

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

Кафедра менеджменту

КУЦАЙ НАЗАР РУСЛАНОВИЧ

УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент

Робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Науковий керівник:

ВОЛИНЕЦЬ ІРИНА ГРИГОРІВНА,

кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

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

Завідувач кафедри
_____ Наталія ХОМЮК

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

Куцаю Назару Руслановичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Управління виробничою діяльністю підприємства
Керівник роботи (проєкту) Волинець Ірина Григорівна, 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 дослідження процесів управління виробничою діяльністю підприємства. Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі завдання: охарактеризувати суть та значення управління виробничою діяльністю підприємства; визначити особливості управління виробничою діяльністю підприємства; дослідити методичні підходи до аналізу та оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю підприємства; розглянути загальну характеристику підприємства та його основних техніко-економічних показників; здійснити аналіз управління виробничою діяльністю підприємства; оцінити ефективність управління виробничою діяльністю підприємства.

4. Дата видачі завдання 5.11.2024 р.

АНОТАЦІЯ

Куцай Н. Р. Управління виробничою діяльністю підприємства.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та методичні основи управління виробничою діяльністю підприємства. Зазначено, що виробнича діяльність є основною сферою функціонування будь-якого підприємства та визначає її вирішальне значення у досягненні стратегічних цілей, підвищенні конкурентоспроможності, забезпеченні стабільного розвитку та ефективності господарювання.

У роботі охарактеризовано суть та значення управління виробничою діяльністю підприємства; визначено особливості управління виробничою діяльністю підприємства; досліджено методичні підходи до аналізу та оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю підприємства; представлено загальну характеристику підприємства; здійснено аналіз управління виробничою діяльністю підприємства та оцінено її ефективність.

На основі практичного аналізу діяльності конкретного підприємства були виявлені основні проблеми управління виробництвом і запропоновані шляхи їх вирішення, спрямовані на підвищення ефективності використання виробничих ресурсів, зменшення витрат і поліпшення якості продукції.

У кваліфікаційній роботі сформульовано рекомендації щодо вдосконалення системи управління виробничою діяльністю з урахуванням сучасних тенденцій розвитку промисловості та глобалізації ринків. Використання запропонованих заходів сприятиме не лише оптимізації виробничих процесів, але й забезпеченню стійкого економічного зростання підприємства в довгостроковій перспективі.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних засад управління виробничою діяльністю підприємства.

Розроблені у кваліфікаційній роботі рекомендації мають практичне значення для підприємств, які прагнуть підвищити ефективність управління виробничою діяльністю, забезпечити стабільний розвиток і зміцнити свої конкурентні позиції на ринку. Зокрема, запропоновано оптимізувати організацію виробничих процесів шляхом удосконалення планування, чіткого визначення виробничих цілей та завдань, а також через модернізацію технологічного оснащення та покращення системи контролю за виконанням виробничих завдань.

Ключові слова: виробнича діяльність, управління виробничою діяльністю, ефективність управління виробничою діяльністю.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Суть та значення управління виробничою діяльністю підприємства	8
1.2. Особливості управління виробничою діяльністю підприємства.....	12
1.3. Методичні підходи до аналізу та оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю підприємства.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз показників його діяльності.....	22
2.2. Аналіз управління виробничою діяльністю підприємства	26
2.3. Оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю підприємства.....	31
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47
ДОДАТКИ.....	50

ВСТУП

Актуальність теми. Управління виробничою діяльністю підприємства виступає одним із ключових елементів загальної системи менеджменту, який забезпечує ефективне функціонування виробничих процесів, досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства. В умовах динамічного розвитку світової економіки, інтенсифікації конкуренції та прискорення технологічних змін роль ефективного управління виробничою діяльністю значно зростає, оскільки саме воно визначає конкурентоспроможність, фінансову стійкість і перспективи розвитку підприємства.

Серед науковців, які досліджували питання управління виробничою діяльністю підприємства, є Гевко І. Б., Давидова О. Ю., Кравченко Т. В., Ларка М. І., Ліпич Л. Г., Онисенко Т. С., Петренко К.В., Петров В. М., Прохорова В. В., Скоробогатова Н. Є., Сударкіна С. П., Таранич О., Яковлєв А. І., Яценко О. М. та інші.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретико-методичне обґрунтування та дослідження процесів управління виробничою діяльністю підприємства.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- охарактеризувати суть та значення управління виробничою діяльністю підприємства;
- визначити особливості управління виробничою діяльністю підприємства;
- дослідити методичні підходи до аналізу та оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю підприємства;
- розглянути загальну характеристику підприємства та його основних техніко-економічних показників;
- здійснити аналіз управління виробничою діяльністю підприємства;

- оцінити ефективність управління виробничою діяльністю підприємства.

Об'єкт дослідження – процес управління виробничою діяльністю підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних та прикладних засад управління виробничою діяльністю підприємства.

Матеріал дослідження становлять посібники, монографії, фахові статті та інші наукові праці вітчизняних науковців, дані статистичної, фінансової та управлінської звітності підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних засад управління виробничою діяльністю підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що кваліфікаційна робота містить науково обґрунтовані теоретичні та методичні положення, висновки і пропозиції щодо управління виробничою діяльністю підприємства.

Апробація результатів та публікації. Результати дослідження обговорено на Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Молода наука Волині: пріоритети та перспективи досліджень» (13–14 травня 2025 р., м. Луцьк). За результатами обговорення опубліковано 1 тези доповідей [26].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть та значення управління виробничою діяльністю підприємства

Управління виробничою діяльністю підприємства є ключовим компонентом загальної системи менеджменту, що охоплює планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль процесів створення продукції чи надання послуг. Метою цього управління є забезпечення ефективного використання ресурсів для досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства. В умовах сучасної глобальної економіки, що характеризується швидкими технологічними змінами та високим рівнем конкуренції, ефективне управління виробничою діяльністю стає критичним фактором успіху підприємства [1].

У сучасній економічній літературі є багато означень поняття «виробнича діяльність». Зокрема, автори [2] зазначають, що «виробнича діяльність підприємства – це певний вид його господарської діяльності, направлений на організацію та здійснення у просторі та часі процесу створення економічних благ».

Черниш С. С. стверджує, що «виробнича діяльність – це сукупність дій працівників із застосуванням засобів праці, необхідних для перетворення ресурсів в готову продукцію, яка включає в себе виробництво та переробку різних видів сировини, будівництво та надання будь-яких видів послуг» [3].

Організація виробництва як процес і як система може розглядатися як інтелектуально-прикладна модель, що охоплює організаційну структуру підприємства, побудовану на принципах збалансованого функціонування й розвитку взаємопов'язаних елементів, а також функціональний аспект –

забезпечення підприємства необхідними ресурсами та координацію їх взаємодії в межах технологічних процесів [4].

Розроблення теоретичних засад організації виробництва ґрунтується на вивченні, аналізі, класифікації та узагальненні практичного досвіду провідних вітчизняних та зарубіжних підприємств, окремих виробничих підрозділів, а також інноваційних виробничих структур. Методи організації виробництва, як правило, залежать від технологічного профілю підприємства, а їх ефективне застосування потребує глибоких знань щодо конкретних умов господарювання. Саме тому організація виробництва є невід'ємною складовою будь-якої виробничої системи, що постійно трансформується та вдосконалюється у відповідь на виклики сучасного середовища.

Раціональна організація безпосереднього виробничого процесу передбачає оптимальне поєднання всіх етапів – основних, допоміжних та обслуговуючих – у просторі та часі, що дає змогу досягти мінімальної тривалості виробничого циклу [5]. Ефективність виробництва безпосередньо залежить від правильного просторово-часового компонування його елементів.

Виробничі системи, що функціонують на підприємствах різного рівня, виступають об'єктами управління і формуються на основі поєднання людських ресурсів і засобів праці. Організація виробництва покликана забезпечити:

- формування найбільш раціонального складу персоналу та засобів праці, які необхідні для виготовлення продукції відповідної якості, в обсягах та термінах, що задовольняють споживчі потреби;
- налагодження ефективних зв'язків між усіма елементами виробничої системи;
- постійний розвиток виробничої структури з метою адаптації до змін зовнішнього середовища та підвищення її ефективності.

Ефективна організація виробництва охоплює всі компоненти виробничої системи, включаючи матеріальні, трудові, інформаційні ресурси, а також регулювання їх використання. Структура процесу виробничої діяльності підприємства представлена у додатку А.

Комплексне поєднання різнорідних складових у межах єдиного виробничого процесу забезпечує створення інтегрованої високоефективної системи, в якій елементи гармонійно взаємодіють і сприяють сталому розвитку підприємства (рис. 1.1).

