

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра менеджменту

КИРИЧЕНКО ВЛАДИСЛАВ РУСЛАНОВИЧ

УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент

Робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Науковий керівник:
ЛЕВИЦЬКИЙ ВІКТОР ВОЛОДИМИРОВИЧ,
кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № __
засідання кафедри менеджменту
від __ _____ 2025 р.

Завідувач кафедри
_____ Наталія ХОМІЮК

ЛУЦЬК 2025

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту
Перший (бакалаврський) рівень
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

«5» листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)
ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ

Кириченку Владиславу Руслановичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Управління діловою активністю підприємства

Керівник роботи (проєкту) Левицький Віктор Володимирович, кандидат економічних наук, доцент.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

2. Строк подання здобувачем роботи (проєкту) 12.06.2025 р.

3. Мета та завдання ВКР (проєкту) Метою кваліфікаційної роботи є теоретико-методичне обґрунтування та розробка прикладних рекомендацій щодо управління діловою активністю підприємства. Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі завдання: охарактеризувати сутність і значення управління діловою активністю підприємства; визначити особливості управління діловою активністю підприємства; охарактеризувати методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності управління ділової активності підприємства; розглянути загальну характеристику підприємства та його основних техніко-економічних показників; провести аналіз складових управління ділової активності; оцінити ефективність управління ділової активності підприємства.

4. Дата видачі завдання 5.11.2024 р.

АНОТАЦІЯ

Кириченко В. Р. Управління діловою активністю підприємства.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади, методичні підходи та різновиди управління діловою активністю підприємства. Досліджено, що ділова активність є інтегральним показником загальної ефективності функціонування підприємства, який відображає рівень використання ресурсного потенціалу, інтенсивність господарських процесів, швидкість обороту капіталу, прибутковість і конкурентоспроможність. У роботі проаналізовано існуючі підходи до оцінювання ділової активності, вдосконалено їх класифікацію та запропоновано адаптовану модель аналізу, яка враховує фінансово-економічні, операційні та управлінські показники.

Особливу увагу приділено діагностиці ділової активності підприємства за 2022–2024 роки. Також був застосований аналіз динаміки чистого доходу, собівартості, валового та чистого прибутку, рентабельності основної діяльності, власного капіталу, показників оборотності активів та тривалості операційного циклу. Визначено основні фактори, які впливали на зміни ділової активності підприємства у досліджуваній період, зокрема впровадження цифрових рішень, оптимізація бізнес-процесів, ефективна кадрова політика та орієнтація на експортні ринки. Окремо було проаналізовано вплив зовнішніх викликів, спричинених умовами воєнного стану на темпи розвитку підприємства та її адаптацію.

На основі проведеного аналізу виявлено проблемні аспекти в системі управління діловою активністю, а також окреслено внутрішні резерви для підвищення її ефективності. Розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління діловою активністю підприємства. Акцентовано на необхідності поєднання короткострокових антикризових

рішень зі стратегічним плануванням, що забезпечить стабільне зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Результати роботи можуть бути використані керівниками підприємств, аналітиками, економістами, фахівцями з управління покращення систем оцінювання й регулювання ділової активності, підвищення економічної ефективності та стійкості господарської діяльності в умовах високої невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища.

Ключові слова: ділова активність, підприємство, фінансові показники, ефективність, стратегічне управління, виробничий аналіз.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутність та складові ділової активності підприємства.....	8
1.2. Особливості дослідження ділової активності та її вплив на систему менеджменту.....	13
1.3. Методичні підходи до аналізу та оцінки ділової активності	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності.....	23
2.2. Аналіз поточного стану управління діловою активністю на підприємстві.....	30
2.3. Оцінка ефективності та напрями удосконалення системи управління діловою активністю підприємства.....	36
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТКИ.....	55

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах функціонування економіки, що характеризуються високою динамікою змін, глобалізацією ринків, нестабільністю зовнішнього середовища та значною конкуренцією, одним із головних завдань будь-якого підприємства є забезпечення стабільного розвитку та зростання ефективності його діяльності. Одним із ключових факторів, що визначають успішність підприємства в таких умовах, виступає рівень ділової активності, яка відображає здатність суб'єкта господарювання оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, ефективно використовувати наявні ресурси та забезпечувати прибутковість.

Серед українських дослідників значний внесок у розвиток теоретичних та прикладних засад цього поняття зробили такі науковці: Бланк І.А., Савчук В.П. та Редько О.В., Лапін Г.Є., Білик М.Д. та Шумська С.А. Серед закордонних науковців варто відзначити Пітера Друкера [1], Роберта Каплана і Девіда [2], Майкла Портера [3].

Мета і завдання дослідження. Визначення теоретичних засад та розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління діловою активністю підприємства.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані такі завдання дослідження:

- проаналізувати теоретичні підходи до визначення сутності ділової активності підприємства та її ролі в забезпеченні ефективної діяльності;
- вивчити основні методи оцінювання рівня ділової активності;
- здійснити діагностику ділової активності ** *** ***** на основі фінансово-економічних показників;
- виявити фактори, що впливають на ділову активність підприємства;

– запропонувати напрями удосконалення управління діловою активністю для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об’єкт дослідження – процес управління діловою активністю підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних та прикладних засад управління діловою активністю підприємства, що базуються на аналізі внутрішніх та зовнішніх чинників.

Матеріал дослідження. У процесі виконання дослідження було використано комплекс матеріалів, що дозволили забезпечити повноту, об’єктивність та практичну спрямованість аналізу ділової активності підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій для підвищення ефективності управління діловою активністю підприємства в умовах конкурентного та нестабільного середовища.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання результатів роботи для підвищення ефективності управління діловою активністю підприємства. Запропоновані заходи можуть бути застосовані в управлінській практиці з метою покращення економічних результатів, оптимізації бізнес-процесів та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Апробація результатів та публікації. За результатами дослідження були опубліковані тези доповіді 19 березня 2025 року на II Міжнародній науково-практичній конференції «Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий управлінський та правовий аспекти» у м. Київ, Академія праці, соціальних відносин та туризму [12].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та складові ділової активності підприємства

У сучасній економічній науці ділова активність підприємства розглядається як важливий інтегральний показник, що характеризує рівень ефективності його господарської діяльності, здатність здійснювати підприємницьку активність, оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та досягати поставлених цілей. Ділова активність відображає не лише поточний стан функціонування підприємства, а й перспективи його розвитку, інноваційну спроможність, гнучкість управління та ефективність використання ресурсів [14].

Еволюція поглядів на сутність ділової активності у науковій літературі пройшла кілька етапів. Спочатку вона трактувалася виключно як здатність підприємства забезпечувати високі обсяги реалізації продукції або отримання прибутку. У класичній економічній теорії ділова активність асоціювалася з комерційною ініціативністю, ринковою активністю суб'єкта господарювання та його участю в обміні товарами і послугами. З часом під впливом розвитку теорії менеджменту, фінансового аналізу та стратегічного управління, поняття ділової активності почало розширюватися й набуло більш комплексного та міждисциплінарного характеру.

У науковій літературі виокремлюють кілька підходів до трактування ділової активності такі як економічний, управлінський та фінансовий [1].

Згідно з економічним підходом, ділова активність розглядається як сукупність заходів, що здійснюються підприємством з метою досягнення позитивних економічних результатів через ефективне використання трудових,

виробничих та фінансових ресурсів. У межах цього підходу ключова увага приділяється аналізу таких показників, як обсяг реалізації продукції, рентабельність, продуктивність праці та ефективність використання ресурсного потенціалу.

У межах управлінського підходу ділова активність розглядається як результат дій управлінського персоналу, спрямованих на досягнення тактичних та стратегічних цілей. Фокус цього підходу є організаційна ефективність, злагодженість управлінських рішень, рівень внутрішньої взаємодії, адаптивність організаційної структури, мотивація працівників та управлінська культура [23].

Фінансовий підхід визначає ділову активність як здатність підприємства ефективно управляти фінансами, підтримувати баланс між активами й пасивами, забезпечувати стабільну ліквідність та платоспроможність. Базується на аналізі фінансових коефіцієнтів, зокрема оборотності, прибутковості, платоспроможності та інших важливих аналітичних показників.

Ділова активність відіграє ключову роль у забезпеченні результативності системи управління підприємством, оскільки вона безпосередньо впливає на здатність суб'єкта господарювання реалізовувати як поточні, так і довгострокові цілі. ** *** *****, яке активно працює на українському та міжнародному ринках у сфері виробництва торгового обладнання, ділова активність є не лише характеристикою інтенсивності господарської діяльності, а й індикатором стратегічної ефективності [11, 22].

Реалізація стратегічних та тактичних цілей підприємства можлива лише за умов належного рівня ділової активності, яка проявляється у здатності підприємства оперативно адаптуватися до ринкових змін, розширювати асортимент продукції, виходити на нові ринки збуту, підвищувати якість обслуговування клієнтів та забезпечувати стабільні обсяги виробництва.

Ділова активність тісно взаємопов'язана з конкурентоспроможністю та фінансовою стабільністю підприємства. Високий рівень активності дозволяє

швидко реагувати на зміни попиту, оптимізувати виробничі цикли, скорочувати витрати та підвищувати рентабельність. У випадку ** *** ***, що працює у високотехнологічному та капіталомісткому сегменті, здатність забезпечити постійну виробничу динаміку та якісний рівень продукції, який безпосередньо впливає на його фінансові результати та ринкові позиції. Фінансова стабільність компанії, підтримується через контроль за оборотністю активів, ефективне управління дебіторською заборгованістю, а також здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання перед контрагентами.

Також, ділова активність є надійним показником загальної ефективності господарської діяльності підприємства. Аналіз динаміки виробництва, обсягів реалізації, прибутковості, рівня використання ресурсів, яка дозволяє керівництву виявити сильні та слабкі сторони операційної діяльності, приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації процесів та розподілу ресурсів. Щоб визначити комплексну оцінку рівня ділової активності доцільно виділяти її ключові складові: виробничу, комерційну, інвестиційну, фінансову та кадрову активність. Розгляд кожної з них дозволить оцінити окремі напрями діяльності підприємства та виявити потенційні зони для підвищення ефективності.

