

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: «ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА НА  
ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»  
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

**БАБЕНКО АННИ МИХАЙЛІВНИ**

**Науковий керівник:  
к.е.н., доцент Кальний Сергій Володимирович**

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
протокол № 18 від 12 червня 2025 р.

В.о. Завідувача кафедри  
\_\_\_\_\_ доцент Фірсова С.Г.

**Київ-2025**

**Київський національний університет імені Тараса Шевченка**  
**Економічний факультет**  
**Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності**

*«Затверджую»*

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та  
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С. Г.  
«09» жовтня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу бакалавра**  
**здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання**  
**галузь знань 07 «Управління та адміністрування»**  
**спеціальність 073 «Менеджмент»**  
**освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»**  
**Бабенко Анни Михайлівни**

**1. Тема роботи: «Організація праці менеджера на торговельному підприємстві»** затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол №3 від 09.10. 2024 р.

**2. Строк завершення роботи: 09.06.2025**

**3. Підсумковий передзахист роботи: 02.06.2025**

**4. Предмет дослідження:** методологічні та практичні аспекти формування професійних, лідерських і цифрових компетенцій сучасного менеджера.

**5. Об'єкт дослідження:** процес організації праці менеджера на торговельному підприємстві.

**6. Мета і завдання дослідження:**

**Мета** – визначити комплекс функціональних обов'язків, компетенцій та поведінкових характеристик менеджера торговельного підприємства і розробити інтегровану модель організації його праці.

**Завдання:**

6.1. Дослідити поняття та сутність управлінської праці в умовах сучасного бізнес-середовища.

6.2. Визначити підходи до формування ефективної моделі менеджера в організаціях.

6.3. Розглянути організаційно-економічну характеристику діяльності торговельного підприємства ТОВ «СПАЙС ЛЕНД».

6.4. Проаналізувати кадрове забезпечення та потреби в управлінських змінах.

6.5. Оцінити можливість впровадження цифрових інструментів в управлінську діяльність на ТОВ «СПАЙС ЛЕНД».

6.6 Розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управлінських процесів на торговельному підприємстві.

### Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	виконано
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	виконано
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2024	виконано
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2024 -лютий 2025	виконано
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2025	виконано
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2025	виконано
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2025	виконано
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2025	виконано
9.	Попередній передзахист роботи	14.05.2025	виконано
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2025	виконано
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	02.06.2025	виконано
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень- червень 2025	виконано
13.	Завершення написання роботи	09.06.2025	виконано
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2025	виконано
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2025	виконано
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2025	виконано

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Поняття та сутність управлінської праці в умовах сучасного бізнес- середовища.....	6
1.2. Підходи до формування ефективної моделі менеджера в організаціях	13
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА НА ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» .....	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності торговельного підприємства ТОВ «СПАЙС ЛЕНД».....	22
2.2. Аналіз кадрового складу та потреби в управлінських змінах.....	35
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» .....	46
3.1. Впровадження цифрових інструментів в управлінську діяльність на ТОВ.....	46
3.2. Практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управлінських процесів на торговельному підприємстві.....	54
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	71

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** В умовах глобалізації та стрімкого розвитку технологій ефективне управління виступає ключовим чинником конкурентоспроможності торговельного підприємства. Менеджер, поєднуючи функції стратега, виконавця та натхненника, формує організаційну культуру, оптимізує внутрішні процеси та гарантує стійкий розвиток компанії.

Водночас зміни в макро- й мікросередовищі висувають до керівників нові вимоги, такі як висока гнучкість, лідерські компетенції та здатність оперативно реагувати на зовнішні виклики. У цьому контексті розробка та впровадження уніфікованої моделі сучасного менеджера, адаптованої до специфіки торгівлі, набуває особливої значущості для підвищення результативності його праці й зміцнення позицій підприємства на ринку.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць** показує, що питання формування управлінських моделей та компетенцій сучасного менеджера є активно досліджуваним напрямом у науці.

Відомі науковці, такі як П. Друкер, Л. Кац, Р. Льюїс, А. Мейо, а також сучасні автори, серед яких П. Сміт, В. Скотт і Т. Тейлор, наголошують на важливості адаптації управлінських моделей до постійно змінюваного бізнес-середовища.

Особливу увагу вітчизняні науковці, зокрема О. Шмідт, І. Колесник, Л. Мельник, приділяють розробці нових підходів до підготовки та навчання менеджерів, що відповідають сучасним вимогам і реаліям українського бізнес-середовища.

Таким чином, сучасні дослідження та наукові праці підтверджують важливість розвитку ефективних управлінських моделей, які враховують вимоги сьогодення, включаючи інноваційні підходи та розвиток персональних якостей менеджерів.

**Мета дослідження.** Визначити комплекс функціональних обов'язків, компетенцій та поведінкових характеристик менеджера торговельного підприємства і розробити інтегровану модель організації його праці.

Для досягнення мети дослідження необхідно виконати наступні **завдання:**

- дослідити поняття та сутність управлінської праці в умовах сучасного бізнес-середовища;
- визначити підходи до формування ефективної моделі менеджера в організаціях;
- розглянути організаційно-економічну характеристику діяльності торговельного підприємства ТОВ «СПАЙС ЛЕНД»;
- проаналізувати кадрове забезпечення та потреби в управлінських змінах;
- оцінити можливість впровадження цифрових інструментів в управлінську діяльність на ТОВ «СПАЙС ЛЕНД»;
- розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управлінських процесів на торговельному підприємстві.

**Об'єкт дослідження** – процес організації праці менеджера на торговельному підприємстві.

**Предмет дослідження** – методологічні та практичні аспекти формування професійних, лідерських і цифрових компетенцій сучасного менеджера.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети у роботі застосовуватимуться методи порівняльного аналізу, системно-структурний підхід, аналіз літературних джерел, а також інтерв'ювання практикуючих менеджерів та вивчення успішних кейсів управлінських практик.

**Наукова новизна** дослідження полягає у розробці моделі віддаленої роботи та навчання менеджерів сучасного торговельного підприємства, що враховує не лише професійні компетенції, а й лідерські якості, здатність до інновацій та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

**Практична значущість** полягає в розробці чітких рекомендацій щодо оптимізації процесів відбору, навчання та розвитку менеджерів, а також у формуванні внутрішньої стратегії управління персоналом, що дозволить торговельним підприємствам підвищити ефективність управлінської праці та адаптувати її до вимог цифрової трансформації та ринку.

Структура дослідження. Робота складається з введення, трьох розділів, висновків та рекомендацій. Загальний обсяг роботи становить 60 сторінок, включаючи 12 таблиць, 7 рисунків та 7 додатків. Список використаних джерел містить 61 найменування.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### **1.1. Поняття та сутність управлінської праці в умовах сучасного бізнес-середовища**

Ефективність людського капіталу та здатність підприємства до стійкого розвитку значною мірою визначаються рівнем професійної компетентності його працівників, що виступає ключовим компонентом системи управління персоналом і реалізації його стратегічних завдань.

Сьогодні працівники розглядаються як основний внутрішній ресурс, що забезпечує підвищення продуктивності виробничих процесів, а вдосконалене управління людськими ресурсами – безумовну передумову успішності підприємства.

Така система організації кадрів передбачає не лише формування оптимальних моделей поведінки та адаптацію кваліфікаційного рівня спеціалістів до поточних вимог компанії, а й стимулювання їх ініціативності та прагнення до професійної самореалізації. Для забезпечення цих цілей важливою є цілеспрямована робота з розвитку компетенцій менеджерів та оптимального розподілу робочої сили, що вимагає імплементації сучасних методик відбору, найму, оцінювання та підвищення кваліфікації персоналу.

Управлінська праця у цьому контексті постає як цілеспрямована, свідома праця, спрямована на організацію, регулювання, мотивацію та контроль трудової діяльності з урахуванням складності об'єкта управління, інформаційної насиченості процесу та вимог до знань і навичок керівників [22].

З огляду на багатоаспектність цієї категорії в науковій літературі наголошується, що суть управлінської праці полягає у забезпеченні безперервного процесу прийняття ефективних рішень, адаптації до змін

виробничого середовища та підтримці високого рівня відповідальності, ініціативності й творчого підходу в умовах чіткого регламентування роботи..

Таким чином управління є ключовим інструментом організації виробничих процесів в сучасному бізнес-середовищі, що забезпечує підприємству можливість ефективно досягати встановлених стратегічних цілей. Нерозривний зв'язок між організацією виробництва та управлінням полягає в тому, що без належно вибудованої виробничої структури сам акт управління втрачає практичний сенс, адже хаотичні процеси не піддаються контролю, а в умовах жорстко регламентованої організації без адекватних управлінських впливів неможливо забезпечити високу продуктивність праці.

Процес управління розпочинається з фіксації та формулювання кінцевої мети і супроводжує всі стадії життєвого циклу підприємства – від проектування й організації виробничих ланок до будівництва, експлуатації, реконструкції та модернізації [1].

Стратегічна мета управління визначає напрямок діяльності та мобілізує працівників, оскільки саме вона задає критерії вибору методів і засобів реалізації завдань. Водночас така мета повинна бути реалістичною, не суперечити об'єктивним законам економіки та соціуму, мати чітку конкурентну формулювання, бути зрозумілою всім учасникам виробничого процесу і залишатися незмінною впродовж усього шляху до її досягнення.

В таких умовах роль менеджера включає виконання різних специфічних функцій, що дозволяють організувати ефективне управління як на рівні окремих підрозділів, так і на рівні підприємства в цілому. Він повинен бути готовий до координації діяльності всіх учасників процесу, здійснення контролю за виконанням завдань і адаптації управлінських підходів до поточних умов, що дає змогу організації зберігати свою конкурентоспроможність і досягати поставлених цілей.

Термін «менеджер» походить від англійського слова «manager», яке, в свою чергу, має латинське коріння від слова «manus», що в перекладі означає «рука». Спочатку в англійській мові цей термін використовувався для

позначення особи, яка керує певним бізнесом, проєктом або організацією. З часом слово «менеджер» набуло поширення в різних культурах і мовах, і сьогодні воно застосовується для позначення професійних посад, пов'язаних з управлінськими функціями та керівництвом [40, с. 201]. Підхід до визначення цього поняття варіюється серед науковців, що відображає багатогранність трактувань ролі менеджера в управлінні. на рис. 1.1.

І.Л. Важеніна	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Особа, яка виконує функції планування, організації, командування, координації та контролю.</li> </ul>
Л.В. Боднарчук	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратег та аналітик, який формує конкурентні переваги організації.</li> </ul>
О.В. Козирєва, О.В. Овсієнко	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Особа, яка відповідальна за «ефективну продуктивність», щопередбачає здатність досягати правильних цілей ефективними методами.</li> </ul>
О.В. Темченко	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Лідер, який стимулює інновації та підтримує корпоративну культуру організації.</li> </ul>
О.О. Кутас	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Виконавець різноманітних ролей, включаючи інтерперсональні, інформаційні та прийняття рішень.</li> </ul>
В.І. Рудика	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Координатор та інтегратор, який організовує групову діяльність і вирішує конфлікти шляхом взаємодії і співпраці</li> </ul>

Рис. 1.1. Авторські підходи до визначення поняття «менеджер»

Джерело: складено автором на основі [1; 2, с. 97; 16, с. 11; 20, с. 55; 25, с. 16; 36, с. 31]

Підсумовуючи різні підходи до визначення ролі менеджера, можна стверджувати, що сучасний менеджер є не лише виконавцем основних управлінських функцій, таких як планування, організація, керівництво, координація та контроль, але й виступає як стратег і аналітик, сприяючи формуванню конкурентних переваг організації.

Він відповідає за досягнення високої продуктивності, ефективно досягнення цілей за допомогою оптимальних методів, а також є лідером, що

підтримує інновації та розвиває корпоративну культуру. Окрім цього, менеджер виконує міжособистісні та інформаційні ролі, організовує групову діяльність і вирішує конфлікти через взаємодію та співпрацю.

Від здатності менеджера оперативного адаптуватися до змін, виявляти нові можливості та ефективно реагувати на виклики залежить успіх організації. У цьому контексті ключовими є вміння менеджера вести команду, застосовувати інноваційні підходи до вирішення завдань, а також ефективно взаємодіяти з командою, клієнтами та партнерами для досягнення стратегічних цілей [25, с. 17].

Функції сучасного менеджера включають прийняття рішень, виконання інформаційних та міжособистісних ролей, що детально представлені на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Функції сучасного менеджера

Джерело: складено автором на основі [20, с. 56]

Планування та прогнозування передбачають розробку як стратегічних, так і тактичних планів, а також визначення цілей для їх досягнення. Менеджери несуть відповідальність за підбір, оцінку та навчання персоналу, забезпечуючи його адаптацію, розвиток навичок та кар'єрне зростання.

Ефективна комунікація та надання необхідної інформації сприяють прийняттю обґрунтованих рішень, тоді як мотивація персоналу передбачає розробку програм заохочення та визнання досягнень. Контроль за продуктивністю, організація та ефективний розподіл завдань є необхідними для досягнення поставлених цілей, а представницька функція менеджерів охоплює лідерство та вплив на розвиток організації. Для виконання цих обов'язків менеджери повинні мати високий рівень професійних знань, лідерських якостей та стратегічного мислення.

Управлінська діяльність сучасного менеджера не може бути ефективною без гуманістичних засад, які включають людяність, чуйність, справедливість та турботу про інших. Основні аспекти праці менеджера зводяться до забезпечення ефективного використання ресурсів, оптимізації робочих процесів і створення сприятливого середовища для розвитку та мотивації персоналу. Організація праці менеджера реалізується за принципами суспільних законів (розподіл і кооперація праці) і організаційних норм (ритмічність, пропорційність, безперервність). Однак управлінська діяльність має свої специфічні особливості через специфіку управлінських процесів, що відокремлюють її від виконавчої праці.

Праця менеджера є непрямим процесом створення матеріальних цінностей через організацію праці інших працівників, а основним предметом його роботи є інформація. Організація праці менеджера включає вирішення питань, пов'язаних із розподілом і координацією робітників, вибором ефективних методів роботи, підбором та розстановкою персоналу, організацією робочих місць та створенням ефективного виробничого середовища. Ці рішення визначаються методами і стилем управління менеджера [20].

До основних особливостей праці сучасного менеджера можна віднести [16, с. 15]:

- цілеспрямованість управлінської діяльності, спрямовану на досягнення чітко визначених цілей;

- основна діяльність зосереджена на роботі з людьми та управлінні командою для досягнення спільних цілей;
- інформація є основним предметом і результатом діяльності менеджера;
- управлінська та виробнича праця об'єднують зусилля колективу для досягнення заданих результатів;
- робота менеджера є в основному інтелектуальною, а її результатом є прийняття обґрунтованих управлінських рішень;
- менеджери стикаються з різноманітними завданнями і ситуаціями, що робить їхню діяльність динамічною та різноманітною;
- вимірювання ефективності управлінської діяльності базується на здатності менеджера оптимально використовувати ресурси та досягати поставлених результатів.

Серед методів організації праці менеджера можна виділити:

- управління часом (планування й розподіл часу для виконання завдань), делегування завдань (передача завдань іншим працівникам для підвищення ефективності);
- орієнтований підхід до задач (фокус на виконанні конкретних завдань), комунікація та зворотний зв'язок (обмін інформацією для покращення процесів);
- стратегічне планування (довгострокове планування для досягнення стратегічних цілей).

Принципи організації праці сучасного менеджера забезпечують ефективне управління та підвищення продуктивності, серед яких виділяються: цілеспрямованість, гнучкість, системний підхід, ефективність, прийняття рішень на основі даних, прозорість і відкритість, а також розвиток і навчання. Цілеспрямованість означає орієнтацію всіх дій на досягнення організаційних цілей, гнучкість дає змогу швидко адаптуватися до змін, а системний підхід передбачає розгляд організації як єдиної системи. Прозорість і відкритість сприяють створенню атмосфери довіри, а розвиток і навчання – постійному професійному зростанню [1].

Важливо відзначити, що усвідомлення бар'єрів, які можуть виникнути у процесі управлінської діяльності, дає змогу менеджеру здійснювати самоудосконалення як у професійному, так і в особистісному аспектах. Для аналізу ролі та значення особистісних характеристик менеджера необхідно дослідити їх взаємозв'язок та динаміку взаємодії в різних умовах його діяльності. Основні з цих якостей лежать в основі формування моделі сучасного менеджера.

Слід зазначити, що процес формування особистості менеджера є поступовим і триває протягом всієї його трудової та управлінської кар'єри, незалежно від того, чи функціонує підприємство в умовах стабільності, чи переживає кризові періоди. Це формування може відбуватися як стихійно, так і планово. Найбільш ефективним цей процес стає тоді, коли він ініційований самим менеджером, тобто коли він проявляє бажання підвищити рівень своєї освіти, здобути новий практичний досвід, освоїти сучасні управлінські технології, краще зрозуміти себе, а також оцінити свої сильні і слабкі сторони.

Особливо в умовах кризового бізнес-середовища, становлення менеджера як особистості відбувається на основі загальних принципів формування і розвитку його особистісних якостей [20].

