МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

другий (магістерський) рівень вищої освіти

на тему: «Вплив адміністративного менеджменту на покращення ефективності діяльності підприємства»

Виконав: **Кравець Роман Володимирович**
студент спеціальності
073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент»

Керівник: **Славкова Олена Павлівна**
д.е.н., професор кафедри публічного управління та адміністрування

Рецензент: **Лариса МАЛІК**
провідний науковий співробітник відділу підприємництва, кооперації та агропромислової інтеграції ННЦ «Інститут аграрної економіки», кандидат економічних наук, старший науковий співробітник

Суми – 2025

Факультет Економіки і менеджменту
Кафедра Публічного управління та адміністрування
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність 073 «Менеджмент» ОПП «Адміністративний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Зав. кафедри Аліна БРИЧКО
« _ » «___» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧЦІ ВИЩОЇ ОСВІТИ
Кравцю Роману Володимировичу

1.Тема кваліфікаційної роботи: «Вплив адміністративного менеджменту на покращення ефективності діяльності підприємства»
2. База практичного дослідження: ТОВ «INTER CARS UKRAINE» м. Хмельницький
3. Науковий керівник: Славкова Олена Павлівна, д. е. н., професор

затверджена наказом по університету «25 » *листопада 2024 р. № 3873/ос*
4. Строк подання здобувачем закінченого проекту (роботи) 22 грудня 2025 року
5. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи:
первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова та статистична звітність; монографії, фахові наукові статті та тези доповіді міжнародних науково-практичних конференцій з питань адміністративного менеджменту
6. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
вивчити теоретичні основи впливу адміністративного менеджменту на покращення ефективності діяльності підприємства;

- розглянути організаційно – економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз ефективності діяльності підприємства;
- визначити напрямки удосконалення адміністративного менеджменту ТОВ "INTER CARS UKRAINE";
- розробити систему впровадження змін в системі адміністративного менеджменту на основі оптимізації організаційної структури ТОВ «INTER CARS UKRAINE»;
- оцінити ефективність запропонованих змін системи адміністративного менеджменту ТОВ "INTER CARS UKRAINE".

Завдання прийняв до виконання _____ _____
Підпис *Ім*я ПРІЗВИЩЕ*

Дата отримання завдання **21 листопада 2024 р.**

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	*Жовтень 2024*	виконано
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	*Листопад 2024*	виконано
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	*Лютий-квітень 2025*	виконано
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	*02-31 травня 2025*	виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	*Червень 2025*	виконано
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	*Липень-Серпень 2025*	виконано
7	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	*Вересень 2025*	виконано
8	Доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи	*Жовтень 2025*	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	*Листопад 2025*	виконано
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедру, до відділу якості освіти)	*Листопад 2025*	виконано
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	*15 грудня 2025*	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	*18_ грудня 2025*	

Роман Кравець

Здобувач _____ _____

Науковий керівник _____ ***Олена Славкова***

АНОТАЦІЯ

Кравець Р.В. Вплив адміністративного менеджменту на покращення ефективності діяльності підприємства. Кваліфікаційна робота з ОП «Адміністративний менеджмент», спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми. 2025 р. Рукопис.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку літературних джерел і додатків. Об'єкт дослідження — процес адміністративного управління та результати фінансово-господарської діяльності ТОВ «INTER CARS UKRAINE» (м. Хмельницький) у період 2022–2024 років. Предмет дослідження — теоретичні засади, методичні підходи та практичні інструменти впливу адміністративного менеджменту на показники економічної ефективності функціонування сучасного підприємства. Метою роботи є теоретичне обґрунтування концепції адміністративного управління та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управлінських процесів для підвищення операційної ефективності та конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації та цифрової трансформації. У першому розділі досліджено теоретичні основи адміністративного менеджменту. Визначено, що він є фундаментальною частиною системи управління, яка базується на класичних принципах (поділ праці, єдність командування, дисципліна), але вимагає адаптації до умов цифровізації та глобалізації. Доведено, що ефективна адміністративна система забезпечує раціональне використання ресурсів та мінімізацію витрат. У другому розділі проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «INTER CARS UKRAINE». Встановлено, що незважаючи на збитковість 2022 року, спричинену початком повномасштабного вторгнення, підприємство продемонструвало високу адаптивність. Чистий дохід компанії у 2024 році зріс на 85,7% порівняно з 2022 роком, досягнувши 6,51 млрд грн. Аналіз виявив позитивну динаміку власного капіталу та високий рівень рентабельності продукції (32,72%), що свідчить про ефективність операційної моделі. У третьому розділі розроблено напрямки вдосконалення адміністративного менеджменту. Запропоновано оптимізацію організаційної структури шляхом створення об'єднаного адміністративного відділу та впровадження елементів процесного управління. Особливу увагу приділено цифровізації (ERP, CRM) та впровадженню автоматизованих систем контролю. Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів за базовим сценарієм прогнозує термін окупності інвестицій протягом 3,94 років при високому потенціалі зростання продуктивності праці. Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні концепції інтеграції адміністративного контролю та цифрових технологій для забезпечення сталого розвитку підприємства в турбулентному середовищі.

Ключові слова: адміністративний менеджмент, економічна ефективність, організаційна структура, цифровізація, управлінський контроль, рентабельність, ТОВ «INTER CARS UKRAINE».

SUMMARY

Kravets R.V. The influence of administrative management on improving the efficiency of the enterprise. Qualification work on the OP "Administrative Management", specialty 073 "Management", SNAU, Sumy. 2025. Manuscript.

The qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of literature sources and appendices. The object of the study is the process of administrative management and the results of the financial and economic activities of LLC "INTER CARS UKRAINE" (Khmelnytskyi) in the period 2022–2024. The subject of the study is the theoretical foundations, methodological approaches and practical tools of the influence of administrative management on the indicators of economic efficiency of the functioning of a modern enterprise. The purpose of the work is to theoretically substantiate the concept of administrative management and develop practical recommendations for improving management processes to increase the operational efficiency and competitiveness of the enterprise in the conditions of globalization and digital transformation. The first section examines the theoretical foundations of administrative management. It is determined that it is a fundamental part of the management system, which is based on classical principles (division of labor, unity of command, discipline), but requires adaptation to the conditions of digitalization and globalization. It is proven that an effective administrative system ensures the rational use of resources and minimization of costs. The second section provides a comprehensive analysis of the activities of LLC INTER CARS UKRAINE. It is established that despite the unprofitability of 2022, caused by the beginning of a full-scale invasion, the enterprise demonstrated high adaptability. The company's net income in 2024 increased by 85.7% compared to 2022, reaching UAH 6.51 billion. The analysis revealed positive dynamics of equity and a high level of product profitability (32.72%), which indicates the effectiveness of the operating model. The third section develops directions for improving administrative management. Optimization of the organizational structure by creating a unified administrative department and introducing elements of process management is proposed. Particular attention is paid to digitalization (ERP, CRM) and the implementation of automated control systems. The calculation of the economic efficiency of the proposed measures under the baseline scenario predicts a payback period of 3.94 years with a high potential for labor productivity growth. The scientific novelty of the results obtained lies in improving the concept of integrating administrative control and digital technologies to ensure sustainable development of the enterprise in a turbulent environment.

Keywords: administrative management, economic efficiency, organizational structure, digitalization, management control, profitability, LLC "INTER CARS UKRAINE".

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПЛИВУ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "INTER CARS UKRAINE" М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ "INTER CARS UKRAINE" М. Хмельницький	22
2.2 Аналіз ефективності діяльності підприємства ТОВ "INTER CARS UKRAINE" М. Хмельницький	31
2.3 Аналіз факторів впливу на діяльність ТОВ "INTER CARS UKRAINE" М. Хмельницький	39
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ	50
3.1 Визначення напрямків удосконалення адміністративного менеджменту ТОВ "INTER CARS UKRAINE"	50
3.2 Впровадження змін в системі адміністративного менеджменту на основі оптимізації організаційної структури ТОВ «INTER CARS UKRAINE»	56
3.3. Оцінка ефективності запропонованих змін системи адміністративного менеджменту ТОВ "INTER CARS UKRAINE"	63
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	75

ВСТУП

В умовах повномасштабної війни та високої турбулентності зовнішнього середовища здатність підприємства до виживання прямо залежить від якості побудови його внутрішньої вертикалі управління та операційної стійкості. Сучасний адміністративний менеджмент трансформується з формального контролю у гнучкий інструмент оптимізації ресурсів, що дозволяє компаніям швидко адаптуватися до логістичних та фінансових викликів. Впровадження інноваційних методів адміністрування та цифрових інструментів (ERP-систем, автоматизації документообігу) стає критичною умовою для підвищення продуктивності праці та мінімізації управлінських витрат. Брак науково обґрунтованих підходів до реорганізації адміністративних процесів на вітчизняних підприємствах часто призводить до дублювання функцій та зниження загальної рентабельності бізнесу. Саме тому дослідження механізмів впливу адміністративного менеджменту на кінцеві показники ефективності є необхідним для формування стратегічних конкурентних переваг у поствоєнний період відновлення економіки.

Теоретичні і практичні дослідження з питань удосконалення процесу формування внутрішнього середовища аграрного підприємства здійснювались багатьма відомими практиками та теоретиками і були опубліковані в багатьох наукових працях.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є теоретичне обґрунтування концептуальних засад адміністративного менеджменту та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи адміністративного управління для підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової нестабільності.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких основних **завдань:**

1. Розкрити теоретичну сутність адміністративного менеджменту як базису системи управління сучасним підприємством.

2. Дослідити еволюцію наукових підходів до визначення ефективності адміністративного управління в умовах глобалізації.
3. Проаналізувати техніко-економічні показники діяльності ТОВ «INTER CARS UKRAINE» та оцінити сучасний стан системи управління на підприємстві.
4. Здійснити діагностику впливу існуючих адміністративних процесів на рентабельність та продуктивність компанії.
5. Обґрунтувати пріоритетні напрями вдосконалення організаційної структури та адміністративного контролю.
6. Розробити пропозиції щодо впровадження цифрових технологій в адміністративну діяльність та розрахувати прогнозний економічний ефект від запропонованих заходів.

Об’єкт дослідження - процеси адміністративного управління та система фінансово-господарської діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «INTER CARS UKRAINE».

Предмет дослідження - сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів впливу інструментів адміністративного менеджменту на показники ефективності діяльності підприємства.

Методи дослідження. Методи дослідження: діалектичний метод та метод системного аналізу - використано для вивчення сутності адміністративного менеджменту як цілісної системи та його взаємозв’язку з результатами діяльності підприємства. Метод теоретичного узагальнення та порівняння - застосовано для дослідження еволюції поглядів різних наукових шкіл на роль адміністрування в управлінні та уточнення понятійного апарату. Економіко-статистичні методи (зокрема метод порівняння, групування, аналізу динаміки та структурних зрушень) — використано для оцінки фінансово-господарського стану ТОВ «INTER CARS UKRAINE», аналізу доходів, витрат та прибутковості компанії за 2022–2024 роки. Графічний та табличний методи - застосовано для візуалізації результатів аналізу, відображення тенденцій розвитку підприємства та структури його управління. Метод експертних оцінок

та логічного моделювання - використано при розробці рекомендацій щодо вдосконалення організаційної структури та впровадження цифрових інструментів (ERP-систем). Метод розрахунку економічної ефективності (інвестиційний аналіз) - застосовано для обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів та визначення терміну їх окупності.

Базою написання кваліфікаційної роботи стало ТОВ «INTER CARS UKRAINE.

Інформаційною базою для проведення дослідження слугували: законодавчі і нормативно-правові акти; фінансові, економічні і кадрові документи ТОВ «INTER CARS UKRAINE»,; монографії, науково-аналітичні публікації й електронні ресурси з теми дослідження.

Елементами наукової новизни. Наукова новизна одержаних результатів полягає в наступному:

1. Удосконалено концептуальні підходи до оцінки ефективності адміністративного менеджменту, які, на відміну від існуючих, базуються на інтеграції показників операційної продуктивності та рівня цифрової зрілості управлінських процесів. Це дозволяє більш точно визначити вплив якості адміністрування на кінцеві фінансові результати підприємства в умовах високої турбулентності ринку.

2. Дістало подальшого розвитку методичне забезпечення оптимізації організаційної структури управління великих дистриб’юторських компаній (зокрема, у сфері автозапчастин). Запропоновано модель створення об’єднаного адміністративного хабу, що забезпечує синергію між логістичними процесами та контролем витрат, що сприяє скороченню часового лагу прийняття управлінських рішень.

3. Обґрунтовано механізм впровадження інструментів «цифрового адміністрування» (на базі ERP та CRM систем) як ключового фактора мінімізації трансакційних витрат. Доведено, що в умовах глобалізації адміністративний менеджмент має трансформуватися від жорсткої ієрархічної моделі до гнучкої екосистеми управління, де ефективність вимірюється

швидкістю адаптації внутрішніх бізнес-процесів до змін зовнішнього середовища.

Практична цінність. Практичне значення результатів дослідження полягає в розробці конкретних рекомендацій щодо реорганізації адміністративної структури та впровадження CRM/ERP-систем у діяльність ТОВ «INTER CARS UKRAINE», що дозволяє автоматизувати контроль за витратами та підвищити швидкість прийняття управлінських рішень.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на двох наукових конференціях.

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 2 наукові праці загальним обсягом 0,1 друкованих аркушів

1. Кравець Р.В. Адміністративний менеджмент як ключовий фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. *Матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної конференції "Екологічні та соціальні аспекти розвитку економіки в умовах євроінтеграції" 29-31 жовтня 2025 року м. Миколаїв.* С. 360-363.
2. Кравець Р.В. Адміністративні інновації як інструмент покращення управлінської ефективності. *VIII Всеукраїнська науково-практична конференція «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін»* 30 жовтня 2025 р. С.933-935.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 28 найменувань, 3 додатків. Основний текст роботи викладено на 74 сторінках комп'ютерного набору. Робота містить 10 таблиць, 7 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПЛИВУ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах сучасного динамічного розвитку ринку, зростання конкуренції та постійних змін у зовнішньому бізнес-середовищі, проблема забезпечення їх ефективності та сталості стає дедалі гострішою. Ще одним важливим фактором, що визначає адаптивність організації до таких викликів, є якість адміністративного управління. Саме воно розробляє засоби контролю за внутрішніми процесами, координує діяльність структурних підрозділів, оптимізує використання ресурсів та забезпечує досягнення стратегічних бізнес-цілей.

Адміністративний менеджмент є фундаментальною частиною системи управління бізнесом, оскільки включає організаційне планування, управління операціями, прийняття управлінських рішень та контроль за виконанням поставлених завдань. Його теоретичні основи окреслюють концепцію управлінської діяльності, принципи, методи та інструменти, що впливають на зростання продуктивності, стратегічне мислення та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

У сучасних ринкових умовах динамічного розвитку адміністративний менеджмент стикається з багатьма змінами, спричиненими глобалізацією. Ця взаємодія суттєво впливає на його діяльність та вимагає розробки нової управлінської концепції, яка принципово відрізняється від традиційних підходів, адаптується до нових умов, викликів та можливостей у глобальному середовищі розвитку [20, с. 47].

