системи внутрішнього менеджменту.

Цифрова трансформація управлінських процесів у ТОВ «ДеЛаМарк» має ґрунтуватися на автоматизації звітності та активному використанні хмарних платформ для оперативного аналізу даних і міжфункціональної взаємодії. Впровадження дашбордів у Power BI або Google Data Studio дозволить виводити ключові показники ефективності (KPI) у реальному часі, спростити управлінську аналітику та мінімізувати людський фактор у підготовці звітності. Хмарні платформи типу Google Workspace, Notion, Trello чи Bitrix24 дадуть змогу синхронізувати роботу підрозділів, структурувати комунікації, спростити спільне редагування документів і підвищити прозорість управлінських дій. Така цифрова модернізація сприятиме не лише ефективності управління, а й формуванню гнучкої, антикризово стійкої бізнес-архітектури.

Інтеграція запропонованих рекомендацій у загальну стратегію розвитку ТОВ «ДеЛаМарк» дозволить трансформувати управлінську

модель у напрямі проєктної гнучкості, цифрової прозорості та стійкості до ризиків. Поєднання сценарного планування, автоматизованих платформ управління, структурованого HR-супроводу та ESG-орієнтації створить цілісну систему стратегічного розвитку, здатну адаптуватися до динамічних умов ринку й забезпечити стабільне довгострокове зростання.

3.3 Прогноз ефективності запропонованих заходів

Запропонований поетапний план впровадження заходів забезпечує системний підхід до управлінської трансформації ТОВ «ДеЛаМарк», охоплюючи стратегічні, структурні, цифрові та HR-напрями (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5

План впровадження заходів для удосконалення управління ТОВ «ДеЛаМарк»

Напрямок	Конкретний захід	Термін	Відповідальні	Інструменти реалізації	Очікувані результати
Стратегічне управління	Розробка сценарного планування розвитку (3 варіанти)	2 квартал 2025	Директор + стратегічний консультант	SWOT + PESTLE + фінмодель	Підвищення гнучкості стратегії та готовності до змін
Анти-кризовий менеджмент	Формування матриці ризиків та кризових протоколів	3 квартал 2025	Керівник виробництва + HR + фінансовий менеджер	Risk-map, BCP (Business Continuity Plan)	Зменшення ймовірності збоїв в операційній діяльності
Оптимізація структури	Впровадження матричної моделі управління з проєктними координаторами	3–4 квартал 2025	Директор + керівники відділів	Мапа функцій, Agile-рольові карти	Покращення міжфункціональної взаємодії та відповідальності
Цифровізація управлінських процесів	Впровадження хмарної ERP/CRM-системи (наприклад, Bitrix24)	2–3 квартал 2025	ІТ-відділ + керівники напрямів	Ліцензоване ПЗ, навчання персоналу	Автоматизація звітності, синхронізація процесів

Продовження табл. 3.5

Мотивація персоналу	Розробка бонусної системи за результатами KPI + система нематеріальної мотивації	2–4 квартал 2025	HR-директор + керівники груп	KPI-матриця, електронний рейтинг досягнень	Підвищення залученості працівників і зниження плинності
Система адаптації	Запуск програми адаптації: наставництво, чек-листи, welcome-пакети	3 квартал 2025	HR-відділ	Настановчі буклети, онлайн-опитування	Скорочення часу на входження нового працівника в посаду
Безперервне навчання	Створення внутрішньої навчальної платформи (LMS або Google Classroom)	4 квартал 2025 – постійно	HR-відділ + тренери	Онлайн-курси, сертифікація, мотиваційні бали	Формування культури саморозвитку, ріст кваліфікації
Зворотний зв'язок	Впровадження системи регулярного фідбеку (360°, опитування, review)	4 квартал 2025 – постійно	HR-аналітик + відділи	Google Forms, анонімні опитування, review-сесії	Підвищення рівня довіри та якості управлінських рішень
Управління знаннями	Створення цифрової бази внутрішніх знань (SOP, інструкції, шаблони)	4 квартал 2025 – 1 квартал 2026	Менеджер з якості + IT-відділ	Wiki-платформа, корпоративний портал	Збереження експертизи, зменшення помилок, прискорення адаптації
Брендинг і внутрішня комунікація	Запуск HR-бюлетеня, внутрішніх каналів новин, відзначення досягнень	3 квартал 2025 – постійно	PR/HR відділ	Telegram, email, Notion, корпоративні дошки пошани	Підвищення морального клімату та залучення працівників

Джерело: складено автором

Упровадження сценарного планування, ERP-систем, адаптаційних програм і безперервного навчання не лише усуває наявні управлінські вузькі місця, але й створює основу для побудови гнучкої, динамічної та стійкої до зовнішніх викликів організації. Впровадження даних заходів дозволить сформувати нову якість управління, засновану на аналітичності, людському капіталі та цифровій ефективності.

