

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

ВАЩУК КАТЕРИНА ОЛЕКСАНДРІВНА

УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент

Робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня

Науковий керівник:
ВОЛИНЕЦЬ ІРИНА ГРИГОРІВНА,
кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № ____

засідання кафедри менеджменту

від ____ 20__ 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 2025 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ

Ващук Катерині Олександрівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Управління ефективністю діяльності 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 обґрунтування теоретико-методичних та аналітичних засад управління ефективністю діяльності підприємства. Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі завдання: визначити поняття, сутність та чинники підвищення ефективності управління діяльністю підприємства; охарактеризувати сучасні механізми підвищення ефективності управління діяльністю підприємства; визначити методичні підходи до оцінки ефективності управління діяльністю підприємства; охарактеризувати й проаналізувати основні показники діяльності підприємства; провести аналіз ефективності діяльності підприємства; оцінити ефективність управління діяльністю підприємства.

4. Дата видачі завдання 5.11.2024

АНОТАЦІЯ

Ващук К. О. Управління ефективністю діяльності підприємства.

У кваліфікаційній роботі комплексно досліджено теоретико-методичні та практичні аспекти управління ефективністю діяльності підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. Визначено сутність і роль ефективного управління як чинника конкурентоспроможності, фінансової стійкості та розвитку підприємства. Розкрито основні чинники впливу на ефективність управлінських рішень, охарактеризовано сучасну концепцію управління, що охоплює економічні, соціальні, екологічні, інноваційні та організаційні аспекти функціонування підприємства. Узагальнено методичні підходи до оцінювання ефективності, серед яких – використання фінансових, ресурсних, організаційних показників, а також сучасні інструменти моделювання.

Практична частина роботи присвячена аналізу діяльності підприємства, що спеціалізується на виробництві електродвигунів. Проаналізовано фінансово-економічний стан підприємства за 2022–2024 роки, проведено SWOT- і PEST-аналіз, виявлено основні сильні та слабкі сторони функціонування, а також зовнішні виклики. Дослідження виявило зниження прибутковості, погіршення фінансової стійкості, нераціональне використання ресурсів і недостатній рівень реалізації стратегічних цілей.

На основі результатів аналізу сформовано рекомендації щодо удосконалення управління ефективністю: запровадження системи ключових показників ефективності (KPI), оптимізація витрат, автоматизація бізнес-процесів, модернізація основних фондів, підвищення продуктивності праці та оновлення стратегічного плану розвитку. Також акцент зроблено на необхідності інтеграції адаптивних, цифрових та інноваційних практик управління, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпеченню його сталого розвитку. Представлений у роботі системний підхід до управління

ефективністю є основою для формування дієвих управлінських рішень, що відповідають сучасним викликам ринку.

Ключові слова: управління ефективністю, система управління, підприємство, оцінка ефективності, ефективність системи менеджменту.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Поняття та зміст управління ефективністю діяльності підприємства.....	8
1.2. Особливості системи управління ефективністю діяльності підприємства.....	13
1.3. Методичні підходи до оцінки системи управління ефективністю діяльності підприємства.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників діяльності.....	23
2.2. Аналіз управління ефективністю діяльності підприємства.....	29
2.3. Оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства.....	36
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТКИ.....	55

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність дослідження управління ефективністю діяльності підприємства зумовлена необхідністю підвищення конкурентоспроможності, адаптації до змін ринкового середовища та забезпечення сталого розвитку. Зміни в економіці, політиці, технологіях та інших факторах можуть суттєво впливати на діяльність підприємства. Ефективне управління дозволяє адаптуватися до цих змін та мінімізувати негативні наслідки. Крім того, воно є необхідним для забезпечення постійного зростання та розвитку, оскільки забезпечує оптимальне використання ресурсів та досягнення високих результатів.

Особливості управління ефективністю діяльності підприємств вивчали Турчіна С. Г., Дашутіна Л. О.; Ізюмська В. А.; Драган І. В., Туболец І. І.; Ачкасова Л. М.; Адонін С. В., Саричева М. О. та інші

Мета та завдання роботи. Мета дослідження – обґрунтування теоретико-методичних та аналітичних засад управління ефективністю діяльності підприємства.

Досягнення мети дослідження зумовило необхідність розв’язання таких основних завдань:

- визначити поняття, сутність та чинники підвищення ефективності управління діяльністю підприємства;
- охарактеризувати сучасні механізми підвищення ефективності управління діяльністю підприємства;
- визначити методичні підходи до оцінки ефективності управління діяльністю підприємства;
- охарактеризувати й проаналізувати основні показники діяльності підприємства;
- провести аналіз ефективності діяльності підприємства;

– оцінити ефективність управління діяльністю підприємства.

Об’єкт дослідження – процес управління ефективністю діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, аналітичні та прикладні засади управління ефективністю діяльності підприємства.

Матеріал дослідження. Інформаційною базою дослідження слугували наукові публікації вітчизняних вчених; фінансова звітність та статут підприємства; електронні ресурси, представлені в мережі Інтернет; результати власних досліджень здобувача, аналітичні розрахунки, виконані в процесі дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо управління ефективністю діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів дослідження управління ефективністю діяльності підприємства полягає у розробці методичних підходів та рекомендацій, що сприятимуть підвищенню продуктивності, оптимізації використання ресурсів та вдосконаленню управлінських рішень. Впровадження запропонованих заходів дозволить підприємствам знизити витрати, підвищити прибутковість, покращити фінансову стійкість та конкурентоспроможність. Отримані результати можуть бути використані керівниками та менеджерами підприємств для оцінювання ефективності діяльності, розробки стратегічних планів розвитку та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Апробація результатів та публікації. Основні результати, положення та висновки дослідження схвалено на Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент на маркетинг як фактори розвитку бізнесу» (23-24 квітня 2025 р., м. Київ) [31].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та зміст управління ефективністю діяльності підприємства

В сучасних умовах господарювання актуалізується питання управління ефективністю діяльності підприємства як інструменту забезпечення його конкурентоспроможності. Дана проблематика набуває особливого значення в контексті глобалізаційних процесів та посилення турбулентності зовнішнього середовища.

Теоретико-методичний аналіз наукових джерел свідчить, що управління ефективністю являє собою комплексну систему взаємопов'язаних управлінських процесів, спрямованих на оптимізацію використання ресурсного потенціалу підприємства та максимізацію результативності його діяльності.

Під ефективністю економічного потенціалу підприємства слід розуміти його здатність забезпечувати досягнення основних цілей, таких як: виробництво та реалізація товарної продукції згідно з вимогами ринку, досягнення найвищого можливого рівня конкурентоспроможності, а також забезпечення інноваційної здатності для оперативної адаптації до сучасного рівня розвитку науково-технічного прогресу [6].

У табл. 1.1 представлено підходи до визначення сутності поняття «управління ефективністю».