Як українські, так і зарубіжні науковці зробили свій внесок у вивчення адміністративного менеджменту, зосереджуючись на ефективності своєї діяльності. Серед вітчизняних науковців варто виділити: Гаркаву В., Зеліча В.,

Матвєєву М., Малькову К., Павленко І., Панкратову О., Панчука А., Рассадникову С., які досліджували розвиток сучасного менеджменту в контексті цифрової трансформації [3]. У своїх роботах вони визначили важливість інтеграції нових цифрових технологій в управлінські процеси для підвищення ефективності розвитку бізнесу та організації шляхом розробки цифрової стратегії [17], пояснюючи роль стратегічного менеджменту в програмі цифрової трансформації [19]. Крім того, виділено дослідження Козирєва О. В., Зоідзе Д. Р., Павленко І.А. та Лютої Г.В., присвячені розвитку концепції адміністративного менеджменту в контексті швидкого технологічного розвитку та адаптації до змін у системі адміністративного менеджменту як фактору розвитку сучасної організації та управління контекстуальними змінами [6]. Виявлення невирішених складових загальної проблеми. Незважаючи на проведені досі дослідження, проблема визначення сучасної концепції управління організацією в рамках глобального управління стратегічним розвитком та змінами на робочому місці, яка б допомогла розробити перспективні напрямки розвитку та адаптуватися до постійних змін у робочому середовищі, досі не розроблена.

Формування цілей предмета (місії). Метою цієї статті є визначення сучасної концепції поведінки управління організацією в рамках стратегічного розвитку та інтернаціоналізації кар'єрних змін, а також дослідження впливу факторів глобалізації на управлінські процеси, що сприяють підвищенню ефективності організації та адаптації до нових викликів та можливостей. Основними цілями цього дослідження є: аналіз основних елементів концепції адміністративного управління в епоху глобалізації та технологічних змін; розробка сучасної концепції управління організацією в рамках стратегічного розвитку та глобального управління кар'єрними змінами, орієнтирів її ефективності, які відповідають визначеним основним елементам.

Дослідження теоретичних основ управлінського менеджменту дозволили встановити роль ефективної організаційної структури, лідерства, комунікації, мотивації та контролю у забезпеченні ефективності бізнесу. В епоху

цифровізації, глобалізації та зростання невизначеності значення управлінського контролю лише зростає, оскільки ефективність управлінських процесів стає вирішальним фактором успішного функціонування та розвитку підприємства.

Розвиток управлінського контролю в контексті швидкого технологічного розвитку, стохастичних ефектів та адаптації до змін є особливо важливим завдяки цифровізації, оскільки сила цифрових технологій, експоненціального розвитку та рекомбінації дозволила організаціям досягти двох ключових досягнень[5]:

1) створення реального, корисного штучного інтелекту (ШІ);

2) зв'язок масового населення планети через спільну цифрову мережу.

Кожне з цих досягнень окремо здатне істотно змінити траєкторію розвитку організацій, а разом вони мають навіть більший вплив, ніж технологічні зрушення епохи промислової революції, що свого часу трансформували характер фізичної праці. Сучасні цифрові системи виходять за межі колишніх обмежень і демонструють значний потенціал у сфері розпізнавання образів, складної взаємодії та інших завдань, які раніше вважалися суто людськими.

Останні роки характеризуються стрімким проривом у галузях обробки природної мови, машинного навчання - здатності комп’ютерів самостійно опрацьовувати великі масиви даних, - комп’ютерного бачення, технологій одночасного визначення місцезнаходження та картографування, а також у вирішенні багатьох інших ключових науково-технічних проблем. Штучний інтелект не лише підвищує комфорт життя, але й здатний відігравати вирішальну роль у його збереженні [8].

Основним ресурсом, що забезпечує прискорення глобального прогресу, є накопичені людством знання, розвиток яких нерідко стримується браком творчого мислення. Тому технологічні прориви стають фундаментом суспільного розвитку та водночас каталізатором інтелектуального зростання. Розвиток цифрових технологій, що підсилюють можливості машин, формує потребу в інтенсивному вдосконаленні людського капіталу. Економічне

зростання, у свою чергу, здатне допомогти подолати низку важливих викликів, а підвищення продуктивності праці неминуче супроводжується впровадженням інноваційних технологій та нових виробничих підходів [12].

Отже, вивчення теоретичних аспектів впливу управлінського контролю на ефективність бізнесу є необхідною передумовою для розробки сучасної управлінської політики, здатної забезпечити сталий розвиток та високу конкурентоспроможність організацій.

У сучасному бізнесі, де конкуренція лише зростає, а клієнти стають більш вимогливими, управлінський контроль має першорядне значення. Він виступає в ролі лідера, який координує всі елементи бізнес-операцій та спрямовує їх для досягнення стратегічних цілей.

Адміністративний менеджмент, відповідно до його сучасного концептуального підходу, слід розуміти як управлінську діяльність, що передбачає встановлення та підтримку стандартних операційних параметрів організації шляхом чіткого, твердого управління, контролю та управління діяльністю робочої групи, спрямованої на вирішення зовнішніх завдань, досягнення цільових значень забезпечення навколишнього середовища [12].

Впровадження управлінського управління передбачає створення системи взаємовідносин між усіма рівнями та відділами бізнесу. Це допомагає уникнути дублювання роботи та забезпечує більш ефективне використання ресурсів. Крім того, цей процес дозволяє швидко реагувати на зміни та швидко приймати рішення.

Адміністративне управління також допомагає покращити комунікацію всередині компанії. Ефективна координація між відділами та співробітниками допомагає уникнути непорозумінь, зменшити конфлікти та забезпечити безперебійне виконання завдань. Структуроване адміністративне управління створює позитивну атмосферу для інновацій та креативності, впливаючи на мотивацію співробітників. Чітко визначені процеси та розподіл праці забезпечують простір для експериментів та нових ідей без бюрократії та

створюють відчуття важливості кожного співробітника в досягненні успіху в бізнесі.

Постійне вдосконалення управлінського контролю є важливою передумовою для довгострокового успіху бізнесу. Це означає регулярний аналіз та оцінку результатів діяльності, виявлення слабких місць та вдосконалення процесів. Нові технології, методи та інструменти в управлінні логістикою допомагають адаптуватися до змін навколишнього середовища та ефективно реагувати на виклики.

Одним з основних компонентів управління впливом є управління оптимізацією ресурсів. Воно дозволяє раціонально розподіляти фінансові, людські та матеріальні ресурси, забезпечуючи їх максимальне використання. Це призводить до зниження витрат та підвищення продуктивності[10].

Стратегічне планування – ще одна важлива частина адміністративного управління. Воно дозволяє визначити напрямки розвитку та встановити конкретні цілі, необхідні для досягнення успіху. Стратегічні плани допомагають підприємствам заощадити зусилля та зосередитися на ключових видах діяльності. Чітка система планування, контролю та аналізу дозволяє швидко реагувати на зміни в економічному середовищі та пом'якшувати можливі негативні наслідки[14].

Організаційна структура та управління персоналом також залежать від адміністративного контролю. Чітка структура та розподіл завдань дозволяють ефективно координувати роботу та уникати зайвої бюрократії. Підбір, навчання та мотивація працівників сприяють підвищенню продуктивності та задоволеності.

Моніторинг та відстеження виконання діяльності – ще один аспект управлінського контролю. Системи контролю допомагають своєчасно виявляти відхилення від планів та уникати потенційних проблем. Це дозволяє підтримувати високий рівень роботи та досягати запланованих цілей.

Адаптивність до змін – ще один ключовий фактор. Це допомагає підприємствам швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі та

адаптуватися до нових обставин. Крім того, новий підхід дозволяє впроваджувати нові ідеї та технології для підвищення ефективності.

Необхідно розробити концепцію управлінського контролю, на основі якої можна використовувати корисні та ефективні інструменти управління для вирішення проблем, проведення аналізу, підтримки та сприяння прийняттю рішень, а також підвищення ефективності та результативності організацій та груп[18].

Сьогодні важливою умовою успішного функціонування підприємств є постійне вдосконалення їхньої діяльності. Крім того, підхід до підвищення ефективності повинен охоплювати всі аспекти бізнес-операцій, оскільки в сучасних умовах основною ідеєю є концепція постійних змін та вдосконалень у всіх сферах діяльності компанії. З цього випливає, що підвищення ефективності господарської діяльності підприємств є одним з основних способів підтримки конкурентоспроможності.

Проблема підвищення ефективності виробництва полягає в забезпеченні максимально можливого обсягу виробництва на кожну одиницю праці, матеріальних, фінансових та інших витрат. Тому критерієм ефективності продуктивності на макроекономічному рівні є підвищення продуктивності праці соціальних працівників. Кількісний прояв цього підходу відображається в ряді показників економічної ефективності виробництва[18].

Система оцінки економічної ефективності виробництва включає п'ять основних груп показників, які комплексно відображають різні аспекти використання ресурсів і результатів діяльності:

Загальні показники економічної ефективності виробництва. Ці показники дають широке уявлення про загальну успішність і вплив виробництва: обсяг продукції на одиницю ресурсів: Наскільки ефективно використовуються всі залучені ресурси; ступінь задоволення ринкового попиту: Наскільки виробництво відповідає потребам ринку; собівартість одиниці товару: Загальні витрати на виробництво однієї одиниці продукції; прибуток на одиницю загальних витрат (Рентабельність витрат): Який прибуток генерується з кожної

витраченої грошової одиниці; приріст продуктивності: Динаміка підвищення ефективності; вплив на економіку країни: Макроекономічне значення виробництва; споживання товарів на одиницю: Використання ресурсів для створення продукту[18].

Показники ефективності використання живої праці. Ці показники оцінюють ефективність використання робочої сили: трудомісткість одиниці виробництва: Кількість робочого часу, необхідна для створення одиниці продукції; відносне вивільнення праці: Економія робочої сили завдяки зростанню продуктивності; темпи зростання продуктивності праці: Швидкість підвищення виробітку на одного працівника; використання робочого часу, економія робочої бази, виробнича трудова база на 1 гривню: Показники, що відображають інтенсивність та раціональність використання робочого часу та праці.

Показники ефективності використання основних засобів. Ці показники характеризують віддачу від виробничих фондів (будівель, обладнання тощо): рентабельність основних засобів (Фондовіддача): Співвідношення прибутку або виробленої продукції до вартості основних засобів; капіталомісткість продукції (Фондомісткість): Вартість основних засобів, що припадає на одиницю продукції; рентабельність функціональної частини основних засобів: Ефективність використання лише активної (працюючої) частини фондів[13].

Показники ефективності використання фізичних ресурсів (матеріали та енергія). Ця група оцінює раціональність використання сировини, матеріалів, палива та енергії: матеріаломісткість продукції/Матеріалоємність: Кількість матеріальних витрат на одиницю продукції; коефіцієнт використання найважливішої сировини та видів матеріалів: Фактичне використання матеріалу порівняно з нормою; споживання палива та енергії на 1 гривню чистої продукції: Енергетична ефективність виробництва; економія матеріальних витрат від емісійних компонентів, коефіцієнт екологічності матеріалів від емісійних компонентів: Оцінка матеріалоефективності з урахуванням екологічних аспектів.

Показники ефективності використання фінансових ресурсів. Ці показники відображають швидкість обертання коштів та дохідність вкладень: коефіцієнт оборотності оборотних коштів, тривалість одного стандартного циклу оборотних коштів, відносне вивільнення оборотних коштів: Показники, що характеризують швидкість перетворення оборотних коштів у грошову форму; капітальні вкладення на одиницю продукції/встановленої потужності: Необхідний обсяг інвестицій; рентабельність інвестицій, період рентабельності інвестицій (окупність): Дохідність інвестицій та час, необхідний для їх повернення[13].

Показники якості продукції. Ці показники відображають споживчу цінність та конкурентоспроможність продукції. економічний ефект від покращення якості продукції: Додатковий прибуток або економія, отримана завдяки підвищенню якості; відсоток відповідності продукції найкращим міжнародним та вітчизняним стандартам тощо: Оцінка рівня якості порівняно з нормативами.

Рекомендації щодо впровадження внутрішніх та зовнішніх факторів, спрямованих на підвищення ефективності бізнесу, відрізняються ступенем впливу, застосування та контролю. Тому для здійснення контролю необхідно детальне знання обсягу робіт, видів контролю та використання найважливіших внутрішніх та зовнішніх факторів ефективності в управлінні діяльністю керівників організаційних підрозділів або інших видів діяльності на різних рівнях. На завершення можна підкреслити, що управлінський контроль відіграє важливу роль у підвищенні ефективності бізнесу. Його вплив включає ефективність використання ресурсів, стратегічне планування, організаційну структуру, управління персоналом, управління та адаптивність до змін. Впровадження управлінського контролю допомагає досягти більшої стабільності та операційної ефективності, що є важливим для успіху на сучасному ринку. Виходячи з вищезазначеного, операційну ефективність можна визначити основними показниками економічної ефективності господарської діяльності, напрямками підвищення операційної ефективності

та напрямками підвищення ефективності управління. Тому для успішної реалізації стратегії розвитку бізнесу необхідна ефективна та конкурентоспроможна господарська діяльність[13].

В процесі дослідження ми дійшли висновку, що адміністративний менеджмент, що ґрунтується на класичних принципах управління, відіграє критично важливу роль у формуванні структури, процесів та загальної організації діяльності підприємства, безпосередньо впливаючи на його економічну ефективність. Ефективна адміністративна система забезпечує раціональне використання ресурсів, узгодженість дій підрозділів та досягнення стратегічних цілей.

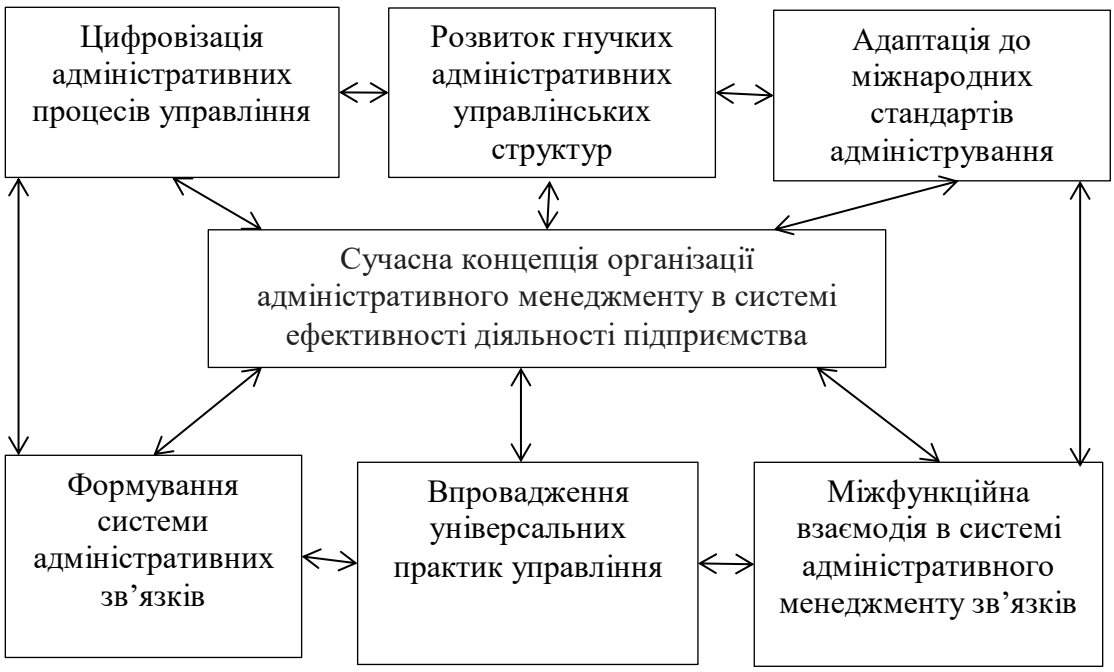

Рисунок 1.1 - Сучасна концепція організації адміністративного менеджменту в системі ефективності діяльності підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [11]

Вплив адміністративного менеджменту найкраще простежується через застосування його ключових принципів, вперше сформульованих Анрі Файолем:

- поділ праці, а саме спеціалізація працівників і підрозділів призводить до зростання продуктивності за рахунок підвищення майстерності та зменшення часу на перемикання між завданнями;
- дисципліна, який полягає в дотриманні правил та норм забезпечує передбачуваність і стабільність виробничих та управлінських процесів;
- єдність командування, коли працівник повинен отримувати накази лише від одного безпосереднього керівника, що усуває плутанину та підвищує оперативність прийняття рішень;
- єдність напрямку, коли одна група діяльності, що має одну мету, повинна керуватися одним планом і мати одного керівника. Це забезпечує узгодженість стратегії та мінімізує розпорошення ресурсів;
- централізація/децентралізація, яка полягає в оптимальному балансі між цими підходами дозволяє швидко приймати тактичні рішення на місцях (децентралізація) та зберігати контроль над стратегічними питаннями (централізація), що оптимізує швидкість реакції та контроль;
- справедливість та корпоративний дух (esprit de corps), що передбачає створення сприятливого робочого клімату та командної співпраці знижує плинність кадрів та підвищує мотивацію, безпосередньо впливаючи на загальну продуктивність.