Виробнича активність ** *** *** визначається обсягами виготовлення торговельного обладнання, ритмічністю виробничого процесу та ступенем використання виробничих потужностей [22]. Завдяки впровадженню сучасного технологічного обладнання та системи управління якістю, підприємство досягає високих показників продуктивності, забезпечуючи стабільне виконання замовлень для клієнтів з понад 75 країн. Комерційна активність відображається через обсяги реалізації продукції, охоплення нових ринків збуту та динаміку продажів. ** *** *** активно розвиває експортну діяльність, зокрема у країни Європейського Союзу, Близького Сходу та Азії. Підприємство бере участь у міжнародних виставках, використовує прямі продажі та партнерські мережі. Зростання обсягів реалізації свідчить про конкурентоспроможність продукції та високий рівень комерційної активності.

Інвестиційна активність підприємства проявляється у постійному оновленні виробничих потужностей, впровадженні інновацій та реалізації проєктів з автоматизації.

Фінансова активність охоплює аналіз ліквідності, прибутковості, оборотності активів та структури капіталу. Підприємство демонструє стійкі фінансові результати, підтримує баланс між власними й залученими ресурсами, забезпечує своєчасне виконання фінансових зобов'язань. Коефіцієнти оборотності свідчать про ефективне управління активами, а стабільний рівень прибутковості та про грамотну фінансову політику.

Кадрова активність проявляється у системі управління персоналом, мотивації працівників, зниженні плинності кадрів та підвищенні продуктивності праці. ** *** ***** впроваджує програми навчання, корпоративну культуру, сприяє професійному зростанню працівників, що є важливою складовою внутрішньої стійкості підприємства у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні складові ділової активності ** *** *****

Складова	Основні характеристики	Особливості
Виробнича активність	Обсяги випуску продукції, ритмічність, використання ресурсів	Високі обсяги виробництва, стабільні темпи, сучасне обладнання, ефективна логістика
Комерційна активність	Реалізація продукції, динаміка продажів, розширення ринків збуту	Активний експорт, участь у міжнародних виставках, широка клієнтська база
Інвестиційна активність	Вкладення в основні засоби, інновації, технічне переоснащення	Роботизація, ІТ-інтеграція, автоматизовані лінії, стратегічне оновлення
Фінансова активність	Ліквідність, оборотність активів, прибутковість, структура капіталу	Стабільна платоспроможність, високі показники рентабельності та ефективності
Кадрова активність	Продуктивність праці, плинність кадрів, система мотивації	Програми навчання, низька плинність, активна HR-політика

Примітка: складено автором на основі [21, 10, 16].

Ділова активність підприємства формується під впливом цілого спектра чинників, які умовно поділяються на зовнішні та внутрішні. Їхній вплив є

системним та взаємопов'язаним. Зміни у зовнішньому середовищі часто вимагають відповідних управлінських рішень усередині підприємства, а внутрішній потенціал визначає спроможність ефективно реагувати на зовнішні виклики. Підприємство з потужною виробничою базою та активною міжнародною присутністю є важливим елементом управління діловою активністю. Серед зовнішніх чинників особливу роль відіграє ринкова кон'юнктура, яка включає зміни попиту на торговельне обладнання, динаміку цін на сировину та матеріали, тенденції у сфері роздрібної торгівлі. У певні періоди економічного спаду або зниження споживчої активності замовлення можуть зменшуватися, що безпосередньо впливає на обсяги виробництва та продажів, але й на загальний рівень ділової активності також.

Важливим зовнішнім фактором є державна політика, зокрема регуляторне середовище, податкове навантаження, митне регулювання, політика підтримки експортерів. Мають значний вплив також зміни в законодавстві, обмеження на зовнішньоекономічну діяльність або нестабільність валютного курсу на ділову активність.

Внутрішнє середовище підприємства формує основу реалізації стратегій розвитку та визначає рівень адаптивності до зовнішніх змін. Одним із ключових внутрішніх чинників є якість управлінських рішень. Вона реалізується у ** *** ***** в здатності менеджменту оперативно реагувати на зміни попиту, обирати ефективні шляхи оптимізації витрат, визначати стратегічні пріоритети в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Високий рівень менеджменту дозволяє підприємству не лише зберігати стабільність, але й зростати.

Наступним важливим фактором є ресурсна база, тобто наявність і використання виробничих, фінансових, кадрових і технологічних ресурсів. ** *** ***** володіє розвиненою інфраструктурою, тобто сучасними виробничими лініями, власними конструкторськими бюро, висококваліфікованими кадрами, що створює основу для ефективної реалізації

будь-яких бізнес-ініціатив. Ефективне використання ресурсів сприяє зростанню продуктивності праці, зниженню собівартості та підвищенню прибутковості. Не менш важливим чинником є організаційна структура підприємства, яка має бути гнучкою, адаптивною та спрямованою на підтримку інновацій. У підприємства ** *** ***** впроваджено сучасні підходи до управління, такі як проектний менеджмент, цифрову трансформацію, автоматизовані системи планування та контролю.

Таким чином, ділова активність ** *** ***** формується під впливом багатьох зовнішніх та внутрішніх факторів. Успішне функціонування підприємства залежить від здатності правильно оцінити ці чинники, передбачити їхній вплив та вчасно адаптуватися до змін середовища, яка зберігає високу ефективність та конкурентоспроможність.

1.2. Особливості ділової активності та її вплив на систему менеджменту

Сучасне підприємство функціонує в середовищі високої мінливості, цифровізації, глобальної конкуренції та зростаючого впливу інновацій, що зумовлює появу нових особливостей ділової активності, які істотно відрізняються від традиційних уявлень про цю категорію.

Однією з ключових особливостей ділової активності на сучасному етапі є її функціонування в глобалізованому середовищі. Підприємства вже не обмежуються національними ринками, вони активно виходять на міжнародну арену, формують експортні стратегії, адаптують продукцію до іноземних стандартів, співпрацюють із транснаціональними підприємствами. Діяльність у глобальному ринку також зумовлює необхідність високої гнучкості у виробництві, швидкого оновлення асортименту, оптимізації логістичних ланцюгів та застосування міжнародних сертифікаційних стандартів. У результаті ділова активність набуває не лише динамічного, але й стратегічного

характеру, саме вона стає засобом реалізації глобального конкурентного позиціонування підприємства.

Ще однією важливою особливістю сучасної ділової активності є поступовий перехід від традиційної до інноваційної моделі. Традиційна активність зазвичай базується на нарощуванні обсягів виробництва, розширенні ринків збуту, зростанні прибутків за рахунок масштабування. Такий підхід добре працював у стабільному ринковому середовищі, однак в умовах цифровізації, автоматизації й зростання технологічних вимог він втрачає ефективність.

Інноваційна ділова активність передбачає впровадження нових технологій, розробку унікальних продуктів, цифрову трансформацію виробництва, автоматизацію управлінських рішень, гнучке реагування на зміни ринку. Підприємство активно реалізує інноваційний підхід, саме підприємство інвестує у розробку нестандартних рішень для ритейлу, 3D-дизайн, роботизовані виробничі лінії, IT-платформи для клієнтів [11, 10]. У результаті підприємство не лише задовольняє потреби замовників, а й формує нові ринкові тренди, демонструючи високий рівень ділової активності нового покоління.

Відмінною рисою інноваційної активності є її проактивність, бо підприємство не лише адаптується до змін, а й виступає їхнім ініціатором. Дозволяє не просто зберігати позиції на ринку, а створювати додану вартість, зміцнювати бренд, формувати довготривалі конкурентні переваги.

Ділова активність підприємства формується також під значним впливом галузевої специфіки. ** *** ***, яке працює у сфері виробництва торгового обладнання, характерна висока чутливість до змін у роздрібній торгівлі, що є кінцевим споживачем продукції. Тренди у споживчих звичках, цифровізація точок продажу, попит на рішення «під ключ», екологічні вимоги, бо усе це прямо впливає на характер та рівень ділової активності компанії.

Однак, дана галузь вимагає індивідуального підходу до кожного замовника. Тому ділова активність у цьому сегменті є не лише обсягами виробництва та продажів, а й інтенсивністю комунікацій, рівень сервісу, здатність підприємства працювати в режимі гнучкого планування та виготовлення нестандартних рішень.

Оскільки ** *** ***** працює ще у форматі B2B, так як її ділова активність також тісно пов'язана з ефективністю партнерських відносин, виконанням контрактних зобов'язань, своєчасністю постачання та якістю технічної підтримки [22].

В умовах глобальної конкуренції підприємство демонструє високий рівень організаційної гнучкості, інноваційності та відкритості до зовнішніх ринків, що впроваджує його сталий розвиток та ефективне функціонування. Однією з ключових особливостей ділової активності ** *** ***** є чітка орієнтація на експорт та зовнішні ринки. Така стратегія передбачає високі вимоги до якості продукції, відповідність міжнародним стандартам, гнучкість у виробництві та здатність швидко адаптуватися до різних умов ведення бізнесу. Успішна експортна діяльність компанії підтверджується участю в міжнародних виставках, наявністю представництв за кордоном та співпрацею з глобальними торговими мережами.

Ще однією характерною рисою ділової активності підприємства є партнерська модель взаємодії з замовниками, яка базується на принципах довгострокового співробітництва, індивідуального підходу та високої відповідальності за результат. У B2B-сегменті, де функціонує підприємство, важливу роль відіграють не лише якість продукції, а й рівень сервісного обслуговування, готовність до гнучких умов постачання, участь у плануванні роздрібних просторів, технічна підтримка після продажу. Підприємство виступає не просто постачальником обладнання, а комплексним партнером, що пропонує інноваційні рішення розвитку бізнесу клієнтів. Такий формат

відносин сприяє зміцненню ділових контактів, формуванню лояльності з боку клієнтів та стабільному зростанню обсягів реалізації [22].

Сукупність цих факторів дозволяє підприємству не лише ефективно працювати в конкурентному середовищі, а й формувати нові напрями розвитку у своїй галузі, що підтверджує її стратегічну спроможність до сталого зростання на міжнародному рівні.

Ділова активність підприємства є не лише результатом реалізації управлінських рішень, але й потужним чинником, що формує зміст та напрям ключових функцій менеджменту. Її рівень, структура та динаміка безпосередньо впливають на планування, організацію, мотивацію та контроль. Впливає на весь цикл управління підприємством. У випадку ** *** ***, яке працює на високодинамічному секторі виробництва торгового обладнання з активною експортною орієнтацією, взаємозв'язок ділової активності з функціональною системою менеджменту є особливо вираженим та критично важливим [27].