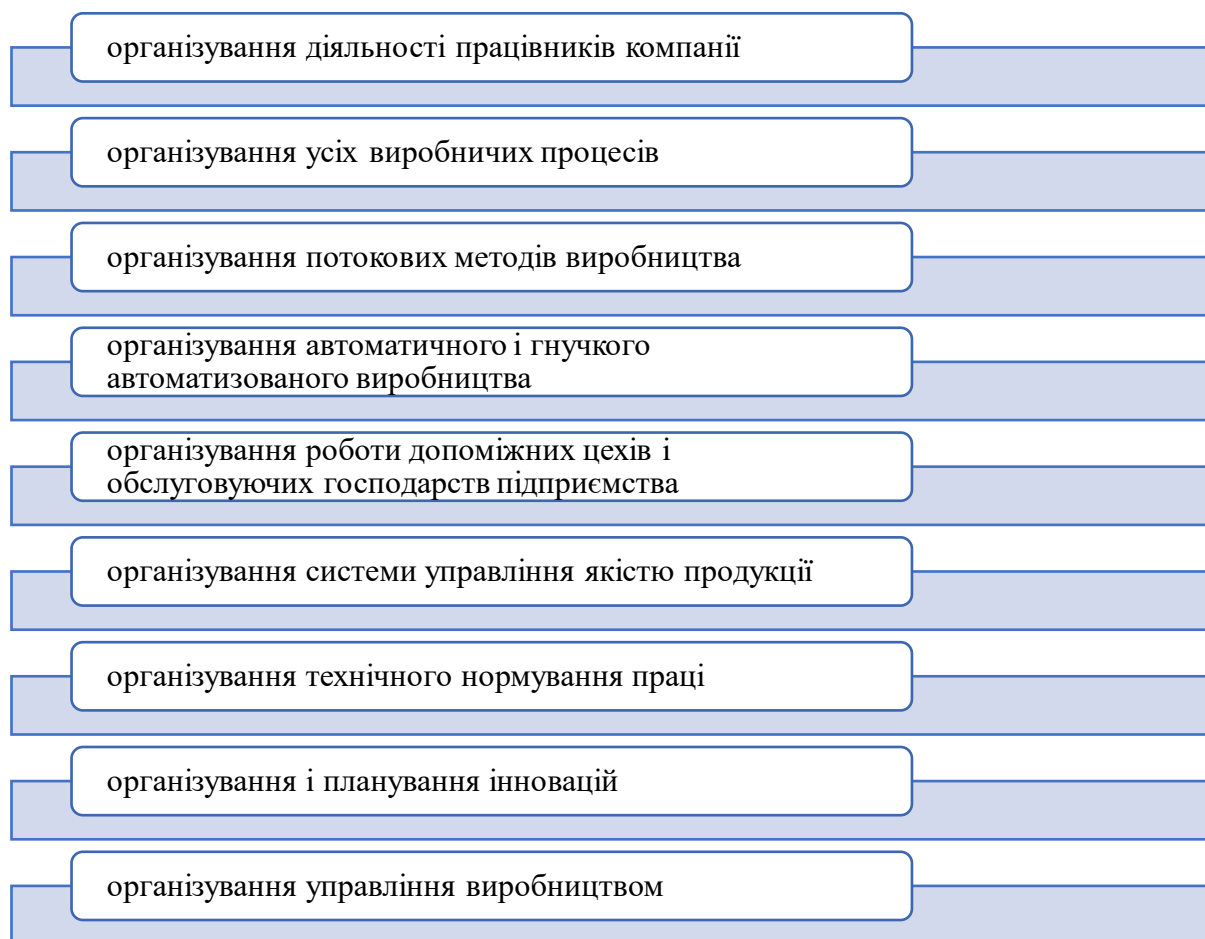


Рис. 1.1. Складові організації виробництва на підприємстві

Примітка: побудовано на основі [6]

Сучасні умови здійснення процесу виробництва характеризуються наявністю трьох складових, які зображені у додатку Б. Одним із ключових чинників реалізації виробничого процесу на підприємстві є забезпечення просторової концентрації необхідних засобів виробництва та трудових ресурсів, що використовуються у виробничій діяльності, у межах відповідних виробничих підрозділів. Другим важливим аспектом є раціональна побудова та належне регулювання самого процесу виробництва, тобто ефективна

організація процесу перетворення ресурсів у готову продукцію. Третьою, не менш значущою умовою, виступає належне управління як виробничими підрозділами, так і виробничими процесами, що забезпечує узгоджене функціонування усіх елементів системи та досягнення запланованих результатів.

Завдання виробничої діяльності передбачають максимально можливий обсяг виробництва і продажу продукції заданого асортименту, потрібної якості у визначені терміни за найповнішого використання виробничого потенціалу, сприятливих умов зовнішнього економічного середовища, досягнень науки і техніки для стійкого насичення ринку конкурентоспроможною продукцією та досягнення високих фінансових результатів [8].

Для кожного підприємства властиві свої особливості такого поєднання, але можна виокремити загальні принципи раціональної організації виробничого процесу. До них належать: спеціалізація, пропорційність, паралельність, прямотечійність, безперервність, ритмічність, автоматичність, гомеостатичність, гнучкість [9].

Організації, які впроваджують сучасні методології управління виробничими процесами, демонструють здатність до оперативного перепрофілювання ресурсів – матеріальних, трудових, енергетичних – відповідно до потреб ринку. Важливою перевагою такої методології є її висока адаптивність до зовнішніх змін і ефективне функціонування в умовах нестабільного середовища. Саме в таких умовах особливо затребуваним стає активний тип виробництва, що забезпечує гнучкість, швидкість реагування та стійкість до ринкових ризиків [10].

Лише раціональне поєднання ключових принципів та форм організації виробництва із впровадженням інноваційних підходів до їх реалізації забезпечує підприємству здатність ефективно функціонувати в умовах сучасної конкуренції. Ефективна організація виробничих процесів безпосередньо впливає на рівень маржинальності продукції, що, у свою чергу, визначає її кінцеву ціну. А вона, як відомо, суттєво впливає на обсяги реалізації продукції

та фінансові результати підприємства. Отже, правильна організація виробництва є критично важливою умовою для формування конкурентоспроможної ціни, збільшення обсягів продажу та, як наслідок, забезпечення прибутковості підприємства.

1.2. Особливості управління виробничою діяльністю підприємства

З метою визначення особливостей управління виробничою діяльністю підприємств розглянемо наукові підходи до процесу управління, концепції та методи управління.

Гевко І. Б. розуміє управління виробництвом як «управління об'єктами чи процесами, що роблять товари чи надають послуги» [11].

Дослідники Яценко О. М. та Шматов К. О. визначають управління виробничою діяльністю як ключовий чинник забезпечення конкурентоспроможності, стійкості та ефективності підприємства в умовах глобальної економіки. Вони акцентують увагу на необхідності перегляду традиційних підходів до організації виробничих процесів у зв'язку з технологічними трансформаціями та нестабільністю зовнішнього середовища [1].

Малік Л. М. пропонує методичні підходи до управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств, зосереджуючи увагу на управлінні капіталом як об'єктом, що поєднує всі складові виробничої діяльності у вартісному виразі [12]. На думку автора, основна мета управління виробничою діяльністю полягає в отриманні прибутку, зростанні ефективності та збереження і примноження капіталу підприємства [12].

Виходячи з головної мети організації виробництва, виділяють дві фундаментальні цілі управління виробничим процесом: задоволення попиту споживачів; ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства.

Перша мета полягає у створенні кінцевого продукту, який би відповідав очікуванням споживача за якісними характеристиками, ціною та строками постачання. Друга мета зосереджена на оптимізації процесу перетворення ресурсів (витрат) у готову продукцію. Управління виробничим процесом у цьому контексті розглядається як системна діяльність, спрямована на забезпечення ефективного «входу» виробничих факторів, їхньої трансформації у межах технологічного процесу та отримання бажаного «виходу» у вигляді товарної продукції [6].

Зміст управління виробничим процесом полягає в таких складових (рис. 1.2).

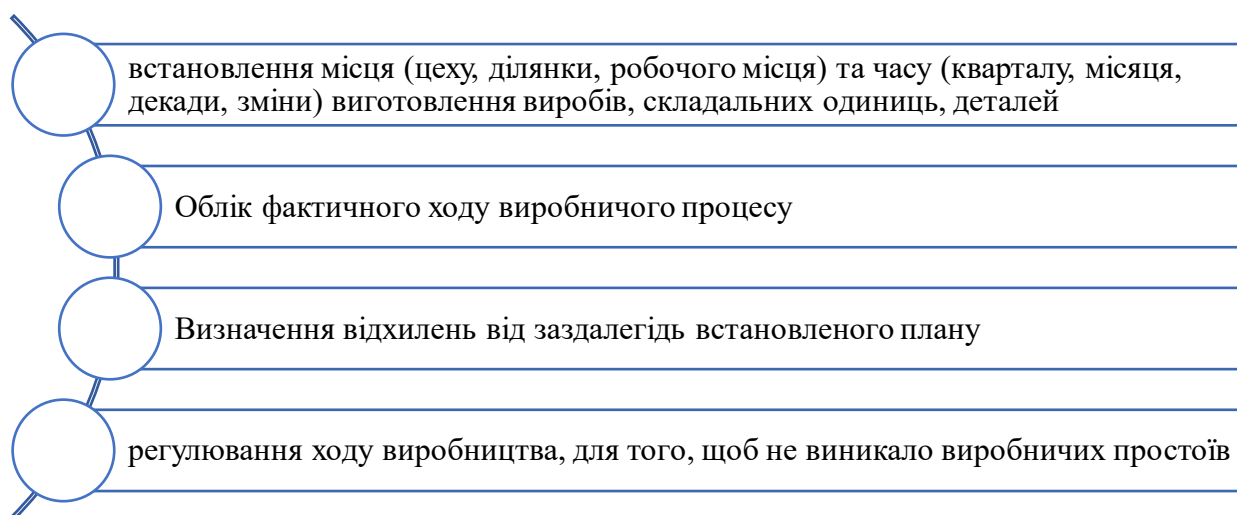


Рис. 1.2. Складові управління виробничим процесом на підприємстві

Примітка: побудовано на основі [13]

Управління виробничою діяльністю підприємства є складною багатофункціональною системою, яка забезпечує ефективне використання ресурсів, досягнення стратегічних і тактичних цілей організації, а також формування конкурентних переваг на ринку. У процесі управління виробництвом виділяють низку базових функцій, кожна з яких виконує специфічну роль у забезпеченні безперервності та результативності виробничих процесів (рис. 1.3).

Планування – це вихідна функція управління, яка передбачає визначення цілей виробничої діяльності, формулювання шляхів і методів їх досягнення, а

також розроблення програм і планів виробництва. На стадії планування встановлюються обсяги випуску продукції, терміни її виготовлення, потреби у матеріальних, трудових і фінансових ресурсах.

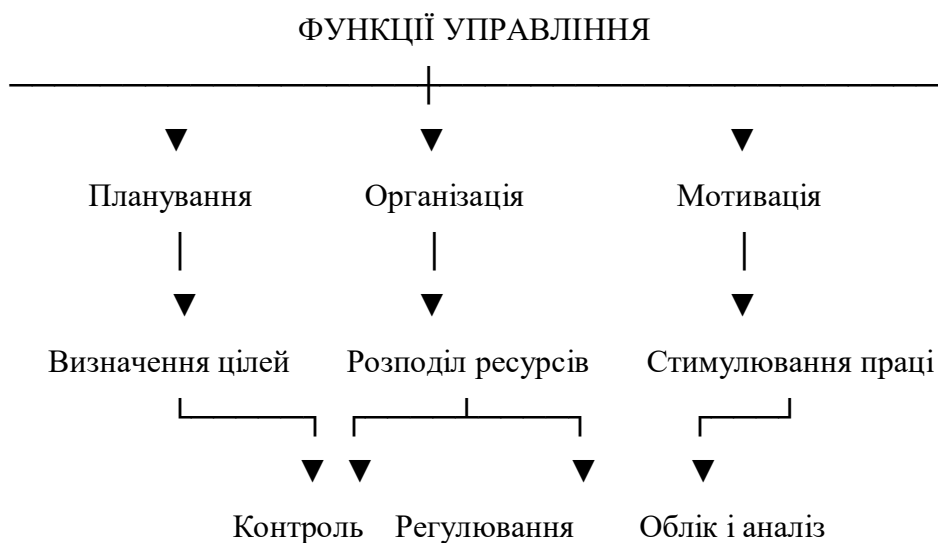


Рис. 1.3. Функції управління виробничою діяльністю підприємства

Примітка: побудовано автором

Організація як функція управління полягає у формуванні виробничої структури підприємства, розподілі обов'язків між підрозділами й окремими працівниками, створенні умов для ефективної взаємодії всіх елементів виробничої системи. Організаційні заходи спрямовані на забезпечення оптимальної побудови виробничого процесу та раціонального використання ресурсів.