Адміністративний менеджмент впливає на ефективність через низку ключових механізмів [20]:

Організаційна структура. Створення чіткої таєрархічної структури (лінійної, функціональної чи дивізіональної) уточнює повноваження та відповідальність. Це мінімізує дублювання функцій, скорочує час на узгодження та знижує адміністративні витрати на управління, підвищуючи структурну ефективність.

Планування та контроль. Адміністративна функція планування (визначення цілей, розробка процедур) забезпечує ресурсне забезпечення та напрямок діяльності. Функція контролю (моніторинг, порівняння з

нормативами) дозволяє вчасно виявляти відхилення та коригувати дії, запобігаючи перевитратам та зривам графіків.

Оптимізація бізнес-процесів. Стандартизація адміністративних процедур (оформлення документів, комунікаційні канали, процедури звітності) підвищує операційну ефективність. Чітко визначені процеси роблять діяльність масштабованою та менш залежною від індивідуальних рішень, що є основою для стабільного зростання продуктивності.

Управління персоналом. Створення раціональної системи добору, оцінки та стимулювання персоналу, як частина адміністративного управління, забезпечує відповідність кваліфікації працівників їхнім завданням. Це максимізує віддачу від людського капіталу та скорочує час на навчання та адаптацію[15].

Економічний ефект від якісного адміністративного менеджменту може бути виміряний наступними показниками:

- зростання продуктивності праці (↑Q / L): Краща організація праці, спеціалізація та дисципліна дозволяють виробляти більше продукції на одиницю робочого часу;
- зниження собівартості продукції (↓C): Мінімізація адміністративних витрат, зменшення кількості помилок та браку через контроль, а також оптимальне використання ресурсів.
- скорочення циклу прийняття рішень (↓ T): Чітка ієрархія та канали комунікації прискорюють реакцію підприємства на зміни ринку.
- підвищення рентабельності (↓R): Як наслідок зростання обсягів виробництва та зниження витрат.

Таким чином ми вважаємо, що адміністративний менеджмент є фундаментом ефективності. Він забезпечує необхідну структуру та порядок, без яких неможливе ефективне функціонування будь-якого підприємства, незалежно від його розміру чи сфери діяльності. Застосування принципів Файоля (поділ праці, єдність командування, дисципліна) безпосередньо веде до зростання продуктивності, зниження операційних витрат та оптимізації

використання ресурсів. Хоча класичні принципи є основою, сучасний адміністративний менеджмент має бути гнучким і інтегрувати інноваційні підходи (як-то цифровізація адміністративних процесів) для підтримки конкурентоспроможності та максимальної ефективності в умовах динамічного ринку. Максимальна ефективність досягається лише тоді, коли адміністративний менеджмент інтегрований із виробничим, фінансовим та стратегічним управлінням.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "INTER CARS UKRAINE" М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ "INTER CARS UKRAINE" М. Хмельницький

ТОВ «INTER CARS UKRAINE» зареєстроване в Україні з кодом ЄДРПОУ 30865632; дата реєстрації - 17.04.2000.

Компанія є частиною міжнародної мережі Inter Cars Group - великого дистриб'ютора автозапчастин у Центральній та Східній Європі. За публічними реєстраційними даними вказаний керівник - Головач Василь Васильович (відповідно до даних реєстру/сервісів відкритих даних).

ТОВ "INTER CARS UKRAINE" є частиною міжнародної групи Inter Cars (Польща), одного з найбільших дистриб'юторів автозапчастин у Європі. У Хмельницькому функціонує відділення (філіал), що забезпечує реалізацію продукції та сервіс у регіоні.

Підприємство спеціалізується на оптовій і роздрібній торгівлі автозапчастинами та аксесуарами, технічному обслуговуванні та ремонті автотранспорту, а також суміжних послугах: логістика, інтернет-торгівля (e-commerce), кур'єрська діяльність і низка супутніх IT/логістичних сервісів для автомобільного ринку. Це відображено в переліку видів діяльності в державних і аналітичних джерелах.

Inter Cars Ukraine має розгалужену мережу відділень та філій по Україні (у складі міжнародної мережі - десятки точок продажу/філій). Для Хмельницького в офіційній мережі компанії вказано відділення за адресою вул. Красовського, 31/1 (точка видачі та сервіс/офіс), з контактами та режимом роботи, які публічно доступні на сайті компанії. За відкритими даними ТОВ

бере участь у державних/комерційних закупівлях і має історію укладених договорів (приклади -участь у тендерах і підписані договори на суми в межах десятків мільйонів гривень за період), що свідчить про активну комерційну діяльність та роботу з юридичними замовниками. Конкретні суми та кількість договорів публікуються в аналітичних сервісах відкритих даних.

Як торгова та сервісна мережа, компанія має складські приміщення, торгово-видавничі точки, інфраструктуру для онлайн-замовлень і логістики. У містах присутності функціонують відділи продажу, служби клієнтської підтримки та технічного обслуговування.

Сильні сторони: входження до міжнародної групи (доступ до великого асортименту, імпортних каналів, брендових постачальників); розгалужена мережа філій; наявність e-commerce і логістичної інфраструктури. Ризики: залежність від імпортних ланцюгів постачання (курсові коливання, логістичні ризики), конкуренція на локальному ринку автозапчастин та регуляторні/економічні зміни в країні. (Оцінка загальна, базована на характері галузі та публічних джерелах.)

Компанія має розгалужену мережу в Україні, що включає понад 35 авторизованих відділень (філіалів) по всій країні. Функціонує 3 логістичні центри для забезпечення швидкої та ефективної доставки запчастин. В асортименті представлено понад 350 брендів запчастин для легкових та вантажних автомобілів, включаючи близько 800 000 одиниць продукції у щоденному асортименті.

Відділення у місті Хмельницький функціонує як регіональний операційний центр. Його основні функції:

1. Реалізація широкого асортименту запчастин кінцевим споживачам (СТО, роздрібні магазини, приватні клієнти) у Хмельницькому та області.
2. На підприємстві впроваджено логістику "останньої милі": Забезпечення швидкої доставки продукції зі складу відділення або логістичних центрів до клієнтів.

3. Присутні складські операції. Прийом, зберігання та відвантаження товарів.
4. Існує клієнтський сервіс, а саме надання професійних консультацій, підбір запчастин та робота з рекламаціями.
5. Підприємство проводить регіональні маркетингові заходи та акції, відповідно до загальної політики компанії.

Підприємство працює в турбулентному середовищі, яке пов’язано з повномасштабним вторгненням, реінбуксацією підприємств та скорочення попиту на запасні частини. Ключові ринкові тенденції на ринку автозапчастин України.

По перше це економічний тиск та зміна споживчої поведінки, а саме. Загальний попит на автозапчастини скорочується (за деякими оцінками, до 15% у 2025 році порівняно з 2024 роком). Це безпосередній наслідок зменшення населення (міграція) та зменшення загального пробігу автомобілів у країні. Споживачі стають більш чутливими до ціни, що призводить до: зростання частки "неоригінальних" (aftermarket) та відновлених запчастин (сегмент, де Inter Cars активно працює) та відкладання ремонту або вибір дешевших, не завжди якісних, альтернатив. Також спостерігається зростання витрат бізнесу, а саме компанії галузі, включно з СТО, стикаються зі збільшенням витрат (на персонал, логістику, енергозабезпечення).

По другу це структурні зміни автопарку. Як ключовий фактор можна визначити старіння автопарку, тому що середній вік легкових автомобілів на внутрішньому ринку залишається високим (близько 16 років), хоча імпортовані вживані авто дещо "омолоджують" його (середній вік імпортованих — близько 9,6 року). Старіння автопарку означає стабільний високий попит на запчастини для ремонту та обслуговування. Це підтримує ринок і є сприятливим для дистриб'юторів, які спеціалізуються на after-market сегменті. Ринок запчастин майже повністю залежить від імпорту, оскільки внутрішнє виробництво є слабко розвиненим. Це робить ринок чутливим до валютних коливань та логістичних ризиків. Посилення "білого" ринку: Незважаючи на загальне

скорочення продажів, є ознаки того, що ринок стає більш "білим" (легальним), що є позитивною тенденцією для великих офіційних імпортерів, таких як ТОВ "INTER CARS UKRAINE".

По третє це революція електромобілів (EV). Стрімке зростання EV-сегменту. Частка електромобілів в Україні б'є рекорди, особливо серед нових імпортованих авто. У деякі місяці 2025 року електромобілі займали до 27,9% у структурі продажів нових авто, а загальний парк електрокарів перевищив 200 тис. одиниць. Це в свою чергу впливає на ринок запасних частин. EV-автомобілі мають меншу кількість компонентів, які потребують заміни (немає ДВЗ, трансмісії, вихлопної системи). І це в свою чергу вимагає від дистриб'юторів та СТО переорієнтації на запчастини для високовольтних систем, батарей, а також кузовні деталі та ходову частину.

До основних викликів для авто бізнесу можемо віднести кадровий голод, який виник через військову мобілізацію та брак кваліфікованих працівників (понад 50% опитаних компаній називають це ТОП-проблемою). Логістичні та енергетичні ризики, а саме перебої з електроенергією ("блекаути") та ускладнена логістика в умовах війни продовжують впливати на операційну ефективність. Висока Конкуренція, через те що на ринок виходять нові гравці, тоді як загальний попит скорочується, що збільшує вартість залучення клієнта та загострює конкурентну боротьбу.

Тому для ТОВ "INTER CARS UKRAINE" ці тенденції означають необхідність зосередитися на:

1. Максимізації ефективності логістики для зниження витрат.
2. Розширенні асортименту запчастин для старіючого автопарку (основний попит) та, паралельно, розвитку компетенцій та асортименту для швидко зростаючого сегменту електромобілів (EV).
3. Утриманні та розвитку персоналу в умовах кадрового дефіциту.

Економічна діяльність ТОВ "INTER CARS UKRAINE" характеризується значними обсягами реалізації, що свідчить про лідерські позиції компанії на українському ринку автозапчастин.

Проведений нами аналіз ґрунтується на даних фінансової звітності та участі компанії у тендерних закупівлях. Значні обсяги реалізації підтверджують лідерські позиції компанії на українському ринку автозапчастин.

Таблиця 2.1 - Аналіз фінансових показників ТОВ "INTER CARS UKRAINE" (2022–2024 рр.)

Показник	2022р.	2023р.	2024р.	2024. до 2022р. (+/-)
Дохід, тис.грн.	3506725,0	5332495,0	6513592,0	3006867,0
Чистий прибуток, тис.грн.	-171681,0	262482,0	262552,0	434233,0
Активи, тис.грн.	1089934,0	129832,4	1675587,0	585653,0
Зобов'язання, тис.грн.	734153,0	666735,0	795451,0	61298,0
Кількість працівників, осіб	375	442	699	324
Середня зарплата до оподаткування, тис.грн.	18,0	28,8	22,5	4,5

Джерело: сформовано автором за [21]

Абсолютний показник доходу продемонстрував за період дослідження стійке та значне зростання, досягнувши 6,51 млрд. грн.. у 2024 році. Відносний приріст доходу у 2024 році склав 22,16% порівняно з 2023 роком (з 5,33 млрд.грн. до 6,51 млрд. грн.), що свідчить про високий обсяг продажів та стабільний попит на продукцію.

Після збиткового 2022 року (-171,68$ млн.грн.), компанія відновила високий рівень чистого прибутку, який у 2023 та 2024 роках становив близько 262,5$ млн. Це підтверджує ефективне управління витратами та достатню маржинальність бізнесу.

Загальні активи компанії демонструють позитивну динаміку, збільшившись на 29,05% у 2024 році порівняно з 2023 роком (з 1,29 млрд. грн. до 1,67 млрд грн). Водночас, зобов'язання також зросли, але з меншою відносною швидкістю (19,32%).

Зростання доходу супроводжувалося значним збільшенням кількості працівників - на 58,14% у 2024 році порівняно з 2023 роком (з 442 до 699 осіб). Це вказує на експансію операційної діяльності та потребу у розширенні штату для підтримки зростаючих обсягів.

Абсолютне значення середньої заробітної плати у 2024 році (22 457 грн) знизилося на 22,06% порівняно з 2023 роком (28 790 грн.). Це може бути спричинено значним набором нових працівників з нижчим рівнем заробітної плати або зміною внутрішньої політики оплати праці.

Високий показник доходу (понад 5,5 млрд грн. за 9 місяців 2025 року) свідчить про великий обсяг продажів та стабільний попит на продукцію, незважаючи на економічні виклики. Наявність значного чистого прибутку (понад 157 млн грн.) вказує на ефективне управління витратами та достатню маржинальність бізнесу. Значні економічні показники підтверджують високу конкурентоспроможність компанії, яка базується на широкому асортименті, розвиненій логістиці та якості обслуговування.

Таблиця 2.2 - Аналіз показників фінансового стану ТОВ "INTER CARS UKRAINE"в 2024 році

Група	Показник	Значення
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції	32,72%
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства	5,26 %
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	1,91
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	1,95
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0,95
	Поточна платоспроможність	-658126 грн.

Джерело: сформовано автором за [21]

Рентабельність роботи підприємства характеризується відповідним показником. Абсолютний показник рентабельності продукції на рівні 32,72%

свідчить про високу ефективність операційної діяльності та здатність компанії генерувати значний прибуток з реалізованої продукції. Це підтверджує достатню маржинальність бізнесу та його конкурентоспроможність.

Відносно низька частка основних засобів в активах, що становить 5,26%, є характерною для торговельних та дистрибуційних компаній, де основну частину активів складають оборотні кошти (товарні запаси та дебіторська заборгованість).

Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності дорівнює 1,91. Це абсолютне значення є вищим за загальноприйняту норму (зазвичай 1,5-2,0), що вказує на високу здатність компанії своєчасно погашати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів.

Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів, що становить 0,95, менший за одиницю. Це свідчить про те, що власні кошти фінансують більшу частину активів компанії, ніж позикові, що характеризує високий рівень фінансової стійкості та незалежності.

Платоспроможність: Негативне абсолютне значення показника поточної платоспроможності (-658126 грн.) може вказувати на певні тимчасові проблеми з покриттям найбільш термінових зобов'язань або специфіку обліку, але цей показник необхідно розглядати у комплексі з високою поточною ліквідністю та загальною фінансовою стійкістю.

Активна участь у системі публічних закупівель є важливим каналом збуту, що дозволяє компанії диверсифікувати клієнтську базу та розширювати свою присутність на ринку. Аналіз динаміки тендерних продажів та структури ключових замовників є необхідним для оцінки стратегічної ефективності компанії у цьому державному сегменті. Результати дослідження наведені на рисунку 2.1.