Фінансова модель проекту з удосконалення управління ТОВ «ДеЛаМарк» передбачає переважне фінансування за рахунок власного

капіталу (88,1%), що свідчить про внутрішню фінансову стабільність підприємства та готовність до інвестицій у розвиток управлінських систем. Частка залучених ресурсів становить лише 11,9%, з яких більшість — кредитні кошти (135 тис. грн), спрямовані переважно на цифровізацію управління (ERP/CRM), автоматизацію HR та стратегічне планування (див. табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Фінансування проєкту щодо вдосконалення управління ТОВ
«ДеЛаМарк» (тис. грн.)

№ з/п	Назва статті витрат	Джерела фінансування				
		Власний капітал	Залучені ресурси		Загалом	
			Всього залучені кошти	У тому числі		
				Кредитні кошти	Інше	
1	2	3	4	5	6	7
1	Розробка стратегічної карти сценаріїв розвитку	98	22	15	7	120
2	Впровадження ERP/CRM-системи для управління	270	80	50	30	350
3	Створення цифрової бази знань і SOP	85	15	10	5	100
4	Автоматизація HR-процесів	125	35	25	10	160
5	Навчання персоналу та сертифікація менеджменту	150	30	20	10	180
6	Впровадження системи моніторингу ризиків	105	25	15	10	130
7	ВСЬОГО	833	207	135	72	1040
8	Питома вага у загальному фінансуванні	80,1%	19,9%	x	x	100%

Джерело: складено автором

Такий підхід дозволяє мінімізувати фінансові ризики, зберегти керованість грошових потоків та інвестувати у довготривалі активи нематеріального характеру, що підвищують конкурентоздатність. Залучення ресурсів із зовнішніх джерел здійснюється точково й раціонально — на етапах із високим рівнем віддачі. Отже, структура

фінансування є збалансованою, економічно обґрунтованою та відповідає стратегічним пріоритетам сталого розвитку й цифрової трансформації управлінської системи підприємства.

Представлений графік потоку інвестицій демонструє послідовне та зважене розгортання управлінських ініціатив ТОВ «ДеЛаМарк». Найбільше фінансове навантаження припадає на 3 і 4 квартали 2025 року, що пов'язано з інтенсивною фазою стратегічного планування, впровадження ERP/CRM та HR-автоматизації (див. табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Графік потоку інвестицій щодо вдосконалення управління ТОВ
«ДеЛаМарк» (тис. грн.)

Квартал	Розробка стратегічної карти сценаріїв розвитку	Впровадження ERP/CRM-системи для управління	Створення цифрової бази знань і SOP	Автоматизація HR-процесів	Навчання персоналу та сертифікація менеджменту	Впровадження системи моніторингу	Загальна сума
3 кв. 2025 р.	30	20	8	7	6	4	75
4 кв. 2025 р.	20	30	5	12	8	5	80
1 кв. 2026 р.	10	10	5	4	6	10	45
2 кв. 2026 р.	0	0	2	3	3	2	10
Всього	60	60	20	26	23	21	210

Джерело: складено автором

Поступове зменшення інвестицій у 2026 році зумовлено переходом від активної імплементації до моніторингу й стабілізації процесів. Така структура витрат дозволяє оптимізувати навантаження на бюджет, забезпечити ефективне освоєння ресурсів, уникнути перевантаження персоналу та гарантувати поетапну інтеграцію інструментів модернізації управління. Розумний баланс між стратегічним, цифровим та освітнім блоком у фінансуванні сприятиме зміцненню системи корпоративного управління на всіх рівнях.