Мотивація у виробничому управлінні виступає як процес спонукання працівників до активної трудової діяльності через формування зацікавленості в досягненні поставлених завдань. Система мотивації повинна враховувати матеріальні й нематеріальні стимули, соціально-психологічні аспекти, а також можливості професійного розвитку персоналу.

Координація забезпечує узгодження дій усіх підрозділів та окремих працівників у межах виробничого процесу. Завдяки координаційній функції усуваються дублювання завдань, запобігаються виробничі збої, досягається синхронізація окремих операцій і етапів виготовлення продукції.

Контроль є завершальною та одночасно постійною функцією управління. Він передбачає вимірювання фактичних результатів виробничої діяльності, порівняння їх із запланованими показниками, аналіз відхилень і вжиття коригувальних заходів. Ефективний контроль дозволяє оперативно виявляти проблеми та забезпечувати гнучкість управління.

Отже, функції управління виробничою діяльністю підприємства утворюють єдину інтегровану систему, де кожен елемент взаємопов'язаний із іншими. Їхнє чітке виконання сприяє підвищенню ефективності виробництва, зниженню витрат, підвищенню якості продукції та зміцненню ринкових позицій підприємства.

Управління виробничою діяльністю ґрунтується також на низці фундаментальних принципів, які визначають загальні правила і норми організації управлінських процесів, спрямованих на досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства.

Принцип науковості передбачає використання сучасних досягнень науки і техніки, аналітичних методів обґрунтування управлінських рішень, а також систематичний підхід до оптимізації виробничих процесів. Реалізація цього принципу вимагає глибокого аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів впливу та прийняття рішень на основі об'єктивних даних.

Принцип системності означає розгляд виробничої діяльності як складної сукупності взаємопов'язаних елементів, що функціонують у межах єдиної цілісної системи. Управління повинно охоплювати всі аспекти виробничого процесу – від постачання ресурсів до реалізації готової продукції.

Принцип цілеспрямованості полягає у чіткому формулюванні кінцевих результатів діяльності виробничої системи та спрямованості всіх управлінських дій на їх досягнення. Визначення стратегічних і тактичних цілей є обов'язковою умовою ефективної організації виробничої діяльності.

Принцип оптимальності орієнтує управління на вибір найкращих варіантів використання ресурсів і організації виробничих процесів для досягнення максимального результату при мінімальних витратах.

Принцип гнучкості передбачає здатність виробничої системи оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, адаптувати виробничі процеси до нових умов, а також швидко коригувати управлінські рішення у відповідь на відхилення від запланованих параметрів.

Принцип економічності акцентує увагу на доцільності використання ресурсів, мінімізації витрат та підвищенні ефективності виробничої діяльності на основі економічних критеріїв.

Принцип демократичності сприяє активному залученню персоналу до процесу ухвалення управлінських рішень, розвитку корпоративної культури, підвищенню рівня відповідальності і мотивації працівників.

Принцип відповідальності та контролю гарантує чіткий розподіл обов'язків і відповідальності між працівниками, а також систематичний моніторинг виконання завдань і дотримання встановлених стандартів.

Таким чином, дотримання принципів управління виробничою діяльністю дозволяє підприємствам ефективно організовувати виробничі процеси, знижувати ризики, підвищувати конкурентоспроможність та забезпечувати стає економічне зростання.

Координація управління в межах соціально-економічних систем здійснюється за допомогою відповідних методів управлінського впливу. Методи управління розглядаються як інструменти реалізації управлінських функцій, тобто способи цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на об'єкт управління. У контексті підприємницької діяльності ці методи класифікують на три основні групи: економічні, соціально-психологічні та адміністративні.

Економічні методи управління охоплюють систему умов, механізмів і прийомів економічного впливу, які спрямовані на стимулювання індивідуальних або колективних інтересів суб'єктів господарювання. Основною метою використання цих методів є формування зацікавленості працівників у досягненні високих результатів, підвищенні ефективності діяльності та виконанні стратегічних завдань підприємства.

Соціально-психологічні методи управління передбачають вплив на трудовий колектив через систему соціальних та морально-психологічних чинників. Йдеться про створення сприятливого соціального середовища, забезпечення комфортних умов праці та відпочинку, підтримку доброзичливої атмосфери в колективі, впровадження моральних стимулів.

Адміністративні методи управління ґрунтуються на організаційно-правових механізмах регламентації трудових відносин і поведінки працівників у процесі виробничої діяльності. Ці методи включають видання нормативних документів, встановлення правил, регламентів і стандартів, що забезпечують формальну дисципліну, узгодженість дій та ефективну організацію виробничого процесу.

Збалансоване використання вказаних груп методів дозволяє досягти гармонійної взаємодії між структурними елементами підприємства та забезпечити ефективне функціонування виробничої системи в цілому [14, 15].

Для ефективного управління виробничим підприємством в умовах сучасної ринкової економіки необхідне раціональне використання різноманітних ресурсів – технічних, економічних, організаційних, інформаційних, фінансових, людських та інших. Водночас система управління та її рівні відіграють ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності та рентабельності підприємства. Незалежно від форми власності та професійної спрямованості підприємства формується організаційна структура управління, яка сприяє забезпеченню його ефективної діяльності.

Таким чином, на основі проведеного дослідження встановлено, що розроблення цілісної системи управління виробничою діяльністю потребує обов'язкового врахування принципів, методів і функцій управління виробничими процесами підприємства (додаток В) [16].

Відповідно, управління виробничою діяльністю підприємства є багатогранним процесом, що вимагає комплексного підходу та врахування сучасних тенденцій розвитку технологій і ринкового середовища. Ефективне управління виробництвом сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства,

підвищенню його конкурентоспроможності та забезпеченню стійкого розвитку в умовах динамічного ринку.

1.3. Методичні підходи до аналізу та оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю підприємства

У сучасних умовах функціонування підприємств ефективне управління виробничою діяльністю є вирішальним чинником забезпечення стабільного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей. Оцінювання ефективності управління дозволяє виявити резерви підвищення продуктивності, раціонального використання ресурсів, удосконалення організаційних процесів.

Основною метою управління ефективністю виробничої діяльності є оптимізація виробничих процесів і використання ресурсів задля досягнення максимальних результатів при мінімізації витрат.

Основні напрями управління ефективністю виробничої діяльності підприємства поділяються на такі групи:

- управління ресурсами передбачає заходи, спрямовані на підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів, які залучаються у виробничий процес: матеріальних (сировина, матеріали, комплектуючі), трудових (персонал), фінансових (капітал, грошові кошти) ресурсів;
- управління технологіями включає підвищення ефективності застосування виробничих технологій, що охоплюють обладнання, виробничі процеси та методи обробки матеріалів;
- управління організацією виробництва охоплює заходи, спрямовані на оптимізацію організаційної структури виробництва, вдосконалення управління виробничими процесами та логістичної діяльності;
- управління якістю передбачає формування та реалізацію заходів, спрямованих на підвищення якості продукції та послуг, що виробляються підприємством [17].

У науковій роботі [18] констатовано, що «поняття «управління ефективністю», «ефективність управління» й «результативність управління» є системними і взаємопов'язаними, де управління ефективністю розглядається як процес, що вказує на якість управління, а «ефективність управління» та «результативність управління» як кінцевий продукт (результат) такого процесу, що вимірюється різними показниками. Тому представляється логічним, що такий взаємозв'язок обумовлює системність методичних підходів до оцінювання і самого процесу – управління ефективністю, і його результативних показників – ефективності й результативності управління, що матиме такий вигляд» (рис.1.4).

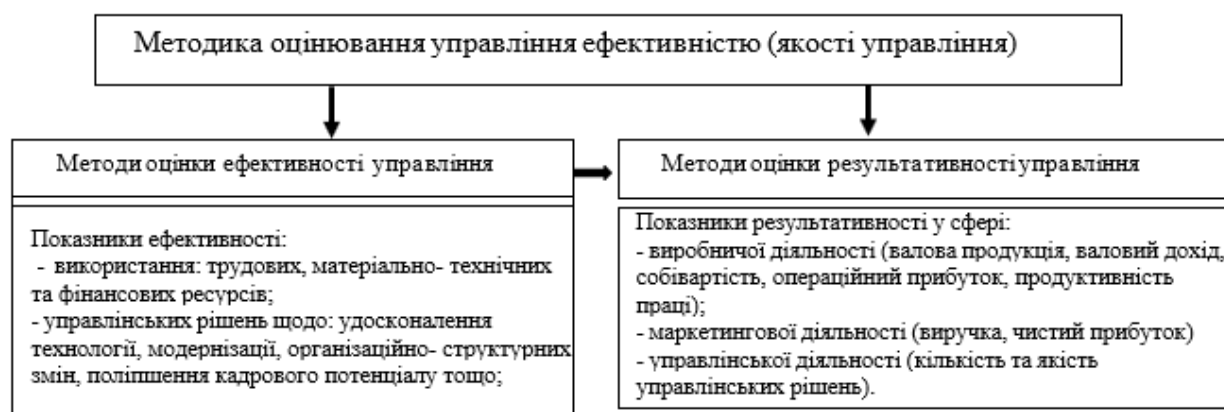


Рис. 1.4. Структурно-логічна схема оцінювання процесу управління ефективністю діяльності промислового підприємства

Примітка: джерело [18]

При цьому Таранич О. В. та Нечипорук А. А. виділяють такі етапи процесу управління ефективністю виробничої діяльності підприємства: постановка цілей діяльності, планування ефективності, виконання розроблених планів, моніторинг (контроль) ефективності, аналіз ефективності, корегування планів/цілей [17].