Менеджери відповідають за процеси підбору, оцінки та навчання персоналу, сприяючи його адаптації, розвитку навичок і кар'єрному зростанню. Важливу роль у прийнятті обґрунтованих рішень відіграють ефективна комунікація та інформування, а мотивація персоналу полягає у розробці програм заохочення та визнання досягнень. Контроль продуктивності, організація й розподіл завдань забезпечують досягнення поставлених цілей, а функція представництва включає лідерство та вплив на розвиток організації. Для виконання цих завдань менеджери повинні мати високий рівень професіоналізму, лідерських якостей та стратегічного мислення.

## **1.2. Підходи до формування ефективної моделі менеджера в організаціях**

Складна ситуація, зумовлена війною в Україні, ставить перед сучасними менеджерами вимогу бути висококваліфікованими фахівцями не лише у своїй професії, але й володіти практичними навичками, здатними орієнтуватися у важливих соціальних, політичних та економічних процесах, які впливають не лише на діяльність окремих підприємств, а й на національну економіку в цілому. Загострення соціальних проблем вимагає від менеджерів значної уваги до питань, пов'язаних з міжособистісними відносинами на підприємствах, а також до аналізу мотивів як власної діяльності, так і поведінки працівників [3].

У цьому контексті важливими навичками менеджера є здатність до аргументації та переконання, терпимість до інших точок зору, схильність до моніторингу та аналізу соціальних явищ і їх можливих наслідків, готовність сприймати соціальні зміни та нові ідеї, а також бажання до самонавчання та саморозвитку. Сучасні менеджери повинні також виявляти ініціативу, використовувати нестандартні підходи до вирішення завдань, дотримуватися активної соціальної позиції і брати на себе відповідальність за прийняття рішень, а також вміти формувати корпоративну культуру [47].

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та зростання вимог до управлінської діяльності, формування ефективної моделі менеджера є ключовим чинником успішного функціонування організацій. Існує низка підходів до визначення та розвитку управлінських якостей, кожен з яких має свої особливості, переваги та обмеження.

Компетентнісний, ситуаційний, поведінковий, трансформаційний та інтегративний підходи відображають різні аспекти менеджменту, від фокусування на особистих якостях керівника до врахування контексту управлінських рішень (табл. 1.1).

## Підходи до формування ефективної моделі менеджера в організаціях

Підхід	Суть підходу	Ключові риси	Переваги	Недоліки
Компетентнісний	Орієнтується на визначення та розвиток ключових компетентностей, необхідних для ефективного управління.	Професійна, соціальна, комунікативна, управлінська, емоційна, цифрова компетентність	Забезпечує цільову підготовку менеджера відповідно до вимог посади та ринку праці	Потребує системного аналізу компетенцій, складна реалізація в динамічних умовах
Ситуаційний	Передбачає адаптацію управлінського стилю залежно від рівня розвитку працівників, середовища та завдань.	Гнучкість, адаптивність, оцінка контексту, стиль лідера змінюється відповідно до ситуації	Підвищує ефективність управління за різних умов, сприяє прийняттю релевантних рішень	Залежить від досвіду та інтуїції менеджера, може бути складно прогнозувати ситуацію
Поведінковий	Зосереджений на вивченні поведінки менеджерів, взаємодії з працівниками, мотивації, стилю керівництва.	Акцент на людському чиннику, стиль керівництва, мотивація, комунікація	Покращує мікроклімат в колективі, сприяє підвищенню мотивації та залученості працівників	Ігнорує вплив зовнішніх факторів, не завжди ефективний для вирішення стратегічних задач
Трансформаційний	Фокус на натхненні працівників, зміні організаційної культури, реалізації візії та інновацій через лідерство.	Лідерство, мотивація через бачення, довіра, натхнення, розвиток культури інновацій	Формує високий рівень залученості, стимулює інновації та зміни, підвищує ефективність командної роботи	Вимагає харизматичного лідера, довгострокова реалізація, високі емоційні затрати
Інтегративний	Поєднує елементи різних підходів (компетентнісного, поведінкового, ситуаційного, лідерського), забезпечуючи комплексне формування моделі менеджера.	Системність, гнучкість, баланс між компетенціями, поведінкою та ситуацією	Універсальність, здатність пристосовуватись до різних викликів та завдань	Складність імплементації, потребує високого рівня стратегічного мислення

Джерело: складено автором на основі [13; 21; 22; 36]

З табл. 1.1. можна зробити висновок, що компетентнісний підхід передбачає формування моделі менеджера на основі ключових професійних та особистісних компетентностей, які забезпечують успішне виконання управлінських функцій. У центрі уваги – знання, навички, установки, цінності та досвід, які дозволяють досягати стратегічних і оперативних цілей організації.

Ситуаційний підхід базується на ідеї, що ефективність менеджера залежить від уміння адаптувати стиль управління до конкретної ситуації – типу завдання, рівня зрілості підлеглих, організаційного середовища. Менеджер повинен уміти гнучко змінювати поведінку відповідно до зовнішніх та внутрішніх обставин.

Поведінковий підхід акцентує увагу на діях і стилях поведінки менеджера, зокрема взаємодії з підлеглими, мотивації, прийнятті рішень та комунікаціях. Цей підхід дає змогу визначити, які конкретні управлінські дії сприяють високій продуктивності й позитивному моральному клімату в команді.

Трансформаційний підхід розглядає менеджера як лідера змін, здатного надихати працівників, формувати спільне бачення майбутнього, стимулювати інновації та розвиток. Такий керівник не лише управляє, а й трансформує організацію й людей через харизму, бачення та індивідуальний підхід.

Інтегративний підхід поєднує елементи всіх попередніх концепцій, визнаючи, що сучасний ефективний менеджер повинен володіти набором компетентностей, демонструвати адаптивну поведінку, діяти з урахуванням ситуацій, а також виступати агентом змін. Це найповніший і найгнучкіший підхід до моделювання управлінських якостей.

Аналіз моделі сучасного менеджера показує, що вона не визначає його як ідеального керівника, а відображає реальні характеристики, необхідні для ефективною діяльності в умовах сьогодення. У фокусі цієї моделі знаходяться компетенції менеджера, які включають його здібності та можливості у професійній сфері. Ці компетенції значною мірою залежать від рівня освіти,

особистісних якостей менеджера, а також від організаційних умов, в яких він функціонує.

Крім того, важливим елементом є домінуючі цінності менеджера, які визначають його підхід до роботи та взаємодії з іншими людьми. Серед таких цінностей можна виділити орієнтацію на розвиток, творчий підхід до вирішення задач, інноваційний підхід, управління комунікаціями, а також гуманність і стратегічне бачення. Ці цінності є важливими для забезпечення успішного керівництва та підвищення ефективності діяльності організації.

Важливе місце в моделі сучасного менеджера займає організаційна культура, яка формується під впливом професіоналізму і особистих якостей керівника. Високий рівень культури та соціальної відповідальності менеджера є важливими факторами для досягнення успіху в управлінні та в реалізації стратегії підприємства. Важливо, щоб менеджер активно впроваджував ці принципи у свою діяльність, адже це сприяє не тільки ефективному виконанню обов'язків, але й створенню здорової та результативної робочої атмосфери.

Специфіка роботи сучасного менеджера залежить від багатьох чинників, серед яких важливою є здатність адаптуватися до швидко змінюваного ринкового середовища та ефективно застосовувати новітні технології. Крім того, менеджер повинен мати високі комунікативні навички та здатність мотивувати команду до досягнення поставлених цілей [36, с. 36].

Зараз, у часи жорсткої конкурентної боротьби у всіх сферах життя, не достатньо лише керувати людьми – важливо вміти вести їх до мети, надихати власним прикладом. Це вимагає не тільки вміння розробляти стратегії та плани, але й здатності правильно визначати основну ідею цих стратегій, яка б зацікавила всіх учасників процесу та дозволила кожному проявити свої здібності та творчий потенціал. У цьому процесі важливими є вміння ефективно комунікувати, організовувати спільну діяльність і дотримуватися строків виконання завдань.

У сучасному світі цифрових технологій та комп'ютеризації володіння комп'ютерною грамотністю та сучасними комунікаційними інструментами стає важливим для професійної діяльності менеджера. Ці навички дозволяють менеджеру не лише встановлювати контакт із членами команди, але й створювати потужні команди однодумців, уникати конфліктів і стресових ситуацій, стимулювати розвиток нових ідей та підвищувати загальну продуктивність.

Менеджмент на підприємствах зберігає традиційні функції, однак у контексті діджиталізації вони набувають нових форм через специфічні види управлінської діяльності, до яких відносяться [25]:

- управління з використанням автоматизованих технологій для обробки, аналізу та прогнозування великих обсягів даних;
- орієнтація на конкретного споживача;
- висока адаптивність до змін; швидке прийняття рішень;
- отримання та обробка даних у реальному часі.

Зміни торкнулися й вимог до підбору та управління кадрами. Сучасні менеджери активно застосовують CRM-системи, IP-телефонію, GPS-моніторинг працівників та різні програми для систематизації даних, що дає змогу ефективно управляти часом. Визначаються нові особливості системи управління персоналом в умовах діджиталізації, зокрема: наповнення функцій новим змістом та їх трансформація, а також появою таких напрямів роботи з персоналом, як [40, с. 60–61]:

- застосування сучасних цифрових технологій, таких як віртуальна реальність, доповнена реальність та змішана реальність із використанням штучного інтелекту для підвищення результативності навчання на підприємстві;
- використання чат-ботів для контролю освоєння нових знань, взаємодії в інтерактивному форматі та аналізу відповідей кандидатів, їх грамотності, мовних навичок і рівня компетенцій на первинній співбесіді;
- підвищення рівня конфіденційності інформації;

- автоматизоване опрацювання та сортування резюме за допомогою сучасних програм;
- зіставлення характеристик кандидатів і співробітників підрозділу для прогнозування їх адаптації та розробка системи превентивних заходів для її прискорення;
- створення індивідуальних освітніх траєкторій для розвитку компетенцій персоналу через моніторинг характеристик і результатів його діяльності;
- розробка комплексних рішень для кар'єрного зростання через відстеження динаміки особистих характеристик та результатів роботи персоналу.

Також діджиталізація підприємства сприяє вирішенню таких завдань, як комунікація з клієнтами, ефективна реклама, діючий маркетинг, автоматизація внутрішніх бізнес-процесів та спрощення взаємодії з державними органами [43]. Однак варто зазначити, що впровадження цифрових технологій може значно збільшити ризики витоку інформації, особливо в сфері зберігання персональних даних та роботи з конфіденційною інформацією. Створення належного рівня інформаційної безпеки потребує значних витрат на діджиталізацію.

ІТ-трансформація менеджменту персоналу приносить значні зміни в організаційні структури підприємств. Впровадження інформаційних систем кадровими відділами спричиняє структурні зрушення, що дає змогу досягти більшої ефективності управління персоналом.

Цифрові технології, зокрема в сфері HCM (управління людськими ресурсами), дають змогу децентралізувати процеси, збільшуючи можливості для користувачів та зменшуючи потребу в традиційних HR-завданнях. Це відкриває нові горизонти для управління персоналом та оптимізації кадрових процесів [48].

Одним із ключових аспектів є розвиток HR-аналітики, яка стає важливою складовою бізнес-дисципліни. Завдяки цьому підприємства здатні

підвищувати фінансову ефективність та оптимізувати свою операційну діяльність. Використання соціальних мереж для рекрутингу та впровадження технологій, таких як когнітивні обчислення і штучний інтелект, дає змогу покращити не тільки процеси найму, але й управління трудовими ресурсами загалом. Це дає можливість точніше аналізувати потреби компанії та швидше реагувати на зміни на ринку праці.

Однак, цифровізація вимагає від підприємств постійного вдосконалення управлінських підходів, зокрема у сфері розвитку кар'єри та навчання персоналу. Успіх цієї трансформації залежить від здатності компаній забезпечити безперервне навчання своїх працівників, а також створення умов для адаптації до швидко змінюваного середовища [43]. Всі ці зміни передбачають вищий рівень самоорганізації та саморозвитку, що сприятиме ефективнішій взаємодії як з топ-менеджментом, так і з працівниками низових ланок.

Найбільших змін зазнають функції менеджерів низової ланки, оскільки більшість з цих завдань можуть виконувати висококваліфіковані робітники. У таких умовах роль працівників зводиться до контролю та моніторингу виробничих процесів, у той час як «розумні» машини автоматично здійснюватимуть управління бізнес-процесами за заданими програмами [36].

Зміна технологічного укладу на сучасних підприємствах вимагає комплексного підходу до діджиталізації, що передбачає не лише цифрову трансформацію бізнес-процесів виробничої сфери, але й управлінських практик.

Для забезпечення всебічного розвитку підприємства необхідно підтримувати високий рівень інтеграції управлінських рішень і процесів діджиталізації на всіх рівнях підрозділів підприємства, що дозволить максимально використовувати потенціал новітніх цифрових технологій.

Діджиталізація ринку праці проявляється в таких тенденціях, як [49]:

- розширення пропозиції праці за рахунок участі в економічній активності різних соціально-демографічних груп;

- збільшення обсягів і відкритості інформації про ринок праці завдяки електронним ресурсам;
- галузеві зміни в структурі попиту на працю;
- поляризація робочих місць;
- швидке оновлення професій та навичок; скорочення традиційних секторів економіки;
- розмивання національних кордонів ринку праці/

Особливу увагу слід приділити поляризації ринку праці, коли робочі місця поділяються на постійні, тимчасові, віддалені, з різними рівнями оплати: високооплачувані в ІТ-сфері та низькооплачувані в традиційних секторах економіки [20]. Зростання нестандартних форм зайнятості є характерною рисою такого ринку, при цьому стандартні робочі місця стають менш стабільними, хоча багато працівників все ще віддають перевагу саме таким умовам праці.

Наразі основними завданнями менеджерів у умовах діджиталізації є:

- своєчасне прийняття оптимальних управлінських рішень;
- пошук і підбір висококваліфікованих спеціалістів у сфері ІТ-послуг;
- організація міжнародного стажування та підвищення кваліфікації працівників;
- використання нових методів мотивації праці, а також автоматизація бізнес-процесів і розвиток ІТ-інфраструктури.

Отже, сучасний менеджер повинен поєднувати високий рівень професійної підготовки з розвиненими особистісними якостями та цінностями. Це дозволить йому успішно виконувати свої обов'язки, сприяти розвитку організації та забезпечувати стабільність у мінливих умовах. Підвищення рівня освіти, впровадження інновацій та дотримання етичних принципів є основними орієнтирами для досягнення успіху в менеджменті.

Специфіка роботи сучасного менеджера полягає в багатофункціональному підході до управління, який включає стратегічне

планування, ефективну організацію праці, керівництво та контроль, а також мотивацію персоналу.

Менеджер повинен бути адаптивним до змін у ринковому середовищі, володіти навичками ефективної комунікації, вміти мотивувати команду та приймати обґрунтовані стратегічні рішення, поєднуючи професіоналізм, лідерські якості та здатність використовувати сучасні технології для досягнення цілей організації.

Таким чином, сучасний менеджер відіграє вирішальну роль у формуванні стратегії розвитку підприємства, поєднуючи управлінські навички з глибоким розумінням ринкових процесів і людського потенціалу. Його діяльність виходить за межі традиційного адміністрування й охоплює такі важливі аспекти, як бачення майбутнього, стратегічне планування, управління змінами та створення умов для інновацій. Від ефективності менеджера залежить здатність організації швидко реагувати на виклики та використовувати можливості, що виникають у конкурентному середовищі.

З огляду на воєнні дії, економічні труднощі та активне впровадження цифрових технологій, сучасний менеджер має діяти як антикризовий лідер і координатор командної роботи. Його здатність забезпечувати стабільність, розвивати корпоративну культуру та мотивувати персонал стає критично важливою для збереження життєздатності бізнесу. Менеджер повинен мати не тільки професійні знання, а й стійкість, адаптивність і емоційний інтелект, які дозволяють ефективно керувати людьми навіть в умовах невизначеності.

Крім того, важливою рисою сучасного управлінця є його спрямованість на безперервне вдосконалення як себе, так і організаційних процесів. Вміння працювати з даними, застосовувати аналітичні інструменти та впроваджувати новітні технології є необхідною умовою для досягнення високої ефективності.

## РОЗДІЛ 2

### ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА НА ТОВ «СПАЙС ЛЕНД»

#### **2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності торговельного підприємства ТОВ «СПАЙС ЛЕНД»**

ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» є провідним постачальником спецій, маринадів, харчових інгредієнтів та витратних матеріалів для підприємств харчової промисловості. Компанія має репутацію надійного партнера, що забезпечує український ринок виключно сертифікованою продукцією від вітчизняних та європейських виробників.

Організаційна форма ТОВ «СПАЙС ЛЕНД»: Товариство з обмеженою відповідальністю (Додаток А).

Згідно з нормативною базою, основними документами для регулювання діяльності товариств з обмеженою відповідальністю в Україні є Цивільний кодекс України, Господарський кодекс України та спеціальні закони, зокрема Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю». Ці нормативно-правові акти визначають правову основу для створення та функціонування ТОВ, регулюючи питання реєстрації товариства, поділу статутного капіталу, прав і обов'язків учасників, а також сприяючи дерегуляції господарської діяльності.

Згідно з цією нормативною базою, товариство з обмеженою відповідальністю може бути засноване однією або кількома особами. Учасниками товариства можуть бути як фізичні, так і юридичні особи, з певними обмеженнями, встановленими законом.