Планування є базовою функцією менеджменту, яка тісно пов'язана з рівнем ділової активності. Саме активність підприємства в комерційній, інвестиційній, виробничій та кадровій сферах забезпечує необхідну інформаційну базу для формування як стратегічних, так і оперативних планів. У компанії стратегічне планування ґрунтується на довгострокових прогнозах щодо змін у споживчих перевагах, розвитку світового ринку роздрібної торгівлі, впровадженні інновацій у сфері торгівельного обладнання. Водночас рівень ділової активності в поточному періоді (обсяги виробництва, динаміка продажів, завантаженість виробничих потужностей) безпосередньо впливає на оперативні плани, зокрема, на виробничі графіки, терміни виконання замовлень, плани закупівель та логістики. Таким чином, ділова активність виконує функцію «зворотного зв'язку», яка коригує планування відповідно до реального ринкового середовища [17, 19].

Функція організації також залежить від рівня та структури ділової активності. У періоди зростання обсягів замовлень та розширення ринків збуту підприємству необхідно адаптувати свою організаційну структуру, оптимізувати внутрішні процеси, підвищувати ефективність міжвідділової взаємодії. В підприємстві було впроваджено гнучку проектну структуру, яка дозволяє ефективно координувати виконання індивідуальних замовлень. Підвищення ділової активності зумовлює потребу у посиленні логістичних ланцюгів, нарощуванні виробничих змін, розширенні штату або функціональній перебудові певних підрозділів, що є прямим проявом тісного зв'язку між активністю бізнесу та організацією його управління.

Мотивація персоналу також перебуває в безпосередній залежності від інтенсивності ділової активності. Активне зростання обсягів виробництва, поява нових клієнтів, впровадження інновацій створюють додаткове навантаження на трудовий колектив, підвищують вимоги до продуктивності, кваліфікації та залученості працівників. У цих умовах для забезпечення стабільної роботи підприємства критично важливою є ефективна кадрова політика. Підприємство застосовує елементи змішаних мотиваційних систем, як поєднання матеріального стимулювання (преміювання, доплати за перевиконання планів) та нематеріальних заохочень (навчання, кар'єрне зростання, участь у внутрішніх інноваційних проєктах). Система дозволяє утримувати висококваліфікований персонал та водночас забезпечувати відповідність темпів праці рівню ділової активності підприємства [10].

Функція контролю у системі менеджменту нерозривно пов'язана з моніторингом ділової активності. У сучасному управлінні ця активність оцінюється через сукупність кількісних та якісних показників, такі як обсяг реалізації, рентабельність, оборотність активів, інтенсивність виробничих процесів, рівень виконання планових завдань тощо.

У ** *** ***** діє система внутрішнього контролю, інтегрована у загальну модель менеджменту якості, яка передбачає постійне відстеження

ключових індикаторів активності та оперативне реагування на відхилення. Збір, обробка та аналіз даних про стан ділової активності дозволяє виявляти «вузькі місця» в управлінських процесах, підвищувати точність прийнятих рішень та сприяти досягненню запланованих результатів.

Саме ділова активність підприємства є не лише об'єктом управління, але й важливим інформаційним та операційним чинником, що формує логіку виконання всіх основних функцій менеджменту [15, 17].

1.3. Методичні підходи до аналізу та оцінки ділової активності

Аналіз та оцінка ділової активності ** *** ***** як виробничого підприємства з інноваційною складовою та експортною орієнтацією потребує комплексного застосування різноманітних методичних підходів [11, 22, 27]. Дані підходи повинні враховувати специфіку його діяльності, структуру управління, особливості ринків збуту та стратегічні цілі. Основними методичними підходами до аналізу та оцінки ділової активності підприємства ** *** ***** є :

1. Аналіз коефіцієнтів. Метод передбачає розрахунок та аналіз відносних показників, що характеризують різні аспекти ділової активності підприємства.

Для ** *** ***** доцільно використовувати такі групи коефіцієнтів:

- коефіцієнти оборотності активів, які відображають ефективність використання активів підприємства для генерування доходу. До них належать коефіцієнт оборотності сукупних активів, коефіцієнт оборотності необоротних активів, коефіцієнт оборотності оборотних активів, коефіцієнт оборотності запасів (з окремим аналізом виробничих запасів та готової продукції, особливо експортної), коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (з виділенням заборгованості іноземних покупців) та коефіцієнт оборотності кредиторської

заборгованості. Аналіз динаміки цих коефіцієнтів за кілька періодів дозволить оцінити зміни в ефективності використання ресурсів;

- коефіцієнти рентабельності, характеризують прибутковість діяльності підприємства щодо використаних ресурсів. Важливими для аналізу є рентабельність продажів (валової, операційної, чистої), рентабельність активів (ROA) та рентабельність власного капіталу (ROE). При аналізі слід враховувати вплив експортних операцій та інноваційної діяльності на рівень рентабельності;

- коефіцієнти ліквідності, відображають здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання. До них належать коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт абсолютної ліквідності. Аналіз ліквідності є важливим з огляду на можливі затримки в оплаті експортних поставок;

- коефіцієнти фінансової стійкості, характеризують структуру фінансування підприємства та його залежність від зовнішніх джерел. До них належать коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансового левериджу та коефіцієнт покриття відсоткових платежів. Оцінка фінансової стійкості важлива для забезпечення довгострокової платоспроможності підприємства на міжнародних ринках;

- коефіцієнти ділової активності (власне), відображають інтенсивність використання ресурсів підприємства та швидкість їхнього обігу. До цієї групи належать вже згадані коефіцієнти оборотності активів, а також тривалість операційного та фінансового циклів.

2. Порівняльний аналіз. Метод передбачає порівняння показників ділової активності ** *** ***** 3:

- попередніми періодами для виявлення динаміки розвитку та трендів у діловій активності підприємства;

- середніми галузевими показниками для оцінки позиції підприємства відносно конкурентів та загальних тенденцій у галузі виробництва металевих конструкцій та обладнання, враховуючи інноваційну складову;

- показниками конкурентів для більш точного визначення конкурентних переваг та слабких сторін. Однак, отримання достовірної інформації про конкурентів може бути складним;

- плановими (бюджетними) показниками оцінки ступеня досягнення поставлених цілей та ефективності управління діловою активністю.

3. Факторний аналіз. Метод використовується для визначення впливу окремих факторів на зміну результативних показників ділової активності, таких як обсяг продажів, прибуток, рентабельність.

Факторний аналіз може бути застосований для:

- визначення впливу зміни цін та обсягів продажів на дохід від реалізації, зокрема експортної продукції;

- аналізу впливу зміни собівартості (включаючи витрати на інновації та логістику) на прибутковість;

- оцінки впливу ефективності використання окремих видів активів на їхню оборотність та загальну ділову активність.

4. Аналіз грошових потоків. Метод, який дозволяє оцінити здатність підприємства генерувати грошові кошти та ефективність їхнього використання для фінансування поточної діяльності, інвестицій та погашення зобов'язань, особливо в контексті експортної діяльності, яка може мати специфічні умови оплати. Аналізу підлягають грошові потоки від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності.

5. SWOT-аналіз. Хоча SWOT-аналіз є інструментом стратегічного аналізу, він може бути корисним для оцінки внутрішніх сильних та слабких сторін компанії, а також зовнішніх можливостей та загроз, що впливають на його ділову активність, особливо на міжнародних ринках.

6. PESTEL-аналіз. Аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів зовнішнього середовища може допомогти виявити зовнішні впливи на ділову активність підприємства, особливо в контексті експортної діяльності та впровадження інновацій.

7. Аналіз інноваційної активності. Враховуючи інноваційну складову діяльності ** *** ***, необхідно застосовувати методи оцінки ефективності інноваційних процесів, такі як аналіз витрат на НДДКР та їхньої віддачі, оцінка комерціалізації нових продуктів, аналіз патентної активності та її впливу на конкурентоздатність.

8. Аналіз ефективності бізнес-процесів. Оцінка впливу внутрішніх процесів на ділову активність, яку доцільно використовувати для управління якістю, аналіз часових затрат на виконання ключових процесів (наприклад, виробничого циклу, циклу виконання замовлення), а також показники продуктивності праці в різних підрозділах.

Застосування комбінації цих методичних підходів дозволить отримати всебічну та об'єктивну оцінку ділової активності ** *** ***, виявити резерви її підвищення та розробити ефективні управлінські рішення для забезпечення сталого розвитку на внутрішньому та міжнародних ринках [6, 11]. При цьому особливу увагу слід приділяти аналізу динаміки показників, порівнянню з галузевими та конкурентними даними, а також врахуванню впливу інноваційної та експортної діяльності на загальний рівень ділової активності підприємства [15].

У процесі аналізу ділової активності підприємства важливу роль відіграє система кількісних показників, які дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів, інтенсивність господарської діяльності та здатність підприємства до генерації прибутку. Одним із ключових показників є коефіцієнт оборотності активів, який визначає, скільки разів за певний період (зазвичай рік) підприємство повністю реалізовує свій активний капітал через обсяг чистого доходу. Чим вищий цей показник, тим ефективніше підприємство використовує свої ресурси для отримання прибутку.

Важливими також є коефіцієнти оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості. Перший показує, як швидко підприємство отримує кошти від покупців за реалізовану продукцію, а другий — як швидко

підприємство розраховується зі своїми постачальниками. Баланс між цими показниками є критично важливим для забезпечення стабільного грошового потоку та уникнення касових розривів.

Ще одним важливим індикатором є рентабельність, яка може розраховуватися для різних складових продукції, активів та власного капіталу. Рентабельність продукції показує прибутковість кожної гривні реалізованої продукції. Рентабельність активів показує ефективність використання всього майна підприємства, а рентабельність власного капіталу відображає прибутковість інвестицій власників підприємства.

Тривалість операційного циклу характеризує час, який необхідний для повного обертання коштів від моменту закупівлі сировини до отримання виручки за реалізовану продукцію. Чим коротший цей цикл, тим менше коштів відволікається з обігу, і тим ефективніше працює підприємство.

Загальну картину ділової активності доповнює аналіз динаміки обсягів виробництва та реалізації, що дозволяє оцінити темпи розвитку підприємства, виявити сезонні коливання, тенденції зростання або спаду активності. У сукупності зазначені показники формують комплексне уявлення про стан ділової активності підприємства та дають змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності

** *** ***** є одним з найуспішніших виробничих підприємств в Україні, яке спеціалізується на розробці, виробництві та постачанні сучасного торговельного обладнання. Підприємство була заснована у 1993 році у місті Луцьку. З моменту створення компанії вона динамічно розвивалася, перетворившись із регіонального виробника на потужного гравця на європейському та світовому ринках. Підприємство має форму спільного товариства з обмеженою відповідальністю, що свідчить про участь іноземного капіталу в його діяльності. Такий організаційно-правовий статус забезпечує гнучкість у прийнятті рішень, ефективну структуру управління та відкритість до інвестицій [22].