Поняття «управління ефективністю» охоплює процеси планування, організації, контролю та аналізу діяльності підприємства з метою досягнення максимальних результатів при оптимальному використанні ресурсів. Воно спрямоване на підвищення продуктивності, зниження витрат, поліпшення якості продукції чи послуг, а також забезпечення фінансової стабільності та конкурентоспроможності.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «управління ефективністю»

Автори	Трактування
Насонов М. І.	«...комплексне відбиття кінцевих результатів використання підприємством засобів виробництва, робочої сили та інших виробничих факторів (землі, матеріалів, енергії, інформації) при виробництві різноманітних товарів та послуг за певний проміжок часу. Вона відображає здатність підприємства щодо досягнення його основної мети – отримання прибутку» [7].
Покровська Н. М., Щерба П. І.	«...процес систематичного аналізу, планування, впровадження та контролю за стратегічними та операційними процесами підприємства з метою досягнення максимальної результативності та відповідності поставленим цілям і вимогам за умов найбільш ефективного використання ресурсів процес систематичного аналізу, планування, впровадження та контролю за стратегічними та операційними процесами підприємства з метою досягнення максимальної результативності та відповідності поставленим цілям і вимогам за умов найбільш ефективного використання ресурсів» [8].
Ачкасова Л. М.	«...результативність діяльності конкретної керуючої системи, яка відображається в різних показниках як об'єкта управління, так і, власне, управлінської діяльності (суб'єкта управління), причому ці показники мають переважно кількісні характеристики» [9].

Примітка: сформовано автором

При цьому варто відзначити, що ефективність діяльності підприємства характеризується не лише фінансово-економічними показниками, але й включає соціальні, екологічні та інноваційні аспекти розвитку.

Соціальний аспект ефективності діяльності підприємства включає створення комфортних умов праці, забезпечення соціальних гарантій для працівників, розвиток корпоративної культури та відповідальне ставлення до громади.

Екологічний аспект охоплює раціональне використання природних ресурсів, зменшення шкідливого впливу на навколишнє середовище, впровадження екологічно чистих технологій та дотримання принципів сталого розвитку.

Інноваційний аспект пов'язаний із впровадженням нових технологій, модернізацією виробничих процесів, розробкою нових продуктів і послуг, а також підвищенням рівня автоматизації та цифровізації бізнесу.

Рівень ефективності діяльності підприємства значною мірою визначається його системою управління та її здатністю забезпечувати виконання ключових функцій, зокрема аналізу, прогнозування, планування, оперативного регулювання, обліку, контролю, стимулювання та організації управлінських процесів [10].

У табл. 1.2 відобразимо взаємозв'язок між видами ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 1.2

Взаємозв'язок між видами ефективності діяльності підприємства

Різновид ефективності	Організаційне забезпечення	Фінансове забезпечення	Інформаційне забезпечення
Фінансова	Удосконалення структури управління для зростання прибутковості.	Раціональне управління капіталом і витратами, формування фінансових стратегій.	застосування фінансового аналізу та прогнозування для обґрунтування управлінських рішень.
Операційна	Поліпшення процесів і процедур з метою підвищення продуктивності.	Оптимізація витрат та управління виробничим бюджетом.	Застосування систем управління базами даних для ефективного планування ресурсів.
Інноваційна	Формування культури інновацій та управління змінами.	Інвестування в дослідження й розробки.	Аналіз даних для виявлення нових можливостей розвитку.
Екологічна	Інтеграція екологічних стандартів у бізнес-процеси та реалізація зелених ініціатив.	Інвестування в екологічні проекти й технології, раціональне використання ресурсів.	Аналіз екологічних даних і моніторинг впливу на навколишнє середовище.
Соціальна	Посилення корпоративної соціальної відповідальності та впровадження етичних стандартів.	Фінансування соціальних ініціатив і оцінка їхнього впливу на фінансові результати.	Використання аналітичних інструментів для вимірювання соціального ефекту та підготовка звітності.
Виробнича	Покращення виробничих процесів та управління якістю.	Раціональне керування виробничими витратами й інвестування у розвиток виробництва.	Застосування систем планування ресурсів для підвищення продуктивності.

Примітка: побудовано автором на основі [11].

Розглянемо функціональні компоненти управління ефективністю діяльності підприємства (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Функціональні компоненти управління ефективністю діяльності підприємства

Примітка: побудовано автором на основі [12].

Підвищення ефективності управління діяльністю підприємства залежить від сукупності як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Серед ключових внутрішніх факторів слід виділити впровадження сучасних управлінських технологій, автоматизацію бізнес-процесів, підвищення кваліфікації персоналу та розвиток корпоративної культури. Важливу роль відіграє й оптимізація організаційної структури, що забезпечує швидкість ухвалення рішень та ефективний розподіл ресурсів. Зовнішні чинники включають макроекономічні умови, рівень конкуренції, державне регулювання та динаміку змін у споживчому попиті.

Розкриття поняття, сутності та чинників підвищення ефективності управління діяльністю підприємства дозволяє вчасно оцінювати власні управлінські процеси, а також реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Аналіз основних чинників ефективності сприяє виявленню резервів зростання, оптимізації використання ресурсів та впровадженню інноваційних управлінських рішень.

Формування дієвої системи управління ефективністю є імперативом сучасного менеджменту та необхідною передумовою забезпечення сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Сутність концепції управління ефективністю повинна врахувати вплив таких чинників: технологічні зміни (впровадження штучного інтелекту та машинного навчання сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів); культурні відмінності (управлінські процеси в умовах глобалізації потребують адаптації до специфіки різних культур); психологічні аспекти взаємодії зі стейкхолдерами; соціальна відповідальність бізнесу; розподілені та дистанційні моделі роботи; рівень інтеграції з іншими управлінськими системами (результативне управління ефективністю можливе завдяки синергії) [13].

Отже, ефективність управління підприємством залежить не лише від традиційних економічних показників, а й від його здатності адаптуватися до нових викликів та змін у навколишньому середовищі. Врахування різноманітних внутрішніх і зовнішніх аспектів сприяє оптимізації управлінських процесів і забезпечує сталий розвиток підприємства. Тому для досягнення максимальних результатів необхідно застосовувати цілісний підхід, що враховує динаміку зовнішнього середовища та внутрішні можливості.

Забезпечення процесу управління ефективністю підприємства визначає низку вимог щодо нього, а саме: інтеграція загальної системи управління підприємством; складність процесу прийняття управлінських рішень; високий рівень управлінської динаміки; використання різноманітних підходів для розробки індивідуальних управлінських рішень; орієнтація на стратегічні цілі розвитку підприємства [14].

1.2. Особливості системи управління ефективністю діяльності підприємства

В умовах динамічного розвитку економічних відносин та посилення глобальної конкуренції особливої актуальності набуває проблема пошуку та впровадження дієвих механізмів підвищення ефективності управління діяльністю підприємства. Сучасні виклики, пов'язані з цифровою трансформацією бізнес-процесів, зміною споживчих преференцій та нестабільністю ринкового середовища, вимагають від підприємств застосування інноваційних підходів до управління.

Відобразимо графічно структуру системи управління ефективністю діяльності підприємства (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Система управління ефективністю діяльності підприємства

Примітка: побудовано автором на основі [15]

Для підвищення ефективності функціонування системи управління виробничо-господарською діяльністю підприємств необхідно реалізувати такі завдання:

- 1) оптимізація організаційної структури – забезпечення чіткого розподілу функцій, повноважень і відповідальності між підрозділами та співробітниками;
- 2) підвищення продуктивності праці – впровадження сучасних методів управління персоналом, мотиваційних програм та автоматизації процесів;
- 3) раціональне використання ресурсів – зменшення витрат, оптимізація виробничих процесів і зниження рівня втрат;
- 4) впровадження сучасних технологій – автоматизація виробничих і управлінських процесів, застосування інноваційних підходів у виробництві;
- 5) покращення системи контролю та аналізу – впровадження ефективних інструментів моніторингу, оцінки та коригування виробничо-господарської діяльності;
- 6) розвиток корпоративної культури та підвищення кваліфікації персоналу – забезпечення безперервного навчання, розвиток командної роботи та підвищення мотивації співробітників;
- 7) оптимізація логістичних процесів – скорочення витрат на транспортування, зберігання і постачання сировини та готової продукції;
- 8) формування ефективної маркетингової стратегії – розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності продукції та вдосконалення брендингу;
- 9) покращення якості продукції та послуг передбачає впровадження системи стандартів якості, забезпечення контролю на всіх стадіях виробничого процесу та врахування потреб і очікувань споживачів;
- 10) гнучкість та адаптивність до ринкових змін – швидке реагування на зовнішні фактори, кризові явища та зміну споживчих вподобань.