Закон України «Про внесення змін до Господарського кодексу України щодо усунення правових колізій у вимогах до статутів товариств з обмеженою та додатковою відповідальністю» також надає можливість створення ТОВ одним засновником, що спрощує процедуру для фізичних осіб, які бажають

вести бізнес самостійно. Це забезпечує гнучкість та прозорість господарських відносин в Україні.

Юридична адреса компанії: м. Київ, провулок Охтирський, будинок 3-В.  
Статутний капітал становить 350 000 грн (рис. 2.1).

ЄДРПОУ	• 37166741
Назва	• ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СПАЙС ЛЕНД" (ТОВ "СПАЙС ЛЕНД")
Організаційна форма	• Товариство з обмеженою відповідальністю
Адреса	• 03022, м. Київ, Провулок Охтирський, буд. 3, Літера В
Дата реєстрації	• 28.07.2010 (14 років 7 місяців)
Номер запису	• 10681020000026367
Статутний капітал	• 350 000.00 грн
Види діяльності:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 46.37 Оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами</li> <li>• 46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками</li> <li>• 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами</li> <li>• 46.41 Оптова торгівля текстильними товарами</li> <li>• 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля</li> <li>• 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна</li> </ul>

Рис. 2.1. Інформація ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» з ЄДРПОУ

Джерело: складено автором на основі [7]

Єдиним засновником та кінцевим бенефіціарним власником є Прокопюк В.І., який також виконує функції керівника та підписанта. Фінансовий облік здійснює бухгалтер Василенко О.О.

Компанія спеціалізується на оптовій торгівлі спеціями, кавою, чаєм, какао, а також іншими харчовими продуктами.

Діяльність підприємства включає не лише забезпечення клієнтів якісними товарами, а й надання професійних консультацій, підтримку партнерів та забезпечення стабільних поставок по всій території України. Крім основного напрямку, компанія також займається наданням в оренду власного та орендованого нерухомого майна.

У своїй діяльності компанія співпрацює з відомими міжнародними виробниками, зокрема FUCHS GmbH (Німеччина), Eros BV (Нідерланди), Lion Foods (Нідерланди), «Макрос» (Україна), Schlachthausfreund GmbH (Німеччина), DASSAUD Fils (Франція), Flügel CSS (Німеччина) та Dikamar (Португалія). Завдяки тісному партнерству з цими виробниками «Спайс Ленд» гарантує постачання продукції високої якості, що відповідає всім міжнародним стандартам та вимогам харчової безпеки.

За роки діяльності ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» здобула репутацію надійного партнера завдяки високій якості продукції, конкурентним цінам та прозорим умовам співпраці. Окрім комерційної діяльності, компанія активно підтримує Збройні сили України, надаючи допомогу у вигляді спецій для виробництва сухпайків, а також здійснюючи фінансову підтримку українських захисників.

ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» орієнтується на якість своєї продукції як основний конкурентний перевагу. Вона використовує стратегію диференціації, пропонуючи інгредієнти та спеції преміум класу, що відповідають європейським стандартам. Така стратегія дає змогу компанії зайняти нішу на ринку, де конкуренти можуть не відповідати тим же високим стандартам якості.

Динаміка фінансових результатів ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» за період 2021-2024 років демонструє суттєве зростання чистого доходу від реалізації продукції, який у 2024 році досяг 136489,2 тис. грн, що є на 88654,4 тис. грн більше порівняно з 2021 роком (табл. 2.1).

Водночас собівартість реалізованої продукції також значно зросла, але з прибутковістю, що в результаті призвело до зростання валового прибутку на 46,24% до 40644,4 тис. грн у 2024 році. Фінансовий результат від операційної

діяльності продовжував покращуватися з 6131 тис. грн у 2021 році до 24580,8 тис. грн у 2024 році.

Таблиця 2.1

Динаміка фінансових результатів ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» у 2021-2024 рр., тис. грн.

Показники	Рік				Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %	
	2021	2022	2023	2024	2024 / 2021	2024 / 2023	2024 / 2021	2024 / 2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	47834,8	70977,4	96485,4	136489,2	88654,4	40003,8	185,33	41,46
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	33770,5	45884,9	68693,2	95844,8	62074,3	27151,6	183,81	39,53
Валовий прибуток (збиток)	14064,3	25092,5	27792,2	40644,4	26580,1	12852,2	188,99	46,24
Інші операційні доходи	408,1	171,4	206,8	296,6	-111,5	89,8	-27,32	43,42
Інші операційні витрати	8341,4	10663,1	12379	16360,2	8018,8	3981,2	96,13	32,16
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	6131	14600,8	15620	24580,8	18449,8	8960,8	300,93	57,37
Інші доходи	123,3	0	0	0	-123,3	0	-100	-
Інші витрати	18,5	0	27	224,6	206,1	197,6	1114,05	731,85
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	6235,8	14600,8	15593	24356,2	18120,4	8763,2	290,59	56,2
Витрати (дохід) з податку на прибуток	1122,5	2628,1	2893,8	4447,2	3324,7	1553,4	296,19	53,68
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	5113,3	11972,7	12699,2	19909	14795,7	7209,8	289,36	56,77

Джерело: складено автором на основі [25]

Чистий фінансовий результат також значно зріс на 56,77% у порівнянні з попереднім роком і становив 19909 тис. грн у 2024 році. У цілому, ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» продемонструвало стабільне зростання фінансових результатів, що свідчить про успішну операційну діяльність і ефективне управління витратами.

Місією компанії є сприяння успіху клієнтів у різних сферах харчової промисловості шляхом надання не лише якісної продукції, а й всебічної підтримки, включно з професійними консультаціями та оперативною логістикою. «Спайс Ленд» забезпечує своїх партнерів сертифікованими товарами, конкурентними цінами завдяки прямим поставкам, прозорими умовами співпраці та високим рівнем сервісу.

З початком повномасштабного вторгнення компанія розширила свою місію, долучившись до підтримки України та її захисників. Від перших днів війни «ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» забезпечує спеціями виробництва, що виготовляють сухі пайки для військових, а також здійснює фінансову підтримку Збройних Сил України.

Організаційна структура ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» є лінійною та включає кілька рівнів управління, що дає змогу ефективно управляти різноманітними напрямками діяльності підприємства. Основні позиції структури та їх обов'язки розподілені наступним чином (рис. 2.2).

Організаційна структура ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» має чітку ієрархію з вертикальним типом управління, де директор займає найвищу керівну позицію, а всі підрозділи підпорядковуються через заступника директора або безпосередньо йому. Така структура відображає класичний підхід з чітким розподілом ролей і функцій: директор відповідає за загальне стратегічне керівництво, заступник – за координацію та оперативне управління, а менеджери та спеціалісти виконують конкретні функціональні завдання.

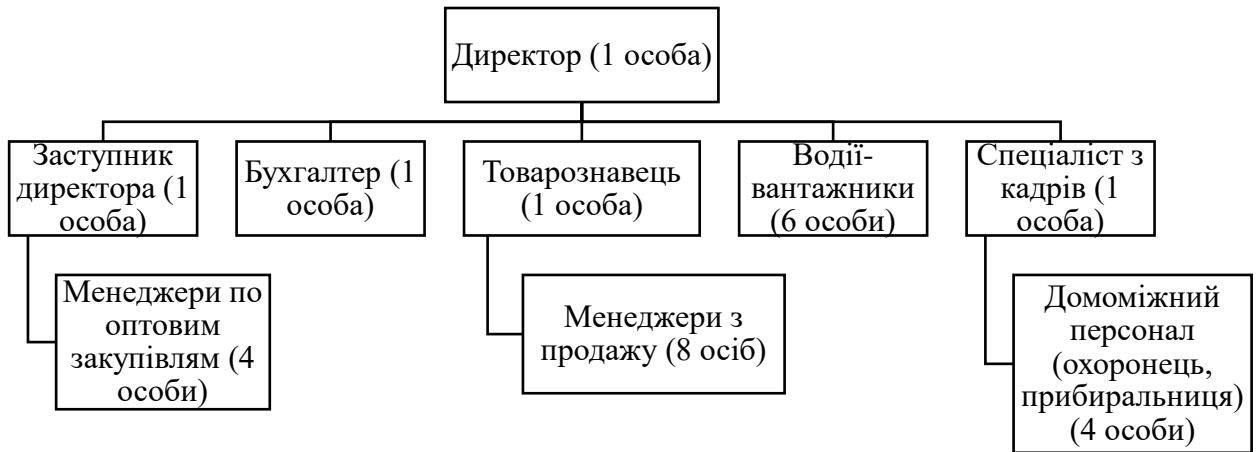


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «СПАЙС ЛЕНД»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Особливістю є наявність значної кількості виконавців у підрозділах закупівель і продажів, що свідчить про масштабність комерційної діяльності компанії, а також наявність підтримуючого персоналу, що забезпечує побутові та кадрові потреби.

Серед переваг такої структури – чіткість розподілу обов’язків, що полегшує контроль і управління процесами, а також централізоване прийняття рішень, що дозволяє швидко реагувати на стратегічні виклики. Наявність заступника директора як посередника між керівництвом і підрозділами підвищує ефективність координації та зменшує навантаження на директора.

Водночас недоліками є потенційна залежність від центральної ланки управління, що може знижувати оперативність і гнучкість у прийнятті рішень на рівні виконавців. Крім того, велика кількість менеджерів з продажу і водіїв-вантажників створює ризик надмірної складності в контролі і координації їх діяльності.

Функціональний розподіл обов’язків у ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» свідчить про чітку організаційну структуру, яка забезпечує ефективне управління всіма ключовими процесами підприємства (рис. 2.3).

Директор здійснює стратегічне керівництво, приймає основні рішення та контролює операційну діяльність, а заступник директора виконує функції

координації між підрозділами, забезпечуючи цілісність управлінської системи. Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на виклики ринку, підтримуючи стабільну діяльність компанії.

Директор	<ul style="list-style-type: none"> <li>Загальне стратегічне керівництво компанією, прийняття ключових рішень, контроль операційних процесів.</li> </ul>
Заступник директора	<ul style="list-style-type: none"> <li>Координація діяльності підрозділів, виконання управлінських функцій, участь у фінансовому та ресурсному плануванні.</li> </ul>
Менеджери по оптовим закупівлям	<ul style="list-style-type: none"> <li>Пошук постачальників, організація закупівель продукції, ведення переговорів, контроль поставок.</li> </ul>
Бухгалтер	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ведення обліку, складання фінансових звітів, податкові розрахунки, контроль надходжень і витрат.</li> </ul>
Товарознавець	<ul style="list-style-type: none"> <li>Контроль якості та кількості товарів, облік запасів, відповідність поставок умовам договорів.</li> </ul>
Менеджер з продажу	<ul style="list-style-type: none"> <li>Продажі, оформлення замовлень, консультації клієнтів, підтримка контактів із партнерами.</li> </ul>
Водії-вантажник	<ul style="list-style-type: none"> <li>Доставка товарів, транспортування від постачальників і до клієнтів, дотримання графіків і стандартів якості.</li> </ul>

Рис. 2.3. Функціональні обов'язки працівників ТОВ «СПАЙС ЛЕНД»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Решта посадових осіб виконують спеціалізовані завдання, що забезпечують безперервність бізнес-процесів: менеджери із закупівель формують товарний асортимент, бухгалтер відповідає за фінансову дисципліну, товарознавець – за якість та облік продукції, а менеджер з продажу та водії-вантажники забезпечують збут і логістику.

Аналіз напрямів взаємодії між працівниками ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» демонструє наявність чітко вибудованої вертикалі управління та ефективної горизонтальної координації між підрозділами (табл. 2.2).

## Напрями взаємодії між працівниками ТОВ «СПАЙС ЛЕНД»

Посада	Суб'єкти взаємодії	Характер взаємодії	Напрямок взаємодії
Директор	Усі структурні підрозділи	Керівництво, контроль	Стратегічне управління, прийняття рішень
Заступник директора	Менеджери із закупівель, менеджер з продажу, товарознавець	Координація, звітність, делегування завдань	Організація операційної діяльності
Менеджери із закупівель	Заступник директора, бухгалтер, товарознавець	Інформування, погодження, обмін документами	Закупівлі, ціноутворення, логістика
Менеджер з продажу	Товарознавець, водії, бухгалтер, заступник директора	Координація, звітування, інструктаж	Продажі, логістика, дебіторська заборгованість
Бухгалтер	Директор, менеджери, водії, товарознавець	Звітність, контроль витрат, нарахування ЗП	Облік, фінанси, податки
Товарознавець	Менеджери, водії, бухгалтер	Узгодження залишків, видача товарів	Складський облік, контроль якості товарів
Водії-вантажники	Менеджер з продажу, товарознавець	Виконання доставок, звіти про перевезення	Логістика, виконання замовлень
Спеціаліст з кадрів	Директор, бухгалтер, допоміжний персонал	Кадровий облік, найм, звільнення	Управління персоналом, трудові відносини
Допоміжний персонал	Спеціаліст з кадрів, директор	Виконання розпоряджень, побутове обслуговування	Підтримка внутрішнього середовища підприємства

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Директор здійснює стратегічне керівництво, приймає ключові рішення та контролює діяльність усіх підрозділів, тоді як заступник директора виконує роль координатора між основними операційними ланками – закупівлями, продажами та складською логістикою. Це дозволяє підтримувати стабільність у прийнятті управлінських рішень і забезпечує оперативність реалізації завдань.

Водночас взаємодія на горизонтальному рівні між менеджерами із закупівель, товарознавцем, бухгалтером та водіями спрямована на узгодження постачань, облік, якість товару та виконання замовлень.

Менеджер з продажу тісно співпрацює з логістикою, складом і фінансами, що забезпечує ефективність комерційної діяльності.

Спеціаліст з кадрів і допоміжний персонал відіграють важливу роль у формуванні сприятливого трудового середовища та належного функціонування внутрішніх процесів. Така система взаємодії сприяє цілісному функціонуванню компанії, оперативному вирішенню поточних питань і досягненню стратегічних цілей.

Матриця RACI для ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» демонструє раціональний розподіл обов'язків та відповідальності між працівниками залежно від функціональних напрямів діяльності підприємства (табл. 2.3).

Вона вказує на наявність чітко визначених ролей: стратегічне управління та управління персоналом централізовано контролюються директором, операційна координація делегована заступнику директора, тоді як функції закупівлі, продажів, обліку та логістики мають конкретно визначених виконавців із чітким розмежуванням відповідальності.

Разом з тим, структура матриці підкреслює домінування вертикального стилю управління та централізацію рішень, що знижує гнучкість і самостійність окремих виконавців у межах своїх завдань. Це може ускладнювати адаптацію до змін і потребує вдосконалення горизонтальної комунікації між підрозділами. Водночас така схема забезпечує прозорість контролю й підзвітності, що сприяє підтримці внутрішньої дисципліни та злагодженості дій у межах усієї організаційної системи.

Матриця RACI для основних напрямів діяльності ТОВ «СПАЙС ЛЕНД»

Процес / Функція	Директор	Заступник директора	Менеджер із закупівель	Менеджер з продажу	Бухгалтер	Товарознавець	Водії	Спеціаліст з кадрів	Допоміжний персонал
Стратегічне управління	A	C	I	I	C	I	I	I	I
Організація операційної діяльності	C	A	R	R	C	R	R	I	I
Закупівлі та логістика	I	C	A/R	I	C	C	C	I	I
Продажі та дебіторська заборгованість	I	C	I	A/R	C	C	R	I	I
Облік, фінанси, податки	C	I	C	C	A/R	C	I	C	I
Складський облік і контроль товарів	I	C	C	C	C	A/R	C	I	I
Доставка та виконання замовлень	I	I	I	C	I	C	A/R	I	I
Управління персоналом	A	I	I	I	C	I	I	R	C
Підтримка внутрішнього середовища	C	I	I	I	I	I	I	C	A/R

R (Responsible) – відповідальний за виконання; A (Accountable) – остаточно відповідальний, ухвалює рішення;

C (Consulted) – консультант, дає поради, погоджує; I (Informed) – інформується про результат або процес.

Джерело: розроблено автором на основі [10]

Для кількісної оцінки управлінської ефективності розрахуємо коефіцієнти:

1. Коефіцієнт управлінської відповідальності ( $K_{ув}$ ) – показує, скільки працівників припадає на одного безпосереднього керівника [26]:

$$K_{ув} = \frac{\text{Загальна кількість працівників}}{\text{Кількість керівників}} \quad (2.1)$$

Отже у 2024 році:

$$K_{ув} = \frac{22}{4} = 5,5$$

Це означає, що на одного керівника припадає в середньому 5,5 працівника, що вказує на середній рівень навантаження.

2. Коефіцієнт контролю ( $K_{к}$ ) – відношення керівників до загальної чисельності персоналу (включно з керівниками) [26]:

$$K_{к} = \frac{\text{Кількість керівників}}{\text{Загальна чисельність персоналу}} \quad (2.2)$$

Отже у 2024 році:

$$K_{к} = \frac{4}{26} = 0,16$$

Цей низький показник свідчить про централізовану структуру з невеликою часткою керівного персоналу, що може призводити до перевантаження керівників.