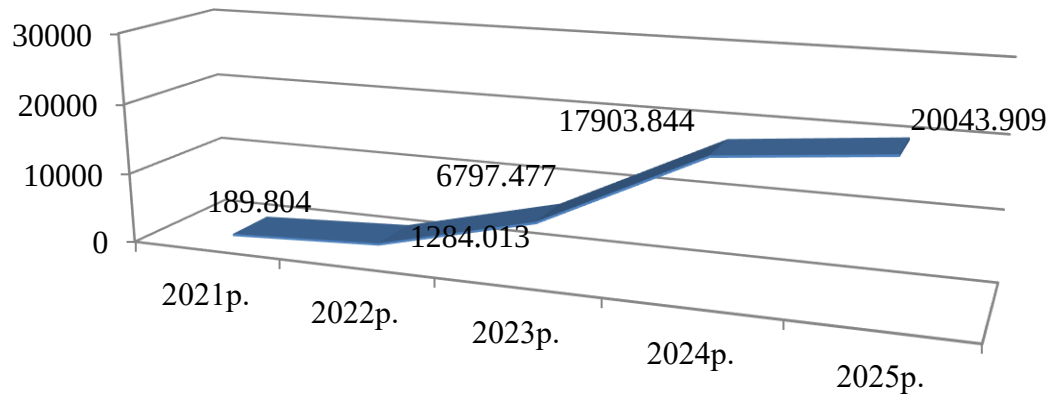

Рисунок 2.1 – Динаміка участі у тендерах ТОВ "INTER CARS UKRAINE" та обсяги продажів (2021–2025 рр.)

Джерело: сформовано автором за [21]

Продажі на тендерах демонструють експоненціальне зростання, збільшившись відносно 2021 року (189,8 тис. грн..) до 20,04 млн грн. у 2025 році. Абсолютне зростання склало 19,85$ млн грн..

Відносне зростання обсягу продажів через тендери у 2023 році порівняно з 2022 роком склало 429,4% (з 1,28 млн грн.. до 6,79 млн грн..). Це свідчить про стратегічну активізацію участі компанії у системі публічних закупівель.

У 2024 році продажі зросли на 163,4% (17,9 млн грн.), а у 2025 році – на 11,95% (20,04 млн грн.) порівняно з попереднім роком. Це вказує на консолідацію позицій компанії як значного постачальника для державного сектору.

Загальна кількість участей компанії у тендерах (1068 тендерів) є високою, що підкреслює активну політику диверсифікації каналів збуту та співпрацю з державними структурами.

Значення Тендерного Сегменту: Хоча тендерні продажі (20,04 млн грн.. у 2025 році) поки що становлять незначну частку у загальному доході компанії (понад 6,5 млрд грн.. у 2024 році), стрімка динаміка зростання цього сегменту свідчить про його зростаюче стратегічне значення.

ТОП 10 замовників ТОВ "INTER CARS UKRAINE" у тендерах наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - ТОП 10 замовників ТОВ "INTER CARS UKRAINE" у тендерах

№	Замовник	Тис.грн.	Питома вага, %
1	Військова частина 2253	7643,7	27,3
2	Військова частина А1744	3999,6	14,3
3	Кінологічний навчальний центр ДПСУ	3952,4	14,1
4	Військова частина А4935	2978,3	10,6
5	Військова частина А3204	2867,8	10,3
6	Військова частина А1624	1571,2	5,6
7	Військова частина А0515	1484,0	5,3
8	Національна академія державної прикордонної служби України ім. Богдана Хмельницького (Військова частина 9960)	1289,3	4,6
9	ДП «Генеральна дирекція з обслуговувння іноземних представництв»	1111,3	4,0
10	ДП «СЕРВІСНО-ВИДАВНИЧИЙ ЦЕНТР»	1074,5	3,8

Джерело: сформовано автором за [21]

Абсолютні показники обсягів продажів свідчать, що ключовими замовниками ТОВ "INTER CARS UKRAINE" через систему тендерів є військові та правоохоронні структури, включаючи військові частини та установи Державної прикордонної служби України.

Концентрація Замовлень свідчить, що перші п'ять найбільших замовників забезпечили обсяг продажів на суму 21,44$ млн. грн.. Цей високий рівень концентрації продажів на великих державних структурах підкреслює специфіку тендерного портфеля компанії.

Домінування оборонних та безпекових структур серед замовників свідчить про стратегічне партнерство компанії у забезпеченні потреб держави, особливо в умовах воєнного часу.

Частка найбільшого замовника (Військова Частина 2253) у загальному обсязі Топ-10 становить 24,04% (7,64 млн. грн. від 31,77 млн.грн.). Це вказує на вагому залежність тендерного сегменту від продовження співпраці з цим ключовим клієнтом.

Поза військовим сектором серед замовників присутні також цивільні державні підприємства, як-от ДП «Генеральна дирекція з обслуговування іноземних представництв», що свідчить про певну диверсифікацію поза військовим та прикордонним сегментом, хоча їхні обсяги менші.

ТОВ «INTER CARS UKRAINE» (м. Хмельницький) - стабільно зареєстрований суб’єкт ринку автозапчастин, що є частиною великої міжнародної мережі з розвиненою локальною інфраструктурою, активно працює в сегменті опту та роздрібної торгівлі автокомпонентами й супутніх сервісів. Його економічний профіль відповідає моделі дистриб’ютора з логістично-торговою базою та активною участю в закупівлях; подальший розвиток залежить від стабільності постачання, цінової політики та кон’юнктури внутрішнього ринку.

ТОВ "INTER CARS UKRAINE" - це потужна, високоорганізована компанія-дистриб'ютор з істотними економічними показниками. Її успіх базується на синергії міжнародного досвіду, розвиненій логістичній інфраструктурі (включаючи філіал у Хмельницькому) та широкому асортименті продукції. Наявність значного чистого прибутку свідчить про фінансову стійкість та ефективну операційну діяльність.

2.2. Аналіз ефективності діяльності підприємства ТОВ "INTER CARS UKRAINE" М. Хмельницький

Аналіз ефективності діяльності ТОВ "INTER CARS UKRAINE" почнемо з аналізу активу та пасиву балансую Аналіз активів і пасивів балансу є ключовим інструментом оцінювання фінансового стану підприємства, оскільки він дає змогу визначити структуру ресурсів та джерел їх формування. Такий аналіз

дозволяє виявити тенденції зміни ліквідності, платоспроможності й фінансової стійкості, що має критичне значення для прийняття управлінських рішень.

Він дозволяє провести діагностику фінансової стійкості, а саме визначити співвідношення власного капіталу (частина пасиву) та позикових коштів є критичним для діагностики фінансової незалежності, автономії та здатності компанії протистояти економічним шокам. Цей аналіз оцінити ліквідність та платоспроможність. Структурний аналіз активів, особливо співвідношення між оборотними активами (запаси, дебіторська заборгованість, гроші) та короткостроковими зобов'язаннями, дозволяє оцінити поточну платоспроможність та ліквідність підприємства.

Він є основою інформаційною основою для прийняття рішень. Актуальність цього аналізу полягає у наданні управлінській ланці, інвесторам та кредиторам об'єктивної бази для прийняття стратегічних рішень щодо інвестицій, кредитування та операційного планування. Динамічний аналіз балансу, зокрема зростання власного капіталу за рахунок нерозподіленого прибутку, відображає ефективність господарської діяльності та є доказом успішного накопичення капіталу.

На основі доступної фінансової звітності за період 2022–2024 років проведено структурно-динамічний аналіз активу та пасиву балансу ТОВ "INTER CARS UKRAINE" з метою оцінки змін у майновому стані та джерелах його формування.

Таблиця 2.4 - Загальна динаміка валюти балансу, тис. грн.

Показник (тис. грн.)	На початок 2022	На кінець 2024	Абсолютне відхилення 2024р. до 2022 р. (+/-)	Відносне відхилення 2024р. до 2022р. (%)
Валюта Балансу	1360225	1675604	+315 379	+23.19%

Джерело: сформовано автором за [21]

Валюта балансу (загальний обсяг активів і зобов'язань) підприємства продемонструвала суттєве зростання на 315 379 тис. грн за аналізований період (з початку 2022 по кінець 2024 року). Динаміка свідчить про експансію бізнес-

активності, виражену зростанням загальної вартості майна та капіталу на 23.19%.

Аналіз структури та динаміки а активу балансу показує, що структура активу є високорухомою, що типово для торговельних підприємств, оскільки понад 90% майна представлено оборотними активами. Загальна вартість необоротних активів зросла на 32451 тис. грн. Найбільший внесок у це зростання забезпечили основні засоби, вартість яких збільшилася на 36 931 тис. грн. (ряд. 1010), що може вказувати на інвестиції у виробничу/логістичну інфраструктуру або оновлення автопарку.

Таблиця 2.5 – Динаміка вартості необоротних активів, тис.грн.

Показник (тис. грн)	На початок 2022	% до Балансу	На кінець 2024	% до Балансу	Абсолютне відхилення 2024р. до 2022 р. (+/-)	Відносне відхилення 2024р. до 2022р. (%)
Необоротні активи	125291	9,21	157742	9,41	+32451	+25,90
Основні засоби	51237	3,77	88168	5,26	+36931	+72,08

Джерело: сформовано автором за [21]

Частка необоротних активів у загальній структурі балансу залишилася практично незмінною (близько 9.2-9.4%), підтверджуючи збереження високого рівня ліквідності активів підприємства.

В умовах динамічного ринкового середовища він забезпечує можливість своєчасно реагувати на потенційні ризики, пов’язані з надмірною заборгованістю або неефективним використанням активів. Актуальність аналізу посилюється потребою інвесторів та кредиторів в об'єктивній інформації про надійність підприємства. Отже, систематичне дослідження активів і пасивів слугує важливою передумовою підвищення фінансової стабільності та конкурентоспроможності компанії.

Абсолютний аналіз: Зростання оборотних активів на 282928 тис. грн було обумовлено, головним чином, акумулюванням Запасів (+222738 тис. грн) та значним збільшенням Грошей та їх еквівалентів (+84695 тис. грн). Це є ознакою

підготовки до збільшення обсягів реалізації (зростання запасів) та нарощування високоліквідних активів (грошові кошти).

Таблиця 2.6 – Динаміка вартості оборотних активів, тис.грн.

Показник (тис. грн)	На початок 2022	% до Активу	На кінець 2024	% до Балансу	Абсолютне відхилення 2024р. до 2022 р. (+/-)	Відносне відхилення 2024р. до 2022р. (%)
Оборотні активи	1234934	90.79	1517862	90,5	+282928	+22,9
Запаси	988312	72.66	1211050	72,3	+222738	+22,5
Дебіторська заборгованість за продукцію	166439	12.24	101843	6,1	-64596	-38,8
Гроші та їх еквіваленти	72077	5,30	156772	9,36	+84695	+117,5

Джерело: сформовано автором за [21]

Критичний структурний аналіз: Виявлено різке зменшення Дебіторської заборгованості за продукцію на 38,81%. Це може свідчити про суттєве покращення політики управління дебіторською заборгованістю, її стягнення або перехід на більш жорсткі умови комерційного кредиту, що позитивно впливає на платоспроможність. Нарощування грошових коштів на 117,50% (ряд. 1165) підсилює цей висновок.

У структурі пасиву спостерігається фундаментальна позитивна трансформація, спрямована на посилення фінансової стійкості.

Таблиця 2.7 - Загальна динаміка власного капіталу, тис. грн.

Показник (тис. грн)	На початок 2022	% до Балансу	На кінець 2024	% до Балансу	Абсолютне відхилення 2024р. до 2022 р. (+/-)	Відносне відхилення 2024р. до 2022р. (%)
Власний капітал	508150	37,36	860689	51,37	+352539	+69,38
Нерозподілений прибуток	176995	13,01	528427	31,54	+351432	+198,56

Джерело: сформовано автором за [21]

Власний капітал зріс на 352539 тис. грн, причому майже весь приріст забезпечений зростанням Нерозподіленого прибутку (+198.56%), що є індикатором високої ефективності господарської діяльності та реінвестування

отриманих фінансових результатів. Частка власного капіталу в структурі пасиву збільшилася з 37.36% до 51.37%. Перевищення частки власного капіталу над 50% свідчить про досягнення підприємством високого рівня фінансової автономії та мінімізацію ризиків фінансової залежності.

Загальна сума зобов'язань скоротилася в абсолютних показниках, що є наслідком зменшення як довгострокових (-40,56%), так і поточних (-2,92%) зобов'язань. Зменшення Кредиторської заборгованості за товари на 50 366 тис. грн свідчить про меншу залежність від комерційного кредиту або оптимізацію його термінів. Частка зобов'язань у загальній структурі пасиву знизилася з 62.64% до 48,63%. Це є прямим наслідком нарощування власного капіталу і свідчить про суттєве підвищення маржі фінансової безпеки.

Таблиця 2.8 – Динаміка вартості довгострокових та поточних зобов’язань, тис.грн.

Показник (тис. грн)	На початок 2022	% до Активу	На кінець 2024	% до Балансу	Абсолютне відхилення 2024р. до 2022 р. (+/-)	Відносне відхилення 2024р. до 2022р. (%)
Довгострокові зобов'язання	32717	2,40	19447	1,16	-13270	-40,56
Поточні зобов'язання (розрахунковий)	819358	60,24	795468	47,47	-23890	-2,92
Кредиторська заборгованість за товари	732394	53,84	682028	40,70	-50366	-6,88

Джерело: сформовано автором за [21]

Аналіз балансу ТОВ "INTER CARS UKRAINE" демонструє позитивну динаміку фінансового стану підприємства за 2022–2024 роки. Основний вектор змін у пасиві - перехід від структури, де домінували зобов'язання (62.64% на початок 2022 року), до структури, де домінує Власний Капітал (51.37% на кінець 2024 року). Це досягнуто виключно за рахунок прибуткової діяльності та реінвестування чистого прибутку, що забезпечує високу фінансову незалежність. В активі зберігається висока частка оборотних активів (понад 90%), а значне зростання грошових коштів (+117.50%) та скорочення

дебіторської заборгованості (-38.81%) підвищують рівень абсолютної ліквідності та оперативної платоспроможності. Одночасне зниження дебіторської та кредиторської заборгованості (за товари, роботи, послуги) свідчить про більш консервативний та ефективний підхід до управління елементами чистого оборотного капіталу.

Підприємство демонструє високу стійкість, фінансуючи понад половину своїх активів за рахунок власних джерел, що є ознакою надійного функціонування в умовах економічної нестабільності.

Аналіз ефективності діяльності підприємства базується на ключових показниках Звіту про фінансові результати та Балансу підприємства (тис. грн), що дозволяє оцінити динаміку масштабу діяльності, прибутковості та ефективності використання ресурсів.

Ключовим макропоказником ефективності є суттєвий кількісний та якісний стрибок фінансового результату, який відбувся після кризового 2022 року.

Таблиця 2.10 – Динаміка показників ефективності діяльності підприємства, тис.грн.

Показник (тис. грн)	2022р.	2023р.	2024р.	2024р. До 2022р. (+/-)
Чистий дохід	3506,73	5332,49	6513,59	3006,86
Прибуток до оподаткування	-210,33	321,89	344,06	554,39
Чистий прибуток	-248,98	262,48	262,55	511,53

Джерело: сформовано автором за [21]

Обсяг реалізації (Чистий Дохід) збільшився на 85.7% протягом 2022–2024 рр., що свідчить про успішну стратегію експансії на ринку та/або адаптацію до цінової кон'юнктури. Підприємство здійснило перехід від стану збитковості (2022) до стабільної та значної прибутковості (2023 та 2024), демонструючи високу адаптивність бізнес-моделі до оперативних викликів. Незважаючи на суттєве зростання обсягів діяльності та збільшення штату працівників (з 375 до 699 осіб), адміністративні витрати у 2024 році були знижені до 96602 тис. грн

порівняно з 2022 роком (100595 тис. грн), що є індикатором підвищення ефективності управлінської ланки. Збільшення витрат на збут (+62.8%) є очікуваним та необхідним для забезпечення приросту доходу.

Аналіз рентабельності відображає ефективність формування прибутку відносно використаних ресурсів.