Основними видами діяльності ** *** ***** є проектування, виробництво, комплектація та постачання інноваційних рішень для оснащення торгових площ як продуктових, так і непродовольчих магазинів, гіпермаркетів, супермаркетів, логістичних центрів та складів [11].

Місія ** *** ***** полягає у створенні інноваційних, ефективних та технологічно досконалих рішень для ритейлу, які допомагають клієнтам підвищувати результативність бізнесу, покращувати споживчий досвід та відповідати новим викликам торговельного середовища.

Візія підприємства – це бачення компанії як лідера європейського ринку торгового обладнання, визнаного за інноваційність, якість продукції, клієнтоорієнтованість та здатність впроваджувати технології майбутнього.

Підприємство ставить перед собою завдання не лише відповідати очікуванням ринку, а й формувати нові стандарти у сфері оформлення торгових просторів і обслуговування споживача.

Організаційна структура управління ** **** ***** є одним із ключових чинників ефективного функціонування підприємства та досягнення його стратегічних цілей. Структура управління побудована за змішаним типом, яка поєднує функціональний, лінійний та проектний підходи, що дозволяє забезпечити високий рівень оперативності управлінських рішень, контролю за реалізацією проєктів, а також спеціалізацію управлінських функцій відповідно до напрямів діяльності [5].

Внутрішня побудова управлінського апарату передбачає наявність чітко окреслених рівнів управління, включаючи стратегічний, тактичний та операційний [21].

На стратегічному рівні функціонує генеральний директор, який відповідає за формування довгострокової політики компанії, затвердження стратегічних планів, інвестиційних проєктів та взаємодію з ключовими зовнішніми стейкхолдерами.

Генеральному директору підпорядковуються керівники основних функціональних підрозділів такі як фінансовий директор, директор з виробництва, директор з маркетингу, директор з інновацій, директор з ІТ та інші.

Функціональні підрозділи мають розгалужену структуру. У департаменті з виробництва виокремлені служби технологічної підготовки, контролю якості, логістики, постачання тощо.

Така деталізація дозволяє зосередитись на конкретних аспектах діяльності й удосконалювати окремі елементи виробничо-управлінського процесу. Система управління має горизонтальні зв'язки між підрозділами, що сприяє кращій координації дій, обміну інформацією та інтеграції зусиль у межах комплексних бізнес-процесів [4].

Особливості корпоративного управління на підприємстві відображають принципи прозорості, підзвітності, ефективності та відповідності міжнародним стандартам.

На рівні корпоративного управління функціонує наглядова рада, яка відіграє роль контролюючого органу та забезпечує баланс інтересів власників, менеджменту та інших зацікавлених сторін.

Підприємство дотримується принципів корпоративної соціальної відповідальності, включаючи екологічні, трудові та етичні стандарти, що підтверджується участю в міжнародних програмах та сертифікацією за стандартами ISO, FSC, SA 8000 тощо.

Важливим аспектом сучасного корпоративного управління на ** ***
***** є активне впровадження елементів цифрового корпоративного управління.

Підприємство успішно використовує інтегровані ERP-системи (Enterprise Resource Planning) для комплексного планування та управління всіма ресурсами, від виробництва та логістики до фінансів й кадрів. Для оптимізації взаємодії з клієнтами та управління відносинами з ними застосовуються CRM-системи (Customer Relationship Management).

Крім того, активно використовуються сучасні аналітичні платформи (BI-системи), які забезпечують моніторинг ключових показників ефективності в режимі реального часу.

Ці цифрові інструменти не просто автоматизують процеси, але й вони суттєво підвищують прозорість управлінських процесів, забезпечують аналітичну підтримку для прийняття швидких та обґрунтованих рішень, а також значно покращують здатність підприємства адаптуватися до постійних змін зовнішнього середовища.

Таким чином, можемо розглянути фінансову ситуацію на підприємстві у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники виробничо-господарської діяльності

** *** ***** за 2022–2024 рр.

Показники	Роки			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023-2022	2024-2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал, млн. грн.	2 578,0	3 160,8	3 928,4	582,8	767, 6	1,22	1,24
Обсяг товарної продукції, млн. грн.	967,0	1153,3	1 609,6	186,3	456,3	1,19	1,39
Виручка від реалізації валової продукції, млн. грн.	3 916,2	4 077,9	5 795,9	161, 8	1 717,9	1,04	1,24
Собівартість реалізованої продукції, млн. грн.	2 908,1	2 878	4 128,1	-30, 1	1 250,2	0,98	1,43
Валовий прибуток, млн. грн.	1 008,0	1 200,0	1 667,7	192	467,7	1,19	1,38
Чистий прибуток (збиток), млн. грн.	563,2	582,8	855,1	19,6	272,4	1,03	1,46
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1 790	1 486	1 713	-304	227	0,83	1,15
Фонд оплати праці, млн. грн.	463,5	553,5	658,7	90,0	105,2	1,19	1,18
Фондовіддача, грн.	3,580	3,777	4,460	0,197	0,683	1,05	1,18
Середньомісячна заробітна плата працівника, грн.	21 578	31 041	32 043	9462,5	1002,8	1,43	1,03
Середньорічна вартість основних засобів, млн. грн..	1 093,9	1 079,5	1 299,4	-14,3	219,9	0,98	1,20
Середньорічна вартість оборотних коштів, млн. грн.	488,1	456,2	582,0	-31,9	125,9	0,93	1,27
Продуктивність праці, млн. грн. на особу	540,22	776,13	939,65	235,91	163,52	1,43	1,21
Рентабельність власного капіталу, %	21,84	18,43	21,76	-3,41	3,33	0,84	1,18
Рентабельність основної діяльності, %	58,24	50,52	53,12	-7,72	2,6	0,86	1,05
Рентабельність підприємства, %	14,38	14,29	14,75	-0,09	0,46	0,99	1,03
Дебіторська заборгованість, млн. грн.	1 544,6	1 360,0	1 766,6	-184,6	406,6	0,99	1,03
Кредиторська заборгованість, млн. грн.	1 175,9	986,5	1 333,5	-189,3	346,9	0,83	1,35

Примітка: складено автором на основі додатків А, Б та В.

Аналіз основних економічних показників діяльності підприємства ** *** ***** за 2022–2024 роки свідчить про стабільне зростання більшості фінансово-економічних параметрів. Виручка від реалізації продукції зросла з 3,91 млрд. грн. у 2022 році до 5,8 млрд. грн. у 2024 році, що демонструє високий темп розвитку підприємства. Разом з тим, валовий прибуток збільшився майже у 1,7 рази, що є позитивним сигналом ефективності основної діяльності, попри зростання собівартості реалізованої продукції з 2,9 до 4,1 млрд. грн.

Продуктивність праці значно покращилась з 540,22 тис. грн. на одного працівника у 2022 році до 939,65 тис. грн. у 2024 році. Це зумовлено як цифровізацією виробництва, так і ефективною системою мотивації персоналу. Водночас фонд оплати праці також демонструє зростання (з 463,5 до 658,6 млн. грн.), що свідчить про прагнення компанії зберегти висококваліфіковані кадри.

Показники рентабельності залишаються стабільно високими. Рентабельність власного капіталу у 2024 році склала 21,76%, рентабельність підприємства є 14,75%, а рентабельність основної діяльності понад 53%, що свідчить про ефективне управління ресурсами.

Аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості вказує на стабільне управління. У 2022 р. дебіторська заборгованість становила 1 544,6 млн. грн., зменшилась до 1 360,0 млн. грн. у 2023 р., але зросла до 1 766,6 млн. грн. у 2024 р. Може свідчити про активізацію зовнішньоекономічної діяльності або надання відтермінування платежів клієнтам. Кредиторська заборгованість зменшилася у 2023 р. до 986,5 млн. грн., але у 2024 р. зросла до 1 333,5 млн. грн., що може бути наслідком розширення обсягів постачання або гнучкої політики закупівель [26].

Структура активів компанії також зазнала змін. Середньорічна вартість основних засобів зросла до 1,3 млрд. грн., а оборотних коштів до понад 582 млн. грн. Підприємству дозволяє забезпечувати достатній рівень гнучкості й стійкості до ринкових змін. Частка власного капіталу в загальній структурі

зросла, що позитивно впливає на фінансову стабільність. Загалом аналіз показників підтверджує позитивну динаміку розвитку, високий рівень прибутковості та здатність підприємства ефективно адаптуватися до змін ринку, але чи дійсно так, розглянемо у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Показники фінансових результатів ** **** *****

за 2022–2024 рр.

Показники	Роки			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
	2022	2023	2024	2022-2023	2023-2024	2022-2023	2023-2024
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), млн. грн.	3 916,2	4 078	5 795,9	161,8	1 717,9	1,04	1,42
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), млн. грн.	2 908,1	2 878	4 128,1	-30,1	1 250 181	0,99	1,43
Валовий прибуток (збиток), млн. грн.	1 008,0	1 200,0	1 667,7	192	467,7	1,19	1,39
Інші операційні доходи, млн. грн.	431,2	131,6	112,3	-299,6	-19,3	0,31	0,85
Адміністративні витрати, млн. грн.	217,7	343,8	320	126,0	-23,8	1,58	0,93
Витрати на збут, млн. грн.	191,5	224,7	325,4	33,2	100,8	1,17	1,45
Фінансовий результат від операційної діяльності, млн. грн.	852,4	680,2	995,7	-172,2	315,4	0,80	1,46
Інші фінансові доходи, тис. грн.	752	8 198	13 711	7 446	5 513	10,90	1,67
Інші доходи, тис. грн.	367	55 959	51 826	55 592	-4 133	152,4	0,93
Фінансовий результат до оподаткування млн. грн.	689,8	716,4	1 058,4	26,6	342,0	1,04	1,48
Податок на прибуток, млн. грн.	-126,7	-133,7	-203,3	-7,0	-69,6	1,06	1,52
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток, млн. грн.)	563,2	582,8	855,1	19,6	272,4	1,03	1,47

Примітка: складено автором на основі додатків А, Б та В.