3. Коефіцієнт співвідношення функціональних підрозділів ( $K_{фп}$ ) – відношення кількості функціональних підрозділів (закупівлі, продажі, логістика, бухгалтерія, відділ кадрів) до загальної кількості працівників [26]:

$$K_{фп} = \frac{\text{Кількість функціональних підрозділів}}{\text{Загальна кількість працівників}} \quad (2.3)$$

Отже у 2024 році:

$$K_{фп} = \frac{5}{26} = 0,19$$

Цей показник демонструє розподіл функцій по підрозділах і відносно невелику кількість напрямів діяльності, що робить структуру зрозумілою, але менш гнучкою.

Таким чином, організаційна структура ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» характеризується централізованим управлінням із середнім навантаженням на керівників, що може обмежувати швидкість прийняття рішень і оперативність. Для підвищення ефективності доцільно розглянути впровадження горизонтальних комунікацій і делегування частини повноважень, а також формування міжфункціональних команд для більш гнучкої та адаптивної роботи.

Дослідивши відгуки працівників ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» можна зробити висновок, що багато співробітників відзначають позитивну атмосферу в колективі, дружні стосунки серед колег та високий рівень професіоналізму в компанії (рис. 2.3).

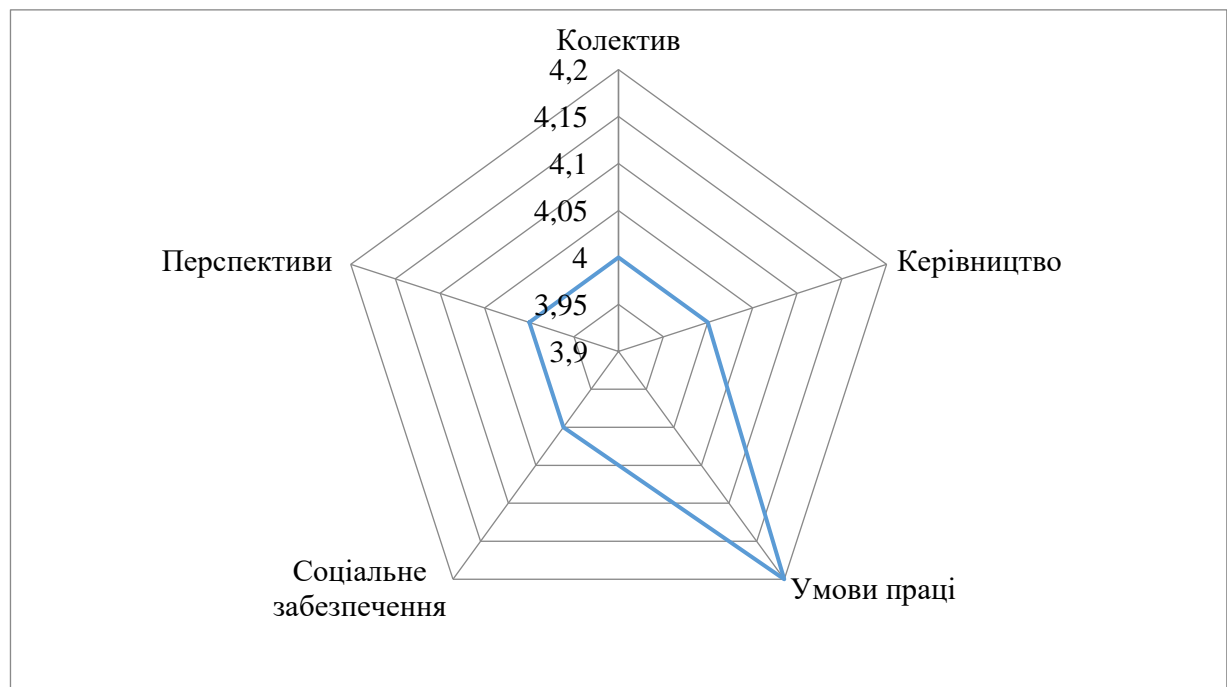


Рис. 2.4. Оцінка роботодавця ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» за відгуками працівників

Джерело: складено автором на основі [3]

Зокрема, працівники, які працюють в компанії більше року, відзначають хороші умови праці, своєчасну виплату заробітної плати та можливість кар'єрного росту. Вони також звертають увагу на стабільність та відкритість керівництва, а атмосфера на роботі, за їх словами, тепла і дружня. Проте,

зустрічаються скарги на погану організацію деяких процесів в компанії та неочікувані труднощі в роботі, які не були відображені на етапі співбесіди.

У загальному рейтингу ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» отримує оцінку 4,14 з 5, що вказує на досить високий рівень задоволення працівників, але з певними проблемами, які варто врахувати

Таким чином, організаційна структура ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» має низку очевидних переваг, серед яких чітка вертикаль управління, централізоване прийняття рішень та наявність визначених обов'язків у кожного працівника (табл. 2.4).

Такий підхід забезпечує стабільність, контрольованість процесів та злагоджену взаємодію між ключовими функціональними ланками, зокрема закупівлями, продажами та логістикою. Ключова роль заступника директора в координації повсякденної діяльності дозволяє уникнути дублювання функцій і забезпечити поточну ефективність.

Таблиця 2.4

#### SWOT-аналізу організаційної структури ТОВ «СПАЙС ЛЕНД»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Чітка вертикаль управління та підпорядкування.</li> <li>– Визначені функціональні обов'язки працівників.</li> <li>– Централізоване прийняття рішень на рівні керівництва.</li> <li>– Координація між закупівлями, продажами та логістикою через заступника директора.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Залежність від керівника в ухваленні ключових рішень.</li> <li>– Недостатній рівень децентралізації може знижувати оперативність на рівні виконавців.</li> <li>– Відсутність гнучких міжвідділових команд для проєктної діяльності.</li> <li>– Обмежена взаємозамінність працівників.</li> </ul>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Впровадження елементів горизонтальної комунікації для покращення взаємодії між підрозділами.</li> <li>– Розвиток системи внутрішнього навчання та підвищення кваліфікації персоналу.</li> <li>– Автоматизація функцій обліку, логістики та управління персоналом.</li> <li>– Впровадження системи КРІ та управління за результатами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ризик перевантаження керівного складу через концентрацію функцій.</li> <li>– Низька адаптивність структури до швидких змін ринку.</li> <li>– Втрата ключових працівників може дестабілізувати роботу окремих ланок.</li> <li>– Конкуренція з боку компаній з більш гнучкими організаційними моделями.</li> </ul>

Джерело: розроблено автором

Разом з тим, структура демонструє певну негнучкість, зокрема через надмірну залежність від керівного складу, що може уповільнювати процес ухвалення оперативних рішень. Відсутність проєктного підходу, горизонтальної взаємодії між відділами та обмежена взаємозамінність працівників створюють ризики у випадках позаштатних ситуацій або тимчасової втрати персоналу. Це потенційно обмежує адаптивність компанії до динамічного ринкового середовища.

Проте виявлені можливості свідчать про значний потенціал для розвитку. Впровадження горизонтальних комунікацій, автоматизація управлінських функцій та розвиток системи навчання можуть істотно підвищити гнучкість і адаптивність організаційної структури. Водночас важливо враховувати загрози, пов'язані з перевантаженням керівників, нестабільністю кадрів і конкуренцією з боку компаній з сучаснішими моделями управління, що вимагає стратегічного підходу до трансформації внутрішніх процесів.

## **2.2. Аналіз кадрового складу та потреби в управлінських змінах**

Згідно з трудовим договором, кожен співробітник ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» несе матеріальну відповідальність. Матеріальна відповідальність в повному розмірі заподіяної роботодавцю шкоди встановлена трудовим договором, що укладається з керівником відділу кадрів, керівником відділу постачання та збуту, головним бухгалтером, бухгалтером-касіром, а з деякими працівниками - окремими письмовими договорами.

Протягом 2021-2024 рр. у ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» відбулися зміни в показниках трудових ресурсів (табл. 2.5).

Середня кількість працівників зросла з 24 осіб у 2021 році до 26 осіб у 2024 році, що свідчить про збільшення штату на 8,33%. Однак у 2024 році порівняно з 2023 роком чисельність працівників зменшилася на 1 особу, що

становить спад на 3,7%. Незважаючи на незначні зміни у кількості персоналу, продуктивність праці зросла суттєво.

Таблиця 2.5

## Показники трудових ресурсів ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» в 2021 - 2024 рр.

Показники	Рік				Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %	
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2024 / 2021	2024 / 2023	2024 / 2021	2024 / 2023
Середня кількість працівників, осіб	24	26	27	26	2	-1	8,33	-3,7
Продуктивність праці, тис. грн.	1993,12	2729,9	3573,53	5249,58	3256,46	1676,05	163,39	46,9

Джерело: складено автором на основі [25]

У 2021 році цей показник становив 1993,12 тис. грн, а в 2024 році – вже 5249,58 тис. грн. Абсолютний приріст за три роки склав 3256,46 тис. грн, що відповідає зростанню на 163,39%. Лише за останній рік продуктивність праці підвищилася на 1676,05 тис. грн або 46,9%, що вказує на значне підвищення ефективності роботи персоналу.

Збільшення продуктивності праці при відносно стабільній чисельності працівників свідчить про оптимізацію робочих процесів, впровадження більш ефективних методів роботи та, ймовірно, автоматизацію певних операцій.

Аналіз динаміки структури працівників ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» у 2021–2024 роках дає змогу зробити висновок про загалом стабільну чисельність персоналу із незначними коливаннями, а також про збереження сталої пропорції між адміністративно-управлінським і оперативним складом працівників (табл. 2.6).

Загальна кількість персоналу підприємства протягом аналізованого періоду коливалась у межах 24–27 осіб. Спостерігалось зростання до 27 працівників у 2023 році, а вже у 2024 році чисельність повернулась до 26 осіб, що свідчить про незначне скорочення або оптимізацію штату.

## Структура працівників ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» в 2021 - 2024 рр, осіб

Показники	2021 рік		2022 рік		2023 рік		2024 рік	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %
Чисельність працівників, всього, в тому числі	24	100	26	100	27	100	26	100
- адміністративно-управлінський персонал	4	16,67	4	15,38	5	18,52	4	15,38
- оперативний персонал	20	83,33	22	84,62	22	81,48	22	84,62

Джерело: складено автором на основі [25]

При цьому частка адміністративно-управлінського персоналу зросла у 2023 році до 18,52 %, але у 2024 році знову знизилась до рівня 15,38 %, характерного також для 2022 року. Це може свідчити про спроби посилити управлінську функцію у 2023 році з подальшою її адаптацією або переглядом доцільності у наступному періоді.

Оперативний персонал, який виконує основні функціональні обов'язки на підприємстві, стабільно становив основну частину штату – понад 80 % у всі роки. Така структура підтверджує операційний характер діяльності підприємства, де ключова роль відводиться безпосередньому виробничому чи сервісному процесу. Незначні зміни в питомій вазі окремих категорій працівників свідчать про відсутність суттєвих реорганізацій, але водночас і про потенціал для перегляду ролі управлінського персоналу з огляду на потреби розвитку, впровадження інновацій або цифрових систем управління.

Загалом структура персоналу ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» є типовою для малого або середнього підприємства з переважанням виконавчої ланки, але її розвиток у майбутньому може потребувати посилення управлінських функцій, особливо в умовах зростання обсягу роботи, масштабування діяльності або впровадження нових бізнес-процесів.

Аналіз динаміки руху кадрів ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» у 2021–2024 роках свідчить про наявність як позитивних тенденцій у кадровій політиці

підприємства, так і певних коливань, які можуть вказувати на внутрішні управлінські виклики (табл. 2.7). Загальна чисельність працівників упродовж аналізованого періоду залишалась відносно стабільною, коливаючись у межах 24–27 осіб.

Таблиця 2.7

## Рух кадрів ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» у 2021-2024 рр.

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Склалося за списком на початок року	25	24	26	27
Прийнято	2	3	5	2
Вибуло в тому числі:	3	1	4	3
За власним бажанням	3	1	4	3
Звільнено за прогули і інші порушення трудової дисципліни	0	0	0	
Вибуло з інших причин	0	0	0	
Склалося за списком на кінець року	24	26	27	26
Середньооблікова чисельність	25	25	27	27
Коефіцієнт обороту по прийому, %	8,33	11,54	18,52	7,69
Коефіцієнт обороту з вибуття, %	12,50	3,85	14,81	11,54
Коефіцієнт плинності, %	12,24	4,00	15,09	11,32

Джерело: складено автором на основі [25]

Найбільший приріст спостерігався у 2023 році, коли кількість прийнятих працівників сягнула 5 осіб, що позначилося на найвищому значенні коефіцієнта обороту по прийому – 18,52%. Водночас цей рік також характеризувався і найвищим коефіцієнтом плинності – 15,09%, що свідчить про підвищену мобільність кадрів і нестабільність кадрового складу.

Особливістю є той факт, що всі випадки вибуття з підприємства упродовж досліджуваного періоду були зумовлені виключно звільненням за власним бажанням, що може вказувати на недостатній рівень мотивації, відсутність умов для професійного зростання або ж вплив зовнішніх чинників. Жодного випадку звільнення за порушення трудової дисципліни або за

іншими причинами не було зафіксовано, що є позитивним свідченням дисциплінованості персоналу.

У 2022 році показники плинності були найнижчими (лише 4%), що, ймовірно, є наслідком стабілізації внутрішніх процесів або зниження загальної ділової активності. Проте вже у 2024 році ситуація дещо змінилася – зниження кількості прийнятих працівників і повторне зростання коефіцієнта плинності до 11,32% можуть свідчити про новий виток змін або збої в адаптаційних та мотиваційних механізмах.

У підсумку можна стверджувати, що, попри загальну стабільність чисельності персоналу, ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» стикається з проблемою збереження кадрів. Підприємству варто зосередитися на розвитку внутрішніх мотиваційних програм, удосконаленні умов праці та кар'єрного зростання, що дозволить не лише залучати, а й утримувати кваліфікованих працівників.

Правила внутрішнього трудового розпорядку ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» визначають основні вимоги та обов'язки працівників і керівництва для забезпечення високої продуктивності, належних умов праці та дотримання трудової дисципліни. Вони мають на меті не лише підвищення ефективності роботи, але й створення безпечного середовища для співробітників. Всі працівники підприємства зобов'язані дотримуватися встановлених правил і умов, що сприяє розвитку організації та забезпечує чітке виконання завдань на кожному робочому місці.

Особливу увагу приділено правилам прийому та звільнення працівників, що включають оформлення трудових договорів, ознайомлення з правилами підприємства та з обов'язковими інструкціями щодо охорони праці. Під час прийому на роботу передбачена процедура перевірки документів, що дає можливість гарантувати правомірність працевлаштування. Крім того, важливим є встановлення випробувального терміну для нових співробітників, що дає змогу оцінити їх відповідність посадовим обов'язкам до остаточного прийняття на роботу.

Підприємство також відповідає за організацію безпечних умов праці, забезпечення необхідними матеріальними ресурсами та технічними засобами. Крім того, встановлено чіткі правила щодо контролю за робочим часом і виконанням трудових обов'язків. Прогнозована тривалість робочого часу становить 40 годин на тиждень, але може бути адаптована під конкретні потреби підрозділів або в рамках особливих умов праці.

Одним з основних завдань є також підтримка дисципліни серед працівників. Порухення правил призводить до застосування дисциплінарних заходів, що сприяє зміцненню порядку і дисципліни на підприємстві. При цьому важливо зазначити, що за досягнення високих результатів працівники отримують заохочення, що мотивує їх на продуктивну працю. Ці заходи є необхідними для забезпечення стабільності в колективі та досягнення високих стандартів діяльності.

Усі правила внутрішнього трудового розпорядку ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» спрямовані на створення ефективної і організованої робочої атмосфери, де кожен працівник чітко розуміє свої обов'язки і права. Це допомагає уникнути порушень і забезпечити взаємоповагу та конструктивну співпрацю в колективі, що є основою для успішної діяльності підприємства в цілому.

Під час практики при вивченні діяльності підприємства особливу увагу було приділено дослідженню роботи менеджера з оптового продажу, так як основна спеціалізація підприємства – це саме оптова торгівля.

Посадова інструкція менеджера з оптових продаж ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» визначає основні завдання, права та обов'язки, а також відповідальність цієї посади. Менеджер з продажу відповідає за просування продукції, представленої в прайс-листах компанії, і підпорядковується безпосередньо Керівнику Торгового відділу. У своїй діяльності менеджер керується законодавством, статутом фірми та внутрішніми нормативними документами.

Функції менеджера з продажу включають організацію просування продукції, керівництво торговими представниками, оперативне

обслуговування клієнтів та ведення дебіторської заборгованості. Він також бере участь у складанні заявок на закупівлю товарів та веде звітність про виконану роботу.

Серед посадових обов'язків менеджера з продажу ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» – пошук клієнтів, контроль своєчасного погашення заборгованостей та оформлення заявок на доставку. Він також відповідальний за укладання договорів, інкасацію та керівництво торговими представниками.

Менеджер ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» має право висловлювати пропозиції щодо покращення обслуговування клієнтів, вимагати дотримання правил роботи з документами та використовувати службові обов'язки інших працівників фірми. Він також бере участь у розробці агентських договорів.

Відповідальність менеджера з продажу охоплює виконання плану продажів, ведення дебіторської заборгованості та дотримання трудової дисципліни. Недотримання посадових обов'язків може призвести до дисциплінарної відповідальності.

Посадова інструкція чітко регламентує обов'язки та права менеджера з продажу, що сприяє ефективному виконанню функцій та підтримує внутрішню дисципліну в компанії.

На ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» використовують три групи методів управління персоналом:

- 1) Адміністративні методи управління:
  - регулювання взаємовідносин співробітників за допомогою положень про структурні підрозділи та посадових інструкцій;
  - використання владних механізмів при управлінні поточною діяльністю підприємства.
- 2) Економічні методи управління:
  - матеріальне стимулювання праці працівників: преміальні за результатами праці, використання для окремих категорій працівників відрядної форми оплати праці.
- 3) Соціально-психологічні методи управління:

- розвиток у співробітників почуття приналежності до організації, ведення корпоративної реклами, широкого використання логотипів компанії та інше;

- стимулювання праці працівників за допомогою надання соціальних гарантій (подарунки до ювілеїв та свят).

Для того, щоб працівники дотримувалися дисципліну праці, директор ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» ввів правила внутрішнього розпорядку, з якими зобов'язаний ознайомитися кожен співробітник. Однією з рис адміністративного методу ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» є розпорядчий вплив, спрямований на досягнення поставлених цілей управління.

За допомогою прямого адміністративного регулювання дотримуються вимоги внутрішніх нормативних документів, а так само підтримуються задані параметри системи управління. Розпорядчі дії керівництва ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» виражені у вигляді наказів, розпоряджень, вказівок, інструкцій, нормуванні праці та інше. Інструктаж і координація робіт розглядаються як методи керівництва, засновані на навчанні підлеглих правилам виконання трудових операцій.

Аналіз діяльності менеджера з оптових продажів ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» за різними підходами до формування ефективної моделі управління дає змогу виявити як сильні сторони, так і ключові проблеми в організації управлінського процесу (табл. 2.8).

Компетентнісний підхід забезпечує чітке виконання посадових обов'язків, включаючи контроль заборгованості, оформлення заявок та взаємодію з клієнтами. Разом з тим, недостатній рівень розвитку емоційного інтелекту та цифрових навичок, а також труднощі з утриманням персоналу свідчать про потребу в удосконаленні внутрішніх мотиваційних програм та кар'єрного супроводу працівників.

Ситуаційний підхід забезпечує гнучкість у прийнятті рішень залежно від конкретних завдань та ситуацій, що є перевагою в умовах динамічного ринку.

## Аналіз діяльності менеджера ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» за підходами до формування ефективної моделі менеджера

Підхід	Застосування	Управлінські рішення	Переваги	Недоліки
Компетентнісний	Менеджер виконує посадові обов'язки відповідно до інструкції: веде звітність, контролює дебіторську заборгованість, взаємодіє з клієнтами. Проте спостерігаються труднощі в утриманні персоналу.	Розробка внутрішніх мотиваційних програм, упровадження системи кар'єрного зростання, оновлення стандартів оцінювання компетенцій.	Чіткий розподіл обов'язків, розвиток компетенцій, зміцнення організаційної структури.	Потреба в удосконаленні цифрових і емоційних навичок, ризик зниження лояльності персоналу.
Ситуаційний	Стиль керування адаптується до завдань – від оперативного реагування на продажі до стратегічної взаємодії з клієнтами. Брак аналізу середовища впливає на кадрову стабільність.	Гнучке планування роботи відділу продажу, диференційований підхід до співробітників, введення адаптованого графіка роботи.	Швидке реагування на зміни ринку, підвищення ефективності продажів.	Надмірна залежність від досвіду менеджера, відсутність глибокого аналізу зовнішнього середовища.
Поведінковий	Менеджер здійснює комунікацію з працівниками та клієнтами, однак мотиваційні заходи потребують удосконалення, що проявляється у втраті кадрів.	Розширення системи нематеріального заохочення, запровадження гнучких форм мотивації, посилення внутрішніх комунікацій.	Покращення робочого клімату, підвищення залученості персоналу.	Відсутність ефективної системи утримання персоналу, недостатнє визнання досягнень.
Трансформаційний	Керівництво спрямоване на дотримання трудової дисципліни та стандартів безпеки, однак бракує надихаючого лідерства, візійного мислення та підтримки інновацій.	Організація стратегічних сесій для залучення менеджера до ініціатив корпоративного розвитку та інноваційних рішень.	Створення безпечного середовища, дисципліна, дотримання норм законодавства.	Відсутність культури лідерства і трансформаційних змін, слабе надихаюче середовище.
Інтегративний	Є спроба поєднувати різні елементи управління: від дотримання норм трудового розпорядку до розвитку персоналу, проте бракує цілісного бачення системи.	Розробка комплексної стратегії управління персоналом, інтеграція компетентнісного підходу з керівництвом та елементами коучингу.	Формування цілісної моделі ефективного управління, здатність адаптації до змін і вимог ринку.	Складність у реалізації інтегративного підходу без підтримки керівництва, потреба у стр

Джерело: розроблено автором

Проте брак системного аналізу зовнішнього середовища та надмірна залежність від індивідуального досвіду менеджера можуть призводити до нестабільності кадрового складу та нерівномірної ефективності роботи відділу продажу. Запровадження адаптованого графіка роботи та індивідуального підходу до співробітників дає змогу частково пом'якшити ці ризики.

Поведінковий підхід засвідчив важливість ефективної комунікації та нематеріального заохочення. Менеджер активно взаємодіє з командою, однак рівень мотивації залишається недостатнім, що проявляється у втраті кадрів. Це свідчить про потребу в оновленні мотиваційної політики, розширенні форм заохочення та зміцненні внутрішньої культури визнання досягнень. Важливим кроком стане посилення внутрішніх комунікацій і формування стабільного морально-психологічного клімату.

Трансформаційний та інтегративний підходи демонструють потенціал до стратегічного розвитку, проте не реалізовані повною мірою. Відсутність візійного лідерства, слабка підтримка інновацій та недостатня інтеграція управлінських інструментів гальмують формування цілісної системи управління персоналом. Для підвищення ефективності діяльності менеджера доцільно впроваджувати стратегічні сесії, розвивати культуру лідерства, а також інтегрувати компетентнісний, ситуаційний та поведінковий підходи у межах єдиної управлінської стратегії.

Таким чином, щоб забезпечити стабільне функціонування та розвиток підприємства, доцільно вжити комплекс управлінських заходів, зокрема: посилити роль тимблдіingu, запровадити систему внутрішнього навчання, делегувати більше повноважень заступнику директора, реформувати мотиваційний пакет і перейти до більш адаптивної організаційної моделі. Лише цілісна модернізація управлінської системи дозволить ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» ефективно реагувати на виклики середовища та підвищити конкурентоспроможність.

Таким чином, ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» утримує позиції на ринку оптової торгівлі завдяки ефективному управлінню, надійній співпраці з

європейськими партнерами та високій якості продукції. Чітка організаційна структура та орієнтація на клієнта дозволяють досягати сталого фінансового зростання, а соціально відповідальна позиція компанії підвищує її репутацію серед партнерів та споживачів.

Щодо кадрової політики, підприємство демонструє позитивну динаміку в організації трудових процесів, підвищенні продуктивності праці та оптимізації внутрішньої структури. Це свідчить про поступовий перехід до більш гнучких та результативних форм управління персоналом, що є актуальним в умовах змінного бізнес-середовища. Водночас спроби зміцнення управлінської ланки підтверджують готовність компанії до організаційного вдосконалення.

Однак наявність частих звільнень за власним бажанням сигналізує про потребу в покращенні внутрішнього клімату, мотиваційної політики та системи адаптації нових працівників. Для забезпечення стабільності колективу та підвищення його лояльності до компанії, доцільно зосередитися на розвитку людського капіталу, впровадженні сучасних HR-практик та формуванні сильного корпоративного духу.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА ТОВ «СПАЙС ЛЕНД»

#### **3.1. Впровадження цифрових інструментів в управлінську діяльність на ТОВ**

Пандемія COVID-19 та повномасштабна війна в Україні стали каталізаторами масштабних змін у сфері праці, зокрема переведення значної частини найманих працівників на дистанційну зайнятість та проведення навчання персоналу онлайн. В умовах цифрової трансформації ринок праці все більше орієнтується на віддалену роботу, яка вже стала стабільною моделлю професійної діяльності з різноманітними форматами зайнятості, що відображають рівень автономії та взаємодії з роботодавцем.

Дослідження підтверджують, що дистанційна робота сприяє зростанню продуктивності через гнучкість і мотивацію, проте її успішність залежить від належної організаційної, цифрової та комунікаційної інфраструктури, а також чітких правил і підтримки корпоративної культури [51].

Успішна організація віддаленої роботи вимагає не просто технічного забезпечення, а глибокого переосмислення управлінських підходів. Керівники мають навчитися балансувати між контролем і довірою до працівників, щоб уникнути мікроменеджменту, який знижує мотивацію та продуктивність. Цифрове лідерство у нових умовах передбачає постійне стратегічне планування, розвиток навичок онлайн-комунікації та підтримку командної згуртованості. Готовність як керівників, так і підлеглих до зміни усталених форм мислення стає критичним чинником успішної адаптації до нової реальності.

Попри переваги дистанційної роботи, вона супроводжується серйозними викликами: технічними збоями, нестабільним зв'язком, низьким рівнем цифрових навичок у частини персоналу та складнощами у побудові

міжособистісної довіри. Це передбачає створення адаптивних управлінських моделей, які враховують гнучкий графік роботи, особливості функціональних обов'язків та культуру онлайн-взаємодії, забезпечуючи водночас психологічну підтримку й ефективне регулювання віртуальних процесів [7].

Серед ключових ознак, які відрізняють віртуальні команди від інших форм колективної взаємодії, варто виокремити [56]:

- тимчасовий характер – формування команди для досягнення конкретної цілі чи виконання окремого завдання; відкритість до глобального середовища, що дає змогу залучати фахівців з найвідповіднішими компетентностями;

- культурне різноманіття – представники команди можуть мати різне громадянство, мову та культурний бекграунд, що, в свою чергу, сприяє збагаченню ідей та інноваційності рішень;

- географічна децентралізація – члени команди можуть знаходитися у різних регіонах і країнах, що зумовлює широке застосування цифрових засобів комунікації.

Саме електронна взаємодія, зокрема за допомогою цифрових технологій, є невід'ємною складовою функціонування таких команд, дозволяючи їм ефективно працювати незалежно від просторово-часових обмежень.

До сильних сторін віртуального командного менеджменту можна віднести ті ресурси та організаційні переваги, які забезпечують стійку конкурентоспроможність підприємства (рис. 3.1). Ці сильні сторони ґрунтуються на позитивних характеристиках ключових видів ресурсів, зокрема фізичних (земельні ділянки, виробничі приміщення), людських (кваліфікований персонал, досвід і професійна експертиза), фінансових (наявність фінансових резервів), а також організаційних (налагоджені бізнес-процеси, функціональні структури управління) [60].

Відповідно, можливо гіпотетично змодельовати сильні сторони впровадження віртуального командного менеджменту та організації роботи віртуальних команд (Додаток Е).

Слабкі сторони організації віртуального командного середовища окреслюють дефіцит необхідних компетенцій, навичок або ресурсів, що обмежують ефективне функціонування команд у дистанційному форматі.

Основні характеристики	Додаткові характеристики
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Прагнення досягти спільної мети</li> <li>• Географічний розподіл (різні часові пояси)</li> <li>• Спілкування через канали ЦТ</li> <li>• Процес спілкування можливий лише за допомогою ЦТ</li> <li>• Включає транскордонне співробітництво</li> <li>• Високий ступінь гнучкості й оперативності</li> <li>• Швидкість реагування на зміни в ринковому середовищі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Організація лише на час проєкту</li> <li>• Члени команди є представниками різних культур</li> <li>• Кількість учасників обмежена</li> <li>• Члени команди мають високу експертність в основному професіонали своєї справи</li> <li>• Спільне лідерство</li> <li>• Використання знань, ресурсів і досвіду з усього світу</li> <li>• Готовність до змін, нестандартних рішень і підходів</li> </ul>

Рис. 3.1. Характеристики віртуальної команди

Джерело: складено автором на основі [57]

Такі слабкості можуть бути пов'язані із нестачею технологічної інфраструктури, недостатнім рівнем цифрових навичок працівників або з неефективними комунікаційними механізмами. Вони знижують потенціал підприємства у створенні стабільної конкурентної переваги [55].

Можливості впровадження віртуального командного менеджменту репрезентують чинники макросередовища, які підприємство може використати для посилення своїх ринкових позицій або їх розширення. Зокрема, йдеться про впровадження цифрових технологій, появу нових моделей організації праці, зростання попиту на гнучкі умови зайнятості, розвиток онлайн-освіти тощо [55].

Фактори на кшталт технологічних інновацій, змін у споживчих очікуваннях та політичних рішень створюють умови для вдосконалення організації праці та розвитку віртуального командного менеджменту, зокрема в технологічних секторах. Водночас існують загрози, які можуть зашкодити цифровій трансформації, серед яких – кіберризиками, опір змінам, зниження мотивації та складнощі із захистом персональних даних, що потребує ретельного аналізу ризиків і потенціалу цього підходу [59].

У промисловому секторі можливості для застосування віртуальних команд є більш обмеженими. Навіть за умов цифровізації та інтеграції передових технологій, таких як Інтернет речей (IoT), штучний інтелект, хмарні обчислення або роботизація, потреба в фізичній присутності технічного персоналу залишається актуальною. Водночас окремі функціональні напрями, зокрема проєктування, маркетинг, фінансове планування, HR-менеджмент, клієнтська підтримка та дизайн, можуть бути ефективно організовані у віддаленому форматі.

Незважаючи на потенційні переваги дистанційної командної роботи, значна частина традиційних підприємств після зняття кризових обмежень, таких як пандемія COVID-19 чи, в українських умовах, стабілізація безпекової ситуації, повертається до звичних моделей управління. Це свідчить про збереження прихильності до класичних форм організації праці, навіть попри наявність позитивного досвіду роботи у віртуальному середовищі.

Водночас результати дослідження, проведеного інститутом McKinsey [52], засвідчують, що близько 58% компаній, які запровадили практики віртуальних команд під час пандемії COVID-19, вирішили зберегти ці підходи у повному обсязі або частково. Решта підприємств обрали повернення до попередньої, очної моделі організації праці без істотних змін. Це підтверджує, що адаптація до дистанційної взаємодії залежить не лише від технологічної готовності, а й від стратегічного бачення організацій та рівня готовності до трансформаційних змін.

Для оцінки можливостей впровадження віртуального командного менеджменту в ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» доцільно провести аналіз за допомогою методу SWOT-аналізу. Проведений SWOT-аналіз управління трудовими ресурсами ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» із фокусом на впровадження віртуального командного менеджменту виявив наявність значного потенціалу до трансформації кадрової політики компанії відповідно до сучасних викликів цифрової економіки (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз управління трудовими ресурсами ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» з урахуванням впровадження віртуального командного менеджменту

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Досвід впровадження різних методів управління (економічні, адміністративні, соціально-психологічні), що полегшує адаптацію до нових форматів роботи.	Відсутність досвіду роботи у форматі віртуальних команд, що потребує додаткового навчання персоналу.
Висока дисципліна та контроль за виконанням обов'язків – може стати базою для дистанційної відповідальності.	Слабка внутрішня комунікація у деяких підрозділах – ускладнює координацію у віртуальному форматі.
Позитивна корпоративна культура – підґрунтя для формування довіри у віртуальному середовищі.	Недостатня цифрова зрілість: відсутність автоматизованих HR-систем та платформ для онлайн-співпраці.
Гнучкість у розподілі функцій працівників, що дає змогу формувати крос-функціональні віртуальні команди.	Відсутність мотиваційної системи, орієнтованої на дистанційний формат роботи.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Впровадження віртуального командного менеджменту – дає змогу залучити таланти незалежно від географії.	Вірогідність зниження командної взаємодії через відсутність фізичної присутності.
Оптимізація витрат на офісні приміщення та підвищення продуктивності завдяки гнучкому графіку.	Ризик втрати корпоративної культури та зниження мотивації при тривалій роботі онлайн.
Впровадження хмарних сервісів (Trello, Slack, Asana, Zoom) для ефективної комунікації у віртуальних командах.	Потреба в кібербезпеці та захисті персональних даних при онлайн-роботі.
Побудова сучасної системи адаптації та розвитку персоналу через онлайн-курси, менторські програми.	Опір персоналу до змін та нових форматів співпраці, особливо серед працівників традиційного формату.

Джерело: розроблено автором

До сильних сторін підприємства можна віднести вже сформовану управлінську гнучкість – наявність досвіду застосування різних методів

управління, високий рівень дисципліни серед персоналу, позитивну корпоративну культуру та здатність до функціонального перерозподілу завдань. Це створює сприятливе середовище для переходу до дистанційної роботи у форматі віртуальних команд.

Разом з тим, слабкі сторони вказують на низький рівень цифрової зрілості компанії, що проявляється у відсутності необхідної інфраструктури для онлайн-комунікації, слабкому внутрішньому інформаційному обміні, а також нестачі досвіду в управлінні віртуальними командами. Це вимагає інвестицій у цифрову трансформацію та навчання персоналу.

Впровадження віртуального командного менеджменту відкриває значні можливості для компанії: розширення кадрового потенціалу через залучення спеціалістів із різних регіонів, підвищення гнучкості та продуктивності, зменшення адміністративних витрат, а також модернізація HR-функцій через впровадження хмарних сервісів та онлайн-інструментів [47].