Таблиця 2.11 – Динаміка показників рентабельності діяльності підприємства, %

Показник (тис. грн)	2022р.	2023р.	2024р.	2024р. до 2022р. (+/-)
Рентабельність Продажів (ROS)	-7,1	4,9	4,0	11,1
Рентабельність Активів (ROA)	-20,3	21,9	17,7	38,0
Рентабельність Власного Капіталу (ROE)	-59,0	56,2	36,0	95,0

Джерело: сформовано автором за [21]

Значення ROE у 2023 році (56,15%) та 2024 році (36,0%) є високим, що свідчить про надзвичайно ефективне використання власниками інвестованого капіталу для генерації чистого прибутку. Перехід ROA з негативного показника (-20,32% у 2022 р.) до позитивного та високого (21,98% у 2023 р.) підкреслює відновлення здатності активів генерувати прибуток. Незважаючи на значне зростання доходу, спостерігається тенденція до зниження рентабельності продажів (з 4,92% до 4,03%). Це може бути викликано зростанням собівартості реалізації, посиленням конкурентного цінового тиску або збільшенням операційних витрат, які зростають швидше, ніж дохід.

Для оцінки інтенсивності використання ресурсів було проаналізовано показники оборотності.

Коефіцієнт оборотності активів зростає з 2,86 (2022 р.) до 4,38 (2024 р.), що означає суттєве прискорення процесу перетворення активів (зокрема, запасів та дебіторської заборгованості) на виручку.

Таблиця 2.12 – Динаміка показників ефективності використання ресурсів (ділової активності) підприємства, тис.грн.

Показник ділової активності	2022р	2023р.	2024р.	2024р. до 2022р. (+/-)
Коефіцієнт оборотності активів, обертів	2,86	4,47	4,38	1,52
Продуктивність праці, тис.грн.	9,35	12,06	9,32	-0,03

Джерело: сформовано автором за [21]

Це є ознакою підвищення ефективності управління оборотним капіталом після 2022 року. Пікове значення продуктивності праці спостерігалося у 2023 році (12,064 тис. грн), що було частково обумовлено швидким зростанням доходу на меншу базу працівників (442 особи). Зі значним збільшенням штату до 699 осіб у 2024 році, показник повернувся до рівня 2022 року (9,318 тис. грн), що потребує подальшого управлінського контролю для забезпечення синергетичного ефекту від масштабування персоналу.

Діяльність ТОВ "INTER CARS UKRAINE" за 2022–2024 роки характеризується швидким відновленням та агресивною експансією після збиткового періоду. Підприємство продемонструвало високу фінансову стійкість та здатність до генерації значного чистого прибутку, що забезпечує надзвичайно високу рентабельність власного капіталу (ROE). Прискорення оборотності активів підтверджує ефективність операційної діяльності та менеджменту запасів/дебіторської заборгованості. Управлінській команді слід сфокусувати увагу на причині зниження маржі (ROS) та стабілізації продуктивності праці. Уповільнення темпів зростання рентабельності при зростанні доходу свідчить про необхідність оптимізації цінової політики або контролю собівартості для підтримання високого рівня загальної ефективності.

2.3 Аналіз факторів впливу на діяльність ТОВ "INTER CARS UKRAINE" М. Хмельницький

При проведенні аналізу факторів впливу на діяльність **ТОВ "INTER CARS UKRAINE"** скористаємося такими методами як PEST- та SWOT-аналізи, які є ключовими інструментами для стратегічного планування та оцінки конкурентоспроможності будь-якого підприємства, зокрема торгового, яким є **ТОВ "INTER CARS UKRAINE"**.

Оскільки конкретна інформація про внутрішнє середовище (сильні та слабкі сторони) **ТОВ "INTER CARS UKRAINE"**не є публічною, нижче наведено типовий PEST-аналіз для торгової компанії в Україні, а також приклади елементів SWOT-аналізу, які можуть бути релевантними для цього типу бізнесу.

PEST-аналіз (Аналіз Макросередовища). PEST-аналіз оцінює зовнішні макроекономічні фактори, які підприємство не може контролювати, але які можуть суттєво вплинути на його діяльність (Можливості та Загрози).

До політичних факторів відносять (P) :

- військовий стан та безпекові ризики: ускладнення транспортних маршрутів у певних регіонах; підвищені ризики для перевезень; необхідність адаптації торгівлі під обмеження та блокпости;
- державна підтримка бізнесу: програми релокації підприємств; пільгові кредити «5-7-9»; можливість залучення грантів на розвиток транспорту та модернізацію;
- митна та податкова реформа: спрощення імпортних процедур; нові електронні сервіси для перевезень (е-ТТН, е-акциз);
- євроінтеграція транспортного сектору: гармонізація стандартів з ЄС; підвищення вимог до екологічності транспорту.

До економічних факторів належать (E):

- зростання попиту на запасні частини через відновлення економіки після 2022 року та активну гуманітарну й військову логістику;

- коливання цін на пальне. Впливає на собівартість перевезень;
- зростання витрат на обслуговування техніки. Через складність з імпортом ОЗ та запчастин;
- фінансова стійкість підприємства: надзвичайно високий коефіцієнт автономії (0,9–0,94); ліквідність 5–6; підприємство здатне витримувати зовнішні економічні шоки;
- зростання конкуренції серед торгівельних компаній.

Таблиця 2.13 - PEST-аналіз **ТОВ "INTER CARS UKRAINE"**

Фактор	Приклади впливу на торгове підприємство	Вплив (Можливість/Загроза)
Political (Політичні)	- Військовий стан та геополітична нестабільність: Обмеження на перетин кордонів, комендантська година, ризики для транспортних засобів. - Митна та податкова політика: Зміни в тарифах, правила оподаткування пального, спрощення/ускладнення митних процедур для імпорту/експорту.	Загроза (нестабільність), Можливість (якщо вводяться пільги для галузі).
Economic (Економічні)	- Інфляція та курс валют: Зростання вартості палива, запчастин, лізингу (якщо в іноземній валюті). - купівельна спроможність клієнтів: зниження попиту на запасні частини через економічний спад або, навпаки, зростання потреби. - Доступність кредитів та інвестицій.	Переважно Загроза (інфляція), Можливість (відновлення економіки та зростання торгівлі).
Social (Соціокультурні)	- Трудова міграція та мобілізація: Дефіцит кваліфікованих водіїв, експедиторів, складських працівників. - Зміна споживчих звичок: Зростання популярності онлайн-торгівлі вимагає розвитку "останньої милі" та складської логістики.	Загроза (дефіцит кадрів), Можливість (зростання попиту на e-commerce).
Technological (Технологічні)	- Впровадження систем GPS/Glonass, WMS, TMS: Покращення маршрутизації, оптимізація складських процесів, зниження операційних витрат. - Розвиток альтернативних видів палива та електромобілів. - Кібербезпека: Зростання ризиків для IT-систем управління торгівлею.	Можливість (автоматизація), Загроза (висока вартість технологій).

Джерело: власна розробка

До соціальних факторів належать(S):

- зміна споживчих моделей. Бурхливе зростання онлайн-торгівлі → зріс попит на транспортні послуги;
- кадровий дефіцит: брак кваліфікованих водіїв; міграція робочої сили; зростання зарплатних очікувань;
- підвищення вимог до швидкості та надійності доставки;
- розвиток культури сервісу. Клієнти очікують прозорості, GPS-трекінгу, швидкого зворотного зв'язку.

До технологічних факторів відносять (T):

- оцифрування торгівлі. Впровадження e-TTN, електронних накладних, GPS-контролю, маршрутних систем;
- автоматизація обліку та планування. Управління автопарком, оптимізація маршрутів;
- необхідність оновлення автопарку. Зростання екостандартів (Євро-5/Євро-6);
- зростання ролі IT у логістиці. API-інтеграції, електронні сервіси, CRM, платформні рішення.

Відповідно до проведеного PEST аналізу на діяльність ТОВ "INTER CARS UKRAINE" найбільше впливають:

- політичні фактори (війна → маршрути, безпека, документообіг),
- економіка (ціни на пальне й конкуренція),
- технології (оцифрування торгівлі),
- соціальні зміни (зростання e-commerce).

Компанія працює в динамічному та дуже чутливому до зовнішніх факторів середовищі, але її фінансові показники свідчать про високу здатність адаптації.

SWOT-аналіз (Аналіз Внутрішнього та Зовнішнього Середовища), він систематизує внутрішні (Сильні/Слабкі сторони) та зовнішні (Можливості/Загрози) фактори, що впливають на стратегію розвитку компанії.

Таблиця 2.14 - SWOT-аналіз ТОВ "INTER CARS UKRAINE"

Сильні сторони (Strengths - S)	Слабкі сторони (Weaknesses - W)
1. Надійна репутація та лояльність клієнтів: довгострокові контракти, висока якість послуг. 2. Оптимізований та власний автопарк: Сучасні, економічні транспортні засоби, що мінімізують час простою. 3. Кваліфікований персонал: Досвідчені водії, які вміють ефективно вирішувати складні завдання. 4. Ефективні IT-системи управління (TMS/WMS): Швидка обробка замовлень та точне відстеження вантажів.	1. Залежність від одного або кількох великих клієнтів: Ризик втрати значної частини доходу. 2. Висока питома вага змінних витрат: Велика залежність від цін на пальне. 3. Обмежена географія діяльності: Фокус лише на внутрішніх чи міжнародних перевезеннях, а не на комплексі. 4. Недостатня автоматизація: Частина процесів виконується вручну, що підвищує ймовірність помилок.
Можливості (Opportunities - O)	Загрози (Threats - T)
1. Відновлення інфраструктури: Зростання попиту на перевезення будівельних матеріалів та техніки. 2. Державні програми підтримки експорту/імпорту: Нові маршрути та спрощені процедури для певних видів вантажів. 3. Зростання ринку аутсорсингу: Можливість взяти на себе повний комплекс логістичних функцій клієнтів. 4. Поглинання дрібних конкурентів: Вихід слабких гравців з ринку дозволяє зайняти їхню частку.	1. Посилення конкуренції: Зростання кількості пропозицій від іноземних та вітчизняних перевізників. 2. Різке зростання цін на пальне та енергоносії: Пряме підвищення собівартості послуг. 3. Погіршення стану доріг/залізниць: Збільшення амортизаційних витрат та ризиків для вантажів. 4. Непередбачувані законодавчі зміни: Введення нових екологічних стандартів або обмежень на рух транспорту.

SWOT показує, що до S - Strengths (сильні сторони) відноситься: висока фінансова стійкість (автономія 0,9–0,94; ліквідність 5–6 та швидке зростання активів (+547 % за 2 роки); висока рентабельність (>50%) відображає ефективність операцій; зростання доходу та прибутку (дохід: +456 та прибуток: +556 %); суттєве оновлення основних засобів (інвестиції в автопарк) (2022 → 359 тис. грн.., 2023 → 1 262 тис. грн.., 2024 → 2 170 тис. грн..); незалежність від кредитів (підприємство практично не користується позиковими коштами) та гнучкість та швидка адаптація до ринку, яка проявляється у динамічному зростанні діяльності.

До слабких сторін (W - Weaknesses) можна віднести: високу залежність від зовнішньої інфраструктури (дороги, пропускні пункти, безпекові коридори); зростання навантаження на операції (потрібні інвестиції в IT, диспетчеризацію,

автоматизацію); коливання дебіторської заборгованості (2023 рік - різке зростання до 508 тис. грн (ризик заморожування оборотних коштів)); лімітований персонал (у 2024 році всього 7 людей → ризик перевантаження); знос техніки з часом (потрібні стабільні інвестиції в модернізацію).

Можливості (O - Opportunities) підприємства полягають в наступному: зростання ринку торгівлі у 2024–2026 роках (відбудова країни → зростання вантажопотоків); експортні перевезення в ЄС (після розширення дозволів і "транспортного безвізу"); партнерства з e-commerce та виробниками (послуги транспортної логістики великим маркетплейсам, дистриб'юторам); автоматизація та цифровізація (GPS-трекінг, CRM, e-ТТН → підвищення конкурентності); отримання грантів на оновлення автопарку (ЄС, USAID, програми відновлення бізнесу); розвиток складської логістики (при наявності фінансового ресурсу підприємство може розширити діяльність).

Загрози підприємству (T - Threats) можуть полягати в наступному: військові ризики та нестабільність логістичних маршрутів; зростання цін на пальне та запчастини; підвищення конкуренції серед логістичних компаній; кадровий дефіцит (водії, механіки); регуляторні зміни та посилення екостандартів; затримка оплат клієнтами → зростання дебіторської заборгованості.

Підсумовуючи відмічаємо, що ТОВ "INTER CARS UKRAINE" - фінансово сильне, швидкозростаюче підприємство з великими можливостями для масштабування. Основні стратегічні напрямки розвитку:

- інвестувати в цифровізацію;
- розширювати автопарк;
- оптимізувати маршрути та собівартість;
- активно працювати з дебіторською заборгованістю;
- розвивати партнерські мережі у B2B і e-commerce;
- розглядати вихід на міжнародні ринки.

На основі SWOT-аналізу формуються чотири типи стратегій для ТОВ "INTER CARS UKRAINE":

1. Стратегія S/O (Сила/Можливість): Використовуйте свої сильні сторони, щоб скористатися можливостями. Наприклад використовувати власний сучасний автопарк (S) для участі в державних програмах відновлення інфраструктури (O).
2. Стратегія W/O (Слабкість/Можливість): Подолайте слабкості, використовуючи можливості. Наприклад вирішити проблему недостатньої автоматизації (W) за рахунок пільгових кредитів або грантів для впровадження нових IT-систем управління (O).
3. Стратегія S/T (Сила/Загроза): Використовуйте сильні сторони для мінімізації загроз. Наприклад використовувати кваліфікований персонал (S) для розробки гнучких маршрутів, щоб обійти погіршення стану доріг (T).
4. Стратегія W/T (Слабкість/Загроза): Уникайте загроз та мінімізуйте слабкості. Наприклад знизити залежність від одного клієнта (W) шляхом активного пошуку нових нішевих клієнтів, щоб убезпечитися від посилення конкуренції (T).

Проведемо детальний аналіз економічних факторів впливу (Елемент PEST) на діяльність ТОВ "INTER CARS UKRAINE". Економічне середовище є одним із найбільш динамічних і критичних факторів для логістичної компанії, оскільки безпосередньо впливає на собівартість послуг, попит та прибутковість. Вплив фактору собівартість послуг та витрати на ТОВ "INTER CARS UKRAINE" полягає в наступному. Собівартість послуг та витрати є критичним фактором загрози для логістичної компанії, як-от ТОВ "INTER CARS UKRAINE", оскільки більшість операційних витрат є високочутливими до зовнішніх економічних коливань. Основний вплив цього фактору зосереджений навколо цін на паливно-мастильні матеріали та курсу валют. Паливо становить найбільшу змінну частку в структурі собівартості, тому будь-яке його подорожчання, чи то через світові ринкові ціни, чи через девальвацію національної валюти (оскільки паливо імпортується), призводить до прямого та негайного зростання операційних витрат. Якщо компанія не має механізму

швидкого коригування тарифів (наприклад, паливної надбавки), це миттєво знижує її рентабельність та фінансову маржу, змушуючи працювати на межі збитковості.

Іншим значним аспектом є валютна залежність витрат на оновлення та обслуговування автопарку. Витрати на придбання нових тягачів, причепів, імпортних запчастин та спеціалізованого обладнання (як-от IT-системи чи шини) зазвичай номіновані у доларах чи євро. Відповідно, інфляція та нестабільність курсу гривні збільшують фінансове навантаження на підприємство, ускладнюючи планове оновлення основних засобів та підвищуючи ризик неспроможності обслуговувати лізингові чи кредитні зобов'язання. Це створює довгострокову загрозу зниження конкурентоспроможності, оскільки старіння автопарку веде до зростання витрат на ремонт і зниження його надійності.