Ефективність системи управління діяльністю підприємства визначається вибором інструментів, які застосовуються для реалізації її завдань. Вона

залежить від використаних методів і алгоритмів у процесах планування, аналізу, організації, мотивації та контролю ефективності.

Функції управління ефективністю діяльності підприємства тісно перегукуються з класичними функціями менеджменту, адже фактично є їхнім розвитком і конкретизацією в контексті досягнення результативності. Насамперед це планування, яке передбачає визначення цілей, розробку бізнес-планів та прогнозування результатів. Організаційна функція спрямована на формування структури, що забезпечує ефективну взаємодію всіх підрозділів. Важливою є також мотивація персоналу, що впливає на продуктивність і залученість. Контроль дозволяє відслідковувати результати, виявляти відхилення й своєчасно реагувати. Аналіз і оцінка ефективності діяльності допомагають розуміти реальний стан підприємства через фінансові та операційні показники. Регулювання дає змогу оперативно вносити зміни в управлінські процеси у відповідь на внутрішні чи зовнішні виклики. Всі ці функції в комплексі створюють основу стабільного розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

Окрім виконання зазначених функцій та вимог, управління ефективністю виробничо-господарської діяльності повинно відповідати основним принципам, таким як: орієнтація на досягнення цілей, компетентність, дисципліна, стимулювання, ієрархія, взаємозалежність, економічність, оптимальність, планування та узгодженість цілей та інші.

Принципи управління ефективністю діяльності підприємства передбачають:

- 1) обчислення результатів діяльності підприємства та його підрозділів;
- 2) оцінку ефективності діяльності, що передбачає розрахунок фактичних результатів, порівняння їх з установленими цілями ефективності та виявлення можливостей для її покращення;
- 3) впровадження управлінських дій, яке полягає в ухваленні рішень, що дозволяють збільшити ефективність роботи;

4) моніторинг, який включає контроль за виконанням прийнятих рішень та збір даних, необхідних для подальшої оцінки ефективності діяльності [16].

Існують три основні групи методів управління ефективністю діяльності підприємства: економічні, адміністративно-правові та соціально-психологічні. Економічні методи зосереджуються на використанні фінансових інструментів, таких як управління витратами, ціноутворенням та економічними стимулами для досягнення оптимальних результатів. Адміністративно-правові методи включають створення нормативних актів, інструкцій та стандартів, що регулюють внутрішні процеси підприємства, забезпечуючи їх законність та відповідність вимогам держави. Соціально-психологічні методи орієнтовані на мотивацію та психологічний клімат у колективі, що допомагає підвищити ефективність через підтримку морального духу працівників, розвиток командної роботи та лідерства.

Система забезпечення ефективності діяльності підприємства охоплює всі необхідні ресурси для її функціонування. Результативність роботи підприємства залежить від якості, своєчасності та достатності цих ресурсів.

Комплексна оцінка ефективності діяльності підприємства дозволяє виявити фактори, що впливають на неї, проаналізувати адекватність управлінських рішень, що приймаються та дає можливість корегувати процес управління ефективністю.

Напрями реалізації внутрішніх і зовнішніх факторів підвищення ефективності підприємств відрізняються за рівнем впливу, ступенем контролю та можливістю використання. Тому в управлінській практиці важливо, щоб керівники та фахівці підприємств володіли ґрунтовними знаннями щодо сфери їх дії, механізмів контролю та способів застосування ключових внутрішніх і зовнішніх факторів ефективності на різних рівнях управління персоналом [17, с. 86].

Стратегічне значення управління ефективністю пояснюється тим, що ця система орієнтована на досягнення довгострокових цілей підприємства, а її актуальність – здатністю забезпечувати швидке ухвалення рішень і своєчасну

адаптацію до динамічних зовнішніх змін. Особливо важливим питанням ефективного управління бізнесом стає в умовах економічного спаду та нестабільності, спричиненої війною [18].

Використання дієвих механізмів підвищення ефективності дозволяє не лише оптимізувати процеси, а й створювати гнучку систему, здатну швидко реагувати на виклики ринку. Це про більше, ніж просто скорочення витрат чи зростання прибутку – це про стратегічну адаптацію, пошук нестандартних рішень і здатність працювати на випередження.

1.3. Методичні підходи до оцінки системи управління ефективністю діяльності підприємства

Без системного аналізу результативності управлінських рішень підприємство ризикує працювати неефективно, витрачаючи ресурси без чіткого розуміння їх впливу на кінцевий результат. Визначення ключових показників ефективності дозволяє виявити слабкі місця й своєчасно коригувати стратегію, адаптуючись до змін ринкового середовища. Системний підхід до оцінювання ефективності управління не просто бажаний – він є необхідною умовою довгострокового успіху підприємства.

Виділяють такі підходи до оцінювання ефективності системи управління підприємством:

- 1) результативність системи управління визначається за допомогою показників, що відображають ефективність функціонування підприємства;
- 2) визначається за допомогою комплексного показника, де в чисельнику зазвичай виступає прибуток, а в знаменнику – різні показники, що відображають фінансово-господарську діяльність підприємства;
- 3) здійснюється не за окремими показниками, а шляхом ранжування певної сукупності показників, що відображають результати діяльності підприємства;

4) розраховується на основі комплексного показника, що поєднує як параметри економічності управлінської системи, так і показники результативності виробничої діяльності;

5) реалізується експертним методом, переважно на основі якісних критеріїв, спектр яких є доволі широким і варіативним;

6) здійснюється з урахуванням цільової та ресурсної ефективності;

7) базується на трьох взаємопов'язаних критеріях: а) співвідношення отриманого результату до понесених витрат; б) якісні аспекти, що відображають організацію та зміст управлінських процесів; в) показники, що визначають рівень раціональності системи управління та її техніко-організаційні характеристики;

8) ресурсно-потенційний підхід ґрунтується на оцінюванні ефективності через аналіз різниці між наявним потенціалом системи та фактичним рівнем [19].

Гарафонова О. І. виділяє такі підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємства (рис. 1.3).