У той же час, слід враховувати загрози, пов'язані із віртуальним форматом: йдеться про можливу втрату командної згуртованості, падіння мотивації персоналу, ризики кібербезпеки та опір працівників до змін. Без належної підтримки з боку керівництва та проактивної політики зміни корпоративної культури такі виклики можуть нівелювати позитивний ефект від цифрової трансформації.

Отже, впровадження віртуального командного менеджменту доцільно розглядати як стратегічний крок, що дозволить ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» адаптуватися до сучасних ринкових умов, покращити управління персоналом і підвищити конкурентоспроможність. Проте успішна реалізація цієї стратегії можлива лише за умови цілісного підходу, який включатиме модернізацію технологічної бази, розвиток цифрових компетентностей працівників, адаптацію HR-процесів до віртуального середовища та створення нової системи мотивації.

Проект впровадження віддаленої команди для ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» є стратегічною ініціативою, що відповідає сучасним глобальним тенденціям та очікуванням працівників (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

## Проект впровадження віддаленої команди для ТОВ «СПАЙС ЛЕНД»

Етап впровадження	Зміст/Діяльність	Інструменти / Ресурси	Очікуваний результат
1	2	3	4
Обґрунтування переходу	Аналіз світових трендів, внутрішніх потреб компанії та працівників	Аналітичні дані, внутрішнє опитування	Підтвердження доцільності переходу до віддаленого формату
Формування команди	Визначення критеріїв відбору персоналу (hard і soft skills)	Опис посад, інтерв'ю, онлайн-тестування	Підібрані відповідні кандидати з необхідними навичками
Рекрутинг та найм	Проведення дистанційних інтерв'ю з фокусом на soft skills, культурну відповідність, мотивацію	Zoom, Google Meet, опитувальники	Залучення кандидатів, що відповідають культурі та цілям компанії
Адаптація та онбординг	Проведення віртуального вітання, знайомство з культурою, політиками, запуск наставництва	Відеоконференції, база знань, менторство	Нові співробітники швидко інтегруються у команду
Створення інфраструктури	Підготовка цифрових інструментів, доступів, стандартів комунікації	Slack, Google Drive, Notion, VPN, Trello	Готовність до повноцінної дистанційної роботи
Постановка завдань та KPI	Встановлення чітких цілей, зон відповідальності, показників ефективності	OKR/KPI-системи, дашборди, внутрішні регламенти	Зрозумілі ролі та контроль за виконанням
Комунікаційна стратегія	Регламент синхронної та асинхронної взаємодії, розклад мітингів, спільні календарі	Zoom, Slack, Google Calendar, Asana	Налагоджена постійна комунікація
Підтримка командного духу	Віртуальні тимбілдинги, неформальні чати, відзначення досягнень	«Coffee Roulette», онлайн-квести, Slack-боти	Покращення емоційного клімату, командної єдності

## Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4
Навчання та розвиток	Онлайн-курси, тренінги з цифрової грамотності, інструкції з користування інструментами	Coursera, внутрішні тренінги, відеоуроки	Постійне професійне зростання працівників
Безпека та підтримка	Впровадження кібербезпеки, політики захисту даних, технічна підтримка	антивірус, внутрішня IT-служба, HelpDesk	Захищеність даних, швидке вирішення технічних питань
Зворотний зв'язок та вдосконалення	Регулярні опитування, one-on-one зустрічі, збір відгуків про роботу віддаленої моделі	Google Forms, анонімні опитування, звіти	Поліпшення процесів на основі практики та зворотного зв'язку
Оцінка результатів і масштабування	Порівняння продуктивності до та після переходу, підготовка до масштабування моделі на всі підрозділи	Аналітика, звіти з KPI, фінансові показники	Підтвердження ефективності та прийняття рішення про розширення

Джерело: розроблено автором

Враховуючи, що значна частина фахівців прагне працювати поза офісом або вже має досвід такої діяльності, перехід до гнучкої моделі – логічний крок для підвищення ефективності, лояльності персоналу та конкурентоспроможності компанії. Для системного та поетапного впровадження було розроблено детальну таблицю, яка охоплює всі ключові етапи – від обґрунтування до оцінки результатів і масштабування.

На початковому етапі передбачено проведення внутрішнього аналізу щодо доцільності переходу на дистанційну форму. Це дає змогу визначити, наскільки модель відповідає культурі компанії та технічним можливостям. Далі проєкт передбачає формування віддаленої команди шляхом ретельного відбору кадрів за як професійними, так і міжособистісними навичками.

Особливий акцент робиться на здатності працівників до самостійної організації, комунікації, адаптації та ініціативності. Після формування команди, основним завданням є забезпечення ефективного процесу адаптації. Це включає онбординг, навчання, менторську підтримку, створення бази знань та встановлення чітких ролей.

Увага також приділяється цифровій інфраструктурі – зокрема, впровадженню сучасних інструментів для командної співпраці, таких як Slack, Google Drive, Zoom, Asana, Trello тощо [36]. Це сприяє організації безперервної та ефективної роботи команди, навіть якщо її учасники перебувають у різних містах чи часових поясах. Окремо виділено стратегічний напрям побудови культури зворотного зв'язку, прозорості комунікації та взаємної підтримки. Важливу роль у цьому відіграють регулярні віртуальні мітинги, тимбілдинги, неформальні інтерактиви на кшталт «Coffee Roulette» та систематичне відзначення досягнень [49].

Підсумковим етапом проекту є моніторинг, оцінка ефективності моделі та її масштабування. Компанія аналізує результати роботи віддаленої команди за допомогою KPI, проводить внутрішні опитування та готує аналітичні звіти. На основі отриманих даних приймається рішення щодо поширення моделі на інші підрозділи компанії.

### **3.2. Практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управлінських процесів на торговельному підприємстві**

ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» спеціалізується на оптовій торгівлі широким асортиментом товарів, серед яких кава, чай, какао, прянощі, а також інші продукти харчування, текстильні товари та неспеціалізовані категорії, такі як напої та тютюнові вироби. З огляду на те, що більшість діяльності компанії здійснюється через телефон та інтернет, ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» має значні переваги для впровадження віртуального командного менеджменту.

Серед ключових категорій дистанційних працівників – віддалені співробітники компаній, самозайняті фрілансери з різним ступенем формалізації трудових відносин та цифрові кочівники, які поєднують роботу і мобільний спосіб життя. Особливу роль відіграють розподілені команди, які завдяки гнучкому формату роботи дозволяють залучати фахівців із різних країн і підтримувати безперервність бізнесу.

Враховуючи ці особливості, компанія може зосередити свої зусилля на створенні віртуальних команд для роботи та навчання, що дозволить зменшити витрати на офісне обладнання та транспорт, зберігаючи при цьому високу продуктивність. Віртуальний формат співпраці також дасть можливість залучати кваліфікованих фахівців без прив'язки до географічного розташування, що є важливим у контексті глобалізації ринку та розвитку технологій дистанційної роботи.

Системи управління навчанням (LMS) відіграють ключову роль у трансформації підходів до навчання в корпоративному середовищі та сфері дистанційної освіти. Вони не лише спрощують організацію освітнього процесу, а й забезпечують ефективний контроль за прогресом учасників і стимулюють їхню активну участь. З огляду на це, стрімко зростає інтерес до індивідуалізованих LMS-рішень «під ключ», які дозволяють бізнесу та освітнім установам адаптувати навчальні системи під власні цілі, культуру та стратегію розвитку.

Менеджери відіграють ключову роль у реалізації стратегічних завдань, тому їх навчання має бути цілеспрямованим, системним і безперервним. LMS дає змогу [33]:

- Адаптувати програми до рівня підготовки, посади та бізнес-задач менеджера.
- Забезпечити гнучкість у навчанні – доступ до курсів 24/7 з будь-якого пристрою.
- Вимірювати ефективність через аналітику, оцінювання та зворотний зв'язок.

Ефективне використання LMS (Learning Management System) у розвитку менеджерів базується на поєднанні основних і додаткових функцій, що забезпечують комплексний підхід до навчання (табл. 3.3).

Основні функції, зокрема курсова структура, моніторинг прогресу, оцінка знань та автоматизація процесів, формують фундамент навчального середовища, орієнтованого на розвиток управлінських компетенцій. Вони

дозволяють організувати системне навчання, забезпечити об'єктивний контроль результатів та створити умови для персоналізованого підходу до кожного менеджера.

Таблиця 3.3

## Ключові функції LMS у розвитку менеджерів

Тип функції	Функція	Опис
Основні	Курсова структура	Навчальні модулі з управління проектами, фінансами, командною роботою.
	Моніторинг прогресу	HR та керівники відстежують успішність проходження програм.
	Оцінка знань та зворотний зв'язок	Тестування, кейс-аналіз, рефлексія учасників.
	Автоматизація навчального процесу	Індивідуальні траєкторії, нагадування, генерація звітів.
Додаткові	Інтеграція з HRM-системами	Синхронізація цілей навчання з кар'єрним розвитком.
	Інтерактивність	Форуми, симуляції, віртуальні воркшопи.
	Аналітика та звіти	Виявлення лідерів, зон розвитку, аналіз ефективності (ROI).
	Мобільна версія	Можливість навчання у зручний час, включаючи відрядження.

Джерело: розроблено автором на основі [43; 52]

Додаткові функції підсилюють навчальне середовище, роблячи його більш інтегрованим, динамічним та доступним. Зокрема, інтеграція з HRM-системами дозволяє зв'язати навчання з кар'єрним розвитком, а аналітика – виявляти сильні сторони та зони росту співробітників. Інтерактивні формати та мобільний доступ забезпечують гнучкість навчання, що особливо актуально для керівників із щільним графіком. У поєднанні всі ці функції створюють ефективний інструмент розвитку управлінського потенціалу компанії.

Розробка LMS для навчання менеджерів вимагає поетапного підходу, що починається з глибокого аналізу потреб. На цьому етапі визначаються ключові компетенції, які мають бути сформовані, а також слабкі місця в наявних знаннях управлінського складу (табл. 3.4).

Сегментація цільової аудиторії дає змогу створити релевантний контент для кожного рівня менеджменту. Наступним кроком є проектування зручного

та гнучкого навчального середовища, яке враховує індивідуальні особливості користувачів і дозволяє реалізовувати персоналізовані траєкторії розвитку.

Таблиця 3.4

## Етапи розробки LMS для навчання менеджерів ТОВ «СПАЙС ЛЕНД»

Етап	Дії
1. Аналіз потреб	- Визначення ключових компетенцій (стратегічне мислення, EQ) - Аналіз прогалин у знаннях - Сегментація аудиторії (топи, середня ланка, молоді лідери)
2. Проектування середовища	- UX/UI-дизайн, мобільна адаптація - Структура курсів, інтерактиви - Персоналізовані траєкторії (LXP-функції)
3. Вибір технологій	- Забезпечення масштабованості - Інтеграція з HR-системами
4. Розробка MVP та пілотування	- Реалізація базових функцій (курси, тести, фідбек) - Пілотне навчання, збір відгуків
5. Повноцінний запуск	- Навчання користувачів - Аналітика навчального процесу - Постійне вдосконалення LMS

Джерело: розроблено автором на основі [52]

Подальші етапи включають вибір відповідних технологій, розробку MVP (мінімально життєздатного продукту) та його тестування на пілотній групі. Ці дії дозволяють не лише перевірити працездатність LMS, а й зібрати зворотний зв'язок для покращення системи.

Завершується процес повноцінним запуском, під час якого впроваджується аналітика, відбувається навчання користувачів і вибудовується механізм постійного вдосконалення платформи. Такий підхід забезпечує не лише якісне впровадження LMS, а й її стале функціонування відповідно до стратегічних цілей компанії.

Сценарії використання LMS для менеджерів ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» [33]:

- Онбординг нових керівників – адаптація до корпоративної культури, процесів і стандартів.
- Підвищення кваліфікації – курси з сучасних методів управління, Agile, Design Thinking.

- Лідерські програми – тренінги з мотивації команди, розвитку підлеглих, управління змінами.

- Формування кадрового резерву – відстеження прогресу потенційних керівників.

Ефективність впровадження LMS для навчання менеджерів значною мірою залежить від уникнення типових помилок, які часто знижують результативність освітнього процесу. Зокрема, відсутність сегментації навчальних потреб призводить до нерелевантності курсів, складний інтерфейс – до зниження залученості, а відсутність мотиваційних механізмів та зворотного зв'язку – до формального проходження програм і стагнації контенту (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

## Типові помилки та шляхи їх уникнення

Помилка	Наслідки	Як уникнути
Відсутність сегментації навчальних потреб	Втрата релевантності курсів	Аналіз компетенцій для кожного рівня
Складний інтерфейс LMS	Низьке залучення менеджерів	UX-тестування, зручний мобільний доступ
Відсутність мотивації до навчання	Програмне проходження курсів	Гейміфікація, сертифікація, KPI
Відсутність зворотного зв'язку	Неможливість покращення контенту	Регулярні опитування та аналітика

Джерело: розроблено автором на основі [43]

Щоб цього уникнути, необхідно проводити попередній аналіз компетенцій, забезпечити зручність використання платформи, застосовувати стимули (гейміфікацію, сертифікацію) та регулярно оцінювати якість навчального матеріалу через опитування та аналітику.

LMS повинна стати частиною ширшої екосистеми управління талантами: зв'язок із системами оцінки ефективності (performance review), управління цілями (OKR), кар'єрного планування тощо. Це забезпечить безперервний розвиток керівного складу, прозорість результатів та обґрунтоване кадрове рішення.

Переваги LMS у підготовці менеджерів ТОВ «СПАЙС ЛЕНД»:

- Скорочення витрат на офлайн-навчання.

- Оперативність оновлення знань.
- Масштабованість: можливість навчати одночасно тисячі менеджерів.
- Прозорість та контроль результатів.
- Персоналізований підхід.

Використання LMS у розвитку менеджерів забезпечує компаніям стратегічну перевагу – формування гнучкого, освіченого, мотивованого управлінського складу. Ефективна реалізація LMS вимагає системного підходу – від аналізу потреб і проєктування до впровадження, адаптації та безперервного вдосконалення.

Результати розрахунку витрат на впровадження LMS для підготовки менеджерів ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» демонструють суттєву різницю між використанням готової LMS-системи «під ключ» та повністю самостійною розробкою (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Розрахунок вартості впровадження LMS у підготовці менеджерів  
ТОВ «СПАЙС ЛЕНД»

Етап розробки	Затрати часу на розробку, годин		Вартість, грн	
	Використання LMS системи під ключ, год	Самостіна розробка, год	Використання LMS системи під ключ, год	Самостіна розробка, год
Бізнес-аналіз	220	304	11000	15200
Дизайн	226	360	11300	18000
Управління проєктом	250	300	10000	12000
Бекенд-інжиніринг	450	660	27000	39600
Розробка інтерфейсу	320	460	19200	27600
Гарантія якості	250	430	10000	17200
Загалом	1716	2514	88500	129600

Джерело: розроблено автором на основі [33]

Загальна кількість годин, необхідна для реалізації проєкту у випадку використання готового рішення, становить 1716 годин, що майже на 32%

менше за обсяг часу, потрібний для самостійного створення системи (2 514 годин).

Така економія ресурсів є критично важливою для малого та середнього бізнесу, де ефективне використання часу напряду впливає на вартість реалізації цифрових ініціатив.

Загальні фінансові витрати на впровадження LMS «під ключ» складають 88 500 грн, що на 41 100 грн або приблизно 32% менше, ніж при самостійній розробці (129 600 грн). Найбільше навантаження як у часі, так і у фінансовому плані припадає на бекенд-інжиніринг та розробку інтерфейсу, які разом у випадку власної розробки складають 672 години та 67 200 грн.

Зважаючи на це, можна зробити висновок, що використання готової LMS-системи є значно вигіднішим з огляду на економію як коштів, так і трудових ресурсів, а також дозволяє скоротити строки впровадження освітніх програм для менеджерів.

Таким чином, в умовах стрімких глобальних змін, спричинених пандемією та воєнними подіями, дистанційна робота стала не лише вимушеним кроком, а й потужним інструментом трансформації управлінських підходів. Віртуальні команди довели свою ефективність, забезпечуючи зростання продуктивності завдяки цифровим інструментам та гнучким підходам до організації праці. Проте, як свідчить міжнародний досвід, повноцінна реалізація потенціалу віддаленої роботи потребує системного підходу та інституційної підтримки.

Незважаючи на потенційні переваги, впровадження віртуального командного менеджменту стикається з численними перешкодами, зокрема слабкою цифровою підготовкою працівників, труднощами в комунікації та підтриманні командної єдності. Ці виклики вимагають не лише технічних рішень, а й змін у корпоративній культурі, розвитку лідерських компетенцій та побудови ефективної системи мотивації. Лише за умов цілісного й стратегічного підходу можливе досягнення стійких позитивних результатів.

## ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Управлінська праця в сучасних організаціях є цілеспрямованим і свідомим процесом, який поєднує планування, організацію, мотивацію та контроль з метою досягнення визначених стратегічних цілей. Вона відзначається високою інформаційною насиченістю та складністю об'єкта управління, що вимагає від менеджерів розвитку професійних і лідерських компетенцій, а також здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Діяльність сучасного менеджера охоплює широке коло завдань – від стратегічного планування й координації діяльності персоналу до організації ефективної комунікації та прийняття рішень на основі аналізу. Успішний менеджер поєднує професіоналізм, лідерські якості та гуманістичний підхід до управління.