Фінансовий аналіз діяльності ** *** ***** за 2022–2024 роки дозволяє зробити висновки щодо ефективності використання ресурсів, прибутковості діяльності, динаміки витрат, а також загальної стійкості підприємства на ринку. На основі ключових фінансових показників можна виявити позитивні тенденції розвитку підприємства, а також звернути увагу на певні виклики та потенційні загрози.

Почнемо з аналізу чистого доходу від реалізації продукції. У 2022 році цей показник становив 3 916 180 тис. грн., у 2023 році до 4 077 995 тис. грн., а у 2024 році вже 5 795 864 тис. грн. Динаміка демонструє впевнене зростання на 4% у 2023 році порівняно з 2022 роком та на значні 42% у 2024 році. Такий приріст свідчить про збільшення обсягів продажу, розширення ринків збуту або підвищення цінової політики.

Собівартість реалізованої продукції за цей період також зросла з 2 908 120 тис. грн. у 2022 році до 2 877 964 тис. грн. у 2023 році та до 4 128 145 тис. грн. у 2024 році, що є зростанням на 43%. Водночас валовий прибуток збільшився з 1 008 060 тис. грн. у 2022 році до 1 667 719 тис. грн. у 2024 році. Свідчить про збереження ефективності виробництва та прибутковості основної діяльності, попри зростання витрат.

Однак помітно різке зменшення інших операційних доходів з 431 165 тис. грн. у 2022 році до 112 274 тис. грн. у 2024 році. Вказує на те, що підприємство зменшило свою залежність від додаткових, неопераційних джерел прибутку, що є позитивною ознакою стабільності основного бізнесу.

Щодо адміністративних витрат, то вони зросли у 2023 році до 343 771 тис. грн., але знизилися до 319 983 тис. грн. у 2024 році. Свідчить про намагання підприємства оптимізувати витрати на управління. Витрати на збут також зросли з 191 542 тис. грн. у 2022 році до 325 447 тис. грн. у 2024 році, що логічно пояснюється розширенням обсягів реалізації продукції та виходом на нові ринки.

Фінансовий результат від операційної діяльності демонструє коливання, зниження з 852 386 тис. грн. у 2022 році до 680 226 тис. грн. у 2023 році, а далі суттєве зростання до 995 658 тис. грн. у 2024 році. Може свідчити про тимчасовий вплив зовнішніх факторів (наприклад, інфляція, нестабільність постачання), які вдалося подолати завдяки внутрішнім змінам або переорієнтації стратегії.

Також позитивною тенденцією є зростання чистого фінансового результату (прибутку) з 563 188 тис. грн. у 2022 році до 855 131 тис. грн. у 2024 році, що становить приріст на 47%. Свідчить про ефективне управління як основною, так і фінансовою діяльністю, зростання продуктивності та прибутковості бізнесу в цілому.

Щодо податкового навантаження, то податок на прибуток у 2024 році збільшився на понад 69 млн. грн. порівняно з попереднім роком, що є наслідком зростання прибутку до оподаткування. Однак навіть за цих умов підприємство змогло продемонструвати високий чистий прибуток, що свідчить про добре відбудовану податкову політику.

Підприємство демонструє зростання доходів та прибутковості, а також ефективність у контролі витрат і використанні фінансових ресурсів. Разом з тим, зменшення частки інших операційних доходів вимагає подальшого посилення комерційної стратегії, спрямованої на стаке розширення основного бізнесу.

2.2. Аналіз поточного стану управління діловою активністю на підприємстві

У період 2022–2024 рр. економічне середовище України зазнало істотних змін, переважно під впливом повномасштабної війни, енергетичної кризи,

глобальних інфляційних трендів та необхідності глибокої перебудови господарських зв'язків [16].

У 2022 році ВВП України скоротився майже на 30%, що було найгіршим показником за період незалежності. Було зумовлено широкомасштабним воєнним вторгненням, що спричинило втрати інфраструктури, скорочення споживчого попиту, тимчасову втрату частини територій та зміну логістичних маршрутів. У 2023–2024 роках економіка почала демонструвати ознаки стабілізації, частково завдяки підтримці міжнародних партнерів (гранти, кредити, макрофінансова допомога) та поступовій адаптації бізнесу до нових реалій. Зокрема, деякі галузі такі як харчова, будівельна, логістика та виробництво устаткування, змогли не лише зберегти обсяги, а й підвищити експорт [28].

Упродовж 2022–2023 років рівень інфляції в Україні сягав понад 20%, що позначилось на зростанні витрат підприємств, насамперед на сировину, енергоносії та заробітну плату.

Разом з цим, нестабільність валютного курсу та поступове послаблення гривні у 2023-2024 роках вимагали від підприємств переходу до більш гнучкого фінансового планування, перегляду контрактів з постачальниками та переоцінки валютних ризиків.

З початком війни традиційні логістичні маршрути, морські порти на півдні, транспорт через Донбас та південно-східні регіони, стали недоступними або вкрай ризикованими. Через це підприємства, включно з компанією, почали активно розвивати альтернативні сухопутні маршрути через західні кордони України, модернізували складські площі, впровадили цифрові логістичні платформи та створили гнучкі запаси критичних компонентів [7].

Завдяки цьому підприємство змогла зберегти високу ритмічність постачань продукції для внутрішніх та зовнішніх замовників, навіть в умовах транспортної нестабільності. Наявність власного логістичного підрозділу, а

також партнерських перевізників у країнах ЄС, дало змогу швидко реагувати на зміни у постачанні та доставці.

В умовах масованих атак на енергетичну інфраструктуру, які мали місце в осінньо-зимовий період 2022-2023 рр., багато виробничих підприємств були змушені зменшувати обсяги виробництва або переходити на автономні джерела енергії. ** *** ***** у відповідь на виклики реалізувало програму енергонезалежності, що включала встановлення генераторів, використання альтернативної енергетики (зокрема, сонячних панелей), оптимізацію енерговитрат на виробництві, що підвищило стійкість до зовнішніх ризиків.

Підприємство функціонує у висококонкурентному середовищі, що включає як внутрішніх українських виробників, так і потужних міжнародних гравців на ринку обладнання для ритейлу.

Основна конкурентна боротьба розгортається за рахунок технологічного оновлення продукції, ціноутворення, рівня сервісу, а також географічного охоплення ринків. У цьому контексті ** *** ***** підтримує конкурентоспроможність завдяки високому рівню автоматизації виробництва, розробці інноваційних рішень, впровадженню енергоефективних технологій, а також активній експортній орієнтації. Крім того, стратегічна ставка на кастомізацію продукції під потреби клієнта забезпечує додаткову лояльність споживачів.

На світовому ринку ** *** ***** конкурує з такими великими гравцями, як «Wanzl», «ITAB», «Kesseböhmer» (Німеччина), «Pan-Oston» (Нідерланди), «ULMA» (Іспанія) та іншими виробниками обладнання для ритейлу [11].

Дані компанії мають багаторічний досвід, усталені зв'язки з міжнародними ритейлерами та добре розвинену інженерну базу, щоб ефективно конкурувати з ними, українське підприємство постійно інвестує у власний R&D-сегмент, створює унікальні продукти, розвиває цифрові рішення (smart shelf, інтегровані POS-системи, касові зони майбутнього), адаптує

конструкції до локальних вимог замовника та гнучко підходить до ціноутворення.

Важливою конкурентною перевагою підприємства є високий рівень автоматизації виробничих процесів. Завдяки використанню сучасного обладнання (роботизованих зварювальних комплексів, автоматичних ліній фарбування, 3D-конструкторів), підприємство може забезпечити стабільну якість продукції, мінімізувати виробничі витрати та забезпечити швидке виконання замовлень [22].

На сучасному етапі дедалі більшу роль відіграють екологічні стандарти та принципи сталого розвитку.

**** *** ******* активно інтегрує у свої виробничі процеси енергоощадні технології, використовує екологічно безпечні матеріали та бере участь у міжнародних ініціативах щодо сталого виробництва. Ці деталі роблять компанію привабливою для міжнародних партнерів, які приділяють велику увагу відповідності ESG-критеріям (екологія, соціальна відповідальність, корпоративне управління) [9].

З початком війни уряд України був змушений вжити низку антикризових заходів, спрямованих на підтримку малого та середнього бізнесу, а також експортоорієнтованих підприємств [28]. Серед ключових кроків, які позитивно вплинули на діяльність **** *** *******, варто виокремити:

- режим спрощеного податкового адміністрування, який дозволив підприємствам оптимізувати витрати на бухгалтерський супровід, пришвидшити звітність та зменшити податкове навантаження в умовах непередбачуваного середовища;

- програма пільгового кредитування «5-7-9%», в рамках якої підприємство мала змогу отримати доступ до доступного фінансування для підтримки обігових коштів, модернізації обладнання та збереження виробничих потужностей;

- механізми державного страхування експортних контрактів і експортно-кредитні гарантії, які дозволили зменшити ризики зовнішньоекономічної діяльності, особливо в умовах розширення географії експорту.

Завдяки таким інструментам підприємство змогло продовжити інвестувати у розвиток виробництва, підтримувати високу якість продукції та нарощувати експортну діяльність навіть в умовах загальнонаціональної нестабільності.

Особливо чутливим аспектом для компанії стало зростання витрат на імпорتنі складові продукції, що пов'язано не лише з митними бар'єрами, а й із глобальним подорожчанням логістичних послуг, зміною географії постачань та знеціненням гривні.

У відповідь підприємство була змушена оптимізувати закупівлі, шукати альтернативних постачальників у межах Європи, а також впроваджувати програму часткової заміни імпортних компонентів на вітчизняні аналоги.

Варто зазначити, що як експортер, ** *** ***** змушене дотримуватись регуляторних вимог країн-партнерів, які стосуються екологічності продукції, енергоспоживання, безпечності матеріалів, тощо. Наприклад, дотримання вимог директив ЄС (RoHS, REACH, CE-маркування) є обов'язковим для збереження права поставок на ринки Європейського Союзу.

У зв'язку з цим підприємство постійно проводить внутрішній аудит якості, модернізує технологічні процеси та інвестує в екологічно безпечні технології виробництва.

Хоча підприємство вирізняється високим рівнем автоматизації, але в окремих виробничих підрозділах зберігається нерівномірне завантаження обладнання, що призводить до нераціонального використання виробничих потужностей.

Пов'язано з недостатньою адаптацією планування виробництва до реального попиту та коливань замовлень у пікові періоди. Також, відзначається

затримка в оновленні парку допоміжного обладнання, що знижує ефективність обслуговування основних ліній. У деяких випадках фіксуються збої в постачанні критичних компонентів, зокрема імпортного походження, що викликає порушення строків виконання замовлень.