Оцінка періоду окупності проєкту з удосконалення управління ТОВ «ДеЛаМарк» свідчить про високу інвестиційну привабливість запропонованих заходів. Вже у 4 кварталі 2026 року дисконтовані грошові потоки переходять у позитивну площину, а період дисконту окупності (DPB) становить лише 1,69 року, що є економічно обґрунтованим показником для управлінського проєкту середньострокового типу. Індекс прибутковості ($PI = 1,65$) перевищує одиницю, що підтверджує ефективність використання вкладених ресурсів.

Таблиця 3.8

Оцінка періоду окупності проєкту щодо управління ТОВ «ДеЛаМарк» (тис. грн.)

Показники	3 кв. 2025 р.	4 кв. 2025 р.	1 кв. 2026 р.	2 кв. 2026 р.	3 кв. 2026 р.	4 кв. 2026 р.	1 кв. 2027 р.	2 кв. 2027 р.	Всього
Загальний обсяг (тис. грн.)	-75	-80	-45	-10	0	0	0	0	-210
Вхідні грошові потоки CF (тис. грн.)	0	0	0	0	70	90	110	140	410
Коефіцієнт дисконтування (DF)	0,9656	0,9326	0,9009	0,8705	0,8412	0,8120	0,7840	0,7569	
Дисконтований CF (тис. грн.)	-72,42	-74,61	-40,54	-8,7	58,88	73,08	86,24	105,97	127,9
Накопичений дисконтований CF (тис. грн.)	-72,42	-147,1	-187,6	-196,3	-137,4	-64,31	21,93	127,9	
NPV									127,9
DPB									1,69
IRR									26%
PI (Індекс прибутковості проєкту)									1,65

Джерело: складено автором

Чиста приведена вартість ($NPV = 127,9$ тис. грн) та внутрішня норма прибутковості ($IRR = 26\%$) також свідчать про стратегічну доцільність інвестицій у цифровізацію та структурну трансформацію

управління. З урахуванням дисконту, проєкт демонструє стійке зростання економічного ефекту вже з другого року реалізації, що забезпечує стабільне фінансове підґрунтя для довгострокової управлінської модернізації.

З позицій фінансової стійкості та управлінського ефекту, реалізація запропонованих заходів дозволить зміцнити адаптивність підприємства до зовнішніх викликів, посилити взаємодію між підрозділами та підвищити ефективність прийняття рішень. Стратегічна орієнтація на цифрову трансформацію, антикризове планування та розвиток людського капіталу створює довгострокову основу для стійкого зростання та формування конкурентної переваги в екологічному сегменті ринку побутової хімії.

ВИСНОВКИ

Мале підприємство є динамічною організаційно-економічною формою господарювання, яка відзначається обмеженою чисельністю персоналу, невеликим обсягом капіталу та високим ступенем гнучкості. В умовах економічної нестабільності (інфляція, воєнні ризики, валютні коливання) малий бізнес водночас виступає як вразливий, так і стратегічно адаптивний сектор економіки, здатний швидко реагувати на зміни ринку, переорієнтовуватись та підтримувати регіональну економічну активність.

Проаналізовано еволюцію теоретичних підходів до управління малим бізнесом від класичних моделей (Файоля, Тейлора) до сучасних концепцій (ситуаційна, системна, хаос-менеджмент). Установлено, що найефективнішими для умов нестабільності є гібридні управлінські моделі, які поєднують гнучкість Agile, сценарне планування та персоніфіковане лідерство. Адаптація традиційних теорій до реалій малого бізнесу забезпечує підвищення його життєстійкості й керованості в умовах криз.

Розглянуто методичні основи оцінювання ефективності управління, що включають фінансові, організаційні та інноваційні цифрові інструменти. Особливу увагу приділено адаптивним критеріям, що враховують ризики, нестабільні витрати та зміну ринкових умов. Комплексна система оцінювання дозволяє не лише вимірювати результативність, а й прогнозувати здатність управлінської моделі до стійкого розвитку в умовах турбулентності.

Було проведено комплексну організаційно-економічну характеристику ТОВ «ДеЛаМарк», у якій розкрито структуру підприємства, особливості його функціонування, виробничі потужності, систему управління та основні напрями діяльності. Особлива увага приділена матеріально-технічній базі, структурі персоналу, моделі

управління та каналам збуту продукції. Аналіз підтвердив, що підприємство має сформовану систему виробництва та логістики, функціональну організаційну модель із ознаками адаптивного управління, активну маркетингову стратегію та високий рівень екологічної орієнтації, що забезпечує стабільність на національному ринку побутової хімії.