2. Сучасний менеджер в умовах воєнних, соціальних та технологічних викликів має бути не лише фахівцем у своїй сфері, а й лідером, здатним до адаптації, стратегічного мислення та ефективної командної взаємодії.

У сучасних умовах особливої актуальності набуває формування моделі менеджера на основі сучасних управлінських концепцій, які враховують як особистісні якості, так і здатність до адаптації в динамічному середовищі. Компетентнісний підхід акцентує увагу на ключових навичках і знаннях, ситуаційний – на гнучкості та адаптивності, поведінковий – на стилі взаємодії з підлеглими, трансформаційний – на ролі лідера змін, а інтегративний – на поєднанні всіх зазначених характеристик. Кожна з цих концепцій дає змогу по-різному трактувати роль менеджера, однак у своїй сукупності вони створюють повну й системну основу для побудови ефективної управлінської моделі, що відповідає викликам сьогодення.

3. Організаційна структура ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» характеризується централізованим вертикальним управлінням із чітким функціональним розподілом обов'язків, що підтверджується результатами матриці RACI. У 2024 році коефіцієнт управлінської відповідальності (Кув) становив 5,5, що

свідчить про помірне управлінське навантаження, тоді як коефіцієнт контролю (Кк) дорівнював 0,16, вказуючи на концентрацію повноважень у небагатьох керівників. Коефіцієнт співвідношення функціональних підрозділів (Кфп) на рівні 0,19 свідчить про наявність лише п'яти основних напрямів діяльності, що робить структуру простою для управління, але менш адаптивною до змін. У контексті SWOT-аналізу, серед сильних сторін структури – чіткість і підконтрольність процесів, ефективна координація дій між підрозділами та позитивний мікроклімат у колективі (загальна оцінка компанії за відгуками працівників становить 4,14 з 5). Водночас до слабких сторін належать централізація управлінських рішень і можливе перевантаження ключових управлінців, що ускладнює оперативність. Серед загроз варто виокремити ймовірну втрату гнучкості в умовах швидкої зміни ринкової ситуації, а можливості полягають у розвитку горизонтальної комунікації, делегуванні повноважень та впровадженні міжфункціональних команд для підвищення адаптивності організаційної системи.

4. Структура персоналу є типовою для підприємств малого та середнього бізнесу, з переважанням оперативного складу, що забезпечує безперервність виконання основних функцій. Водночас спроби тимчасового посилення адміністративно-управлінської ланки у 2023 році свідчать про пошук найбільш ефективної моделі управління відповідно до потреб організації. Разом з тим аналіз руху кадрів демонструє наявність проблем з утриманням працівників, про що свідчать регулярні випадки звільнень за власним бажанням. В діяльності менеджера ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» найкраще реалізовано компетентнісний і ситуаційний підходи, що забезпечують оперативність та структурованість роботи, проте існують проблеми зі збереженням персоналу, нестачею стратегічного бачення та обмеженою мотивацією працівників. Поведінкові, трансформаційні й інтегративні елементи застосовуються фрагментарно, що вказує на потребу в розробці цілісної моделі управління, яка поєднувала б професійну компетентність, гнучкість, лідерство й інноваційність.

5. В умовах глобальних трансформацій, зумовлених пандемією COVID-19 та війною в Україні, дистанційна форма зайнятості та навчання стрімко набула популярності, охоплюючи понад 40% робочої сили у сфері інтелектуальної праці за даними міжнародних досліджень. Віртуальні команди, що формуються із спеціалістів, незалежно від їхнього фізичного розташування, продемонстрували здатність підвищувати продуктивність на 20–25% завдяки використанню цифрових інструментів, розширенню географії пошуку талантів і впровадженню гнучких графіків роботи. Основними бар'єрами виявилися недостатня цифрова грамотність працівників, слабка внутрішня комунікація та складнощі з підтриманням мотивації й командного духу. Це свідчить, що ефективна трансформація можлива лише за умов стратегічного підходу, інвестицій у розвиток цифрових компетенцій, адаптивного лідерства та зміцнення внутрішньої корпоративної культури.

6. Впровадження LMS у підготовці менеджерів ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» демонструє значні організаційні та економічні переваги: використання готової системи «під ключ» дозволяє скоротити витрати часу на 798 годин (на 32%) та заощадити 41 100 грн у порівнянні з повною самостійною розробкою (88 500 грн проти 129 600 грн), забезпечуючи при цьому персоналізоване, масштабоване та аналітично підкріплене навчання, що відповідає сучасним вимогам до розвитку управлінського потенціалу в умовах цифрової трансформації.

Завдяки переходу до віддаленої моделі ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» зможе скоротити витрати на офісну інфраструктуру, а також підвищити продуктивність персоналу за рахунок гнучкого графіку, зменшення рутинних витрат часу та використання цифрових інструментів. Разом із тим, компанії необхідно подолати низку викликів, серед яких – недостатній рівень цифрової зрілості та відсутність досвіду управління віртуальними командами. Реалізація розробленого поетапного проєкту з впровадження віддаленої роботи передбачає формування нової інфраструктури, навчання персоналу та побудову сучасної системи мотивації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондарчук Л.В. Сутність та особливості організації праці сучасного менеджера. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-44>
2. Важеніна І.Л. Інноваційне мислення як ознака сучасного менеджера. *Управлінський дискурс макаренківської педагогіки : матеріали XXI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 10-11 березня 2022 р.)* / за заг. ред. М.В. Гриньової. Полтава, 2022. С. 97-99.
3. Варіс І. О., Кравчук О. І., Кир'янова О. В. Напрями оптимізації віртуального командного менеджменту в сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2197/2123/>
4. Васишин Д. Т., Павлів, С. С.; Живко З. Б. Місце служби управління персоналом в діяльності організації. In: The 11th International scientific and practical conference —Actual problems of learning and teaching methods (December 06-09, 2022) Vienna, Austria. International Science Group. 2022. 580 p. 2022. p. 238
5. Відгуки про роботу. ТОВ «СПАЙС ЛЕНД». URL: <https://neorabote.net/feedback/list/company/152337>
6. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. Відомості Верховної Ради України. 2003. №18 (№19-20, № 21-22). Ст.144.
7. Гуменна О. В., Синиця М. А. Менеджмент віртуальних команд: поведінкові аспекти. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*, 2023. 8(1). С. 40–46. DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.40-46>
8. Довідка з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань ТОВ «СПАЙС ЛЕНД». URL <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=6403004&tb=edr>

9. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник*. 2022. Вип. 12. С. 46-51. DOI: <https://10.32851/2708-0366/2022.12.6>
10. Звягінцева О. Матриця відповідальності RACI: як розподілити задачі в IT і не тільки. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/matriczya-vidpovidalnosti-raci-yak-rozpodiliti-zadachi-v-it-i-ne-tilki>
11. Інформація ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» з ЄДРПОУ. URL: <https://clarity-project.info/edr/37166741>
12. Каталог продукції ТОВ «СПАЙС ЛЕНД». URL: <https://spiceland.all.biz/uk/goods>
13. Клепко С.Ф. Інтегративна освіта і поліморфізм знання / С.Ф. Клепко. К.Полтава-Харків : ПОПОПП, 1998. 360 с
14. Козирєва О.В., Овсієнко О.В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2019. 203 с.
15. Корж Н. В., Мартинова Л. Б. Управлінський потенціал як антецедент капіталу підприємства: трансформація та фінансування. *Економіка і організація управління. Донецький національний університет імені Василя Стуса*. Вінниця. 2020. № 4 (40), С. 285-293.
16. Кравчук О. І., Варіс І. О., Кир'янова О. В. Управління цифровими комунікаціями у віртуальних командах. *Improving living standards in a globalized world: opportunities and challenges : Monograph* / ред.: Т. Nestorenko, Т. Rokusa. Opole, 2021. С. 494–505. URL: [https://www.wszia.opole.pl/wp-content/uploads/2020/05/2021\\_10\\_2.pdf](https://www.wszia.opole.pl/wp-content/uploads/2020/05/2021_10_2.pdf).
17. Кулаков В. Товариство з обмеженою відповідальністю як підприємницьке товариство. *Підприємництво, господарство і право*. 2019. № 6. С. 24-28.
18. Кутас О.О. Особливості праці та ролі сучасного менеджера в організації. *Проблеми управління підприємств у сучасних умовах : матеріали XVII Міжнародної науково-практичної конференції, 21-22 квітня 2021 р., м. Київ*. Київ : НУХТ, 2021. С. 55-57.

19. Літорович О.В., Карий О.І. Використання адаптивно-інтерактивних систем у процесі навчання персоналу. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 58–62.
20. Лотвін А. Вимоги до сучасного менеджера. Матеріали X Всеукраїнської науково-технічної конференції здобувачів вищої освіти за підсумками досліджень у 2022 р. Факультет економіки та бізнесу (6-10 лютого 2023 р., м. Мелітополь). Мелітополь: ТДАТУ, 2023. С. 201-203.
21. Мазаракі А. А., д. е. н. Ткаченко Т. І. Компетентнісна модель менеджера в галузевих стандартах вищої освіти України. <https://www.transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/28/29>
22. Моторнюк У. І., Теребух М. І. Сучасні тенденції розвитку трансформаційного менеджменту підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку* № 1 (13), 2025. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/may/38867/250524maket-91-97.pdf>
23. Нетреба, М.М., Шибіріна, С.О., & Короленко, О.Б. Діджитал-менеджмент як механізм ефективності бізнесових структур. *Наукові перспективи*, 2022. 5(23), 246-258. URL: [https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/42384/1/M\\_Netreba\\_%D0%A2%D0%97\\_5\\_23\\_2022\\_FJ.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/42384/1/M_Netreba_%D0%A2%D0%97_5_23_2022_FJ.pdf)
24. Новікова М.М., Швед А.Б. Вступ до менеджменту: конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2019. 70 с.
25. Офіційний сайт ТОВ «СПАЙС ЛЕНД». URL: <https://spiceland.ua>
26. Павловські Г. Діагностика ефективності типової організаційної структури управління підприємства як загальна діагностична ціль системи управлінської діагностики. *Ефективна економіка* № 3, 2017. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5492>
27. Про господарські товариства: Закон України від 19.09.1991 р. № 1576- XII. Відомості Верховної Ради України. 1991. № 49. Ст. 682.

28. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України від 06.02.2018р. № 2275-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2018. №13. Ст.69

29. Про підприємництво. Закон України від 07.02.1991 № 698-XII. Документ 698-XII, чинний, поточна редакція від 11.02.2022, підстава - 1953-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text>

30. Про оплату праці. Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. Документ 108/95-ВР, чинний, поточна редакція від 24.08.2024, підстава - 3680-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text>

31. Про охорону праці. Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII. Документ 2694-XII, чинний, поточна редакція від 01.01.2025, підстава - 4170-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>

32. Разом і де завгодно. Інструкція з успішної віддаленої роботи для працівників, керівників і команд. URL: <https://hub.kyivstar.ua/reviews/razom-i-de-zavgodno-instrukciya-z-uspishnoyi-viddalenoyi-roboti-dlya-pracziivnikiv-kerivnikiv-i-komand>

33. Розробка системи управління навчанням (LMS) під ключ. URL: <https://pandateam.net.ua/learning-management-system/>

34. Річна фінансова звітність ТОВ «СПАЙС ЛЕНД». URL: <https://clarity-project.info/edr/37166741/yearly-finances>

35. Рудика В.І. Виклики та завдання для сучасного менеджера. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2021. Вип. 2. С. 15-20.

36. Ситуаційні теорії лідерства. Менеджмент. URL: <https://menedzmentm897.wixsite.com/mysite/tema-47>

37. Смолинець І.Б., Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна серія «Економічна», 2021, випуск 101

38. Смолінська О.Є., Левків Г. Я., Український університет: лідерство та/чи менеджмент. Наукові інновації та передові технології, 2024, Випуск №2 (30)2024. С. 530-541 <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/9026/>
39. Смоляк, Ю. Ю., & Холодницька, А. В. Штучний інтелект в управлінні підприємством: трансформація ролі менеджера в індустрії 4.0. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2024. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-11-04-12/2024-11-04-12>
40. Сторінка ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» у мережі Instagram. URL: <https://www.instagram.com/spiceland.ua/reels/?api=postMessage>
41. Сторінка ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» у мережі Facebook. URL: [https://www.facebook.com/p/ТОВ-Спайс-Ленд-100069359031587/?\\_rdr](https://www.facebook.com/p/ТОВ-Спайс-Ленд-100069359031587/?_rdr)
42. Темченко О.В. Професійна підготовка сучасного менеджера: проблеми та шляхи їх подолання. *Управління школою. Наукові основи управління в освіті та його психологічне забезпечення: спецвипуск*. Харків: Основа, 2020. Вип. 22- 24. С. 30-42.
43. Управляй навчанням та розвитком персоналу з LMS від Sereda.ai. URL: <https://sereda.ai/uk/lms>
44. Філіна, С. В., & Кеда, Т. А. (2023, February). Теоретичні аспекти стратегічного управління персоналом підприємства. In *The 7th International scientific and practical conference —Application of knowledge for the development of science*(February 21–24, 2023) Stockholm, Sweden. International Science Group. 2023. 428 p. (p. 158).
45. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 року. Відомості Верховної Ради. 2003. №№ 40-44. Ст. 356.
46. Akpoviroro, S. K., Amos, A. O., & Olalekan, A. Exploring the link between competitive strategies and organizational performance in beverage industry (A case of Nestle PLC). *SocioEconomic Challenges*, 3(1), 2019, 116–126.
47. Bilan, S., Šuleř, P., Skrynnyk, O., Krajňáková, E., & Vasilyeva, T. Systematic bibliometric review of artificial intelligence technology in organizational

management, development, change and culture. *Business: Theory and Practice*, 23(1), 2022, 1–13

48. Lederer, M., Knapp, J. & Schott, P. The Digital Future Has Many Names: How Business Process Management Drives the Digital Transformation. Proceedings from: The 6th International Conference on Industry Technology and Management (ICITM 2017) of IEEE, Cambridge, UK, 7-10 March 2017, 22-26.

49. Martincevic, I. The correlation between digital technology and digital competitiveness. *International journal for quality research*, 2022. 16, 2, 541-558. DOI: <https://doi.org/10.24874/IJQR16.02-13>.

50. Mahdy F. M. Virtual Teams and Its Impact on The Competitive Advantage of Companies An analytical study on the research and development department of some international companies *American International Journal of Business Management (AIJBM)*. 2020. Vol. 3(9). pp. 31-39

51. Abdi N. 11 team effectiveness survey questions you must ask. Sparkbay. URL: <https://sparkbay.com/en/culture-blog/team-effectiveness-survey-questions-38#1>.

52. AI-LMS для онбордингу та навчання співробітників. Компанія Academyocean. URL: <https://academyocean.com/>

53. Americans are embracing flexible work—and they want more of it. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/real-estate/our-insights/americansare-embracing-flexible-work-and-they-want-more-of-it>

54. Byrne J. How to lead an effective virtual team TEAM SWOT analysis. Case48. URL: <https://www.case48.com/swot-case/28800-HOW-TO-LEAD-AN-EFFECTIVE-VIRTUAL-TEAM>.

55. Finance & Accounting. MBA SWOT : Managing Teams from a Distance: Making the Most of Virtual Meetings SWOT Analysis & Matrix – strengths, weaknesses, opportunities & threats. EMBA Pro for Executive MBA Professionals. URL: <https://embapro.com/frontpage/swotcase/77-virtual-teams>.

56. Garro-Abarca V., Palos-Sanchez P., Aguayo-Camacho M. Virtual Teams in Times of Pandemic: Factors That Influence Performance. *Frontiers in Psychology*. 2021. Vol. 12. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.624637>

57. Grenier R., Metes J. *Going virtual: Moving your organization into the 21st century*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall PTR, 1995. 320 p.

58. Youssef M. F., Eid A. F., Khodeir L. M. Challenges affecting efficient management of virtual teams in construction in times of the COVID-19 pandemic. *Ain Shams Engineering Journal*. 2023. Vol. 14, Iss. 7. <https://doi.org/10.1016/j.asej.2022.102008>

59. Litorovych O., Maslakov S. Virtual organizations. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2021. Vol. 2021, no. 1. P. 131–137. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2021.01.131>.





60. OLoughlin H. Every company going remote permanently. Build a better company. *Remotely*. URL: <https://buildremote.co/companies/companies-going-remote-permanently>.