Для ТОВ "INTER CARS UKRAINE"ця загроза вимагає постійного пошуку шляхів операційної оптимізації та хеджування ризиків. Це включає впровадження жорсткого контролю за використанням палива (через GPS-моніторинг та нормування), укладання довгострокових контрактів з постачальниками палива та запчастин для фіксації цін, а також гнучке тарифоутворення з клієнтами. Нездатність ефективно управляти цими витратами може призвести до втрати клієнтів (якщо тарифи зростають надто швидко) або до значних фінансових втрат (якщо тарифи не покривають зростання собівартості).

Попит та дохід є ключовим зовнішнім фактором, який одночасно містить як значні можливості для розвитку, так і потенційні загрози для фінансової стійкості ПП «НОРТС ЛОГІСТІК». Основними джерелами можливостей є динаміка економічного відновлення країни та зростання сегменту електронної комерції (e-commerce). Збільшення ВВП та інвестицій у відбудову інфраструктури, промисловості та житлового фонду автоматично генерує високий попит на перевезення будівельних матеріалів, сировини та обладнання. Крім того, нестримне зростання онлайн-торгівлі вимагає від логістичних

компаній розширення послуг "останньої милі", складського зберігання та фулфілменту, що дозволяє ТОВ "INTER CARS UKRAINE" диверсифікувати свої джерела доходу та зменшити залежність від традиційних вантажних перевезень.

Таблиця 2.15 - Вплив фактору - собівартість послуг та витрати (Фактори Загрози) на діяльність ТОВ "INTER CARS UKRAINE"

Фактор	Вплив на ТОВ "INTER CARS UKRAINE"	Результат
Ціни на паливно-мастильні матеріали	Паливо є найбільшою складовою операційних витрат. Коливання світових цін на нафту та нестабільність курсу валют призводять до непередбачуваного зростання собівартості перевезень.	Зниження маржі та необхідність постійно переглядати тарифи для клієнтів.
Курс валют (USD/EUR)	Значна частина витрат (закупівля/лізинг транспорту, запчастини, страхування міжнародних перевезень) номінована у валюті.	Зростання фінансового навантаження та ризиків для фінансової стійкості при девальвації гривні.
Інфляція та процентні ставки	Загальне зростання цін в економіці (інфляція) підвищує вартість праці, обслуговування кредитів та поточних закупівель.	Подорожчання капіталу та ускладнення інвестицій у модернізацію автопарку.
Оподаткування	Будь-які зміни в акцизах на паливо або податках на транспорт (дорожній збір, екологічні податки).	Пряме збільшення собівартості послуг.

Джерело: власна розробка

Водночас, цей фактор несе і серйозні загрози, пов'язані з платоспроможністю клієнтів та загальною економічною нестабільністю. У періоди економічного спаду або посилення військових дій обсяги замовлень від основних клієнтів (виробників, імпортерів, торгових мереж) можуть різко скорочуватися. Це призводить до недозавантаження автопарку та зниження загального доходу компанії, тоді як постійні витрати (зарплати, лізинг, амортизація) залишаються високими. Крім того, зниження платоспроможності клієнтів створює ризик збільшення дебіторської заборгованості та затримок у

розрахунках, що негативно впливає на обігові кошти ТОВ "INTER CARS UKRAINE" та її здатність вчасно покривати свої операційні витрати.

Таблиця 2.16 - Вплив фактору - попит та дохід (Фактори Можливостей та Загроз) на діяльність ТОВ "INTER CARS UKRAINE"

Фактор	Вплив на ТОВ "INTER CARS UKRAINE"	Результат
Динаміка ВВП та економічне відновлення	Логістика є похідною від промислового виробництва та торгівлі. Зростання ВВП означає збільшення обсягів виробництва, імпорту та експорту.	Можливість: Різке зростання попиту на перевезення, особливо будівельних матеріалів та сировини.
Платоспроможність клієнтів	Спад економіки призводить до зниження обсягів замовлень від клієнтів або затримок платежів.	Загроза: Зменшення обсягів перевезень та зростання дебіторської заборгованості.
Розвиток e-commerce (електронної комерції)	Зростання онлайн-торгівлі вимагає більш складної та швидкої логістики "останньої милі" та складського фулфілменту.	Можливість: Диверсифікація послуг у сегменті кур'єрської та складської логістики.

Джерело: власна розробка

Фінансове середовище має подвійний вплив на діяльність ТОВ "INTER CARS UKRAINE", виступаючи як джерелом можливостей для розвитку, так і зоною загроз через зростання ризиків. З одного боку, сприятливі фінансові умови, такі як доступ до пільгового фінансування, державних програм підтримки бізнесу, міжнародних грантів або конкурентного лізингу, створюють значні можливості для модернізації автопарку та IT-інфраструктури. Можливість залучити недорогий капітал дозволяє компанії оновлювати транспортні засоби на більш паливноефективні та надійні моделі, а також інвестувати в сучасні системи управління транспортом (TMS) та складом (WMS). Це безпосередньо підвищує операційну ефективність, знижує довгострокові експлуатаційні витрати та зміцнює конкурентні переваги ТОВ "INTER CARS UKRAINE"на ринку.

З іншого боку, фінансове середовище несе значні загрози, особливо в умовах економічної нестабільності, що характеризується високими процентними ставками та зростанням вартості страхування. Висока вартість

кредитів ускладнює інвестиційні рішення і може призвести до збільшення витрат на обслуговування вже існуючих зобов'язань. Особливо критичним для логістики є зростання вартості страхування вантажів та транспортних засобів, спричинене підвищеними воєнними ризиками. Це збільшує питому вагу фінансових витрат у загальній собівартості послуг, змушуючи компанію або перекладати ці витрати на клієнтів (ризикуючи їх втратити), або поглинати їх, що негативно впливає на чистий прибуток та фінансову стійкість.

Таблиця 2.17 - Вплив фактору - фінансове середовище на діяльність ТОВ "INTER CARS UKRAINE"

Фактор	Вплив на ТОВ "INTER CARS UKRAINE"	Результат
Доступ до фінансування	Можливість отримання пільгових кредитів, лізингу чи грантів для відновлення та модернізації.	Можливість: Оновлення автопарку та інвестиції в IT-інфраструктуру для підвищення конкурентоспроможності.
Страхування та ризики	Вартість страхування вантажів та транспорту зростає через підвищені воєнні ризики.	Загроза: Збільшення операційних витрат, яке доведеться закладати в тарифи.

Джерело: власна розробка

Підсумовуючи вищенаведене нами були розроблені наступні заходи для ТОВ "INTER CARS UKRAINE"

1. Хеджування валютних ризиків, а саме: икористовувати фінансові інструменти або укладати довгострокові контракти з паливними компаніями для фіксації цін.
2. Оптимізація паливних витрат, а саме впровадження систем GPS-моніторингу для контролю витрат палива, оптимізація маршрутів та навчання водіїв економному стилю водіння.
3. Фінансова стійкість, а саме формування резервного фонду для покриття високої дебіторської заборгованості та розгляд можливості переходу на українські комплектуючі, де це можливо, для зниження валютної залежності.

4. Гнучке тарифоутворення, а саме включення в тарифи коригуючих коефіцієнтів (паливна надбавка), прив'язаних до ринкових цін на дизельне паливо, для швидкої реакції на зростання витрат.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДП МЕДТЕХСЕРВІС»

3.1 Визначення напрямків удосконалення адміністративного менеджменту ТОВ "INTER CARS UKRAINE"

У сучасному бізнес-середовищі ефективний менеджмент є одним із ключових елементів успіху компанії. Аналіз ефективності системи адміністративного управління відіграє важливу роль у виявленні проблемних місць, покращенні процесів та підвищенні ефективності роботи.

Розвиток менеджменту ТОВ "INTER CARS UKRAINE" полягає, перш за все, у забезпеченні безперебійного функціонування майбутньої діяльності компанії. Тому визначення напрямків розвитку корпоративного управління має супроводжуватися аналізом ефективної стратегії корпоративного управління досліджуваної компанії.

У сучасному бізнес-середовищі ефективне управління проектами є одним із ключових факторів успіху компанії. Аналіз якості адміністративних процесів відіграє важливу роль у виявленні проблемних зон, підвищенні ефективності та підвищенні результативності.

Але перед початком аналізу стратегічного планування в ТОВ "INTER CARS UKRAINE" необхідно вивчити його місію та цілі. Місія підприємства полягає у сприянні найбільш повному задоволенню споживчого ринку у послугах цього підприємства; а також більш повному ефективному використанні місцевих трудових ресурсів; одержання прибутку засновниками підприємства та справедливому ставленні до співробітників підприємства.

Місія підприємства: ТОВ "INTER CARS UKRAINE Місія підприємства - забезпечувати надійне, оперативне та інноваційне постачання автозапчастин і

сервісних рішень для професійних клієнтів та споживачів, сприяючи підвищенню ефективності автосервісів, безпеки дорожнього руху та розвитку автомобільної інфраструктури в Україні.

Місія для керівництва компанії: розширити межі ринку в десятки разів, налагодити зв'язки з діловими партнерами з різних країн світу; модернізувати інфраструктуру, покращити якість послуг та розширити економіку; усвідомити, що компанія є найкращою у наданні послуг з ремонту медичного обладнання.

Місія для клієнтів: допомогти клієнту реалізувати своє право на якісні послуги. Головна мета – реальне задоволення потреб клієнта.

Місія для співробітників: спільнота співробітників компанії – це група однодумців, об'єднаних спільною метою – метою підтримки та покращення економіки. Відповідальність компанії за збереження трудової спільноти, підтримуючи в ній позитивний психологічний клімат шляхом створення для співробітників компанії всіх умов для особистісного та професійного зростання, забезпечення того, щоб індивідуальні здібності та можливості кожного співробітника знайшли своє застосування.

Місія для ділових партнерів: політика ділового партнерства компанії базується на принципах спільного блага, відповідальності та відповідальності, високих вимогах до якості технічного обслуговування та обслуговування клієнтів. Створити сприятливі умови для довгострокової співпраці ділових партнерів та повної відповідальності та довіри у співпраці.

Перед розробкою стратегії важливо оцінити готовність бізнесу до впровадження управління на основі альтернатив.

Готовність ТОВ «INTER CARS UKRAINE» до реалізації стратегічного управління визначається наявністю розвиненої логістичної інфраструктури, сучасних інформаційних систем та стабільної ринкової позиції. Компанія демонструє достатній рівень організаційної та кадрової спроможності для впровадження довгострокових управлінських рішень і адаптації до технологічних змін. Разом з тим, подальша цифровізація, посилення

контролінгу та розвиток корпоративної культури підвищать її стратегічну гнучкість і здатність ефективно реагувати на виклики ринку.

Наступні критерії різною мірою відображаються на підприємствах і зрештою визначають їхні конкурентні переваги:

- формулювання місії;

- орієнтація поточного керівництва відповідно до стратегічних цілей компанії;

- чіткість бізнес-цілей та стратегії;

- адаптація компанії до нових тенденцій;

- робота над підвищенням конкурентоспроможності галузі;

- наявність підрозділів зацікавлених сторін, які надають консультації в контексті розробки політики;

- наявність налагодженого процесу збору, аналізу та використання маркетингових даних;

- спільний розподіл діяльності зі стратегічного та операційного управління;

- високі стандарти організаційної культури;

- запрошення зовнішніх консультантів для виконання неспецифічних завдань;

- регулярне інформування співробітників про політику та процедури компанії;

- наявність добре функціонуючого відділу продажів у компанії.

Для оцінки готовності компанії діяти за принципами стратегічного управління, керівництву було дозволено дослідити рівень впливу кожного з перелічених показників на результати діяльності компанії – показати огляди, які відповідають рівню впливу цього показника або іншого загального показника: «поява» якщо – ні».

Ступінь готовності компанії до відповідального управління слід оцінювати таким чином:

- дуже високий (від 4,5 до 5);

- високий (від 4 до 4,4);

- середній (від 3 до 4);

- низький (від 0 до 2,9).

У таблиці 3.1 наведено результати аналізу менеджменту ТОВ "INTER CARS UKRAINE для стратегічного управління на основі дванадцяти описаних вище характеристик.

Таблиця 3.1 - Готовність ТОВ "INTER CARS UKRAINE до реалізації стратегічного управління

Виявлені ознаки	Оцінка ступеня прояву ознаки	Значення
Визначення місії	проявляється повністю	5
Визначеність цілей та стратегії підприємства	проявляється повністю	4,8
Наявність налагодженого механізму збору, аналізу та обробки маркетингової інформації	проявляється повністю	4,9
Робота з підвищення конкурентоспроможності підприємства	проявляється не повністю	4, 4
Адаптованість підприємства до можливостей, що відкриваються	проявляється не повністю	4,3
Орієнтованість поточного управління на виконання стратегічних завдань підприємства	проявляється повністю	4,6
Організаційний поділ завдань стратегічного управління від завдань оперативного управління	проявляється не повністю	4,2
Наявність штабних підрозділів, які здійснюють внутрішнє консультування з питань стратегічного розвитку	проявляється слабо	3,9
Запрошення сторонніх консультантів для вирішення неспецифічних завдань	проявляється не повністю	4,1
Постійне інформування персоналу про стратегічні цілі та плани підприємства	проявляється слабо	3,1
Високий рівень корпоративної культури	проявляється не повністю	4,3
Наявність на підприємстві ефективно працюючого маркетингового підрозділу	проявляється повністю	4,6
Підсумковий середній прояв ознак		4,35

Джерело: сформовано автором

На підставі отриманої оцінки (4,35) ступеня готовності підприємства можна дійти такого висновку: підприємство ТОВ "INTER CARS UKRAINE, загалом, готове до реалізації стратегічних підходів в управлінні підприємством.

Ефективність адміністративного менеджменту є визначальним чинником стабільного розвитку ТОВ «INTER CARS UKRAINE», оскільки саме управлінські процеси забезпечують раціональну організацію діяльності, оптимальне використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей підприємства. В умовах посилення конкуренції на ринку автозапчастин та логістичних сервісів удосконалення адміністративного менеджменту стає передумовою підвищення операційної ефективності, покращення взаємодії між структурами та зміцнення конкурентних позицій компанії.

1. Оптимізація організаційної структури управління Для ТОВ «INTER CARS UKRAINE» актуальним є подальший розвиток організаційної структури в напрямі підвищення її адаптивності та скорочення управлінських ланок. Аналіз функціональних зв’язків свідчить про наявність дублювання окремих управлінських функцій, що призводить до затримок у прийнятті рішень та знижує ефективність координації. Удосконалення структури можливе через впровадження елементів процесного управління, чіткий розподіл відповідальності та створення міжфункціональних робочих груп для швидкого вирішення складних операційних питань.

2. Поглиблення цифровізації управлінських процесів. Сучасні тенденції розвитку логістично-торговельних компаній підтверджують необхідність комплексної цифровізації. Для ТОВ «INTER CARS UKRAINE» пріоритетними є:

– модернізація ERP-системи для інтеграції всіх бізнес-процесів;

– впровадження автоматизованих систем контролю запасів і прогнозування попиту;

– цифровий документообіг, який зменшує адміністративні витрати та мінімізує ризики помилок;

– використання аналітичних панелей (BI-систем) для моніторингу ключових показників діяльності.

Це забезпечить підвищення точності планування, пришвидшення процесів та прозорість управлінських рішень.

3. Удосконалення кадрової політики та системи мотивації. Персонал є важливим стратегічним ресурсом компанії, тому модернізація кадрового менеджменту сприятиме підвищенню ефективності адміністративного управління. Доцільно впровадити регулярне оцінювання результативності працівників (Performance Appraisal), поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, а також посилити внутрішню систему навчання — зокрема, курси з логістики, продажів, цифрових інструментів та управління клієнтськими відносинами. Така політика дозволить підвищити професійний рівень персоналу, зміцнити корпоративну культуру та зменшити плинність кадрів.