Досліджено внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства з урахуванням умов економічної нестабільності. Було проведено PESTLE-аналіз, SWOT-аналіз, а також визначено рівень адаптації до зовнішніх викликів. Результати свідчать про значний потенціал розвитку завдяки високому рівню екологізації виробництва, сильному брендингу та мультиканальній системі збуту. Підприємство стикається з низкою зовнішніх ризиків, зокрема коливанням цін на сировину, посиленням конкуренції та нестабільністю регуляторної бази. SWOT-матриця окреслила чіткі напрями стратегічних дій, що ґрунтуються на сильних внутрішніх позиціях компанії.

Проаналізовано ефективність управлінської діяльності ТОВ «ДеЛаМарк» шляхом оцінки моделі управління, стилю лідерства, стратегічного підходу, системи HR і результатів анкетування персоналу. Встановлено, що управлінські рішення загалом є результативними, базуються на поєднанні централізованого контролю зі стратегічним делегуванням, демократичного стилю керівництва та мотивації персоналу. Анкетування виявило високий рівень підтримки з боку працівників, однак потребує удосконалення система внутрішньої комунікації, делегування та зворотного зв'язку. Таким чином, підприємство має дієву управлінську структуру, здатну до подальшої оптимізації через цифровізацію управління та розвиток командної культури.

Було системно проаналізовано основні проблеми в управлінні ТОВ «ДеЛаМарк», зокрема відсутність формалізованої довгострокової

стратегії, недостатню систему делегування повноважень, слабо структуровані процеси внутрішньої комунікації, а також відсутність централізованої політики ризик-менеджменту. Виявлено проблеми у сфері управління персоналом, такі як обмежені можливості кар'єрного зростання, нестача адаптаційних програм і слабка система зворотного зв'язку. Ці дисфункції гальмують ефективність прийняття управлінських рішень, знижують оперативність та обмежують інноваційний потенціал підприємства.

Визначено комплексні напрями вдосконалення управлінських процесів ТОВ «ДеЛаМарк» з урахуванням принципів сталого розвитку. До ключових рекомендацій включено: впровадження сценарного стратегічного планування, розвиток антикризового менеджменту, перехід до матричної структури управління, автоматизацію звітності, CRM/ERP-інтеграцію, створення системи безперервного навчання та формалізацію внутрішніх процедур. Також запропоновано розвинути інструменти нематеріальної мотивації, впровадити LMS-платформу та централізовану базу знань, що дозволить підвищити ефективність кадрового управління й адаптивність до ринкових викликів.

Здійснено прогноз ефективності впровадження запропонованих заходів на основі фінансового моделювання. Результати аналізу продемонстрували, що проєкт має високу економічну доцільність: NPV становить 127,9 тис. грн, PI — 1,65, а IRR — 26%, що свідчить про рентабельність і швидку окупність інвестицій (DPB = 1,69 року). Додатково підтверджено, що запропоновані заходи забезпечують не лише фінансовий ефект, а й управлінську стійкість, цифрову трансформацію процесів, покращення комунікацій і кадрову стабільність. Таким чином, реалізація цієї моделі реформування управління сприятиме сталому розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Красноносова О.М., Харченко Р.В. «Визначення сутності та змісту поняття малого бізнесу». *Бізнес Інформ*. Випуск №12. 2020. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-293-301>
2. Шнирков О.О., Руденко І.В. Місце та роль малого бізнесу у міжнародній економічній діяльності. *Молодий вчений*, №11(87), 2020. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-11-87-48>
3. Debono D., Aquilina R., Brincat J. Leadership in small business environments: from the heroic model to distributed approach. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*. 2024. URL: <https://doi.org/10.1108/dlo-04-2024-0098>.
4. Вітовський Ю., Смігунова О., Дудник О. Роль та значення малого підприємництва у формуванні стратегії економічного розвитку країни. *Український журнал прикладної економіки і технологій*. 2022. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-1-12>.
5. Кустрин А. Інституційне середовище банківського забезпечення розвитку малого підприємництва в Україні. *Український журнал прикладної економіки і технологій*. 2024. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-67>.
6. Пискун Л.М. Дослідження суб'єктів підприємництва, як передумова їх детінізації. *Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. Комунальне господарство міст*, 2023, том 2, випуск 176. URL: <https://khg.kname.edu.ua/index.php/khg/article/view/6112/6030>
7. Рябоволик, Т., Доренська, А. Розвиток малого та середнього підприємництва на регіональному рівні як ключовий фактор розширення можливостей зайнятості населення регіону. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2024. URL: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).156-169](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).156-169).