61. Shaik F. F., Makhecha U. P. Drivers of employee engagement in global virtual teams. *Australasian journal of information systems*. 2019. Vol. 23. DOI: <https://doi.org/10.3127/ajis.v23i0.1770>.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Довідка з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань ТОВ «СПАЙС ЛЕНД»

 Повне дос'є на кожну компанію України <span style="float: right;">0 800 309 077 youcontrol.com.ua</span>	
<b>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СПАЙС ЛЕНД"</b> <b>ТОВ "СПАЙС ЛЕНД"</b> Код ЄДРПОУ 37166741  Зареєстровано	
Актуально на 11.03.2025, 11:35:10	
Статус з ЄДР	 Зареєстровано
Найменування юридичної особи, у тому числі скорочене (за наявності)	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СПАЙС ЛЕНД" (ТОВ "СПАЙС ЛЕНД")
Найменування юридичної особи іноземною мовою	Повне найменування іноземною мовою Скорочене найменування іноземною мовою ТОВ "СПАЙС ЛЕНД"
Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Назва юридичної особи	"СПАЙС ЛЕНД"
Ідентифікаційний код юридичної особи	37166741
Центральний чи місцевий орган виконавчої влади, до сфери управління якого належить юридична особа публічного права або який здійснює функції з управління корпоративними правами держави у відповідній юридичній особі	
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, **2, місто Київ, ПРОВУЛОК ОХТИРСЬКИЙ, будинок **, ЛІТЕРА В
Розмір статутного (складеного) капіталу (пайового фонду)	Розмір: 350 000,00 грн Дата закінчення формування: 28.07.2011
Перелік засновників (учасників) юридичної особи: прізвище, ім'я, по батькові (за наявності), країна громадянства, місце проживання, якщо засновник – фізична особа; найменування, країна резидентства, місцезнаходження та ідентифікаційний код, якщо засновник – юридична особа; інформація про встановлення вимоги нотаріального засвідчення справжності підпису під час прийняття рішень з питань діяльності юридичної особи та/або вимоги нотаріального посвідчення правочину, предметом якого є частка учасника у статутному (складеному) капіталі (пайовому фонді) юридичної особи; розмір частки засновника (учасника)	<b>ПРОКОПЮК ВЯЧЕСЛАВ ІВАНОВИЧ</b> 100,00% Країна громадянства: Україна Країна реєстрації:  Україна Адреса засновника: Україна, **1, місто Київ, вул.Кам'янська, будинок **, квартира ** Розмір внеску до статутного фонду: 350 000,00 грн

## Продовження Додатку А

<p>Інформація про кінцевого бенефіціарного власника (контролера) юридичної особи, у тому числі кінцевого бенефіціарного власника (контролера) її засновника, якщо засновник - юридична особа: прізвище, ім'я, по батькові (за наявності), країна громадянства, місце проживання, а також повне найменування та ідентифікаційний код (для резидента) засновника юридичної особи, в якому ця особа є кінцевим бенефіціарним власником (контролером), або інформація про відсутність кінцевого бенефіціарного власника (контролера) юридичної особи, у тому числі кінцевого бенефіціарного власника (контролера) її засновника</p>	<p><b>ПРОКОПЮК ВЯЧЕСЛАВ ІВАНОВИЧ</b>          Країна громадянства бенефіціара: Україна          Країна реєстрації:  Україна          Адреса бенефіціара: Україна, **1, місто Київ, вул.Кам&amp;#**;янська, будинок **, квартира **          Тип бенефіціарного володіння: Прямий вирішальний вплив          Ознака, що можлива недостовірність інформації про КБВ: <b>Відсутня інформація</b>          Відсоток частки статутного капіталу або відсоток права голосу: 100</p>
<p>Відомості про структуру власності юридичної особи</p>	<p>Відмітка, що структуру власності підписано: <b>Наявна</b>          Дата структури власності: <b>05.11.2024</b>          Номер структури власності: <b>б/н</b>          ПІБ особи ким підписано структуру власності: <b>ПРОКОПЮК ВЯЧЕСЛАВ ІВАНОВИЧ</b>          Тип особи ким підписано структуру власності: <b>Керівник</b>          Ознака, що можлива недостовірність структури власності: <b>Відсутня інформація</b>          Ознака, що структура власності визнана Національним банком України непрозорою: <b>Відсутня інформація</b></p>
<p>Види діяльності</p>	<p>46.37 Оптова торгівля каваою, чаєм, какао та прянощами (основний)          46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками          46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами          46.41 Оптова торгівля текстильними товарами          46.90 Неспеціалізована оптова торгівля          68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна</p>
<p>Відомості про органи управління юридичної особи</p>	
<p>Відомості про керівника юридичної особи, про інших осіб, які можуть вчиняти дії від імені юридичної особи, у тому числі підписувати договори, подавати документи для державної реєстрації тощо: прізвище, ім'я, по батькові (за наявності), дані про наявність обмежень щодо представництва юридичної особи</p>	<p><b>ПРОКОПЮК ВЯЧЕСЛАВ ІВАНОВИЧ</b>          – 27.07.2010, керівник  <b>ПРОКОПЮК ВЯЧЕСЛАВ ІВАНОВИЧ</b>          – 27.07.2010, підписант (Відомості відсутні)</p>
<p>Назва установчого документа</p>	
<p>Дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі про проведення державної реєстрації юридичної особи – у разі, коли державна реєстрація юридичної особи була проведена після набрання чинності Законом України "Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців"</p>	<p>Дата запису: <b>28.07.2010</b>          Номер запису: <b>1 068 102 0000 026367</b></p>

## Продовження Додатку А

<p>Відомості, отримані в порядку інформаційної взаємодії між Єдиним державним реєстром юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань та інформаційними системами державних органів</p>	<p>ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ</p> <p>Ідентифікаційний код органу: 37507880</p> <p>Дата взяття на облік: 29.07.2010 ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У М.КИЄВІ, ДПІ У ГОЛОСІЇВСЬКОМУ РАЙОНІ (ГОЛОСІЇВСЬКИЙ РАЙОН М.КИЄВА)</p> <p>Ідентифікаційний код органу: 44116011</p> <p>Відомості про відомчий реєстр: Реєстр платників податків</p> <p>Дата взяття на облік: 30.07.2010</p> <p>Номер взяття на облік: 180431 ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У М.КИЄВІ, ДПІ У ГОЛОСІЇВСЬКОМУ РАЙОНІ (ГОЛОСІЇВСЬКИЙ РАЙОН М.КИЄВА)</p> <p>Ідентифікаційний код органу: 44116011</p> <p>Відомості про відомчий реєстр: Реєстр платників єдиного внеску</p> <p>Дата взяття на облік: 29.07.2010</p> <p>Номер взяття на облік: 0336600</p> <p>Дані про клас професійного ризику виробництва платника єдиного внеску за основним видом його економічної діяльності: 23</p>
<p>Дата відкриття виконавчого провадження щодо юридичної особи (для незавершених виконавчих проваджень)</p>	
<p>Інформація для здійснення зв'язку</p>	<p>Телефон 1: *+***(***)*_****_***_***</p> <p>Телефон 2: *+***(***)*_****_***_***</p> <p>E-mail: ****@*****.****.***</p>

YouControl — повне досьє на кожну компанію України

ЗАРЕЄСТРУВАТИСЯ НА [YOUCONTROL.COM.UA](http://YOUCONTROL.COM.UA)

## Фінансова звітність ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» за 2021 рік



## Фінансова звітність за 2021 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СПАЙС ЛЕНД"  
 М. КИЇВ, ПРОВУЛОК ОХТИРСЬКИЙ, БУД. 3, ЛІТЕРА В  
 (ТОВ "СПАЙС ЛЕНД")

Код за ЄДРПОУ: 37166741

Дата звіту	11.04.2022
Період	2021 рік, 12 міс
Бухгалтер	<u>Василенко Ольга Олексіївна</u>
КАТОТТГ	UA800000000000126643
Кількість працівників	24

## Фінансова звітність малого підприємства

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	2 255.30	4 442.40
первісна вартість	1011	2 888.10	5 549.70
знос	1012	632.80	1 107.30
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	

## Продовження Додатку Б

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	2 255.30	4 442.40
II. Оборотні активи Запаси:	1100	7 520.80	14 666.50
у тому числі готова продукція	1103	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	2 995.90	5 909.40
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 917.30	1 682.30
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	1 404.00	329.20
Витрати майбутніх періодів	1170	82.20	48.00
Інші оборотні активи	1190	15.30	10.50
Усього за розділом II	1195	13 935.50	22 645.90
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	16 190.80	27 088.30

**Пасив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
-------------	--------------	--	--

## Продовження Додатку Б

I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	350.00	350.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	14 582.00	19 701.40
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	14 932.00	20 051.40
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	574.10	5 642.40
розрахунками з бюджетом	1620	571.70	1 285.80
у тому числі з податку на прибуток	1621	130.50	1 121.90
розрахунками зі страхування	1625	10.50	21.70
розрахунками з оплати праці	1630	36.10	79.60
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	66.40	7.40
Усього за розділом III	1695	1 258.80	7 036.90
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	16 190.80	27 088.30

## Продовження Додатку Б

## Звіт про фінансові результати ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» за 2021 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	47 834.80	34 318.30
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	33 770.50	24 567.50
Інші операційні доходи	2120	408.10	60.70
Інші операційні витрати	2180	8 341.40	5 789.80
Інші доходи	2240	123.30	0.60
Інші витрати	2270	18.50	0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	48 366.20	34 379.60
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	42 130.40	30 357.30
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	6 235.80	4 022.30
Податок на прибуток	2300	1 122.50	724.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	5 113.30	3 298.30

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

## Фінансова звітність ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» за 2022 рік



## Фінансова звітність за 2022 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СПАЙС ЛЕНД"  
 М. КИЇВ, ПРОВУЛОК ОХТИРСЬКИЙ, БУД. 3, ЛІТЕРА В  
 (ТОВ "СПАЙС ЛЕНД")

Код за ЄДРПОУ: 37166741

Дата звіту	16.02.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	<u>Василенко Ольга Олексіївна</u>
КАТОТТГ	UA800000000000126643
Кількість працівників	26

## Фінансова звітність малого підприємства

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	4 442.40	4 775.40
первісна вартість	1011	5 549.70	6 788.70
знос	1012	1 107.30	2 013.30
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	

## Продовження Додатку В

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	4 442.40	4 775.40
II. Оборотні активи Запаси:	1100	14 666.50	21 400.30
у тому числі готова продукція	1103	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	5 909.40	3 348.70
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.00	378.30
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 682.30	4 508.90
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	329.20	1 571.70
Витрати майбутніх періодів	1170	48.00	102.80
Інші оборотні активи	1190	10.50	264.80
Усього за розділом II	1195	22 645.90	31 575.50
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	27 088.30	36 350.90

**Пасив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
-------------	--------------	--	--

## Продовження Додатку В

I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	350.00	350.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	19 701.40	30 674.20
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	20 051.40	31 024.20
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	1 611.10
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	5 642.40	1 688.60
розрахунками з бюджетом	1620	1 285.80	632.20
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 122.50	615.40
розрахунками зі страхування	1625	21.70	0.60
розрахунками з оплати праці	1630	79.60	67.10
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	7.40	1 327.10
Усього за розділом III	1695	7 036.90	3 715.60
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	27 088.30	36 350.90

**Звіт про фінансові результати**

## Звіт про фінансові результати ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» за 2022 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	70 977.40	47 834.80
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	45 884.90	33 770.50
Інші операційні доходи	2120	171.40	408.10
Інші операційні витрати	2180	10 663.10	8 341.40
Інші доходи	2240		123.30
Інші витрати	2270		18.50
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	71 148.80	48 366.20
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	56 548.00	42 130.40
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	14 600.80	6 235.80
Податок на прибуток	2300	2 628.10	1 122.50
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	11 972.70	5 113.30

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

## Фінансова звітність ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» за 2023 рік



## Фінансова звітність за 2023 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СПАЙС ЛЕНД"  
 М. КИЇВ, ПРОВУЛОК ОХТИРСЬКИЙ, БУД. 3, ЛІТЕРА В  
 (ТОВ "СПАЙС ЛЕНД")

Код за ЄДРПОУ: 37166741

Дата звіту	26.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	<u>Василенко Ольга Олексіївна</u>
КАТОТГ	UA80000000000126643
Кількість працівників	27

## Фінансова звітність малого підприємства

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	4 775.40	4 748.70
первісна вартість	1011	6 788.70	7 832.40
знос	1012	2 013.30	3 083.70
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	

## Продовження Додатку Г

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом І	1095	4 775.40	4 748.70
II. Оборотні активи Запаси:	1100	21 400.30	27 257.60
у тому числі готова продукція	1103	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	3 348.70	6 802.40
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	378.30	4.60
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 508.90	4 076.50
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	1 571.70	3 796.10
Витрати майбутніх періодів	1170	102.80	128.50
Інші оборотні активи	1190	264.80	2.70
Усього за розділом II	1195	31 575.50	42 068.40
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	36 350.90	46 817.10

**Пасив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
-------------	--------------	--	--

## Продовження Додатку Г

I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	350.00	350.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	30 674.20	42 373.40
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	31 024.20	42 723.40
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	1 611.10	1 746.20
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	1 688.60	972.90
розрахунками з бюджетом	1620	632.20	1 280.90
у тому числі з податку на прибуток	1621	615.40	843.20
розрахунками зі страхування	1625	0.60	0.60
розрахунками з оплати праці	1630	67.10	74.50
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	1 327.10	18.60
Усього за розділом III	1695	3 715.60	2 347.50
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	36 350.90	46 817.10

**Звіт про фінансові результати**

## Звіт про фінансові результати ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» за 2023 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	96 485.40	70 977.40
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	68 693.20	45 884.90
Інші операційні доходи	2120	206.80	171.40
Інші операційні витрати	2180	12 379.00	10 663.10
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270	27.00	0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	96 692.20	71 148.80
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	81 099.20	56 548.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	15 593.00	14 600.80
Податок на прибуток	2300	2 893.80	2 628.10
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	12 699.20	11 972.70

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

## Фінансова звітність ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» за 2024 рік



## Фінансова звітність за 2024 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СПАЙС ЛЕНД"  
 М. КИЇВ, ПРОВУЛОК ОХТИРСЬКИЙ, БУД. 3, ЛІТЕРА В  
 (ТОВ "СПАЙС ЛЕНД")

Код за ЄДРПОУ: 37166741

Дата звіту	20.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	<u>Василенко Ольга Олексіївна</u>
КАТОТТГ	UA80000000000126643
Кількість працівників	26

## Фінансова звітність малого підприємства

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	30.00
первісна вартість	1001	0.00	30.00
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	4 748.70	3 821.60
первісна вартість	1011	7 832.40	8 018.00
знос	1012	3 083.70	4 196.40
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	

## Продовження Додатку Д

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом І	1095	4 748.70	3 851.60
II. Оборотні активи Запаси:	1100	27 257.60	39 168.70
у тому числі готова продукція	1103	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	6 802.40	10 821.50
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	4.60	88.30
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 076.50	2 875.50
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 796.10	7 015.60
Витрати майбутніх періодів	1170	128.50	204.60
Інші оборотні активи	1190	2.70	331.20
Усього за розділом II	1195	42 068.40	60 505.40
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	46 817.10	64 357.00

**Пасив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
-------------	-----------	------------------------------------	--------------------------------------

## Продовження Додатку Д

I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	350.00	350.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	42 373.40	59 278.80
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	42 723.40	59 628.80
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	1 746.20	806.10
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	972.90	819.10
розрахунками з бюджетом	1620	1 280.90	1 107.70
у тому числі з податку на прибуток	1621	843.20	1 057.10
розрахунками зі страхування	1625	0.60	32.80
розрахунками з оплати праці	1630	74.50	161.30
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	18.60	1 801.20
Усього за розділом III	1695	2 347.50	3 922.10
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	46 817.10	64 357.00

**Звіт про фінансові результати**

## Звіт про фінансові результати ТОВ «СПАЙС ЛЕНД» за 2024 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	136 489.20	96 485.40
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	95 844.80	68 693.20
Інші операційні доходи	2120	296.60	206.80
Інші операційні витрати	2180	16 360.20	12 379.00
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270	224.60	27.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	136 785.80	96 692.20
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	112 429.60	81 099.20
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	24 356.20	15 593.00
Податок на прибуток	2300	4 447.20	2 893.80
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	19 909.00	12 699.20

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

### Переваги впровадження віртуальної команди

Пізнаваність бренду	• Сприяє залученню нових клієнтів, особливо в суміжних галузях.
Якість продуктів/послуг	• Підвищує лояльність клієнтів та конкурентоспроможність на ринку.
Регулювання та стейкхолдери	• Важливе розуміння нормативного середовища й побудова довіри.
Різноманітне портфоліо	• Забезпечує диверсифікацію доходів і ширше охоплення ринку.
Фінансова стійкість	• Дозволяє інвестувати у цифровізацію та віддалені команди.
Перевага першого гравця	• Забезпечує ранній вихід на нові ринки та сегменти.
Успішний вихід на ринки	• Досвід масштабування продуктів сприяє ефективному впровадженню змін.
Географічна присутність	• Дає змогу ефективно організовувати роботу команд у різних регіонах.
Інтернет-присутність	• Посилює взаємодію з клієнтами через соцмережі та цифрові платформи.
Доступ до постачальників	• Знижує витрати та підвищує гнучкість у ланцюжку постачання.
Місцезнаходження	• Оптимізує доступність і покращує імідж бренду.
ІТ-інфраструктура	• Підвищує ефективність роботи та гнучкість у переході на віддалений формат.
Людський капітал	• Компетентна команда є рушієм інновацій та адаптації
Різноманіття робочих місць	• Дозволяє охопити міжнародні ринки, забезпечуючи культурну гнучкість.
Інтеграція (горизонтальна/вертикальна)	• Підвищує контроль над процесами та прискорює постачання.
Інтелектуальна власність	• Робить продукти унікальними та захищеними від копіювання.

Джерело: складено автором на основі [55]