Гречко А. В. аргументує, що визначення ефективності виробничої діяльності ґрунтується на оцінюванні її результатів та зумовлює необхідність розгляду питання сутності економічних результатів діяльності підприємства.

Під результатом, у даному контексті, слід розуміти кінцевий підсумок будь-якого виробничого процесу. Відсутність результатів свідчить про недосягнення основної мети створення підприємства, що ставить під сумнів доцільність його функціонування [19].

Лаврова Ю. В. визначає ефективність виробничої діяльності як інтегральний показник, що характеризує здатність виробничої системи до раціонального розподілу та переробки ресурсів з метою створення товарної продукції. Економічна сутність цього поняття полягає у відношенні результатів виробничої діяльності на виході до витрачених ресурсів на вході. Іншими словами, ефективність може бути виміряна через обсяг виробленої продукції, її асортимент, якість та здатність задовольняти потреби ринку за мінімальних витрат ресурсів [20].

У свою чергу, автори [21] підкреслюють, що виробнича діяльність є базовою характеристикою господарської діяльності на всіх рівнях економічної системи. На думку дослідників, економічна ефективність виробництва визначається як ступінь використання виробничого потенціалу, що виявляється у співвідношенні між досягнутими результатами та витратами ресурсів. Чим вищим є обсяг отриманих результатів при сталому рівні витрат, або чим меншими є витрати на одиницю кінцевої продукції, тим більшою вважається ефективність виробництва. Зростання результатів у розрахунку на одиницю суспільно необхідних витрат праці також свідчить про підвищення ефективності.

Таким чином, аналіз наукових підходів до визначення ефективності виробничої діяльності дозволяє дійти висновку, що ефективність є комплексною категорією, яка відображає не лише кількісні співвідношення між витратами і результатами, а й якісні характеристики використання виробничого потенціалу підприємства.

Управління виробничою ефективністю набуває конкретного кількісного вираження через взаємопов'язану систему показників, які відображають рівень результативності використання основних компонентів виробничого процесу.

Оцінювання економічної ефективності діяльності підприємства передбачає визначення відповідних критеріїв та побудову системи релевантних показників (рис. 1.5). Такими показниками є узагальнюючі (інтегральні) показники економічної ефективності виробництва, що демонструють ефективність процесу виробництва [22] (темпи росту виробництва продукції; виробництво продукції на одиницю витрат ресурсів; витрати на одиницю товарної продукції; прибуток на одиницю загальних витрат; загальна рентабельність підприємства; підвищення якості продукції та послуг; стабільність персоналу) та часткові показники ефективності використання окремих видів виробничих ресурсів [23].

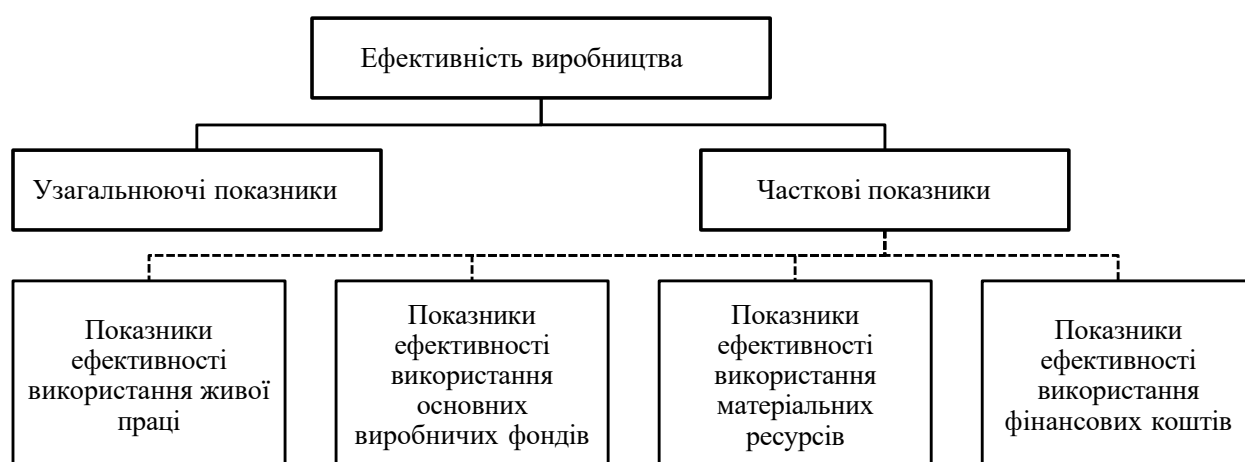


Рис. 1.5. Система показників ефективності виробництва

Примітка: джерело [17]

Таким чином, здатність до гнучкості виробничої діяльності забезпечить підприємству можливість швидкої зміни виробничого та технологічного процесів, асортименту продукції під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників, тобто підвищить його здатність адаптуватися до швидкозмінних потреб споживачів.

Відповідно, комплексний аналіз із застосуванням системи показників дозволяє об'єктивно оцінити ефективність управління виробничою діяльністю, виявити внутрішні резерви підвищення продуктивності та забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах ринкової конкуренції.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз показників його діяльності

**** ***** — це підприємство для масового випікання хлібних та кондитерських виробів. ****
***** зареєстроване за юридичною адресою: Україна, місто *****, вул. *****, 62.

Загальна характеристика **** ***** наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про **** *****

Вид інформації	Дані про підприємство
Організаційно-правова форма:	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності:	приватне підприємство
Код ЄДРПОУ:	*****
Керівник:	*****
Бухгалтер:	*****
Кількість співробітників:	30 осіб
Дата реєстрації:	18.09.1997
Юридична назва:	**** *
Телефони:	+38097*****
Статутний капітал:	159 003,00 грн

Примітка: складено автором на основі [24]

Основний вид діяльності підприємства — виробництво хліба та хлібобулочних виробів, а також борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання [24].

Іншими видами діяльності є виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання; вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і

насіння олійних культур; роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах; вантажний автомобільний транспорт; прісноводне рибництво (аквакультура); роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами [25].

Основна мета діяльності ***** полягає у забезпеченні населення якісним та свіжим хлібом. Підприємство працює відповідно до принципу органічного випікання та екологічної безпеки. ***** розвивається шляхом постійного вдосконалення технологій та використання сучасного обладнання, що дозволяє отримувати високоякісну випічку.

Основні техніко-економічні показники приведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники діяльності *****

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, тис. грн.	3025	3062	3400	37	338	1,22	11,04
Обсяг товарної продукції, тис. грн.	44204,18	47572,69	45029,34	3368,51	-2543,35	7,62	-5,35
Виручка від реалізації валової продукції, тис. грн.	43084	46322	41432	3238	-4890	7,52	-10,56
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	26716	29222	28110	2506	-1112	9,38	-3,81
Валовий прибуток, тис. грн.	16368	17100	16802	732	-298	4,47	-1,74
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	1268	-37	375	-1305	412	-102,92	-1113,51
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	112	112	104	0	-8	0,00	-7,14
Фонд оплати праці, тис. грн.	1588384	1870960	1803607	282576	-67353	17,79	-3,60
Фондовіддача, грн	33,213	10,340	12,419	-22,873	2,079	-68,87	20,11

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	14182	16705	18842	2523	2137	17,79	12,79
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	1243	4234	6635,5	2991	2401,5	240,63	56,72
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	5207	6010,5	6180,5	803,5	170	15,43	2,83
Продуктивність праці, тис. грн. /особу	1982	390,88	390,88	459,9	-1591,12	69,02	-80,28
Рентабельність власного капіталу, %	41,92	-1,21	11,03	-43,13	12,24	-102,89	-1011,57
Рентабельність основної діяльності, %	161,27	158,52	147,39	-2,75	-11,13	-1,71	-7,02
Рентабельність підприємства, %	4,75	-0,13	0,91	-4,88	1,04	-102,74	-800,00
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	1890	4630	1513	2740	-3117	144,97	-67,32
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	3717	4613	9891	896	5278	24,11	114,42

Примітка: складено та розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Отож, аналізуючи фінансові показники діяльності ****
 *****, ми бачимо, що у 2024 р. відбувся ріст чистого прибутку та зниження загальної виручки у порівнянні з попереднім роком. Щодо 2023 р., то в ***** витрати перевищили доходи, що призвело до отримання збитків у розмірі 37 тис. грн. Зменшення доходів в основному спричинено збільшенням витрат на сировину та на логістику.

Наступним пропонується провести аналіз динаміки та структури балансу підприємства для того, що визначити його ресурси та виробничий потенціал (табл. 2.3).

Аналізуючи дані по активам, ми бачимо, що найбільшу частку активів становить дебіторська заборгованість, що пов'язано зі специфікою діяльності

підприємства, так як воно займається продажем хліба та основна діяльність пов’язана з надходженням коштів на рахунки.

Таблиця 2.3

Горизонтальний та вертикальний аналіз аналітичного балансу ****

***** протягом 2022-2024 рр.

Показники	2022		2023		2024		Відхилення 2024 / 2022	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Активи								
Необоротні активи	4012	43,27	5448	44,63	7823	58,28	3811	15,01
Оборотні активи	5261	56,73	6760	55,37	5601	41,72	340	-15,01
Всього активів	9273	100,00	12208	100,00	13424	100,00	4151	
Пасиви								
Власний капітал	3062	33,02	3025	24,78	3400	25,33	338	-7,69
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Поточні зобов'язання	6211	66,98	9183	75,22	10024	74,67	3813	7,69
Всього пасивів	9273	100,00	12208	100,00	13424	100,00	4151	

Примітка: складено та розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Позитивним є зростання в 2024 р. необоротних активів, що власне засвідчує збільшення обсягів діяльності ТзОВ та позитивно впливає на прибуток, який, як аналізовано, зріс в 2024 р. Щодо найбільшої частки у структурі активів, вона належить оборотним активам, основу яких складає дебіторська заборгованість, яка власне є основним активом підприємства.

Щодо аналізу структури пасивів, ми бачимо позитивний ріст частки власного капіталу, що засвідчує про збільшення обсягів власних коштів та зменшення залежності від кредиторів та позитивно впливає на фінансову стійкість товариства.