4. Розвиток системи внутрішніх комунікацій. Ефективна комунікація є основою якісної організації роботи, зокрема у компаніях із розгалуженою мережею філій. Для ТОВ «INTER CARS UKRAINE» доцільним є впровадження єдиної внутрішньої комунікаційної платформи, системи регулярної звітності між підрозділами та механізмів швидкого зворотного зв’язку. Покращення комунікацій сприятиме зниженню управлінських затримок, формуванню прозорості у прийнятті рішень та зміцненню довіри між працівниками і керівництвом.

5. Посилення контролінгу та управлінського обліку. Сучасні умови ведення бізнесу вимагають ухвалення рішень на основі аналітичних даних. У зв’язку з цим підприємству необхідно розширити функції контролінгу, зокрема у частині бюджетування, аналізу витрат та прогнозування фінансових показників. Впровадження системи раннього виявлення відхилень дозволить своєчасно реагувати на загрози, оптимізувати ресурси та підтримувати необхідний рівень фінансової стійкості.

Посилення управлінського обліку сприятиме формуванню об’єктивної інформаційної бази для стратегічних рішень та більш ефективному використанню активів компанії.

Удосконалення адміністративного менеджменту ТОВ «INTER CARS UKRAINE» потребує комплексного підходу, що охоплює організаційні, технологічні та кадрові аспекти. Реалізація запропонованих напрямів дозволить підвищити якість управління, покращити економічні результати діяльності та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність компанії.

3.2 Впровадження змін в системі адміністративного менеджменту на основі оптимізації організаційної структури ТОВ «INTER CARS UKRAINE»

Створення високоефективної системи корпоративного управління безпосередньо залежить від швидкості прийняття рішень, як операційних, так і стратегічних. Необхідність удосконалення структури управління виникає через численні виклики, що виникають у результаті безпосередньої діяльності компанії, ролі вищого керівництва, експоненціального зростання організаційної ефективності, впливу технологій на виробничі процеси та зовнішніх економічних факторів. Удосконалення організаційної структури управлінської команди є важливим у ТОВ «INTER CARS UKRAINE»

. Це пов'язано з недоліками, виявленими в його виконавчій гілці влади, а саме:

- перекладення вирішення проблем структурних підрозділів на керівників, тим самим надаючи їм більше відповідальності;

- існування великої кількості заступників та керівників підрозділів з невизначеними та фіксованими робочими місцями.

Під час розробки структури групи управління виконуються такі завдання:

1. Визначається тип системи управління.

2. Визначається схема підпорядкування між рівнями суспільства. Ця

робота потребує уваги, оскільки зміни вносяться під контролем усіх зацікавлених сторін. Вчені розглядають зміну або вдосконалення організаційної структури фірми як спосіб оптимізації та підвищення її ефективності, оскільки, на їхню думку, ефективність фірми визначається якістю управління та розподілом обов'язків між менеджерами.

Основними причинами реструктуризації організаційної структури компанії є: недостатній рівень продуктивності підприємства, неконкурентоспроможність підприємства, застарілі технології підприємства та велика кількість працівників. Оптимізація структури організації може бути досягнута за допомогою простих методів організаційної структури (Таблиця 3.2)..

Таблиця 3.2 - Основні типи та особливості організаційних структур

Тип	Особливості
Лінійна	Цей тип підходить для малих підприємств і забезпечує послідовність і ясність наказів. Цей тип характеризується тим, що всю відповідальність бере на себе начальник. Однак працівник із такою організаційною структурою буде переповнений інформацією і завданнями. Тому це вважається старою структурою організації
Функціональна	Такий тип управління поширений у малому та середньому бізнесі. Характеризується компетентністю співробітників і широкими можливостями. Між співробітниками є конкуренція і конфлікти. Тому такий тип організаційної структури називають конкурентною
Лінійно-Функціональна	Найпоширеніший тип організаційної структури. У неї більше менеджерів і більш кваліфіковані працівники. Але при неї немає зв’язку між підрозділами. Тому для вирішення завдань під час якого потрібно застосовувати велику кількість підрозділів потрібно більше часу
Продуктова	Цей тип призначений для підприємств зі складною функціональною структурою виробничої організації. Крім основних послуг, існують різні додаткові послуги. Але занадто велика конкуренція
Матрична	Призначений для багатошарових великих підприємств. Цей тип адаптується до змін, мотивує співробітників, а функції налаштовані для економії часу та ресурсів. Але цей тип залежний і підвищує вплив бюрократії на підприємство

Джерело: сформовано автором

Під час підготовки корпоративної структури компанії необхідно враховувати основну мету компанії, можливі шляхи її зростання, клас її активів

та фінансове становище, щоб успішно виконати поставлені завдання та визначити можливі шляхи вдосконалення корпоративної структури.

Оскільки існує багато типів корпоративних організаційних структур, кожен тип має свій власний набір найкращих практик. Соціальні структури можна класифікувати на 5 основних типів, кожен зі своїми характеристиками; для визначення кожної ознаки можна використовувати порівняльну таблицю

Виходячи з основних типів та характеристик організаційних систем, можна зробити висновок, що компанія використовує лінійно-функціональну організаційну структуру, отже, компанія має достатню кількість кваліфікованих працівників та достатню кількість менеджерів і керівників відділів, проте спостерігається проблема всередині відділів для оптимізації та покращення показників ефективності необхідно, оскільки ми використовували матрицю організаційної структури в компанії. Зазначимо, що досліджувана компанія має низку керуючих компаній, які надають свої послуги, а їх прибутковість визначається придатністю працівників.

З метою оптимізації організаційної структури досліджуваного підприємства рекомендуємо наступну послідовність дій (рис. 3.2).

З метою покращення управління ТОВ "INTER CARS UKRAINE" пропонується створити адміністративний відділ на основі об'єднання бухгалтерського та фінансового відділів.

Менеджер з аудиту (керівник відділу) – це найкраща, найдосвідченіша людина в компанії, яка знає «зсередини», як працює бухгалтерський та плановий відділ у компанії. Керівник з контролю (керівник відділу) повинен бути фінансово грамотним та розуміти технологічні аспекти діяльності своєї компанії. На цю посаду може претендувати помічник керівника з бухгалтерського обліку або керівник будівельного відділу, а також будь-хто, хто знайомий з фінансами компанії. Керівник з аудиту відповідає за вихідні документи, аналітичні розрахунки та прогнози перед своїм безпосереднім керівником – заступником директора з економіки (фінансового директора) та генеральним менеджером. Ця посада є дуже вимогливою з точки зору

здібностей та навичок керівника проекту.

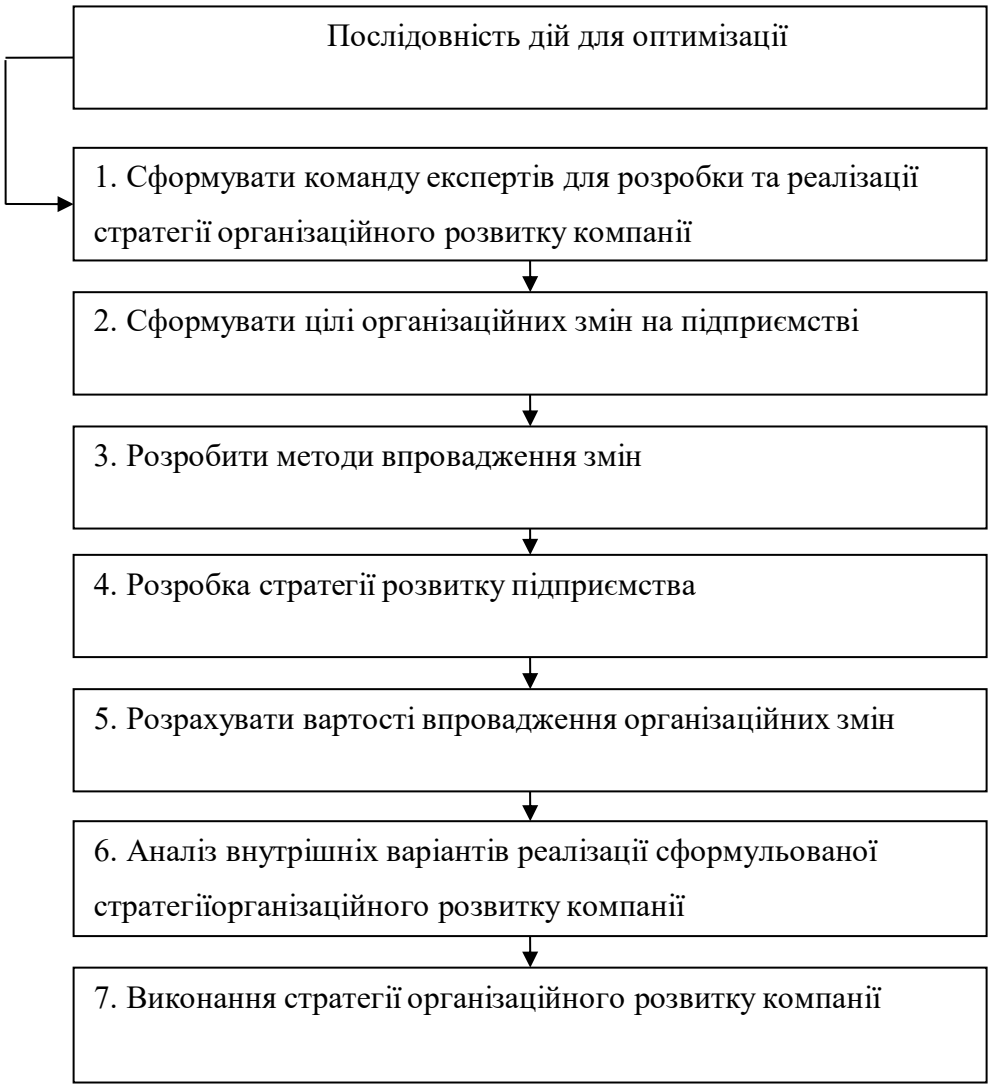

Рисунок 3.2 – Послідовність дій для оптимізації організаційної структури

Джерело: сформовано автором

Менеджери – це експерти, знайомі з організаційною структурою та проблемами всіх виробничих сфер компанії, які розуміють важливість проекту та технологічні аспекти проекту.

Загальні спеціалісти-контролери бухгалтерського обліку – це фахівці, які вміють аналітично мислити, володіють аналітичною теорією та інструментами, мають вищу освіту, до обов'язків яких входить співпраця з бухгалтерами для вилучення аудиторської інформації з бухгалтерських записів. Основною

вимогою до таких людей є теоретичні та практичні знання корпоративного обліку, знання особливостей та слабких сторін бухгалтерського обліку в конкретній компанії.

Обов'язки менеджера з бухгалтерського обліку включають:

1) розробку процедур звітності для бухгалтерського відділу;

2) розробку пропозицій щодо оптимізації бухгалтерського процесу з точки зору аудиторського відділу;

3) управління збором та перевіркою фактичної бухгалтерської інформації в управлінні;

4) економічний аналіз управлінських рішень.

Основна ідея полягає в тому, щоб зосередитися на першому «запуску» збору контрольних даних, щоб керівництво компанії ТОВ "INTER CARS UKRAINE" побачило фактичну реакцію на виконання контрольного завдання. Також важливо оптимізувати управління працівниками, оскільки працівники є найціннішим ресурсом компанії, а їх показники впливають на результати діяльності та продуктивність компанії. У сучасних умовах, що постійно змінюються, корпоративне управління людськими ресурсами є невід'ємною частиною діяльності компанії. Оскільки компанія може бути об’єднана з сервісною компанією та має багаторівневу структуру, взаємозв’язок між співробітниками різних відділів відіграє значну роль у факторах, що визначають продуктивність.

Перш за все, для оптимізації управління співробітниками компанії необхідно впровадити автоматизацію за допомогою спеціального програмного забезпечення та IT-систем, що підвищить ефективність роботи співробітників та скоротить час, витрачений працівниками. Вони матимуть можливість зустрічатися з представниками влади, необхідними для виконання певних завдань.

Серйозною проблемою для компаній, де основні завдання виконують співробітники, також є вигорання співробітників, яке може призвести до плинності кадрів. У цьому випадку можна впровадити систему обліку робочого

часу, яка охоплює всіх співробітників компанії, і якщо співробітнику потрібно зробити перерву або взяти відпустку, така система здатна вибрати найкращий час з бази даних усіх співробітників та розглянути можливість заміни цього співробітника іншим з відповідною кваліфікацією.

Крім того, для покращення продуктивності співробітників необхідно покращувати їхню освіту та регулярно оцінювати результати. Як наслідок, навчання персоналу має бути регулярним та періодичним, а кваліфікацію персоналу слід переглядати раз на рік або кожні шість місяців, щоб зрозуміти, яким відділам потрібне додаткове навчання для підвищення їхньої кваліфікації, і яким. За правильні показники можна винагороджувати співробітників, що мотивує їх, підвищуючи продуктивність компанії.

Компанія регулярно організовує тренінги та семінари для співробітників, щоб покращити їхні знання та навички. Наприклад, навчання з пожежної безпеки, обслуговування людей з особливими потребами та оновлення знань з технологій. Крім того, співробітники мають доступ до онлайн-навчання та сертифікації, що допомагає розкрити їхні таланти та зміцнити позиції компанії в галузі охорони здоров'я.

Одним із важливих аспектів управління людськими ресурсами є процес найму. Оптимізація процесу найму означає використання ефективних методів, які забезпечують відбір потрібних кандидатів. Програмне забезпечення для аналізу резюме, структуровані співбесіди та програмне забезпечення для оцінки навичок можуть зробити процес найму простішим та швидшим.

Під час процесу найму компанія використовує програмне забезпечення, яке автоматично перевіряє резюме. Система аналізує резюме та списки кандидатів на основі ключових слів та вимог. Це дозволяє швидко набирати персонал та зосереджуватися на найкращих кандидатах.

Залучення співробітників до прийняття рішень та розробки політик, пов'язаних з процесами, сприяє відданості та підвищує мотивацію. Часті обговорення, опитування та зворотний зв'язок можуть допомогти залучити співробітників до керівної ролі та заохотити до активної участі.

Компанія регулярно проводить зустрічі персоналу, де обговорюються питання, пов'язані з умовами праці, процедурами та вирішенням проблем. Крім того, співробітники мають можливість надавати відгуки та пропозиції через спеціальний веб-сайт або ставити запитання та пропозиції керівництву. Це допомагає створити позитивну атмосферу та підвищує продуктивність праці співробітників. Ми інтегрували кілька ініціатив, спрямованих на оптимізацію діяльності компанії (Рисунок 3.3).

Рисунок 3.3 – Алгоритм оптимізації управління персоналу на підприємстві

Джерело: сформовано автором

Для вдосконалення організаційної структури та системи управління персоналом доцільно створити спеціальний підрозділ, який здійснюватиме пошук ефективних методів оптимізації та визначатиме ключові напрями змін. Його діяльність має бути узгоджена з рекомендованими алгоритмами покращення процесів, що дозволить підвищити результативність функціонування підприємства та забезпечити зростання його розвитку.

Насамперед такий підрозділ повинен здійснити комплексний аналіз чинної структури управління й кадрової системи, ідентифікувавши слабкі місця та організаційні дисфу4нкції. Для цього можуть застосовуватися опитування працівників, внутрішній аудит компетентностей, а також аналіз результатів попередніх перевірок і оглядів.

На основі отриманих даних підрозділ має розробити комплекс заходів щодо оптимізації, що може включати перерозподіл функцій і повноважень, зміну ланок управління, запровадження сучасних управлінських технологій, а також удосконалення комунікації та співпраці між структурними одиницями.

Крім того, реалізація змін повинна ґрунтуватися на дотриманні визначених алгоритмів і рекомендацій, що забезпечить можливість систематичного контролю запроваджених нововведень і оцінювання їх результативності за відповідними показниками та KPI.