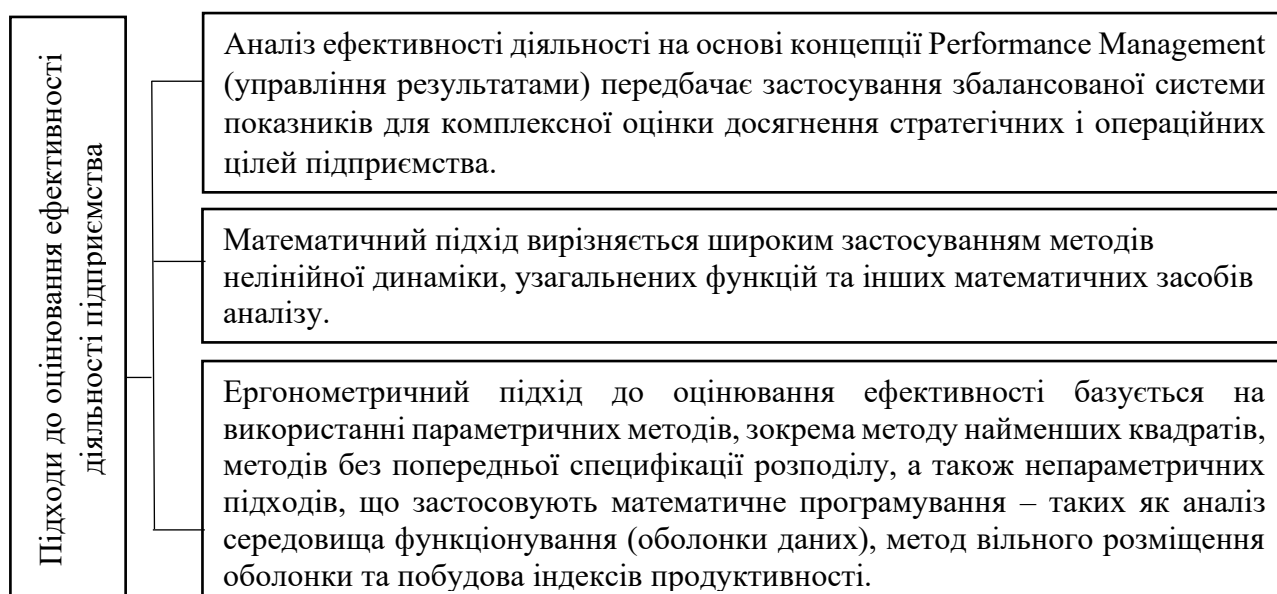


Рис. 1.3. Підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємства

Примітка: сформовано автором на основі [20]

Щеглова О. Ю., Судакова О. І. виокремлюють такі підходи до оцінювання ефективності управління підприємством за системним підходом. Вони відображені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Підходи до оцінювання ефективності управління підприємством

Селективний підхід	Оцінка на основі ефективності виробництва (за результатами виробничої діяльності)
	за показниками економічної ефективності (на основі загальних результатів діяльності підприємства)
	ефективності витрат, спрямованих на управлінські процеси
	результативності управлінської праці
Комплексний підхід	за кінцевими результатами діяльності та раціональним використанням трудових ресурсів
	ефективності використання системних ресурсів
	загальних показників результативності роботи окремих підсистем підприємства
	на основі балансу інтересів внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів
Фрагментарний підхід	ефективності управлінських рішень
	ефективності заходів із вдосконалення управління
	на основі аналізу вартості бізнесу

Примітка: побудовано автором на основі [21].

Оцінка ефективності діяльності найчастіше передбачає використання традиційних методів (рис. 1.4).

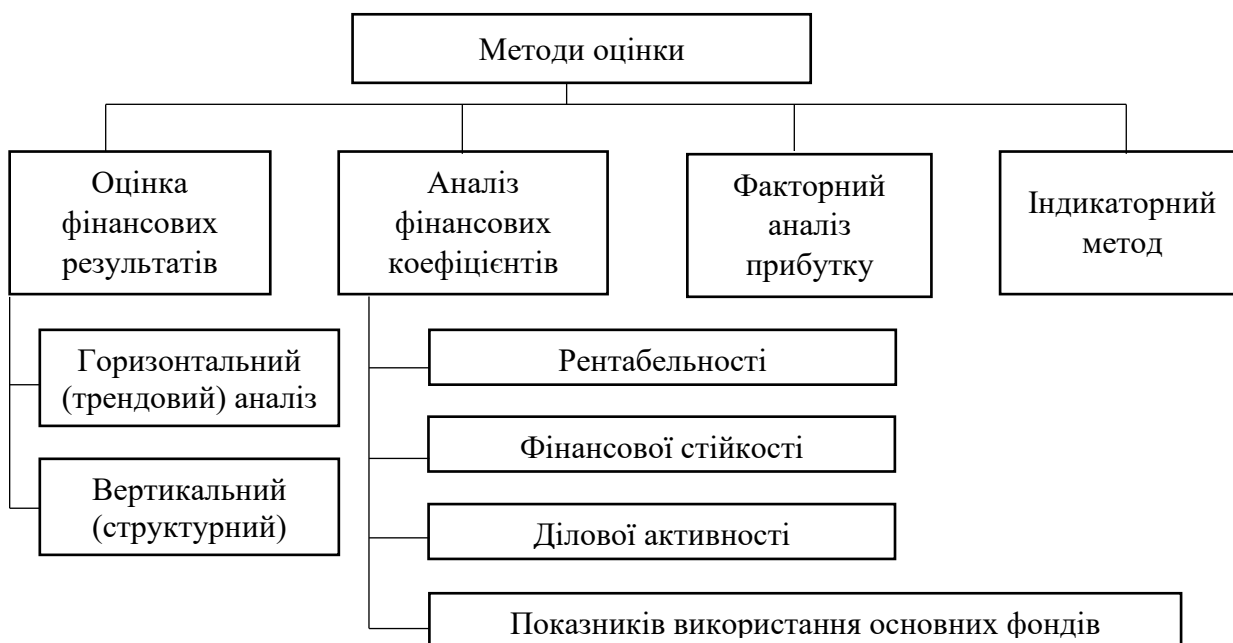


Рис. 1.4. Методи оцінки ефективності діяльності підприємства

Примітка: сформовано автором на основі [22]

Специфіка підходів до оцінювання ефективності системи управління підприємством полягає в комплексному аналізі діяльності, що включає як

кількісні, так і якісні параметри. Оцінка передбачає використання різних методичних підходів, які дозволяють оцінити не лише фінансові результати, а й організаційну раціональність, рівень використання потенціалу та ефективність управлінських процесів. Застосування цих підходів сприяє об'єктивному визначенню сильних і слабких сторін управлінської системи, що є основою для прийняття стратегічних рішень щодо її оптимізації.

Оцінювання ефективності системи управління рекомендується здійснювати на основі комплексу показників, які відображають такі аспекти, як досягнуті результати, рівень витрат, якісні характеристики та особливості функціонування (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Методи оцінки ефективності управління підприємством

Метод	Характеристика методу
Порівняння	Порівняння реальних результатів діяльності з встановленими стандартами або цілями.
Групування	Групування підприємств з метою поглибленого аналізу специфічних особливостей кожної групи.
Рейтинговий метод	Формується рейтинг на основі низки показників із використанням методу кластерного аналізу, бального методу та методу комплексного фінансового мультиплікатора.
Математична статистика	Аналіз показників, між якими існує причинно-наслідковий зв'язок.
Ранговий метод	Нормативна система показників, яка впорядковує їх через встановлення закономірних співвідношень темпів зростання.
Імітаційне моделювання	Ретельний аналіз прийнятих рішень, оцінка їх впливу та прогнозування подальшого розгортання подій.
Матричний метод	Забезпечує можливість проведення порівняльного аналізу управління в динаміці та визначення узагальненого показника ефективності управління.
Метод експертних оцінок	Дозволяє врахувати різноманітні аспекти управління за допомогою численних показників, при цьому, існує ризик суб'єктивної інтерпретації результатів.
Економіко-математичне моделювання	Проведення кількісного аналізу взаємозв'язків між елементами системи, створення математичного опису та розробки рекомендацій щодо оптимізації.
Підходи теорії ігор	Математичний метод, який використовується для аналізу ситуацій, де декілька осіб приймають рішення, що впливають один на одного. Мета – знайти найкращі стратегії для кожного учасника.