З даним аналізом активів та пасивів у балансі впливає, що компанія фінансує свою основну діяльність переважно через поточні обов'язки. За цими відомостями можна сказати про користування агресивного погляду до фінансування обігового ресурсу, у зв'язку з тим, що майже вся частка оборотних коштів фінансується за коштом боргу, що посилює фінансове підпорядкування організації від зовнішнього бюджетування.

2.2. Аналіз управління виробничою діяльністю підприємства

Основною діяльністю **** є виробництво хліба, хлібобулочних виробів, борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок з нетривалим терміном зберігання [24]. Незважаючи на складні умови військового стану, підприємство не лише продовжило свою роботу, а й збільшило виробничі потужності. За рік обсяг виробництва зріс на 27 % у порівнянні з аналогічним періодом минулого року. На сьогодні підприємство випускає продукцію під власною торговою маркою. Сьогодні підприємство виготовляє хлібобулочні вироби під ТМ ****.

Під торговою маркою **** випускаються наступні групи продукції (рис. 2.1).

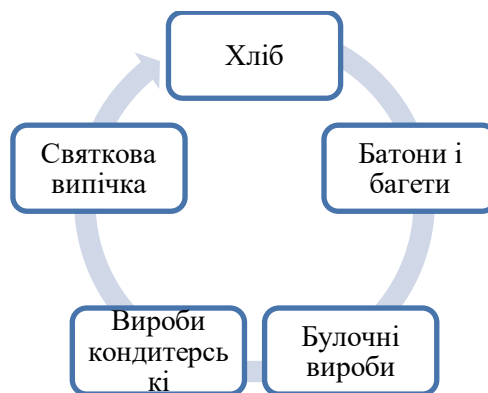


Рис. 2.1. Групи продукції, що випускаються під торговою маркою ****

Примітка: побудовано автором

Асортимент продукції *****

поділяється на п'ять основних груп: хліб; батони і багети; булочні вироби; кондитерські вироби; святкова випічка. Кожна з цих груп містить підгрупи, а повний перелік продукції представлено у Додатку Г.

Важливий вплив на виробничо-господарську діяльність підприємства здійснює стан, склад і вартість необоротних активів підприємства відіграють ключову роль у його виробничо-господарській діяльності. Рівень оновлення та модернізації обладнання безпосередньо впливає на якість продукції, її собівартість і кількість браку.

Розглянемо структуру необоротних активів *****
***** з допомогою табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Структура необоротних активів *****

Необоротні активи	Роки						Відхилення по питомій вазі (+;-)		
	2022		2023		2024				
	тис. грн.	пит. вага	тис. грн.	пит. вага	тис. грн.	пит. вага	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022
1. Основні засоби	1243	21,06	4234	42,01	4413	47,27	2991	179	3170
2. Нематеріальні активи	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	0
3. Незавершені капітальні інвестиції	2769	46,92	1214	12,05	3410	36,53	-1555	2196	641
4. Довгострокова дебіторська заборгованість	1890	32,02	4630	45,94	1513	16,21	2740	-3117	-377
Разом	5902	100	10078	100	9336	100	x	x	x

Примітка: складено та розраховано автором

Отже, найбільшу питому вагу у складі необоротних активів у 2022 р. склала сума довгострокової дебіторської заборгованості – 32,02 %, питома вага основних засобів – 21,06 %, незавершених капітальних інвестицій – 46,92 %. У 2023 р. аналогічно 2022 р. найбільшу питому вагу займала сума довгострокової дебіторської заборгованості – 45,94 %, питома вага незавершених капітальних інвестицій склала 12,05 %. У 2024 р. змінилася структура необоротних активів

–найбільшу питому вагу становлять основні засоби – 96,95 %, незавершені капітальні інвестиції – 47,27 %, а довгострокова дебіторська заборгованість – 16,21 %.

Загалом підприємство є достатньо забезпеченим необоротними активами, їх склад і структура відповідає вимогам виробничої та адміністративної діяльності підприємства.

З метою аналізу виробничо-господарської діяльності товариства особливу увагу необхідно звернути на показники використання оборотних активів підприємства, адже саме вони формують собівартість виготовленої продукції.

Розрахуємо показники використання оборотних активів підприємства та їх динаміку з допомогою табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Розрахунок показників використання оборотних активів ****

Показники	Роки			Відхилення, +/-; %			
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Вартість оборотних активів на початок року, тис. грн.	5153	5261	6760	108	1499	2,10	28,49
Вартість оборотних активів на кінець року, тис. грн.	5261	6760	5601	1499	-1159	28,49	-17,14
Вартість виробничих запасів на початок періоду, тис. грн.	1567	2029	1468	462	-561	29,48	-27,65
Вартість виробничих запасів на кінець періоду, тис. грн.	2029	1468	3161	-561	1693	-27,65	115,33
Товарна продукція, тис. грн.	44204,18	47572,69	45029,34	3368,51	-2543,35	7,62	-5,35
Середньорічний залишок оборотних коштів, тис. грн.	5207	6010,5	6180,5	803,5	170	15,43	2,83
Середньорічний залишок виробничих запасів, тис. грн.	1798	1748,5	2314,5	-49,5	566	-2,75	32,37

Примітка: складено та розраховано автором

Відповідно, середньорічна вартість оборотних активів підприємства у 2022 р. становила 5207 тис. грн., у 2023 р. даний показник склав 6010,5 тис. грн., а у 2024 р. – 6180,5 тис. грн.

У 2022 р. середньорічна вартість виробничих запасів товариства склала 1798 тис. грн. У 2023 р. даний показник знизився до 1748,5 тис. грн., а у 2024 р. становив 2314,5 тис. грн.

Наступним ми проаналізуємо наявність і склад людських ресурсів підприємства. У табл. 2.6 наведений аналіз динаміки чисельності та структури працівників **** *.

Таблиця 2.6

Аналіз чисельності та структури персоналу **** *

Показник	2022		2023		2024	
Загальна чисельність	112	100%	112	100%	104	100%
Гендерна структура:						
Чоловіки	43	38,30	44	38,90	40	38,46
Жінки	69	61,70	68	61,10	64	61,54
Вікова структура:						
19 – 30	14	10,45	12	10,71	10	9,62
31 – 40	47	35,07	36	32,14	33	31,73
41 – 50	54	40,30	49	43,75	46	44,23
51- 60	12	8,96	11	9,82	11	10,58
понад 60	7	5,22	4	3,57	4	3,85
Структура за освітою						
Вища	85	75,89	85	75,89	79	75,96
Середньо-спеціальна	15	13,39	15	13,39	13	12,50
Середня	12	10,71	12	10,71	12	11,54
Стаж роботи персоналу						
до 1	0	0,00	0	0,00	2	1,92
1	0	0,00	0	0,00	0	0,00
2	0	0,00	0	0,00	0	0,00
3	41	36,61	40	35,71	37	35,58
4	31	27,68	32	28,57	29	27,88
5	40	35,71	40	35,71	36	34,62

Примітка: складено та розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Досліджуючи дані табл. 2.6, ми бачимо, що загальна чисельність працівників **** знизилася. Щодо статі, то в **** як в решти компаніях цієї галузі працюють жінки.

Аналізуючи стаж працівників, варто відміти, що в компанії переважають працівники стаж яких складає від 3 до 5 років та більша їх частина має вищий рівень освіти. Основна вікова категорія **** – це працівники віком від 40 років.

Фінансові ресурси є основою для стабільного функціонування та розвитку будь-якого підприємства. Вони впливають на всі аспекти виробничої діяльності, включаючи закупівлю сировини, оплату праці, амортизацію обладнання та впровадження інновацій. Проаналізуємо також фінансові результати діяльності **** (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники фінансових результатів ****

**** за 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції тис.грн.	43084	46322	41432	3238	-4890	7,52	-10,56
Собівартість реалізованої продукції тис.грн.	26716	29222	28110	2506	-1112	9,38	-3,81
Валовий прибуток (збиток), тис.грн.	16368	17100	16802	732	-298	4,47	-1,74
Інші операційні доходи, тис.грн.	637	2138	3684	1501	1546	235,64	72,31
Інші операційні витрати, тис.грн.	714	1692	16590	978	14898	136,97	880,50
Фінансовий результат до оподаткування	1292	6	481	-1286	475	-99,54	7916,67

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8
Податок на прибуток, тис. грн.	24	43,0	106	19	63	79,17	146,51
Чистий фінансовий результат (прибуток /збиток, тис. грн.	1268	-37	375	-1305	412	-102,92	-1113,51

Примітка: складено та розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз основних фінансових показників діяльності ****
 ***** за 2022-2024 рр. показав, що *****
 активно розвивається, з року в рік збільшуючи обсяги реалізації хліба та хлібопродукції. Про це свідчать показники збільшення виручки від реалізації продукції. Позитивним є також збільшення чистого прибутку у 2024 р., адже незважаючи на війну в Україні та загальну кризу підприємство збільшило свій чистий прибуток в порівнянні з 2023 р., що свідчить про ефективну діяльність керівництва *****. Негативним є зменшення чистого прибутку у 2023 р. через високий рівень витрат на сировину та логістику.

Отже, за результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що підприємство повністю забезпечене необхідним обладнанням, матеріальними та трудовими ресурсами для ефективного здійснення виробничого процесу та підтримки господарської діяльності.

2.3. Оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю підприємства

У межах системи управління виробництвом *****
 ***** у 2021 р. було створено структурний підрозділ – відділ розвитку управління виробництвом, основним завданням якого є підвищення ефективності операційних процесів шляхом їх аналізу, виявлення та усунення втрат.

Служба головного інженера охоплює лише окремі підрозділи та зосереджується переважно на організації виробництва хлібобулочних виробів. Це створює певні обмеження у реалізації загального залучення персоналу та впровадженні єдиної стратегії розвитку підприємства.

З 2021 р. діяльність відділу спрямована на чотири ключові напрями: планування, організацію, контроль та мотивацію персоналу для розвитку виробничої системи. Функції та завдання відділу у сфері розвитку підрозділів підприємства наведено на рис. 2.2.