У підсумку впровадження оптимізованої організаційної структури і модернізованої системи управління персоналом сприятиме зростанню ефективності діяльності підприємства та покращенню його розвитку.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих змін системи адміністративного менеджменту ТОВ "INTER CARS UKRAINE"

Аналіз діяльності компанії показує, що вона є одним із ключових гравців на регіональному ринку послуг з обслуговування медичного обладнання. Однак, для досягнення ефективності та конкурентоспроможності, компанії необхідно покращити своє управління, особливо організацію та управління

персоналом. У цій статті розглядаються основні причини, чому ці зміни необхідні.

Перш за все, організаційна структура є основою ефективної діяльності. Сьогодні компанія стикається з багатьма викликами через складне управління проектами, відсутність прозорості та погану комунікацію. Така система ускладнює швидке та ефективне прийняття рішень, перешкоджаючи інноваціям та адаптації до змін в охороні здоров'я.

Однією з можливих змін в організаційній структурі є перехід до більш динамічного та децентралізованого підходу, згідно з яким відповідальність та прийняття рішень розподіляються на рівні відділів. Це допомагає скоротити бюрократичні процеси, сприяє комунікації та допомагає підвищити творчий потенціал. Також важливо запровадити системи оцінки ефективності роботи та створити механізми зворотного зв'язку, які дозволяють оцінювати індивідуальну та співробітниківну ефективність. Сучасне середовище охорони здоров'я постійно змінюється, наприклад, через нові технології, нормативні вимоги та запити клієнтів.

Крім того, залученість співробітників має вирішальне значення для успіху компанії. Наразі існує потреба в покращенні управління персоналом з кількох причин. Перш за все, аеропорт стикається із проблемою залучення та утримання кваліфікованих працівників. Конкуренція в галузі ускладнює залучення та утримання талановитих фахівців, які відіграють ключову роль у забезпеченні якості та задоволеності клієнтів. Покращена комунікація та співпраця між різними рівнями та відділами допомагає вирішувати проблеми, зменшувати конфлікти та покращувати обмін інформацією. Це забезпечує ефективну співпрацю між відділами та спрямоване на досягнення спільних цілей.

Для вирішення цієї проблеми необхідно розробити стратегію розвитку робочої сили, яка використовує передовий галузевий досвід, приділяючи особливу увагу розробці та впровадженню програм навчання та розвитку співробітників, створенню системи винагород та мотивації, а також

підвищенню задоволеності та мотивації співробітників. Також важливо забезпечити належну комунікацію та співпрацю між різними рівнями та відділами, що підвищує ефективність та допомагає вирішувати проблеми, пов'язані з управлінням персоналом.

На завершення, ми вважаємо, що для досягнення ефективності та конкурентоспроможності компанії необхідно змінити своє управління, особливо в управлінні та управлінні робочою силою.

Перехід до гнучкої організаційної структури, яка забезпечує ефективне управління людськими ресурсами та застосування передового досвіду в цих сферах, сприяє підвищенню ефективності, покращенню операційної ефективності та задоволеності клієнтів, а також забезпечує стале зростання в умовах висококонкурентного середовища галузі охорони здоров'я. Ефективна система управління управлінням зміцнює її конкурентоспроможність на ринку медичних послуг. Швидше прийняття рішень, проактивні процеси та розвиток співробітників допомагають вам охопити більше клієнтів, збільшити кількість транзакцій та покращити свою репутацію надійного партнера.

Розрахуємо ефективність заходів щодо покращення організаційної структури компанії. Розрахуємо вартість модернізації системи управління ТОВ "INTER CARS UKRAINE".

Одноразові витрати на розвиток лідерства поділяються на три основні блоки витрат:

1) початковий дохід;

2) капітал та зміна режиму;

3) витрати на впровадження нових посад у корпоративній структурі уряду.

Початкові витрати, отже, складають:

- щомісячна заробітна плата персоналу, відповідального за розвиток керівництва організації;

- додаткові пільги для співробітників;

- відрахування на соціальні цілі;

- інші витрати, пов'язані з розвитком корпоративної соціальної відповідальності.

Розрахуємо витрати на зміни організаційної структури управління. Загальний обсяг капітальних вкладень управління: 1 774 000 грн (таблиця 3.2). Найбільша частка - технічні засоби і цифровізація (разом ≈55,4%), тому варто деталізувати технічні специфікації та план впровадження, щоб мінімізувати ризик додаткових витрат.

Таблиця 3.2 - Капітальні вкладення управління, пов'язані з використанням заходів щодо вдосконалення системи організації управління ТОВ "INTER CARS UKRAINE", тис. грн.

Стаття інвестицій	Сума, грн	Частка від загальної суми, %
Цифровізація (ERP, CRM, ПЗ)	420 000	23,7
Створення/реформування підрозділу управління	250 000	14,1
Навчання персоналу	356 000	20,1
Аудит / консалтинг / реінжиніринг процесів	136 000	7,7
Технічні засоби (обладнання, сервери, мережі)	562 000	31,7
Інші інвестиції	50 000	2,8
Всього	1 774 000	100,

Джерело: розрахунки автора.

Розрахуємо сценарнарії розрахунеу окупності капітальних вкладень управління ТОВ «INTER CARS UKRAINE» на основі трьох сценаріїв: консервативного, базового та оптимістичного. Для прикладу візьмемо умовні очікувані річні економічні ефекти:

- Консервативний сценарій: економія витрат та приріст доходів ≈ 300 000 грн/рік
- Базовий сценарій: економія витрат та приріст доходів ≈ 450 000 грн/рік
- Оптимістичний сценарій: економія витрат та приріст доходів ≈ 600 000 грн/рік
- Вихідні дані

Загальні капітальні вкладення: 1 774 000 грн

Формула окупності:

$$\text{Термін окупності (роки)} = \frac{\text{Капітальні вкладення}}{\text{Річний економічний ефект}} \qquad (3.1)$$

Консервативний сценарій передбачає мінімальний економічний ефект, наприклад, уповільнене впровадження змін або нижчу ефективність навчання персоналу. Термін окупності приблизно 6 років, ROI приблизно 17%.

Базовий сценарій це реалістичний рівень ефекту від впровадження системи управління та оптимізації процесів. Термін окупності приблизно 4 роки, ROI приблизно 25%.

Оптимістичний сценарій передбачає максимально ефективне впровадження заходів: цифровізація, навчання персоналу, вдосконалення структури. Термін окупності приблизно 3 роки, ROI приблизно 34%.

Таблиця 3.3 - Розрахунок окупності заходів щодо вдосконалення системи організації управління ТОВ "INTER CARS UKRAINE", тис. грн.

Сценарій	Річний економічний ефект, грн	Термін окупності, роки	ROI, %
Консервативний	300000	5,91	16,9
Базовий	450000	3,94	25,4
Оптимістичний	600000	2,96	33,8

Джерело: розрахунки автора.

Підводячи підсумки необхідно відмітити, що консервативний сценарій показує окупність ≈ 6 років, що є тривалим, але реалістичним для масштабних управлінських змін. За базовим сценарієм - окупність ≈ 4 роки, що демонструє економічну доцільність інвестицій при помірному ефекті. За оптимістичним сценарієм - окупність < 3 років, що свідчить про високий потенціал ефективності вдосконалення управління.

Для мінімізації ризиків рекомендується поетапне впровадження та постійний контроль економічного ефекту.

Встановлення ключових KPI (скорочення витрат, підвищення продуктивності, зростання доходів) дозволить оперативно коригувати заходи управління.

Оптимальним є планування проекту між базовим та оптимістичним сценарієм, що забезпечує баланс між ризиком і ефективністю.

На нашу думку підприємству доцільно планувати реалізацію проекту поетапно та відстежувати фактичний економічний ефект, щоб адаптувати інвестиції та заходи для скорочення терміну окупності.

ВИСНОВКИ

Теоретично обґрунтовано, що адміністративний менеджмент на основі класичних принципів (поділ праці, єдність командування) є фундаментом економічної стабільності підприємства. Встановлено, що цифровізація адміністративних процесів у сучасних умовах є критичною для підтримки конкурентоспроможност.

Аналіз фінансових показників за 2022–2024 рр. виявив стійку тенденцію до розширення діяльності: чистий дохід компанії зріс на 85,7%, досягнувши у 2024 році 6,51 млрд. грн. Це підтверджує ефективність обраної стратегії експансії на ринку автозапчастин.

Після збиткового 2022 року (збиток 171,68 млн грн), зумовленого початком повномасштабного вторгнення, підприємство продемонструвало високу адаптивність, забезпечивши чистий прибуток у 2024 році на рівні 262,55 млн грн.

Встановлено позитивну трансформацію структури пасивів: частка власного капіталу зросла з 37,36% на початок 2022 року до 51,37% на кінець 2024 року. Приріст власного капіталу на 352,54 млн. грн. відбувся переважно за рахунок нерозподіленого прибутку.

Показник рентабельності власного капіталу (ROE) у 2024 році склав 36,0%, що свідчить про надзвичайно ефективну генерацію прибутку на інвестовані кошти власників. Рентабельність продукції на рівні 32,72% підтверджує достатню маржинальність бізнесу.

Зафіксовано прискорення оборотності активів з 2,86 (2022 р.) до 4,38 (2024 р.), що вказує на підвищення ефективності перетворення запасів та дебіторської заборгованості на виручку. Коефіцієнт поточної ліквідності (1,91) відповідає нормативним значенням.

У 2024 році чисельність працівників зросла до 699 осіб (на 86,4% порівняно з 2022 р.). Проте це призвело до зниження продуктивності праці з

пікового значення 12,06 млн. грн./особу (2023 р.) до 9,32 млн. грн./особу (2024 р.), що потребує вдосконалення управлінського контролю.

Виявлено високу концентрацію продажів у державному секторі: топ-5 замовників забезпечили 21,44 млн. грн.. доходу, де частка найбільшого замовника (ВЧ 2253) склала 24,04% від обсягу топ-10. Це створює ризик стратегічної залежності від великих клієнтів.

Підприємство проводить активне оновлення основних засобів (переважно автопарку), обсяг яких зріс з 359 тис. грн. у 2022 р. до 2,17 млн. грн. у 2024 р. Це спрямовано на мінімізацію логістичних витрат та підвищення надійності сервісу.

В роботі нами запропоновано створення адміністративного відділу та цифровізацію процесів за базовим сценарієм забезпечать річний економічний ефект у розмірі 450 тис. грн з терміном окупності інвестицій 3,94 роки та показником ROI 25,4%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

3. Вінтоняк А. Адміністративний менеджмент: мотивація як ефективний інструмент управління персоналом. *International Science Journal of Management, Economics & Finance.* 2023. P. 133-139. URL: 10.46299/j.isjmef.20230202.14 (дата звернення 20.03.2025).
4. Воронкова В. Г., Венгер О. М. Формування концепції адміністративного менеджменту в умовах стрімкого розвитку технологій, стохастичності та адаптації до змін. *Humanities Studies*. 2020. № 3(80). UR: DOI: https://doi.org/10.26661/hst-2019-3-80-12 (дата звернення 10.11.2025).
5. Воронкова В.Г. Формування концепції адміністративного менеджменту в умовах стрімкого розвитку технологій, стохастичності та адаптації до змін. *Humanities Studies. Збірник наукових праць*. 2020. Випуск 3. С. 159-175.
6. Герасимяк Н.В., Волинчук Ю.В. Адміністративний менеджмент як один із напрямів сучасного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2016. №4. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/4_ukr/19.pdf (дата звернення 20.10.2025).
7. Зеліч В. В., Гарькава В. Ф., Матвеєв М. Е. Цифровізація системи менеджменту підприємства в умовах глобалізаційних змін. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.42 (дата звернення 15.11.2025).
8. Козирєва О. В., Зоідзе Д. Р. Техніка адміністративної діяльності : навчальний посібник. Харків : Видавництво Іванченка, 2021. 197 с
9. Корчинська О. О., Карковська В. Я. Формування та управління адміністративною діяльністю підприємства. *Інфраструктура ринку.* 2019. № 37. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct37-39 (дата звернення 20.09.2025).
10. Корчинська О.О., Карковська В.Я. Формування та управління адміністративною діяльністю підприємства. *Інфраструктура ринку.* URL:

http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/37_2019_ukr/41.pdf (дата звернення 20.03.2025).

11. Кравець Р.В. Адміністративний менеджмент як ключовий фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. *Матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної конференції "Екологічні та соціальні аспекти розвитку економіки в умовах євроінтеграції" 29-31 жовтня 2025 року м. Миколаїв.* С. 360-363.
12. Кравець Р.В. Адміністративні інновації як інструмент покращення управлінської ефективності. *VIII Всеукраїнська науково-практична конференція «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін»* 30 жовтня 2025 р. С.933-935.
13. Левицький В. Сучасна концепція адміністративного менеджменту організації в системі глобального управління стратегічним розвитком та змінами діяльності. *Економіка та суспільство.* 2025. №79. URL: 10.32782/2524-0072/2025-79-105 (дата звернення 10.10.2025).
14. Левицький В.В. Формування системи індикативних елементів адміністративного менеджменту підприємства в інноваційному середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: https://doi.org/10.32782/2 524-0072/2023-54-71 (дата звернення 15.09.2025).
15. Луговий І.А. Теоретичні основи підвищення ефективності діяльності підприємства. URL: https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis02-37.html (дата звернення 10.08.2025).
16. Павленко І.А., Люта Г.В. Вплив інноваційних технологій на систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2017. № 12. https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/49.pdf (дата звернення 18.10.2025).
17. Павленко М.С., Мельник А.О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 2, С. 13-18.

18. Панкратова О. М. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-55 (дата звернення 12.11.2025).
19. Панчук А., Малькова К. Теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-76 (дата звернення 25.10.2025).
20. Прокудін Г., Чупайленко О., Лебідь І., Козлов А. Методи підвищення ефективності управління автотранспортним підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance.* 2023. Vol. 2, No. 2, P. 100-109. URL: 10.46299/j.isjmef.20230202.11 (дата звернення: 14.02.2025).
21. Рассаднікова С. І. Стратегічне управління в умовах цифрової трансформації: виклики для менеджменту підприємств. *Розвиток міста.* 2024. № 4. DOI: https://doi.org/10.32782/city-development.2024.4-9 (дата звернення 19.10.2025).
22. Теліженко О. М., Глівенко С. В. Адміністративний менеджмент для магістрів : підручник. Суми : Університетська книга, 2023. 872 с.
23. ТОВ «INTER CARS UKRAINE». URL: https://opendatabot.ua/c/30865632 (дата звернення 20.05.2025).
24. Apple. Recruitment and selection. URL: http://applecorporate.weebly.com recruitment-and-selection.html. (дата звернення: 14.02.24).
25. Bauersoks, D., Closs, D. Logystyka: yntehryrovannaya tsep' postavok. Warshava: Olympus Business. 2016. P.206-219.
26. Bilodeau B. Management Tools and Trends. URL: https://www.bain.com/insights/management-toolsand-trends-2017 (дата звернення: 14.01.24).
27. Liker, J. K. The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer.1st Edition. McGraw-Hill Education, 2020. 448 p.
28. Management Tools & Trends. Bain & Company. URL: https://www.bain.com/contentassets/

f8361c5cd99e4f40bbbf83c17d6a91b9/bain_briefmanagement_tools_and_trends.pdf (дата звернення: 14.01.24).

29. Microsoft Corporation. Human Resources Management Self Service Suite. Canadian Release. URL: https://mbs.microsoft.com/downloads/public /BP10Docs/HRMCanadian Relel. pdf (дата звернення: 14.02.24).
30. Procter & Gamble. Digitizes its Talent Management Processes through Customized Talent by Design Solutions. URL: https://www.accenture.com/t20150523T04274-3 w /lven/ acnmedia/Accenture/ Conversion-Assets/DotCom/ Documents/Global/PDF/Indust ries _2/ Accen ture- Procter-Gamble-Digitizes-Talent-Management-Processes-Design-Solutions.pdf. (дата звернення: 14.06.24).

ДОДАТОК А