В логістичній сфері ключовим викликом для підприємства залишається нестабільність постачальних ланцюгів, спричинена як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками.

У період 2022-2024рр. підприємство зіткнулась із необхідністю оперативно змінювати маршрути постачань, особливо у випадках, коли звичні логістичні коридори були заблоковані або перевантажені. Це спричиняло зростання вартості логістичних послуг та витрат на складське зберігання. Також частина витрат лягла на необхідність активнішого використання мультимодальних перевезень, що потребують додаткових координаційних витрат і збільшують час доставки.

Ще однією слабкою ланкою логістичної системи є відсутність інтегрованої цифрової платформи управління логістичними операціями в реальному часі. Ускладнює контроль за маршрутами доставки, рівнем залишків на складах та роботою із зовнішніми логістичними операторами. Також можливе виникнення затримок або дублювання витрат, що негативно впливає на загальну ефективність функціонування [7].

У сфері маркетингу підприємство демонструє стабільний розвиток, однак аналіз показує наявність певних прогалин у формуванні та реалізації стратегічного маркетингу, зокрема в частині цифрової комунікації з клієнтами та брендингу.

Хоча підприємство активно представлена на міжнародних виставках і має розгалужену партнерську мережу, але тут інтернет-маркетинг не є достатньо розвиненим, особливо в контексті таргетованої реклами, персоналізації пропозицій та використання аналітики споживацької поведінки.

Також у структурі витрат на маркетинг перевищено частку участі в традиційних заходах, в той час як витрати на просування в соціальних мережах та електронну комерцію залишаються недостатніми [18].

Однак, маркетингова стратегія компанії недостатньо орієнтована на локалізацію продукту відповідно до особливостей регіональних ринків, що зменшує ефективність продажів у специфічних умовах. Відсутність глибоких маркетингових досліджень у деяких цільових регіонах призводить до неправильного позиціонування або пропозиції, що не повною мірою відповідає очікуванням кінцевих споживачів.

Причинами виявлених проблем є недостатня гнучкість управлінських рішень, брак системної цифрової трансформації, а також обмежена інтеграція між окремими функціональними підрозділами. Система прийняття рішень у деяких підрозділах залишається централізованою та повільною, що заважає оперативно реагувати на зміни у попиті або зовнішньому середовищі.

Таким чином, щоб покращити управління ділової активності необхідно комплексно реформувати окремі функції підприємства, шляхом модернізації логістичної інфраструктури, підвищення цифрової зрілості виробничих процесів, а також змінити підходи до маркетингової стратегії.

2.3. Оцінка ефективності та напрями удосконалення системи управління діловою активністю підприємства

Оцінка поточного стану управління діловою активністю у компанії демонструє досить високий загальний рівень ефективності прийняття управлінських рішень, що підтверджується позитивною динамікою ключових фінансових та операційних показників за 2022-2024 роки [28].

Підприємство стабільно збільшує чистий дохід, обсяги експорту, зберігає рентабельність діяльності на належному рівні, а також демонструє здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

В умовах воєнного часу та загостреної економічної ситуації, керівництво підприємства змогло перебудувати логістичні канали, оптимізувати витрати та забезпечити стійкість виробничих процесів, що свідчить про стратегічну гнучкість та вміння швидко ухвалювати ефективні рішення [8].

Аналіз відповідності управлінської системи цілям підприємства також засвідчує, що існуюча система управління діловою активністю на підприємстві здебільшого відповідає поставленим стратегічним орієнтирам є розширення присутності на міжнародних ринках, підвищення технологічного рівня продукції, збереження фінансової стабільності та забезпечення гнучкості у виробничо-збутових процесах [25].

Оцінка ефективності інформаційно-аналітичного забезпечення в діяльності ** *** ***** свідчить про достатній рівень цифрової зрілості підприємства, що дозволяє ефективно приймати управлінські рішення на основі точних та актуальних даних.

Підприємство активно використовує сучасні системи збору, аналізу та обробки інформації, зокрема впроваджені ERP (Enterprise Resource Planning) і CRM (Customer Relationship Management) платформи, які забезпечують централізований облік операційної діяльності, інтегроване управління фінансами, закупівлями, складськими запасами, продажами та персоналом.

Дані інструменти дозволяють оперативно отримувати важливу аналітичну інформацію, що дає змогу керівництву ухвалювати обґрунтовані рішення. Зокрема, автоматизований аналіз ключових показників ефективності (KPI), моніторинг витрат та прибутковості в розрізі окремих підрозділів, продуктів чи ринків, бо все значно підвищує гнучкість підприємства у реагуванні на зміну умов ринку.

Наявність цифрових інструментів для прийняття управлінських рішень, таких як ВІ-системи (Business Intelligence), дозволяє здійснювати поглиблену аналітику з використанням візуалізації даних, автоматичного формування звітів та сценарного моделювання [24].

Наприклад, система прогнозування попиту на основі історичних даних та макроекономічних індикаторів допомагає у плануванні виробництва та управлінні запасами. Інтеграція цих рішень зі стратегією цифрової трансформації підприємства вказує на її прагнення до побудови «data-driven» управління.

Якість стратегічного планування та прогнозування у компанії знаходиться на високому рівні, що підтверджується стабільним зростанням ключових економічних показників навіть у кризовий період 2022-2024 років [20].

Планування здійснюється на основі комплексного аналізу зовнішнього середовища, конкурентної ситуації, ризиків та внутрішнього потенціалу.

Прогнозування включає багатофакторні моделі, що враховують валютні коливання, зміну попиту на різних ринках, зміни в ланцюгах постачання тощо.

Водночас існує потенціал до вдосконалення в напрямі впровадження штучного інтелекту та машинного навчання для більш точного прогнозування трендів, автоматичного виявлення відхилень у даних та оптимізації ресурсів.

Також рекомендовано посилити інтеграцію стратегічного планування з інструментами ризик-менеджменту для підвищення стійкості бізнесу.

Проведений аналіз основних показників фінансового стану підприємства ** *** ***** за період 2022-2024рр. зображено у таблиці 2.3 демонструє загалом позитивну динаміку та свідчить про зміцнення фінансової стійкості та ділової активності підприємства.

Фінансова стійкість ** *** ***** характеризується помірним рівнем залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт автономії свідчить про переважання власного капіталу в структурі джерел фінансування, що є позитивною ознакою.

Однак, аналіз структури капіталу показує поступове зростання частки позикових коштів, що потребує контролю, аби уникнути перевантаження підприємства борговими зобов'язаннями в майбутньому.

Таблиця 2.3

Показники фінансового стану ** *** ***** за 2022–2024 рр.

Показники	Нормативне значення	Роки		
		2022	2023	2024
1	2	3	4	5
1. Аналіз ліквідності підприємства				
1.1. Коефіцієнт покриття	>1	1,94	2,38	2,67
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	2,04	2,63	2,30
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 Збільшення	0,69	1,24	0,89
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
2.1. Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0,59	0,75	0,74
2.2. Коефіцієнт фінансування	<1	0,70	0,43	0,51
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	0,20	0,33	0,29
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	0,30	0,34	0,36
3. Аналіз ділової активності підприємства				
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	0,93	0,96	1,23
3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	3,58	3,78	4,46
3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	1,52	1,29	1,48
4. Аналіз рентабельності підприємства				
4.1 Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	13,4	13,8	15,0
4.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	21,84	18,43	21,76
4.3. Коефіцієнт рентабельності продукції	>0 збільшення	14,38	14,29	14,75

Примітка: складено автором на основі додатків А, Б та В.

Протягом усього аналізованого періоду коефіцієнт покриття значно перевищує нормативне значення (>1), демонструючи високу здатність підприємства погашати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів.

Спостерігається стабільне зростання показника з 1,94 у 2022 році до 2,67 у 2024 році, що свідчить про підвищення рівня ліквідності.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також значно перевищує рекомендований діапазон (0,6-0,8). Вказує на високу здатність підприємства швидко погасити свої поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних оборотних активів (грошових коштів, короткострокових фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості). Показник демонструє зростання з 2,04 у 2022 році до 2,63 у 2023 році, після чого спостерігається незначне зниження до 2,30 у 2024 році, проте залишається на високому рівні.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який відображає здатність підприємства негайно погасити свої поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних коштів, демонструє позитивну динаміку зростання протягом періоду (0,69 у 2022 році, 1,24 у 2023 році, 0,89 у 2024 році). Зниження у 2024 році після значного зростання у 2023 році може бути пов'язане з інвестиціями або змінами в управлінні грошовими потоками, проте показник залишається на прийнятному рівні.

Коефіцієнт платоспроможності постійно перевищує нормативне значення ($>0,5$), демонструючи значну частку власного капіталу у фінансуванні активів підприємства. Спостерігається позитивна динаміка зростання показника з 0,59 у 2022 році до 0,74 у 2024 році, що свідчить про підвищення фінансової незалежності та зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт фінансування, що відображає співвідношення залученого та власного капіталу, протягом періоду залишається нижчим за 1, що відповідає нормативному значенню (<1). Спостерігається значне зниження показника з 0,70 у 2022 році до 0,43 у 2023 році, після чого відбувається незначне зростання до 0,51 у 2024 році. Зниження коефіцієнта свідчить про зменшення частки залучених коштів у фінансуванні діяльності, що є позитивною тенденцією для фінансової стійкості.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами протягом усього періоду перевищує нормативне значення ($>0,1$), вказуючи на достатній рівень власних коштів для фінансування поточної діяльності. Спостерігається зростання показника з 0,20 у 2022 році до 0,33 у 2023 році, після чого відбувається незначне зниження до 0,29 у 2024 році, проте залишається на високому рівні.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу демонструє позитивну тенденцію зростання протягом періоду (0,30 у 2022 році, 0,34 у 2023 році, 0,36 у 2024 році). Зростання цього показника свідчить про збільшення частки власного капіталу, що використовується для фінансування оборотних активів, підвищуючи фінансову гнучкість підприємства.

Коефіцієнт оборотності активів демонструє зростання протягом періоду (0,93 у 2022 році, 0,96 у 2023 році, 1,23 у 2024 році), що свідчить про підвищення ефективності використання всіх наявних активів підприємства для генерування доходу.