8. Ангелко І. Роль і місце малого підприємництва у структур економіки України. *Економічні науки*. 2022. URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-16](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-16)
9. Діденко А.В., Кравець О.В. Тенденції розвитку малого підприємництва в Україні. *Підприємництво та інновації*. Випуск №27, 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/27.6>
10. Крисько З. Роль підприємництва в економічному розвитку країни. *Економічний аналіз*. 2022. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2022.04.015>.
11. Куклінова Т. Функціонування малих підприємств під час воєнного стану. *Вісник Хмельницького національного університету* 2023, № 2. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-27>
12. Балан О.С. Розвиток малого підприємництва в територіальних громадах України в післявоєнний період. Випуск №5(69), 2023. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No5/19.pdf>
13. Яріш М. Макроекономічні ризики інвестиційної діяльності банківського сектору України в умовах воєнного стану та антикризова стратегія грошово-кредитної політики. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. Міжнародний електронний науковий журнал*. Випуск №1-2, 2024. URL: <https://doi.org/10.35774/ibo2024.01-02.105>
14. Белінська Я., Коваленко Ю. Регулювання валютного ринку України в умовах фінансової нестабільності воєнного часу. *Науковий вісник Полісся*, 1 (26), 121–140. 2023. URL: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-1\(26\)-121-140](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-1(26)-121-140)
15. Кузенко Н.В. Чинники залучення прямих іноземних інвестицій в економіку України. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Випуск 2 (75) 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.75-55>
16. Кучерява К., Кострюкова В. Курсоутворення в Україні: проблеми та шляхи оптимізації. *SSP Modern Economics, State and Public*

Administration, 3(1), 1–12. 2024. URL: <https://doi.org/10.53933/mespa.v3i1.128>

17. Скорик В. Фінансова адаптація малих підприємств до економічної нестабільності в умовах воєнного стану. *Економіка розвитку системи*. Випуск №6(2), 77-83. URL: <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2024-2-11>

18. Меркулова Т. В., Максимов М. С. Прийняття рішень у малому підприємстві: поведінкові аспекти. *Бізнес Інформ*. Випуск №10. 2024. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-144-151>

19. Boss L., Gralla E. Robustness of decentralized decision-making architectures in command and control systems. *Systems Engineering*, 26, 149 - 161. 2022. URL: <https://doi.org/10.1002/sys.21647>.

20. Долгалова О., Спиця Р. Оптимізація системи прийняття управлінських рішень на будівельному підприємстві. *Галицький економічний вісник*. 2023. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.01.068.

21. Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (24-26 травня 2022 року). Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк, 2022. 557 с.

22. Ігнатюк В.В., Навроцька Т.А., Гончар Т.М., Цюман, Є.С. Менеджмент організації: теоретичні основи та інноваційні підходи до управління. *Актуальні питання економічних наук*, (7). 2025. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14759520>

23. Хромушина Л. Виклики і перспективи управління персоналом у контексті теорії поколінь та в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*, Випуск №51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-40>

24. Янгулов Е.П. Теоретичне обґрунтування методологічних основ моделі стратегічного управління для малих підприємств. *Економічний*

простір. Випуск №196. 2024. URL: <https://doi.org/10.30838/EP.196.128-136>

25. Горобець Т.А. Фінансовий механізм управління ефективністю діяльності підприємств малого та середнього бізнесу. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2021. URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2021/50-2021/9.pdf>

26. Тюхтенко Н.А., Худолей В.Ю., Гарафонов О.І. Методологія управління ефективністю діяльності бізнес-організацій в контексті стратегічної цифровізації. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. Випуск 21(51), 2023. URL: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.2\(51\).274372](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.2(51).274372)

27. Кравчик Ю., Остапчук О. Методи та показники оцінки діяльності управління в організації. *Український журнал прикладної економіки і технологій*. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-20>.

28. Nuche A., Rodriguez J. Optimizing Efficiency Through Sustainable Strategies: The Role of Management and Monitoring in Achieving Goals. *APTISI Transactions on Management (ATM)*. 2024. URL: <https://doi.org/10.33050/atm.v8i2.2257>.