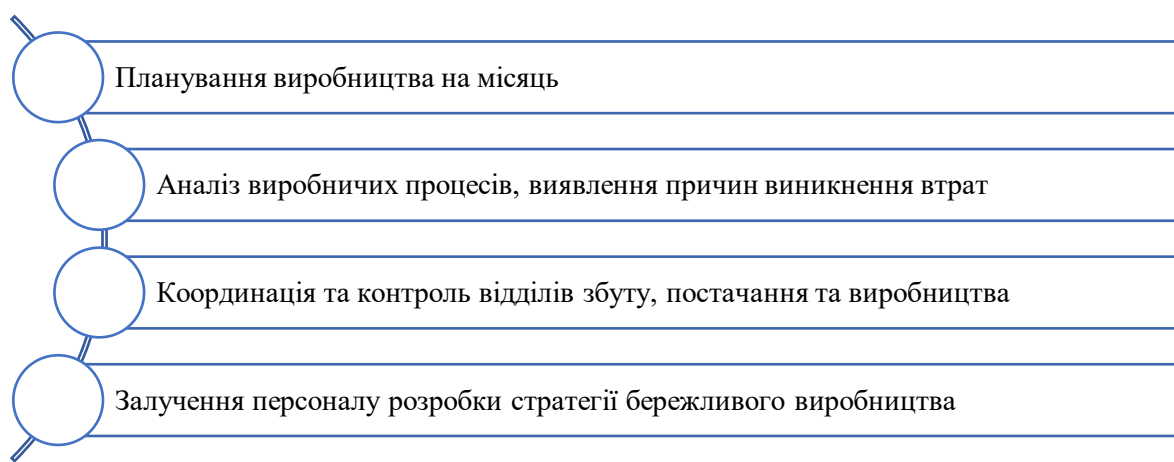


Рис. 2.2. Функції та завдання ВРУП у підвищенні операційної ефективності управління виробництвом ****

Примітка: розроблено автором

Здійснимо оцінку ефективності управління виробничою діяльністю підприємства. Розрахуємо середньорічну вартість необоротних активів ****
***** (табл. 2.8).

У 2024 р. середньорічна вартість необоротних активів зросла порівняно з 2023 р. на 854 тис. грн., що становить 9,12 %. У 2023 р. цей показник збільшився на 783,5 тис. грн. (9,13 %) відносно 2022 р..

Фондовіддача загального фонду основних засобів знижується з кожним роком. У 2024 р. її зниження порівняно з 2023 р. становило 0,67 грн. (13,25 %). У 2023 р. він зменшився на 0,07 грн. (1,38 %) порівняно з 2022 р.

Таблиця 2.8

Розрахунок показників використання необоротних активів ****

Показники	Роки			Відхилення, +/-; %			
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Обсяг випуску продукції, тис. грн.	44204,18	47572,69	45029,34	3368,51	-2543,35	7,62	-5,35
Матеріальні витрати, тис. грн.	6319	11262	10259	4943	-1003	78,22	-8,91
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	8585,5	9369	10223	783,5	854	9,13	9,12
Загальна фондівддача, грн.	5,15	5,08	4,40	-0,07	-0,67	-1,38	-13,25
Середньорічна вартість активної частини необоротних активів, тис. грн.	8401	9099,5	9935,5	698,5	836	8,31	9,19
Фондовіддача активної частини необоротних активів, грн.	5,26	5,23	4,53	-0,03	-0,70	-0,64	-13,31
Фондомісткість, грн.	0,19	0,19	0,22	0,00	0,03	0,64	15,35
Матеріаломісткість, грн.	0,14	0,24	0,23	0,09	-0,01	65,60	-3,76

Примітка: складено та розраховано автором

Відбулися зміни і в середньорічній вартості активної частини основних виробничих засобів. У 2024 р. вона зросла на 836 тис. грн. (9,19 %) порівняно з 2023 роком.

Фондовіддача активної частини основних виробничих засобів у 2023 р. незначно зменшилася на 0,03 грн. (0,64 %) порівняно з 2022 р. та на 0,70 грн. (0,64 %) у 2024 р.

Щодо фондомісткості та матеріаломісткості продукції, то спостерігаються їх незначні зміни протягом кожного із років.

Дослідимо показники ефективності використання оборотних активів аналізованого підприємства (табл. 2.9).

Швидкість обертання оборотних активів у 2022 р. складала 43,52 днів, а до 2024 р. зросла до 53,67 днів. Збільшення на 10,15 днів за два роки свідчить про уповільнення обороту грошових коштів у кругообігу, що знижує ліквідність і потенційно ускладнює виконання поточних зобов'язань.

Таблиця 2.9

Розрахунок показників ефективності використання оборотних активів

**** *

Показники	Роки			Відхилення, +/-; %			
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Швидкість обертання оборотних активів, дні	43,52	46,72	53,67	3,20	6,95	7,35	14,87
Швидкість обертання виробничих запасів, дні	15,01	13,60	20,12	-1,41	6,52	-9,40	47,94
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	8,28	7,71	6,70	-0,57	-1,01	-6,88	-13,10
Коефіцієнт завантаження оборотних активів	0,12	0,13	0,15	0,01	0,02	8,33	15,38
Рентабельність оборотних активів	0,24	-0,006	0,06	-0,246	0,066	-102,5	1100
Тривалість одного обороту оборотних активів	43,52	46,72	53,67	3,20	6,95	7,35	14,87

Примітка: складено та розраховано автором

У 2023 р. показник швидкості обертання виробничих запасів скоротився на 1,41 дня, однак у 2024 р. знову зріс майже на 48 % – до 20,12 днів. Це свідчить про порушення балансу між виробництвом і збутом, а також про можливе накопичення сировини або готової продукції.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів характеризується зниженням з 8,28 у 2022 р. до 6,70 у 2024 р. (19 %). Це означає, що кожна гривня оборотних активів генерує менше доходу, отже – знижується ефективність їх використання.

Коефіцієнт завантаження оборотних активів зростає з 0,12 до 0,15, що означає більшу потребу в оборотних активах на одиницю виручки. Хоча зростання не є катастрофічним, воно свідчить про неекономне використання ресурсів.

Рентабельність оборотних активів: у 2022 р. – 0,24 грн прибутку на 1 грн активів. У 2023 р. – збиток, у 2024 р. – часткове відновлення (0,06).

Отже, у 2022-2024 рр. ефективність використання оборотних активів на **** * поступово знижується.

Збільшується час обороту, погіршується рентабельність, зростає потреба у

ресурсах для отримання одиниці виручки. Це свідчить про нагальну потребу в оптимізації ресурсного забезпечення, управління запасами та підвищення фінансової гнучкості підприємства.

Здійснимо аналіз основних показників динаміки руху працівників *****
***** (табл. 2.10).

Аналіз динаміки кадрового складу *****
***** за період 2022-2024 рр. свідчить про відносну стабільність чисельності працівників. Незначне скорочення персоналу у 2024 р. зумовлене наслідками повномасштабного вторгнення РФ. Така стабільність кадрової політики є ознакою того, що керівництво підприємства забезпечує належні та комфортні умови праці, що сприяє збереженню трудового колективу.

Таблиця 2.10

Рух персоналу *****

Показники	Роки			Відхилення 2024 / 2021	
	2022	2023	2024	тис. грн	%
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	134	112	112	-22	83,58%
Число звільнених із роботи, чол.	3	22	1	-2	33,33%
у т.ч. число тих, хто звільнився за власним бажанням	2	22	1	-1	50,00%
і з причини скорочення штату, чол.	1	0	0	-1	0,00%
Число прийнятих працювати, чол.	3	4	2	-1	66,67%
Число постійно працюючих, чол.	132	112	112	-20	84,85%
Коефіцієнт сталості	1,00	1,00	1,00	0,00	100,00%
Коефіцієнт плинності, %	2,27	19,64	0,89	-1,380	39,29%
Коефіцієнт обороту прийому	0,02	0,04	0,018	-0,005	79,76%

Примітка: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Загалом, оцінюючи ресурсний потенціал *****
*****, можна зробити висновок, що підприємство володіє достатніми фінансовими та трудовими ресурсами для ефективного здійснення своєї виробничої діяльності.

Проаналізуємо показники фінансового стану досліджуваного підприємства (табл. 2.11).

Таким чином, значення коефіцієнту покриття за усі три роки нижче за норматив (1,0), що свідчить про недостатність обігових активів для покриття

поточних зобов'язань. Особливо критичним є показник 2024 р. (0,56) – майже удвічі менше за мінімально припустиме значення. Основною причиною є зростання короткострокових зобов'язань на тлі скорочення обігових активів. У 2024 р. оборотні активи зменшилися на понад 1,1 млн грн порівняно з 2023 р.

Таблиця 2.11

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

Показники	Нормативне значення	Роки		
		2022	2023	2024
1. Аналіз ліквідності підприємства				
1.1. Коефіцієнт покриття	>1	0,85	0,74	0,56
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,52	0,56	0,24
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 збільшення	0,04	0,02	0,02
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
2.1. Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0,33	0,25	0,25
2.2. Коефіцієнт фінансування	<1	0,49	0,33	0,34
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	-0,55	0,00	-0,06
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	-0,95	0,00	-0,16
3. Аналіз ділової активності підприємства				
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	4,65	3,79	3,09
3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	34,65	10,94	9,39
3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	14,24	15,12	12,19
4. Аналіз рентабельності підприємства				
4.1 Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	0,137	-0,003	0,028

Примітка: складено та розраховано автором

Щодо коефіцієнта швидкої ліквідності: лише у 2023 р. показник дещо зріс до 0,56, але вже в 2024 р. впав до критично низького рівня 0,24. Це означає, що підприємство не зможе оперативно покрити навіть чверть своїх короткострокових зобов'язань без урахування запасів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом усіх трьох років залишається на рівні нижче критичного порогу. Це вказує на вкрай низький рівень грошових резервів, що не дозволяє підприємству навіть частково розраховуватись

негайно. Незначне зростання у 2024 р. (з 0,022 до 0,023) не є суттєвим і не змінює загальної негативної тенденції.

Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства показав, що частка власного капіталу в активах менша за половину, що говорить про залежність від кредиторів. Показник знижується – фінансова стійкість погіршується. Коефіцієнт фінансування значно нижчий за 1, що є позитивним у загальному розумінні. Але динаміка – негативна, отже, власний капітал використовується все меншою мірою. Власні оборотні кошти або відсутні, або від’ємні. Це свідчить про критичну нестачу власних обігових ресурсів, що значно обмежує гнучкість у фінансуванні виробництва. Власний капітал практично повністю вкладено в необоротні активи. Маневреність відсутня, що обмежує оперативне реагування на зміни ринку.