Примітка: побудовано автором на основі [23]

При цьому, лише застосування методів оцінки ефективності управління підприємством в комплексі дозволить отримати об'єктивну картину результативності управлінських рішень, виявити сильні та слабкі сторони системи управління, а також розробити обґрунтовані заходи для її вдосконалення.

Зазначені підходи щодо аналізу ефективності використання основних фондів ґрунтуються на узагальнюючих показниках оцінки, а саме:

- показники технічного стану основних фондів: коефіцієнти оновлення, вибуття, зносу та інтенсивності відновлення основних фондів;
- узагальнюючі показники використання основних фондів: фондоддача, фондомісткість, фондоозброєність;
- часткові показники використання основних фондів: коефіцієнт екстенсивного й інтенсивного використання обладнання, змінності роботи устаткування, напруженості використання устаткування;
- аналіз використання матеріальних ресурсів: матеріаловіддача, матеріаломісткість;
- аналіз використання праці і заробітної плати: продуктивність праці, частка заробітної плати у собівартості продукції [24; 25].

Ще одним підходом до оцінки ефективності управління діяльністю підприємства є застосування моделі Дюпона. Даний метод дозволяє визначити оптимальне співвідношення між рентабельністю продажів і швидкістю обороту активів для досягнення запланованого рівня прибутковості інвестицій. Він ґрунтується на аналізі ключових факторів, що впливають на ефективність роботи підприємства, зокрема на визначенні взаємозв'язків між показниками результативності, витратами та використанням ресурсів [26].

Розрахунок показників ефективності управління діяльністю підприємства дає змогу оцінити рівень досягнення стратегічних і тактичних цілей, визначити напрями оптимізації управлінських рішень, виявити слабкі місця в організаційних процесах та підвищити загальну конкурентоспроможність підприємства.

Знаходження резервів зростання ефективності управління діяльністю підприємства можна здійснювати за такими напрямками: потенціал покращення якості продукції; можливості скорочення тривалості виробничого циклу; шляхи підвищення стабільності виробничої діяльності підприємства; технологічні можливості; шляхи зміцнення фінансової стійкості підприємства; резерви стабілізації кадрового складу; чинники, які прямо визначають фінансові показники діяльності підприємства [27].

Проблема визначення ефективності постає в різних ситуаціях, і для її раціонального вирішення в конкретних умовах необхідно застосовувати відповідні підходи та методи. На практиці відсутність чітких вимог до методики оцінювання діяльності підприємства може спричинити помилки в розрахунках і негативно вплинути на загальні результати [28; 29].

Отже, постійний аналіз рівня ефективності діяльності підприємства дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони, оптимізувати використання ресурсів та впроваджувати ефективні управлінські рішення. Постійний моніторинг і оцінка ефективності дозволяють оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, адаптувати стратегію розвитку та запроваджувати інноваційні підходи в управлінні.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз його основних показників діяльності

**** ***** – підприємство, що спеціалізується на виробництві електродвигунів, а також надає послуги з їх обслуговування та ремонту, що забезпечує комплексний підхід до задоволення потреб клієнтів і гарантує надійність роботи обладнання в різних галузях промисловості. Займає значну позицію на ринку електротехнічного обладнання. Продукція підприємства використовується в широкому спектрі галузей, зокрема в енергетиці, металургії, хімічній промисловості, нафто- та газовидобуванні, сільському господарстві та інших сферах.

Мета діяльності – максимально відповідати вимогам клієнтів по якості, освоювати нові ринки збуту, розширювати товарний ряд, забезпечувати своєчасність відвантажень продукції. Запорукою успіху підприємства є висока кваліфікація фахівців та постійний професійний розвиток у поєднанні зі злагодженою роботою всієї команди.

Скорочена назва – **** *****. Організаційно-правова форма – ***** ***** *****.

Код ЄДРПОУ: *****.

Дата реєстрації: **.**.****.

Розмір статутного капіталу – *****,** грн.

Керівник – ***** *****.

Юридична адреса: *****, *****, ***** ***, **, ***** , ***, ***** , ***** *.

Основний вид діяльності: виробництво електродвигунів. Інші види діяльності: виробництво меблів; оброблення металевих відходів та брухту; посередництво в оптовій торгівлі; виготовлення пластмасових водопровідних труб; будівельно-монтажні роботи; виробництво електричних ламп та освітлювального устаткування; виробництво електрообігрівальних панелей та ін. [30].

Підприємство знаходиться на етапі зрілості життєвого циклу, що характеризується стабільним попитом на продукцію, усталеними ринковими позиціями та оптимізованими виробничими процесами. На цьому етапі основні зусилля зосереджені на підвищенні ефективності діяльності, розширенні асортименту, впровадженні інноваційних технологій та зміцненні конкурентних переваг. Крім того, ***** активно шукає можливості для диверсифікації бізнесу та адаптації до змін ринкового середовища, щоб підтримувати стійкий розвиток і зберігати свою частку на ринку.

Використання на ***** вискоефективних технологій виробництва електродвигунів забезпечує підвищення продуктивності, зниження витрат на виробництво, покращення енергетичної ефективності продукції та підвищення її конкурентоспроможності на ринку. Це сприяє оптимізації виробничих процесів, зменшенню кількості браку, а також дозволяє швидше реагувати на зміни в попиті та впроваджувати інноваційні рішення, що відповідають сучасним вимогам промисловості.

У сфері економічної діяльності підприємство керується принципами ефективного менеджменту та раціонального розподілу ресурсів. Активно впроваджує сучасні інформаційні системи та автоматизує виробничі процеси, що сприяє оптимізації використання ресурсів, зменшенню витрат і підвищенню загальної продуктивності праці.

У межах екологічних ініціатив ***** впроваджує сучасні екологічно безпечні технології, що мінімізують негативний вплив на довкілля та сприяють раціональному використанню природних ресурсів. Підприємство не лише дотримується чинних екологічних норм і стандартів, а й реалізує додаткові

заходи для зменшення екологічного сліду своєї діяльності.

У сфері соціальної відповідальності підприємство активно співпрацює з місцевими громадами, громадськими організаціями та органами влади, підтримуючи реалізацію соціальних програм і ініціатив. Його зусилля спрямовані на покращення умов життя населення, розвиток освітніх та медичних проєктів, а також підтримку культурної сфери.

Дані для аналізу основних показників господарської діяльності ****
***** в 2022-2024 рр. представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності **** *

Найменування показника	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Власний капітал, тис. грн.	3430,2	3019,5	1285,4	-410,7	-1734,1	-0,1	-57,4
Виручка від реалізації валової продукції, тис. грн.	13943,8	10427,4	9987,1	-3516,4	-440,3	-0,3	-4,2
Собівартість реалізованої продукції тис. грн.	12139,4	7861,2	8622,7	-4278,2	761,5	-0,4	9,7
Валовий прибуток, тис. грн.	830	710	-1195,9	-120	-1905,9	-0,2	-68,4
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	680,7	821,4	-1323,4	140,7	-502,0	0,2	-61,1
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	14	14	14	0	0	0	0
Фонд оплати праці, тис. грн.	1612	1610	1678	-2	68	-0,001	4,2
Фондовіддача, грн	3,7	1,8	1,45	-1,9	-0,4	-0,5	-0,8
Рентабельність основної діяльності	4,7	6	-0,11	1,3	-5,9	0,3	-98,2
Рентабельність підприємства	9	7	-2	-2	5	-0,2	-71,4
Дебіторська заборгованість, тис. грн	2764,5	966,2	646,8	-1798,3	-319,4	-0,7	-33,1
Кредиторська заборгованість, тис. грн	2180,1	8067,7	8229,4	5887,6	161,7	2,7	2,0

Примітка: розраховано на основі даних додатків А, Б, В

За результатами розрахунку, можемо зробити висновки, що у 2023 р. власний капітал зменшився на 410.7 тис. грн. (або -12%) порівняно з 2022 р., до 3019.5 тис. грн. У 2024 р. спостерігається зменшення на 1734.1 тис. грн. (-57% порівняно з 2023 роком), до 1285.4 тис. грн. Такі дані свідчать про фінансові труднощі.