Коефіцієнт оборотності основних засобів також демонструє позитивну динаміку зростання (3,58 у 2022 році, 3,78 у 2023 році, 4,46 у 2024 році), вказуючи на більш ефективне використання основних виробничих фондів для отримання виручки.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу демонструє певну нестабільність протягом періоду (1,52 у 2022 році, 1,29 у 2023 році, 1,48 у 2024 році). Зниження у 2023 році може бути пов'язане зі збільшенням власного капіталу темпами, що випереджали зростання виручки. Проте, у 2024 році спостерігається відновлення показника, що свідчить про покращення ефективності використання власного капіталу для отримання доходу.

Коефіцієнт рентабельності активів демонструє позитивну тенденцію зростання протягом періоду (13,4% у 2022 році, 13,8% у 2023 році, 15,0% у 2024 році), що свідчить про підвищення ефективності використання всіх активів підприємства для отримання прибутку.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу демонструє певну адаптивність (21,84% у 2022 році, 18,43% у 2023 році, 21,76% у 2024 році). Зниження у 2023 році може бути пов'язане зі збільшенням власного капіталу або змінами у структурі доходів та витрат. Проте, у 2024 році спостерігається відновлення показника, що свідчить про збереження високої прибутковості власного капіталу.

Коефіцієнт рентабельності продукції залишається відносно стабільним протягом періоду (14,38% у 2022 році, 14,29% у 2023 році, 14,75% у 2024 році), вказуючи на стабільний рівень прибутковості від реалізації продукції.

Аналіз показників фінансового стану ** *** ***** за 2022-2024 роки свідчить про стабільне та ефективне функціонування підприємства. Підприємство характеризується високим рівнем ліквідності та платоспроможності, демонструє зростання ділової активності та підтримує високий рівень рентабельності.

Удосконалення системи контролю та оцінки для ** *** ***** є важливим елементом для забезпечення ефективного управління діловою активністю та досягнення стратегічних цілей підприємства. Одним із ключових кроків є впровадження ключових показників ефективності (KPIs) на всіх рівнях управління та для всіх ключових бізнес-процесів. Регулярний моніторинг та аналіз KPIs дозволить оперативно відстежувати прогрес, виявляти проблемні зони та вживати коригувальних дій. Важливим напрямком удосконалення є автоматизація процесів збору та аналізу даних. Впровадження сучасних інформаційних систем управління, таких як ERP та BI, дозволить автоматизувати збір даних з різних підрозділів, забезпечити їхню достовірність та оперативний аналіз. Регулярне проведення внутрішніх аудитів є ще одним важливим елементом удосконалення системи контролю та оцінки. Внутрішні аудити повинні охоплювати всі аспекти діяльності підприємства, включаючи фінансову та операційну діяльність. Крім того, необхідно забезпечити зворотний зв'язок та прозорість системи контролю та оцінки. працівників.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі дослідження ділової активності ** *** ***** було виявлено, що підприємство займає стабільні позиції на ринку комерційного обладнання та демонструє високий рівень організаційного розвитку. Аналіз основних економічних показників свідчить про наявність позитивної динаміки зростання виручки, прибутковості та обсягів реалізації продукції в окремі періоди досліджуваного періоду. Свідченням цієї ефективної стратегії збуту та достатнього рівня є конкурентоспроможність підприємства.

Саме комплексна оцінка ділової активності підприємства виявила низку проблемних аспектів, які потребують коригування. Зокрема, показники оборотності активів, дебіторської та кредиторської заборгованості демонструють певну стабільність, що свідчить про раціональне використання ресурсів. Аналіз внутрішніх бізнес-процесів показав, що частина функціональних підрозділів працює із перевантаженням або неефективно, що знижує загальну адаптивність підприємства до змін у ринковому середовищі.

Оцінка системи управління також виявила ознаки централізованості управлінських рішень, що ускладнює оперативне реагування на зовнішні виклики. Крім того, недостатній рівень цифрової трансформації процесів створює бар'єри для підвищення продуктивності та прозорості управління.

Аналіз основних показників виробничо-господарської діяльності ** *** ***** за період 2022-2024 років демонструє позитивну динаміку розвитку підприємства. Спостерігається стабільне та значне зростання виручки від реалізації продукції, що свідчить про розширення ринків збуту та збільшення обсягів продажів. Валовий прибуток також показує суттєве зростання, незважаючи на збільшення собівартості реалізованої продукції, що вказує на збереження ефективності основної діяльності.

Продуктивність праці підприємства значно зросла протягом досліджуваного періоду, що може бути результатом як впровадження нових технологій, так і ефективної системи мотивації персоналу, про що свідчить і зростання фонду оплати праці. Показники рентабельності залишаються на високому рівні, підтверджуючи ефективне управління ресурсами та прибутковість діяльності.

Аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості вказує на стабільне управління оборотними коштами, хоча спостерігаються певні коливання, які можуть бути пов'язані з розширенням діяльності та змінами в політиці розрахунків з контрагентами. Структура активів компанії також зазнала позитивних змін, зі зростанням вартості як основних, так і оборотних засобів, а також збільшенням частки власного капіталу, що зміцнює фінансову стійкість підприємства.

Аналіз фінансових результатів підтверджує позитивні тенденції. Чистий дохід від реалізації демонструє значне зростання, а валовий прибуток слідує цій динаміці. Зменшення інших операційних доходів може свідчити про більшу концентрацію на основній діяльності. Коливання адміністративних та зростання витрат на збут є відображенням зусиль підприємства з оптимізації управління та розширення ринків. Попри певну нестабільність фінансового результату від операційної діяльності, чистий прибуток підприємства демонструє впевнене зростання протягом усього періоду, що є ключовим індикатором ефективності управління та успішного розвитку ** *** *****.

У процесі дослідження організаційної структури та системи управління ** *** ***** було виявлено низку ключових проблем, які стримують розвиток підприємства та знижують ефективність реалізації управлінських рішень. Незважаючи на загальну стабільність діяльності та наявність професійної управлінської команди, деякі елементи системи управління потребують перегляду та удосконалення відповідно до сучасних викликів ринку.

Однією з основних проблем є надмірна централізація прийняття рішень. Особливо критично в умовах високої конкуренції та нестабільності економічної ситуації, коли підприємство повинно швидко адаптуватися до нових умов.

Другою суттєвою проблемою є недостатній рівень автоматизації управлінських функцій. На момент дослідження на підприємстві були частково впроваджені елементи цифрових технологій, однак вони не охоплюють усі ланки управління такі як, аналітику, планування та моніторинг ефективності. Відсутність єдиної інформаційної системи призводить до дублювання функцій, затримок у передачі даних та недостатньої прозорості в управлінні ресурсами.

Ще однією проблемою є слабкий зворотний зв'язок між керівництвом та окремими підрозділами підприємства. Ускладнює обмін інформацією, знижує рівень залучення працівників до прийняття рішень, як наслідок, впливає на мотивацію персоналу та продуктивність праці.

Виходячи з результатів аналізу поточного стану підприємства та виявлених проблем, можна запропонувати такі ключові напрями вдосконалення.

Першочерговим кроком має стати децентралізація системи управління з метою прискорення ухвалення рішень та підвищення відповідальності менеджерів середньої ланки. Делегування повноважень дозволить оперативніше реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, підвищити гнучкість і зменшити адміністративне навантаження на керівництво компанії [29].

Важливим напрямом є впровадження сучасних цифрових технологій, зокрема автоматизованих систем управління (ERP, CRM, BI-системи). Дозволить об'єднати всі функціональні підрозділи в єдиний інформаційний простір, прискорити обробку даних, покращити аналітику й контроль над виконанням планових показників, а також забезпечити прозорість управлінських процесів.

Також доцільно посилити систему контролю та оцінювання ефективності діяльності підприємства. Рекомендовано впровадити систему ключових показників ефективності (KPI) на рівні структурних підрозділів і окремих працівників.

Окрему увагу слід приділити поліпшенню роботи з дебіторами та управлінню грошовими потоками. Запровадження політики активного контролю дебіторської заборгованості, встановлення жорсткіших умов розрахунків, використання факторингу або страхування комерційних ризиків сприятиме підвищенню платіжної дисципліни клієнтів і зниженню фінансового навантаження.

Впровадження запропонованих управлінських рішень відкриває значні перспективи для підвищення ефективності діяльності підприємства, посилення його конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку в умовах мінливого ринкового середовища. Реалізація заходів, спрямованих на децентралізацію управління, цифровізацію бізнес-процесів, оптимізацію ресурсного потенціалу та посилення контролю, може стати каталізатором глибоких внутрішніх трансформацій та закласти основу для нової моделі ефективного управління.

Насамперед, очікується, що впровадження сучасних інформаційних технологій (ERP, CRM, BI-систем) дозволить не лише автоматизувати основні функції управління, а й забезпечити якісно новий рівень прозорості, точності та оперативності у прийнятті управлінських рішень.

Децентралізація управлінських функцій у поєднанні з запровадженням KPI-системи забезпечить ефективніше управління персоналом, підвищить відповідальність працівників за результати своєї діяльності та сприятиме формуванню проактивної корпоративної культури. Це, своєю чергою, дозволить краще координувати роботу між підрозділами, уникати дублювання функцій та досягати більшої результативності з меншими затратами.

Позитивні перспективи пов'язані також з удосконаленням управління дебіторською заборгованістю, що дозволить покращити ліквідність підприємства, зменшити навантаження на оборотний капітал та стабілізувати фінансові потоки. Розширення ринків збуту, диверсифікація продукції та впровадження нових каналів просування дадуть можливість зменшити залежність від окремих ринків і споживачів, а також посилити гнучкість в умовах зовнішніх ризиків.

Реалізація запропонованих у дослідженні управлінських заходів спрямована на комплексне підвищення ділової активності та забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах конкурентного ринку. Очікується, що впровадження цих рішень принесе як короткостроковий, так і довгостроковий ефект, сприятиме зміцненню фінансово-економічної стабільності, поліпшенню організаційної структури та підвищенню загальної ефективності управління [13].

По-перше, очікується підвищення оборотності активів, зниження тривалості операційного циклу та зменшення обсягів дебіторської заборгованості, що позитивно позначиться на рівні ліквідності та платоспроможності підприємства. Дасть змогу більш ефективно управляти грошовими потоками, знизити фінансові ризики та зменшити залежність від зовнішніх джерел фінансування.

По-друге, завдяки впровадженню цифрових інструментів управління, підприємство отримає змогу більш точно планувати, аналізувати та контролювати виробничі та фінансові процеси.