29. Самойлик Ю.В., Гринько О.В., Свистун М.А. Методологічні підходи до управління ризиками в логістичних системах в контексті економічної та енергетичної нестабільності. *Науковий погляд: економіка та управління*, № 4 (88), 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-88-9>

30. Богдарнюк І.В. Використання індикаторного підходу до оцінки економічної безпеки підприємств. *Економічний простір*. Випуск №193, 2024. URL: <https://doi.org/10.30838/EP.193.81-86>

31. Котвицька Н., Орябинський А., Паранькевич М. Особливості зовнішнього моніторингу малого підприємництва в контексті споживчих

товарів. *Економіка та суспільство*, (67). 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-90>

32. Міценко Н., Воронко О., Бонданюк В., Кабаці Б. Бізнес-аналітика як стратегічний ресурс розвитку та реалізації потенціалу підприємства. *Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету* 2022, № 6, Том 2. URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-24](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-24)

33. Офіційний сайт підприємства ТОВ «ДеЛаМарк». URL: <https://delamark.ua/>

34. Загальна інформація про підприємство ТОВ «ДеЛаМарк». URL: <https://opendatabot.ua/c/36385435>

35. Загальна інформація про підприємство ТОВ «ДеЛаМарк». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36385435/

36. Фінансова звітність підприємства ТОВ «ДеЛаМарк» за 2022 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/36385435/yearly-finances?current_year=2022

37. Фінансова звітність підприємства ТОВ «ДеЛаМарк» за 2023 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/36385435/yearly-finances?current_year=2023

38. Фінансова звітність підприємства ТОВ «ДеЛаМарк» за 2024 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/36385435/yearly-finances?current_year=2024

39. Загальна інформація про підприємство ТОВ «ЕкономПлюс». URL: <https://opendatabot.ua/c/34268112>

40. Офіційний сайт підприємства ТОВ «Біосфера». URL: <https://biosphere-corp.com/ua/>

41. Загальна інформація про підприємство ТОВ «Нова Хімія». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31466907/

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для співробітників ТОВ «ДеЛаМарк»

№	Запитання	Варіанти відповіді (оберіть один)
1	Наскільки чітко ви розумієте цілі компанії?	Повністю розумію Частково Незрозумілі
2	Як би ви оцінили стиль керівництва у вашому підрозділі?	Демократичний Авторитарний Змішаний
3	Наскільки відкритим є керівництво до ваших ідей?	Завжди відкриті Іноді Ігнорують
4	Чи маєте ви змогу впливати на прийняття рішень?	Так, часто Рідко Ніколи
5	Як швидко керівництво реагує на внутрішні проблеми?	Оперативно З затримкою Повільно
6	Чи отримуєте ви регулярний зворотний зв'язок щодо роботи?	Постійно Час від часу Майже ніколи
7	Наскільки ефективно працює внутрішня комунікація?	Дуже ефективно Помірно Неефективно
8	Чи вважаєте ви свою думку врахованою у процесах управління?	Так, завжди Часом Ніколи
9	Як ви оцінюєте розподіл обов'язків у команді?	Чіткий Нечіткий Нерівномірний
10	Чи мотивує вас керівництво до розвитку?	Так, активно Обмежено Ні
11	Як часто вам доводиться брати участь у командних обговореннях?	Щотижня Іноді Майже ніколи
12	Наскільки прозорими є управлінські рішення?	Повністю прозорі Частково Непрозорі
13	Чи відчуваєте ви підтримку від безпосереднього керівника?	Завжди Іноді Ніколи
14	Як ви оцінюєте систему делегування повноважень?	Ефективна Нестабільна Відсутня
15	Загалом, наскільки ефективним є управління компанією?	Висока ефективність Помірна Низька

Додаток Б

**Фінансова звітність підприємства ТОВ «ДеЛаМарк» за 2022
рік**

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	37.90	53.80
первісна вартість	1011	355.10	376.70
знос	1012	317.20	322.90
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	37.90	53.80
II. Оборотні активи Запаси	1100	3 599.20	2 418.30
Поточна дебіторська заборгованість	1155	4 714.00	6 208.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	53.90	62.30
Інші оборотні активи	1190	238.30	243.70
Усього за розділом II	1195	8 605.40	8 932.30
Баланс	1300	8 643.30	8 986.10