Коефіцієнт оборотності активів свідчить про те, що активи використовуються менш ефективно, виручка на одиницю активів зменшується. Різке зниження ефективності використання основних засобів. Загалом активність знижується, особливо в частині основних засобів.

Після збиткового 2023 р., рентабельність поступово відновлюється, але залишається на низькому рівні. Підприємство має труднощі з ефективним генеруванням прибутку з кожної гривні активів.

Отже, **** ***** у 2022-2024 рр. зіткнувся з низькою ліквідністю, слабкою фінансовою стійкістю та зменшенням ефективності активів. У 2023 р. підприємство отримало збитки, що різко позначилося на рентабельності. Попри деяке покращення у 2024 р., показники залишаються нижчими за нормативні значення.

Наступним пропонується визначити ефективність виробництва на основі аналізу співвідношення між виробленою та реалізованою продукцією, динаміка якої наведена на рис. 2.3.

Таким чином, можна зробити висновок, що з року в рік на підприємстві спостерігається зменшення залишків готової продукції на складах, при цьому рівень реалізації зріс з 95,75 % у 2021 р. до 97,37 % у 2023 р..

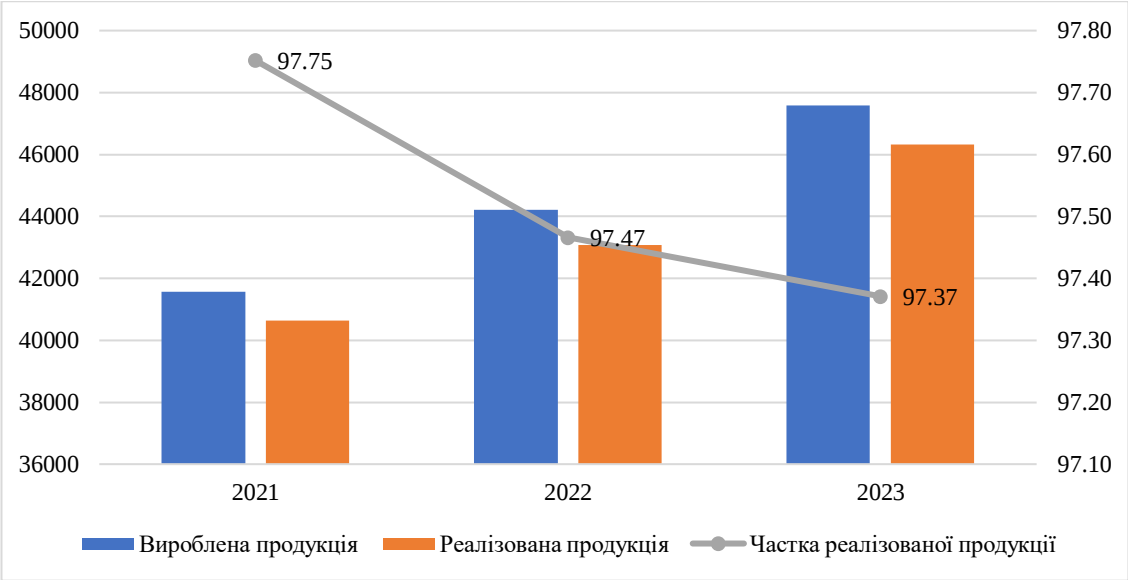


Рис. 2.3. Динаміка співвідношення виробленої та реалізованої продукції
**** *
Примітка: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Така тенденція свідчить про налагоджену взаємодію між виробництвом і відділом збуту, що забезпечує ефективне планування обсягів виготовлення продукції відповідно до потреб ринку. Зменшення залишків на складах є позитивним показником, оскільки не вигідно виробляти продукцію, яка не буде реалізована і не принесе доходу.

У підсумку доцільно оцінити ефективність виробничої діяльності підприємства на основі аналізу економічних показників, наведених у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Аналіз показників ефективності виробництва **** *
***** за період 2022-2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
				2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Фондовіддача	33,213	10,340	12,419	-22,873	2,079	-68,87	20,11
Фондомісткість	0,19	0,19	0,22	0,00	0,03	0,64	15,35
Фондоозброєність	13,254	11,098	37,804	-2	27	-16,26	240,63
Матеріаломісткість	0,14	0,24	0,23	0,09	-0,01	65,60	-3,76

Примітка: розраховано автором

Так, фондівдача демонструє негативну динаміку: якщо у 2022 р. на кожну гривню основних засобів припадало 23,406 грн вартості виготовленої продукції, то у 2024 р. цей показник знизився до 11,236 грн. Це свідчить про недозавантаження виробничих потужностей та неефективне використання основних фондів, оскільки очікувана віддача від них має бути вищою.

Щодо фондоозброєності, то зі зменшенням кількості персоналу спостерігається зростання вартості основних засобів у розрахунку на одного працівника – з 13,254 грн у 2022 р. до 37,804 грн у 2024 р.. Така ситуація вказує на зростання технічної насиченості праці, але без належної продуктивності це може свідчити також про перевитрати на утримання обладнання.

Аналіз матеріаломісткості показує її зростання протягом досліджуваного періоду, що означає підвищення витрат на матеріальні ресурси при виробництві одиниці продукції. Цей чинник, з високою ймовірністю, став одним з основних, що спричинив отримання збитків у 2024 р.

У підсумку варто наголосити на необхідності впровадження сучасних інформаційних технологій в управління виробничими процесами. Це дозволить зменшити простой, підвищити ефективність використання основних фондів та збільшити обсяг виробництва хлібобулочної і супутньої продукції протягом робочого дня.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження щодо особливостей управління виробничою діяльністю підприємства можна зробити такі висновки.

Аналіз наукових підходів до визначення поняття «виробнича діяльність» свідчить про її багатогранність: від розуміння як процесу створення економічних благ до сукупності дій працівників із перетворення ресурсів у готову продукцію або послуги. Таке комплексне бачення дозволяє розглядати виробничу діяльність як цілісну систему, що поєднує технічні, технологічні, організаційні та економічні аспекти.

Виробничі системи, що функціонують у межах підприємств, формуються на базі взаємодії людських ресурсів і засобів праці, а ефективне їх управління забезпечує оптимальне використання виробничого потенціалу. Особливої уваги вимагає організація взаємозв'язків між елементами виробничої системи, що має на меті досягнення узгодженості їхньої діяльності для забезпечення високої якості продукції, своєчасності виконання виробничих планів і гнучкої адаптації до змін зовнішнього середовища.

Особливої актуальності набуває застосування сучасних методологій управління виробничими процесами, що передбачають оперативне перепрофілювання ресурсів відповідно до змін ринкового середовища. Активний тип організації виробництва, що забезпечує високу гнучкість і швидкість адаптації, стає визначальним чинником стійкості підприємства до зовнішніх викликів та ризиків.

Управління виробничою діяльністю є ключовим елементом загальної системи менеджменту підприємства, що охоплює планування, організацію, мотивацію, координацію та контроль виробничих процесів, спрямованих на створення товарів чи надання послуг. Основною метою цього управління є оптимальне використання ресурсів для досягнення стратегічних і оперативних

цілей, підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення його фінансової стабільності та розвитку.

На основі аналізу поглядів різних учених було встановлено, що виробнича діяльність розглядається як інтеграція ресурсів та процесів у просторі й часі для створення економічних благ, а управління цією діяльністю потребує системного та адаптивного підходу до змін зовнішнього середовища.

Функціональний аспект управління виробничою діяльністю базується на реалізації основних управлінських функцій, що формують єдину інтегровану систему, кожен елемент якої є необхідною передумовою ефективної роботи підприємства. Особлива увага приділяється правильному формулюванню цілей виробничої діяльності, оптимальному розподілу ресурсів, формуванню стимулюючої мотиваційної політики та запровадженню ефективних механізмів контролю.

Управління виробничою діяльністю ґрунтується на ряді фундаментальних принципів: науковості, системності, цілеспрямованості, оптимальності, гнучкості, економічності, демократичності, відповідальності та контролю. Реалізація цих принципів забезпечує ефективну організацію виробничих процесів, сприяє зниженню виробничих витрат, підвищенню якості продукції та адаптації підприємства до змінних умов ринкового середовища.

Крім того, визначено важливість застосування комплексної системи методів управлінського впливу, зокрема економічних, соціально-психологічних та адміністративних. Збалансоване використання зазначених методів дозволяє сформувати ефективну виробничу систему, яка забезпечує гармонійну взаємодію всіх структурних елементів підприємства.

Проведений аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю підприємства дозволив визначити важливість системного та комплексного підходу до даного процесу в умовах динамічного розвитку ринкової економіки.

У процесі дослідження було встановлено, що оцінювання ефективності управління має базуватися на визначенні і кількісній оцінці економічних

результатів діяльності підприємства. Сучасні наукові підходи трактують ефективність як комплексну характеристику, що відображає співвідношення між результатами виробництва та витратами ресурсів, а також якість використання виробничого потенціалу підприємства.

Особливу увагу в оцінюванні ефективності приділяється системі показників, яка має охоплювати як узагальнюючі (інтегральні) показники економічної ефективності, так і часткові показники ефективності використання окремих видів ресурсів. Це дозволяє комплексно оцінити результати виробничої діяльності та виявити внутрішні резерви для подальшого зростання продуктивності. Комплексний аналіз ефективності управління дозволяє виявляти слабкі місця у виробничій діяльності підприємства, своєчасно приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення продуктивності праці, раціональне використання ресурсів, удосконалення організаційних процесів та, зрештою, забезпечення конкурентних переваг на ринку.

Проведений аналіз діяльності ***** дозволив комплексно оцінити його організаційно-правову структуру, основні напрями діяльності, фінансово-економічний стан і ресурсний потенціал у динаміці за 2022–2024 рр.. Основною спеціалізацією підприємства є виробництво хлібобулочних та кондитерських виробів.

Результати аналізу фінансово-економічних показників свідчать про певні коливання у динаміці діяльності підприємства. Зокрема, у 2023 р. підприємство зазнало збитків у розмірі 37 тис. грн, що було зумовлено зростанням витрат на сировину та логістику на фоні зменшення обсягів виручки. Проте вже у 2024 р. підприємству вдалося покращити фінансові результати: чистий прибуток зріс, хоча обсяг реалізації продукції дещо зменшився. Це свідчить про певну стабілізацію фінансового становища завдяки внутрішнім заходам оптимізації витрат і підвищенню ефективності діяльності.