Водночас суттєво скоротилася виручка від реалізації продукції, особливо у 2023 р., що могло бути наслідком зниження попиту, посилення конкуренції або зміни ринкових умов.

Значення собівартості у 2023 р. зменшилося на 4278.2 тис. грн. (порівняно з 2022 р.), а у 2024 р. зросло на 561.5 тис. грн. (або на 9.7%) порівняно з попереднім роком. Що є негативною тенденцією для підприємства.

Валовий прибуток також зазнав значних змін, адже у 2023 р. він зменшився на 120 тис. грн. (порівняно з 2022 р.), а у 2024 р. зменшився на 1906 тис. грн. Такі дані можуть бути наслідком збільшення витрат або ж загальних змін у виробничому процесі.

У 2023 р. чистий прибуток зріс на 140.7 тис. грн, а у 2024 р. зменшився на 1323.4 тис. грн. порівняно з попереднім роком.

Заробітна плата залишилася майже незмінною протягом трьох років. Це вказує на певну стабільність у рівні оплати праці в товаристві, і як наслідок середньооблікова чисельність працівників залишилася стабільною протягом аналізованого періоду.

Рентабельність власного капіталу та основної діяльності зазнали коливань, та у 2024 р. знизились до рівня -11%.

У 2023 р. дебіторська заборгованість зменшилась на 0,7% порівняно з 2022 роком, а у 2024 р. знизилась на 33% порівняно з 2023 р. Ріст кредиторської заборгованості у 2023 р. (8067.7 тис. грн.) і її подальше збільшення в 2024 р. (8229.4 тис. грн.) свідчить про збільшення фінансових зобов'язань, що може негативно вплинути на платоспроможність підприємства.

Отже, фінансовий аналіз **** за 2022-2024 рр. свідчить про кризовий стан підприємства: зниження виручки, прибутковості, рентабельності

та зростання боргового навантаження вказують на необхідність термінових заходів з антикризового управління, оптимізації витрат і пошуку нових джерел доходів.

Побудуємо матрицю SWOT-аналізу для **** (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Матриця SWOT-аналізу ****

	Можливості: - зростаючий попит; - розширення асортименту; - використання нових технологій; - зниження витрат на виробництво; - розвиток експорту; - збільшення реклами.	Загрози: - конкуренція; - зміни в законодавстві; - зміни в технологіях; - ризик недостатнього фінансування; - зменшення попиту; - зміна курсів валют.
Сильні сторони: - висока якість продукції; - досвідчений персонал; - високий рівень автоматизації виробництва; - застосування різних технологій виробництва.	Поле «СіМ»: - високий рівень якості продукції та зростаючий попит стимулюють розширення обсягів реалізації; - кваліфікований персонал у поєднанні з сучасними технологіями сприяє зростанню продуктивності та ефективності; - впровадження автоматизованих процесів дозволяє скоротити витрати.	Поле «СіЗ»: - висока якість продукції здатна створити конкурентну перевагу в умовах посилення ринкової конкуренції, проте для збереження лідерських позицій необхідне безперервне вдосконалення; - високий рівень автоматизації здатний знизити ризики, що виникають через зміни в технологіях, за умови, що підприємство інвестує в інноваційні рішення.
Слабкі сторони: - залежність від постачальників; - залежність від курсу валют; - високі витрати на виробництво. - висока вартість транспортування; - слабка активність в соціальних мережах.	Поле «СлМ»: - впровадження інноваційних технологій може сприяти зниженню впливу коливань валютних курсів на собівартість виробів; - збільшення активності в соціальних мережах може привернути нових клієнтів і компенсувати недоліки в рекламних кампаніях.	Поле «СлЗ»: - залежність від постачальників може призвести до зниження конкурентоспроможності, якщо постачання не буде своєчасним або надійним; - високі витрати на виробництво разом зі зменшенням попиту можуть привести до фінансових втрат і зниження прибутковості

Примітка: складено автором.

**** має значний потенціал для подальшого розвитку завдяки сильним сторонам, таким як висока якість продукції, досвідчений персонал та

автоматизація виробництва. Однак підприємство зіштовхується із загрозами, пов'язаними з конкуренцією, змінами в законодавстві та коливаннями валютних курсів. Для успішного розвитку в майбутньому товаристві необхідно активно впроваджувати нові технології, знижувати витрати на виробництво, розширювати асортимент та підвищувати свою активність у соціальних мережах. Це дозволить зберегти конкурентні переваги та забезпечити стабільне зростання в умовах мінливого ринку.

Для оцінки впливу зовнішніх факторів на діяльність ***** проведемо PEST-аналіз, що охоплює політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

PEST-аналіз *****

Фактор	Рівень впливу	Експертна оцінка (середня)	Гармонізована оцінка	Фактор	Рівень впливу	Експертна оцінка (середня)	Гармонізована оцінка
Р				Е			
1. Воєнні суперечки	0,4	5	2,0	1. Рівень інфляції	0,3	5	1,5
2. Політична нестабільність	0,2	3	0,6	2. Зростання рівня конкуренції	0,3	4	1,2
3. Зміни в податковому законодавстві	0,3	5	1,5	3. Коливання валютних курсів	0,2	4	1,2
4. Екологічна політика	0,1	3	0,3	4. Високий рівень безробіття	0,2	3	0,6
Всього	1	-	4,4	Всього	1	-	4,5
S				Т			
1. Зміни у демографічній ситуації	0,6	5	3,0	1. Автоматизація та роботизація	0,5	4	2,0
2. Освітній рівень та кваліфікація працівників	0,4	4	1,6	2. Доступ до сучасних технологій, спрямованих на вдосконалення обслуговування	0,5	4	2,0
Всього	1	-	4,6	Всього	1	-	4,0

Примітка: складено автором

Проведений PEST-аналіз діяльності **** * вiдображає, що найбільший вплив на діяльність підприємства чинять соціальні фактори, причому, зберігається майже рівний вплив також політичних, економічних та технологічних факторів. Аналіз дозволяє відстежувати вплив найбільш значних факторів та впроваджувати заходи щодо мінімізації або запобіганню можливих негативних сценаріїв.

2.2. Аналіз управління ефективністю діяльності підприємства

Систематичне проведення аналізу ефективності діяльності **** * дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти, визначати нові можливості для оптимізації витрат і підвищення продуктивності. Також сприяє адаптації до змін у зовнішньому середовищі, зокрема до технологічних інновацій, ринкових тенденцій та змін у законодавстві. Завдяки аналізу підприємство може оперативно приймати обґрунтовані управлінські рішення, що сприятимуть його сталому розвитку та підвищенню ефективності діяльності.

У табл. 2.4 представлено аналіз показників фінансово-майнового стану **** *.