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн.	На кінець звітного періоду, тис. грн.
Капітал	1400	100.00	100.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 443.50	4 090.50
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	3 543.50	4 190.50
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
III. Поточні зобов'язання Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	1 070.80	680.50
розрахунками з бюджетом	1620	75.70	142.00
розрахунками зі страхування	1625	0.30	0.50
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	3 953.00	3 972.60
Усього за розділом III	1695	5 099.80	4 795.60
Баланс	1900	8 643.30	8 986.10

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн.	За попередній період, тис. грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	17 380.30	13 100.80
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	14 040.90	10 489.90
Інші доходи	2160	128.60	183.40

Інші витрати	2165	2 679.00	2 760.40
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	17 508.90	13 284.20
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	16 719.90	13 250.30
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	789.00	33.90
Податок на прибуток	2300	142.00	6.10
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	647.00	27.80

Додаток В

Фінансова звітність підприємства ТОВ «ДеЛаМарк» за 2023

рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1.80	1.80
первісна вартість	1001	4.10	4.10
накопичена амортизація	1002	2.30	2.30
Основні засоби:	1010	52.00	74.80
первісна вартість	1011	372.60	542.10
знос	1012	320.60	467.30
Усього за розділом I	1095	53.80	76.60
II. Оборотні активи Запаси:	1100	2 418.30	3 788.90
у тому числі готова продукція	1103	181.00	36.60
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	5 721.10	11 099.90
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	72.30	11.60
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	414.60	894.40
Гроші та їх еквіваленти	1165	62.30	69.20
Інші оборотні активи	1190	243.70	325.30
Усього за розділом II	1195	8 932.30	16 189.30
Баланс	1300	8 986.10	16 265.90

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100.00	100.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 090.50	8 824.90
Усього за розділом I	1495	4 190.50	8 924.90
товари, роботи, послуги	1615	680.50	2 207.40
розрахунками з бюджетом	1620	142.00	1 111.50
у тому числі з податку на прибуток	1621	142.00	1 039.20
розрахунками зі страхування	1625	0.50	0.90
Інші поточні зобов'язання	1690	3 972.60	4 021.20
Усього за розділом III	1695	4 795.60	7 341.00
Баланс	1900	8 986.10	16 265.90

Звіт про фінансові результати

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	35 909.60	17 380.30

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	24 377.30	14 040.90
Інші операційні доходи	2120	11.20	128.60
Інші операційні витрати	2180	5 756.60	2 679.00
Інші витрати	2270	13.30	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	35 920.80	17 508.90
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	30 147.20	16 719.90
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	5 773.60	789.00
Податок на прибуток	2300	1 039.20	142.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	4 734.40	647.00

Додаток Г

**Фінансова звітність підприємства ТОВ «ДеЛаМарк» за 2024
рік**

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн.	На кінець звітного періоду, тис. грн.
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1.80	0.00
первісна вартість	1001	4.10	4.10
накопичена амортизація	1002	2.30	4.10
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	74.80	183.10
первісна вартість	1011	542.10	828.90
знос	1012	467.30	645.80
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	76.60	183.10
II. Оборотні активи Запаси:	1100	3 788.90	4 832.60
у тому числі готова продукція	1103	36.60	58.10
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	11 099.90	11 447.80
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	11.60	12.60
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	894.40	1 320.10
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	69.20	560.20
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Інші оборотні активи	1190	325.30	142.80
Усього за розділом II	1195	16 189.30	18 316.10
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	16 265.90	18 499.20

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100.00	100.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	8 824.90	12 613.90
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	8 924.90	12 713.90
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та	1595	0.00	85.50

забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	2 207.40	1 529.70
розрахунками з бюджетом	1620	1 111.50	1 429.60
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 039.20	846.60
розрахунками зі страхування	1625	0.90	0.90
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	4 021.20	2 739.60
Усього за розділом III	1695	7 341.00	5 699.80
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	16 265.90	18 499.20

Звіт про фінансові результати

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	41 842.10	35 909.60
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	28 496.50	24 377.30
Інші операційні доходи	2120	1 228.50	11.20
Інші операційні витрати	2180	9 840.10	5 756.60
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270	62.40	13.30
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	43 070.60	35 920.80
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	38 399.00	30 147.20
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	4 671.60	5 773.60
Податок на прибуток	2300	846.60	1 039.20
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	3 825.00	4 734.40