***** демонструє ознаки певної фінансової стабільності та розвитку, хоча підприємству необхідно

продовжувати роботу над підвищенням ефективності використання ресурсів, удосконаленням системи управління дебіторською заборгованістю, зменшенням залежності від короткострокових зобов'язань і зміцненням власної фінансової бази. Виявлені резерви та тенденції розвитку створюють підґрунтя для подальшого удосконалення виробничої діяльності та забезпечення стійкого економічного зростання підприємства в умовах конкуренції.

Аналіз управління виробничою діяльністю ****
 **** дозволив виявити основні тенденції розвитку підприємства та оцінити ефективність використання його виробничого потенціалу в умовах сучасних викликів. Підприємство забезпечене необхідною виробничою базою: оновлення і модернізація основних засобів, зростання вартості необоротних активів, особливо основних засобів, засвідчують послідовну політику інвестування у виробничу інфраструктуру.

Результати проведеного аналізу засвідчують, що ****
 **** має потужний виробничий та кадровий потенціал, стабільну матеріальну базу і достатні фінансові ресурси для забезпечення ефективного виробничого процесу. Підприємство демонструє високий рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища, що дозволяє йому не тільки підтримувати сталий рівень господарської діяльності, а й розвивати конкурентні переваги на ринку.

Проведене оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю ****
 **** дозволило виявити основні тенденції розвитку підприємства, сильні сторони його функціонування та проблемні аспекти, що потребують удосконалення. Діагностика ефективності управління виробничою діяльністю товариства свідчить про наявність стійкої виробничої бази та кадрового потенціалу, але водночас виявляє потребу у вдосконаленні фінансової політики, підвищенні ефективності використання ресурсів, скороченні витрат та впровадженні сучасних методів управління виробничими процесами. Оптимізація ресурсного забезпечення, активне впровадження інформаційних технологій і підвищення ефективності

фінансового менеджменту повинні стати пріоритетами подальшого розвитку підприємства.

На основі проведеного аналізу виробничо-господарської діяльності та оцінювання ефективності управління ****
 **** виявлено низку проблемних аспектів, що стримують подальший розвиток підприємства та знижують ефективність його функціонування. Основні вузькі місця можна узагальнити таким чином:

1) зниження фондівддачі і зростання фондомісткості виробництва. Попри збільшення обсягів інвестицій у необоротні активи, ефективність їх використання залишається недостатньою, що свідчить про недозавантаження виробничих потужностей;

2) погіршення оборотності оборотних активів і виробничих запасів. Зростання тривалості обороту активів і уповільнення руху виробничих запасів негативно впливає на ліквідність підприємства та збільшує витрати на утримання запасів;

3) низький рівень ліквідності та фінансової стійкості, що створює ризики платоспроможності у короткостроковій перспективі;

4) підвищення матеріаломісткості виробництва. Зростання витрат на сировину та матеріали на одиницю продукції свідчить про недостатню оптимізацію ресурсного використання і підвищення собівартості виробів.

З метою подолання виявлених проблемних аспектів та забезпечення стабільного розвитку ****
 **** пропонується впровадити такі заходи:

- 1) підвищення ефективності використання основних фондів за рахунок:
 - провести ревізію виробничих потужностей і розробити заходи щодо підвищення їхнього завантаження;
 - впровадити енергозберігаючі технології та автоматизовані системи контролю виробництва для скорочення енерговитрат;
- 2) оптимізація оборотних активів і управління запасами:

- впровадити сучасні методики управління запасами (наприклад, систему Just-in-Time);

- посилити контроль дебіторської заборгованості шляхом впровадження системи оцінки платоспроможності контрагентів та політики кредитних лімітів;

3) підвищення фінансової стійкості та ліквідності;

- розробити програму з нарощення власного капіталу шляхом реінвестування частини прибутку;

- зменшити залежність від короткострокових позикових ресурсів шляхом залучення довгострокового фінансування;

4) оптимізація використання матеріальних ресурсів:

- провести аналіз постачальників і налагодити довгострокові контракти на вигідних умовах;

- активніше впроваджувати переробку відходів та мінімізувати втрати у виробничому процесі.

5) впровадження інформаційних технологій у виробничі процеси.

- запровадити сучасні ERP-системи для автоматизації обліку ресурсів, планування виробництва та логістики;

- використовувати цифрові технології для аналізу виробничої ефективності в режимі реального часу.

У сучасних умовах підвищеної конкуренції, динамічних змін ринкового середовища та обмеженості ресурсів, важливою стратегією для підвищення ефективності діяльності **** * є впровадження принципів ощадливого (lean) виробництва (додаток Д).

Ощадливе виробництво – це концепція управління виробничими процесами, що спрямована на усунення всіх видів втрат, оптимізацію використання ресурсів та створення максимальної цінності для споживача за мінімальних витрат. Основною метою є скорочення всього, що не додає вартості продукту, включаючи надлишкові запаси, зайві рухи, простой, дефекти продукції, перевиробництво тощо.

Для ***** впровадження принципів ощадливого виробництва є особливо актуальним з огляду на виявлені під час аналізу вузькі місця, а саме: зростання тривалості обороту запасів; підвищення матеріаломісткості; зниження фондівдачі основних засобів; ризики накопичення залишків готової продукції.

Впровадження принципу ощадливого виробництва на підприємстві передбачає реалізацію таких заходів:

- стандартизація виробничих процесів. Встановлення чітких регламентів виконання операцій дозволить знизити варіативність процесів, мінімізувати відхилення від стандартів і забезпечити передбачувану якість продукції;
- виявлення та усунення втрат. Організація робочого простору за принципом «5S» сприятиме підвищенню продуктивності праці та зменшенню втрат часу і ресурсів;
- поліпшення системи якості та мінімізація браку. Використання методів контролю якості на всіх етапах виробничого процесу сприятиме зменшенню кількості дефектної продукції та втрат, пов'язаних з її виправленням або списанням;
- розвиток мультифункціональності персоналу. Навчання працівників виконанню кількох функцій забезпечить гнучкість виробничих процесів, зменшить залежність від окремих працівників і дозволить оперативно адаптуватися до змін попиту.

Таким чином, орієнтація на принципи ощадливого виробництва дозволить *****: знизити собівартість продукції; підвищити якість виробів; скоротити виробничий цикл; підвищити гнучкість і конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Отже, реалізація запропонованих заходів дозволить ***** підвищити ефективність управління виробничими процесами, зміцнити фінансову стійкість, зменшити витрати та створити передумови для сталого економічного зростання в умовах конкурентного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Яценко О. М., Шматов К. О. Управління виробничою діяльністю підприємства. Вісник НТУ «ХП». 2024. № 6. С. 59–65. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/250ba03d-2c9a-4e73-9e4f-e82789b262ff>
2. Гетьман О.О., Шаповал В. М. Економіка підприємства [текст]: навч. Посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2017. 480 с.
3. Черниш С. С. Економічний аналіз. К.: Видавництво ЦУЛ, 2019. 312 с.
4. Прохорова В. В., Давидова О. Ю. Організація виробництва : навч. посібник. Харків : Вид-во Іванченка І. С. 2018. 275 с.
5. Петров В. М. Організація виробництва та планування діяльності на підприємствах АПК: навч. посібник. Харк. нац. аграр. ун-т. Х.: Майдан, 2016. 362 с.
6. Яковлев А. І., Сударкіна С. П., Ларка М. І. Організація виробництва : підручник. Харків : НТУ «ХП», 2016. 436 с.
7. Ковальська Л. Л., Кривов'язюк І. В. Економіка підприємства : підручник. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 620 с.
8. Мних Є. В. Економічний аналіз : Підручник. К. : Знання, 2011. 630 с.
9. Прохорова В. В., Давидова О. Ю. Організація виробництва : навч. посібник. Х. : Вид-во Іванченка І. С. 2018. 275 с.
10. Кравченко Т. В., Онисенко Т. С. Організація виробництва: практикум. К. ВПЦ «Київський університет», 2017. 191 с.
11. Гевко І. Б. Операційний (виробничий) менеджмент: Конспект лекцій. Тернопіль : ТНТУ, 2017. 128 с.
12. Малік Л. Методичні підходи до управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Сталий розвиток економіки*, 2015. № 4 (29). С. 62-69.

13. Петренко К.В., Скоробогатова Н. Є. Економіка і організація виробництва: навчальний посібник для здобувачів ступеня бакалавра за технічними та інженерними спеціальностями. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 177 с. URL

https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/27463/1/Ekonomika_i_organiz_vyrob.pdf

(дата звернення 13.04.2025)

14. Мартиненко В. П., Шиманська Л. С. Сучасні методи управління виробничою діяльністю промислового підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*, 2016. Випуск 17. С. 112-116.

15. Рудінська О. В., Ленська Н. І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2016. Том 15. Вип. 2 (33). С. 105-122.

16. Ліпич Л., Волинець І. Деякі аспекти управління виробничою діяльністю підприємств. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2015. № 2. С. 44-49.

17. Нечипорук А., Таранич О. Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства: сутність та значення. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56.

18. Насонов М. І. Методика оцінювання управління ефективністю підприємства: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. DOI: [10.32702/2307-2105-2018.11.204](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.204)

19. Гречко А. В., Балагир Б. В. Дослідження шляхів підвищення ефективності управління виробничою діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=47803> (дата звернення 17.01.2025).

20. Лаврова Ю. В. Економіка підприємства та маркетинг. Конспект лекцій. Х.: ХНАДУ, 2012. 133 с.

21. Кулакова С. Ю., Коваль Н. І. Економічний зміст ефективності виробничої діяльності підприємства та чинники, що її забезпечують. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3. С. 121-124.

22. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. Київ : Кондор Видавництво, 2016. 378 с.

23. Хопчан М. І., Літковець Ю. В., Хопчан В. М. Управління ефективністю фірми: навчальний посібник. Тернопіль : ТНЕУ 2011. 190 с.

24. Інформація про **** ***** URL:

(дата звернення 11.11.2024).

25. **** ***** URL:
***** (дата звернення 17.01.2025).

26. Куцай Н. Р. Деякі аспекти управління виробничою діяльністю підприємства. Матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Молода наука Волині: пріоритети та перспективи досліджень» (13–14 травня 2025 року). Луцьк : Вежа-Друк, 2025. С. 160-162.

ДОДАТКИ