Таблиця 2.4

Показники фінансових результатів **** *

Показник	Рік			Абсол. відхил.		Відносн. відхил.	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023-2022	2024-2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	13943,8	10427,4	9987,1	-3516,4	-440,3	-0,3	-4,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	12139,4	7861,2	8622,7	-4278,2	761,5	-0,4	9,7
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	830	710	-1195,9	-120	-1905,9	-0,2	-68,4
Інші операційні доходи, тис. грн	1205,5	705,1	639,9	-500,4	-65,2	-41,51	-9,25

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Інші операційні витрати витрати, тис. грн	2179,8	3985,5	3188,8	1805,7	-796,7	82,84	-19,99
Разом витрати, тис. грн	14319,2	11846,7	11822,9	-2472,5	-23,8	-17,27	-0,20
Разом доходи, тис. грн.	15149,3	11132,5	10627,0	-4016,8	-505,5	-26,51	-4,54
Інші витрати, тис. грн	-	-	11,4	-	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	830,1	714,2	1195,9	-115,9	481,7	-13,96	67,45
Податок на прибуток, тис. грн	149,4	111,4	127,5	-38	16,1	-25,44	14,45
Чистий прибуток, тис. грн	680,7	821,4	-1323,4	140,7	-502,0	0,2	-61,1

Примітка: побудовано автором.

На основі проведеного аналізу показників діяльності підприємства за 2022–2024 рр. можна зробити висновок про погіршення його фінансово-економічного стану. Упродовж аналізованого періоду спостерігається стійка тенденція до зниження чистого доходу від реалізації продукції: у 2023 р. він зменшився на 3516,4 тис. грн (на 25,2%), а у 2024 році – ще на 440,3 тис. грн (на 4,2%).

Валовий прибуток у 2024 р. перетворився на збиток у розмірі -1195,9 тис. грн, що свідчить про суттєве зростання витрат на виробництво. При цьому інші операційні доходи зменшилися, а витрати, навпаки, зросли, особливо у 2023 р. – на 1805,7 тис. грн (на 82,84%), що додатково ускладнило фінансову ситуацію.

Сукупні доходи підприємства за період скоротилися на 4522,3 тис. грн, а витрати – лише на 496,3 тис. грн, що негативно позначилося на чистому фінансовому результаті. У 2024 р. підприємство зазнало чистого збитку у розмірі 1323,4 тис. грн, тоді як у 2023 р. ще отримувало прибуток.

Загалом, ситуація свідчить про необхідність термінового перегляду витратної політики, підвищення ефективності управління ресурсами та розробки антикризових заходів для стабілізації фінансового стану підприємства.

У табл. 2.5 відображено структуру оборотних активів **** *.

Таблиця 2.5

Структура оборотних активів **** *

Показники	2022		2023		2024	
	Сума	Частка, %	Сума	Частка, %	Сума	Частка, %
Грошові кошти та їхні еквіваленти, у т.ч.	19,9	0,5	310,6	9,4	60,6	1,9
Кошти у розрахунках, у т.ч.	3784,5	89,2	971,6	29,4	2669,4	85,0
- дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2653,9	62,5	118,2	3,6	1105,3	35,2
- дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	866,5	20,4	646,8	19,6	274,8	8,7
- інша поточна дебіторська заборгованість	264,1	6,2	201,2	6,1	1131,2	36,0
- інші оборотні активи	-	-	5,4	0,2	158,1	5,0
Запаси, у т.ч.	439,7	10,4	2021,5	61,2	412,3	13,1
- готова продукція;	358,5	8,4	1805,0	54,6	236,0	7,5
Усього	4244,1	100	3303,7	100	3142,3	100

Примітка: розраховано на основі даних додатків А, Б, В.

Аналіз структури оборотних активів підприємства за 2022–2024 рр. свідчить про значні коливання їх складу. Загальний обсяг оборотних активів скоротився з 4244,1 тис. грн у 2022 р. до 3142,3 тис. грн у 2024 р., що вказує на зменшення фінансових можливостей підприємства.

У 2022 р. ключовою складовою активів була дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги (62,5%), що відображає значні відтермінування платежів контрагентами. Вже у 2023 р. цей показник різко знизився до 3,6%, але у 2024 р. знову зріс до 35,2%, що може свідчити про посилення проблем із поверненням коштів.

Грошові кошти та їхні еквіваленти значно зросли у 2023 р. (9,4% проти 0,5% у 2022-му), але у 2024-му їх частка зменшилася до 1,9%, що може вказувати на використання вільних коштів для покриття інших зобов'язань або нестачу фінансових надходжень.

Значні коливання відбулися у статті запасів: у 2022 р. їхня частка становила 10,4%, у 2023 р. – стрімко зросла до 61,2%, а у 2024-му знову впала до 13,1%. Зокрема, готова продукція у 2023 р. зросла до 54,6%, що може свідчити про проблеми зі збутом, а у 2024 р. скоротилася до 7,5% через реалізацію товарних залишків або зниження виробництва. Водночас спостерігається нестабільність у структурі коштів у розрахунках, що свідчить про необхідність посилення контролю над фінансовими потоками.

Аналіз демонструє нестабільність у структурі оборотних активів підприємства, що може свідчити про труднощі у фінансовому плануванні, управлінні дебіторською заборгованістю та запасами. Для покращення ситуації слід оптимізувати політику управління активами, підвищити ефективність розрахунків із контрагентами та збалансувати рівень запасів відповідно до реальних потреб виробництва та збуту.

У табл. 2.6 відображено структуру необоротних активів **** *.

Таблиця 2.6

Структура необоротних активів **** *

Показники	2022		2023		2024	
	Сума	Частка, %	Сума	Частка, %	Сума	Частка, %
Нематеріальні активи	0,3	0,001	0,3	0,003	0,3	0,005
Первісна вартість	2,8	0,1	2,8	0,03	2,8	0,05
Основні засоби:	3700,8	99,3	7888,0	97,6	5871,5	99,9
- первісна вартість	9182,7	146,4	15466,0	91,3	15236,6	2,59
- знос	5481,9	47,1	7578,0	93,7	9365,1	1,59
Усього	3726,4	100	8083,6	100	5874,6	100

Примітка: розраховано на основі даних додатків А, Б, В.

Аналіз структури необоротних активів підприємства за 2022–2024 рр. свідчить про значні зміни у вартості основних засобів та їхньому зносі. У 2023 р. спостерігалася суттєве зростання загального обсягу активів (з 3726,4 тис. грн у 2022 р. до 8083,6 тис. грн у 2023 р.), що було зумовлено збільшенням первісної вартості основних засобів. Однак у 2024 р. активи зменшилися до 5874,6 тис. грн, що свідчить про часткове вибуття та переоцінку основних засобів.

Знос основних засобів зріс у 2023 р. до 93,7%, що вказує на значне старіння активів і потребу в оновленні виробничого обладнання. У 2024 р. рівень зносу залишався високим, що може негативно впливати на ефективність роботи підприємства.

Частка нематеріальних активів у загальній структурі необоротних активів є незначною (менше 0,01%), що вказує на низький рівень інвестицій у інноваційні технології та нематеріальні ресурси.

Отже, підприємство має значний рівень фізичного зносу основних засобів, що може впливати на продуктивність та конкурентоспроможність. Для покращення ситуації необхідно оновити матеріально-технічну базу, інвестувати у модернізацію виробничих потужностей та приділяти більше уваги нематеріальним активам, що може сприяти підвищенню ефективності діяльності.