По-третє, внаслідок оптимізації організаційної структури та впровадження KPI-системи, очікується підвищення мотивації персоналу, зростання продуктивності праці та покращення взаємодії між підрозділами.

У довгостроковій перспективі реалізація запропонованих заходів дозволить ** *** ***** не лише покращити поточні виробничі й фінансові показники, а й сформувати основу для стратегічного розвитку, впровадження

інновацій та досягнення конкурентних переваг на національному й міжнародному рівнях [10, 19].

У сучасних умовах динамічного ринкового середовища підприємства змушені переглядати традиційні підходи до управління з метою підвищення гнучкості, адаптивності та ефективності прийняття рішень. Одним із ключових напрямів удосконалення організаційної структури ** *** ***** є перехід від функціональної моделі до процесно-орієнтованої системи управління, що передбачає впровадження елементів процесного менеджменту, делегування управлінських повноважень та зниження рівнів ієрархії.

Процесний підхід до управління полягає у фокусуванні не на окремих функціях чи підрозділах, а на наскрізних бізнес-процесах, які створюють цінність для клієнтів. Запровадження процесного менеджменту на підприємстві дає можливість чітко регламентувати кожен етап операційної діяльності, визначити відповідальних за результат та забезпечити контроль ефективності на кожній стадії.

Важливим інструментом підвищення ефективності управління також є делегування повноважень, що передбачає передачу частини управлінських функцій від вищого керівництва до середнього. Практика показує, що делегування, поєднане з чіткими інструкціями, контролем та зворотнім зв'язком, дозволяє розкрити управлінський потенціал персоналу та стимулює розвиток ініціативності [6].

У сучасних умовах ринку, де конкуренція зростає, а вимоги до якості та продуктивності роботи постійно змінюються, необхідно впроваджувати інструменти, що дозволяють своєчасно оцінювати результативність діяльності на всіх рівнях організації. Одним із таких інструментів є система КРІ (ключові показники ефективності), яка дозволяє чітко визначити та виміряти ефективність роботи кожного підрозділу та працівника.

Запровадження системи КРІ в ** *** ***** дозволить створити чітку та прозору систему оцінювання діяльності, що сприятиме досягненню

стратегічних цілей підприємства. Визначення ключових показників для кожного підрозділу дасть змогу на всіх етапах контролювати виконання завдань, оптимізувати роботу співробітників і максимально ефективно використовувати ресурси. Зокрема, для відділів продажу важливими КРІ можуть бути обсяги реалізації, ріст продажів, кількість нових клієнтів. Ключові показники мають бути не лише вимірюваними, а й досяжними, щоб забезпечити високий рівень мотивації працівників і підвищити їх залученість до процесу досягнення результатів.

Впровадження КРІ також потребує регулярного аналізу ефективності діяльності підприємства. Під час таких аналізів важливо з'ясовувати причини відхилень від запланованих показників, визначати слабкі місця в роботі підрозділів та коригувати стратегії для їхнього покращення. Важливим етапом є впровадження зворотного зв'язку для співробітників, щоб вони мали чітке розуміння, як їхні досягнення чи помилки відображаються на загальному результаті підприємства. Регулярний аналіз результатів діяльності дозволить керівництву оперативно виявляти недоліки в роботі підприємства, але й своєчасно коригувати стратегії та приймати більш обґрунтовані рішення.

Також цифровізація бізнес-процесів є необхідною умовою для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності підприємства в сучасному світі. Впровадження сучасних інформаційних технологій, зокрема ERP-систем, CRM-платформ та технологій Business Intelligence (BI), дозволяє істотно покращити прозорість операційної діяльності, підвищити точність управлінських рішень і зменшити час, витрачений на обробку та аналіз даних.

ERP-системи (Enterprise Resource Planning) дозволяють інтегрувати всі бізнес-процеси в єдину інформаційну платформу, що охоплює фінанси, виробництво, постачання, продажі, людські ресурси та інші функції. Дає змогу забезпечити єдину базу даних, автоматизувати внутрішні процеси, зменшити витрати на обробку інформації та знизити ймовірність помилок. ERP-система дозволяє реалізувати більш ефективне планування, моніторинг та контроль над

ресурсами підприємства, що сприяє зниженню витрат і покращенню фінансових результатів.

CRM-платформи (Customer Relationship Management) забезпечують ефективне управління взаємовідносинами з клієнтами, дозволяючи зберігати в єдиній базі даних всю історію взаємодій з клієнтами, управління запитами та питаннями, ведення активних продажів і маркетингових кампаній.

Технології «Business Intelligence» (BI) дають змогу здійснювати поглиблений аналіз даних, створювати звіти та прогнози, а також виявляти тренди і патерни, які можуть бути неочевидними при традиційному аналізі. Впровадження BI-систем дозволяє керівникам підприємства приймати більш обґрунтовані та оперативні рішення, базуючись на точних та актуальних даних.

Однак, диверсифікація продукції дозволяє підприємству не тільки знижувати залежність від окремих видів продукції чи ринків, а й створювати нові потоки доходів за рахунок розширення асортименту товарів або послуг. Успішне впровадження нових товарів може бути спричинене змінами в потребах споживачів, технологічними інноваціями або новими трендами на ринку.

Не менш важливим є навчання методам ефективного управління для всіх співробітників компанії, адже кожен працівник має впливати на досягнення результатів підприємства. Важливими аспектами є навчання працівників тайм-менеджменту, ефективному прийняттю рішень, командній роботі, що дозволить не лише покращити індивідуальні показники кожного співробітника, а й загальну продуктивність організації

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Drucker P. F. The Practice of Management. New York : Harper & Row, 1954. 404 p.
2. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
3. Levytskyi V.V. Modeling of business processes on the basis of building an optimal system of complexing adaptive-organizational mechanism management of enterprises. *Економічний часопис ВНУ імені Лесі Українки*. Луцьк : Вежа-Друк, 2022. № 2 (30) С.63 – 71. URL: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-02-63-71> (дата звернення: 04.05.2025).
4. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1980. 396 p.
5. Ачкасова Л. М. Система управління ефективністю діяльності підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. № 41(5-5). URL: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2023.41.5> (дата звернення: 04.05.2025).
6. Белобородова М. В., Зайченко К. М. Підвищення ефективності діяльності підприємства на основі управління бізнес-процесами. *Бізнес Інформ*. 2021. №12. С. 294 – 300.
7. Гайбура Ю. А. Методичні підходи щодо оцінки і прогнозування прибутковості підприємства. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2023. № 38. С.118 – 124. URL: <https://doi.org/10.37406/2706-9052-2023-1.17> (дата звернення: 04.05.2025).
8. Галат Л. М. Логістичний менеджмент як інструмент для забезпечення ефективності діяльності підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 16. С.108–113. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.14> (дата звернення: 04.05.2025).

9. Герило В. М. Ощадливе виробництво як організаційно-економічний механізм підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка і організація управління*. 2023. С.41–46. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.4> (дата звернення: 04.05.2025).

10. Дончевська Н. П. Задоволеність працею персоналу організації, її форми та вплив на ефективність діяльності підприємства. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2022. № 2.14. С.112 – 115.

11. Інформація про діяльність ** *** *****. URL: ***** (дата звернення: 04.05.2025).

1. Кириченко В.Р. Маркетингові інструменти стимулювання ділової активності підприємства. *Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий, управлінський та правовий аспекти* : зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф. (19 березня 2025 р.). Київ. Академія праці, соціальних відносин та туризму : 2025. С. 105 – 107.

12. Кіпень С. С., Дунська А. Р. Інновації як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2023. С. 127 – 128.

13. Кобрин Л. Й. Теоретико-методичні підходи до управління діловою активністю підприємства. *Наукові записки*. Сер.: Економічні науки. 2018. № 1 (56). С. 193–200.

14. Козирєва О. В., Грузіна І. А., Бондаренко І. В. Дослідження методичних підходів до оцінювання ефективності діяльності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 29. С. 83 –88.

15. Курбацька Л. М., Самілик Т. М., Шутько Т. І. Сучасні форми організації бізнес-процесів: аналітика та оцінка ефективності. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 57 – 61.

16. Левицький В.В. Дослідження основних елементів формування стратегічного забезпечення економічної стійкості в системі операційного менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-36> (дата звернення: 04.05.2025).

17. Левицький В.В. Інтегрований підхід до формування моделі прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-22> (дата звернення: 04.05.2025).

18. Левицький В.В. Формування адаптивно-організаційного механізму управління на засадах ймовірнісних характеристик рух фінансових потоків підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-49> (дата звернення: 04.05.2025).

19. Марценюк О. В., Давидюк В., Ружицька К. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. *Причорноморські економічні студії*. 2023. №81. С. 107–112. URL: <https://doi.org/10.32782/bses.81-18> (дата звернення: 04.05.2025).

20. Новосад В. Ф. Моделі стратегічного і тактичного управління виробничими витратами підприємства. *Сучасні досягнення та перспективи науки та освіти*. 2023. 176 с.

21. Офіційна сторінка ** *** *****. URL: ***** (дата звернення: 04.05.2025).

22. Педченко Д.В., Кривомлін В. В. Розвиток комунікаційного забезпечення маркетингового управління ефективністю діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2023. № 187. С.129 –133.

23. Петик Л.О., Фелісєєв В. А. Ділова активність промислових підприємств України. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 188 – 191.

24. Саврас І. З., Фединець Н. І. Цифровізація та інноваційний розвиток підприємства: тенденції, проблеми та перспективи. *Вісник ЛТЕУ. Економічні*

науки. 2023. № 74. С. 108–114. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-14> (дата звернення: 04.05.2025).

25. Сидоренко-Мельник Г.М., Зінченко А.В. Перебудова моделі управління діловою активністю підприємства в умовах кризи. *Науковий вісник ЛУЕТ*. Серія «Економічні науки». 2021. № 3 (99). С.34 – 35.

26. Степаненко О. І. Аналіз дебіторської заборгованості, її вплив на фінансовий стан та ділову активність. Проблеми системного підходу в економіці. Вид. дім «Гельветика». 2022. Вип. 2. С.116–125. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/37945> (дата звернення: 04.05.2025).

27. Шалева О. І. Актуальні аспекти аналізу економічної ефективності діяльності підприємств сфери послуг. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2022. № 68. С. 61 –71.

28. Шталь Т. В., Захаренко І. В. Оцінка зовнішньоекономічної діяльності підприємства: конкурентні переваги та державне регулювання. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 21– 27.

ДОДАТКИ