Проведемо оцінку ефективності використання персоналу *****(табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Структура персоналу *****(за категоріями працівників)

Категорії працівників	2022		2023		2024		2024/2022	
	чисельність, осіб	структура, %	чисельність, осіб	структура, %	чисельність, осіб	структура, %	абсол. відх.	відн. відх.
Керівники	2	14,3	2	14,3	2	14,3	0	0
Фахівці	2	14,3	2	14,3	2	14,3	0	0
Технічні службовці	2	14,3	2	14,3	2	14,3	0	0
Робітники	8	57,1	8	57,1	8	57,1	0	0
Середня чисельність	14	100,0	14	100,0	14	100,0	0	0

Примітка: складено на основі штатного розпису підприємства.

Аналіз структури персоналу підприємства за 2022–2024 рр. відображає, що протягом усього періоду середньооблікова чисельність працівників залишалася незмінною – 14 осіб, при цьому склад працівників за категоріями також не змінювався. Частка керівників, фахівців та технічних службовців становить по 14,3%, тоді як робітники складають більшість – 57,1%.

Відсутність змін у чисельності та структурі персоналу свідчить про стабільну кадрову політику підприємства, однак, зважаючи на зниження фінансових показників, це може вказувати на недостатнє використання трудових ресурсів або зниження ефективності їхньої праці.

Для підвищення продуктивності необхідно переглянути завантаженість персоналу, впровадити заходи з підвищення кваліфікації працівників та, за необхідності, оптимізувати структуру кадрів відповідно до стратегічних цілей підприємства.

У табл. 2.8 відображено аналіз якісного складу персоналу **** *.

Таблиця 2.8

Якісний склад персоналу **** *

Структура працівників	2022	Питома вага, %	2023	Питома вага, %	2024	Питома вага, %
1. За віком, років						
молодші 30 років	5	35,8	5	35,8	5	35,8
30-40	7	50,0	7	50,0	7	50,0
40-50	1	7,1	1	7,1	1	7,1
старші 50 років	1	7,1	1	7,1	1	7,1
Всього	14	100	14	100	14	100
За статтю:						
- чоловіки	11	78,6	11	78,6	11	78,6
- жінки	3	21,4	3	21,4	3	21,4
Всього	14	100	14	100	14	100
3. За освітою:						
неповна та базова вища	2	14,3	2	14,3	2	14,3
повна вища	12	85,7	12	85,7	12	85,7
Всього	14	100	14	100	14	100

Примітка: складено на основі штатного розпису підприємства.

Чисельність працівників протягом аналізованого періоду залишалася незмінною (14 осіб), а вікова, статеві та освітня структура персоналу не зазнала жодних змін. Основну частку штату складають працівники віком 30–40 років (50%), що є оптимальним для забезпечення продуктивності. Водночас частка

молодих спеціалістів (до 30 років) становить 35,8%, що свідчить про наявність потенціалу для зростання.

Гендерна структура демонструє значну перевагу чоловіків (78,6%), що пов’язано з характером діяльності підприємства. Освітній рівень персоналу є високим: 85,7% працівників мають повну вищу освіту, що сприяє ефективному виконанню посадових обов’язків та впровадженню нових методів роботи.

У табл. 2.9 відобразимо показники руху персоналу *****.

Таблиця 2.9

Показники руху персоналу *****

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	14	14	14	0	0	0	0
Прийнято протягом року, осіб	1	0	2	-1	2	-	-
Звільнено протягом року, осіб, з них:	1	0	2	-1	2	-	-
за власним бажанням	1	0	2	-1	2	-	-
Плинність кадрів, %	7,1	0	14,3	-7,1	14,3	-	-
Продуктивність праці по персоналу	1,58	1,72	1,23	0,14	-0,49	8,86	-28,49

Примітка: побудовано автором.

Аналіз динаміки трудових показників підприємства за 2022–2024 рр. свідчить про певну стабільність чисельного складу персоналу, проте з ознаками зниження ефективності його використання. У 2023 р. на підприємство не було прийнято нових працівників, як і не було звільнень, а вже у 2024 р. зафіксовано 2 прийнятих і 2 звільнених працівників (усі – за власним бажанням), що призвело до зростання плинності кадрів до 14,3% після нульового показника у попередньому році. Це може свідчити про зниження мотивації або погіршення умов праці. Найбільш тривожним сигналом є різке зниження продуктивності праці: після зростання у 2023 р. на 8,86%, у 2024 р. відбулося суттєве падіння на 28,49%. Така тенденція може бути наслідком демотивації працівників, неефективного розподілу обов’язків або загального погіршення організаційного клімату.

Отже, проведений аналіз ефективності діяльності **** * дозволив виявити, що підприємство має проблеми у фінансовому плануванні, зокрема в управлінні оборотними активами, що призводить до зниження доходів та ефективності використання основних засобів. Потрібно оптимізувати політику управління активами, оновити технічну базу та покращити розрахунки з контрагентами. Зниження попиту на продукцію вимагає коригування стратегії збуту та підвищення конкурентоспроможності.

2.3. Оцінювання ефективності управління діяльністю **** *

Оцінювання ефективності управління діяльністю **** * відображає рівень досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства, раціональність використання ресурсів, продуктивність управлінських рішень, а також здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Воно дозволяє визначити сильні та слабкі сторони управлінських процесів, виявити резерви підвищення ефективності та розробити заходи для оптимізації діяльності.

Проведемо аналіз показників фінансового стану **** * за 2022–2024 рр. (табл. 2.10).

Фінансовий стан **** * за період 2022–2024 рр. демонструє значне погіршення за всіма ключовими показниками. Ліквідність підприємства низька, що свідчить про нестачу оборотних коштів для покриття короткострокових зобов'язань. Фінансова стійкість суттєво знизилася через значне зростання кредиторської заборгованості та скорочення власного капіталу, що підвищує ризик фінансової нестабільності та банкрутства. Ділова активність зменшується, що свідчить про зниження ефективності використання активів та основних засобів. Рентабельність підприємства падає, що вказує на зниження прибутковості та конкурентоспроможності.

Для стабілізації фінансового стану необхідно терміново здійснити фінансову реструктуризацію, зменшити боргове навантаження, покращити

ліквідність та оптимізувати витрати. Також важливим є підвищення ефективності використання активів і пошук шляхів для зростання доходів, що дозволить підприємству вийти з кризового стану та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

Таблиця 2.10

Показники фінансового стану ***** за 2022-2024 роки

Показник	Нормативне значення	Рік		
		2022	2023	2024
1. Аналіз ліквідності підприємства				
1.1. Коефіцієнт покриття	>1	0.94	0.38	0.38
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-1	0.84	0.15	0.33
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 Збільшення	0.004	0.04	0.01
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
2.1. Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0.43	0.23	0.14
2.2. Коефіцієнт фінансування	<1	1.32	3.37	0.14
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	-0.07	-1.66	-1.62
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	1.24	1.27	3.95
3. Аналіз ділової активності підприємства				
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	4.56	2.76	0.96
3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	3.7	1.8	3.0
3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	4.5	3.45	5.13
4. Аналіз рентабельності підприємства				
4.1 Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	0.22	0.21	0.12
4.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	0.22	0.27	0.68

Примітка: розраховано на основі даних додатків А, Б, В.

У табл. 2.11 відображено аналіз показників діяльності *****.

Проведений аналіз показників діяльності ***** відображає погіршення ефективності використання основних засобів, зокрема зниження фондівіддачі (з 3,7 у 2022 р. до 1,5 у 2024 р.) та зростання фондомісткості, що вказує на зниження продуктивності активів. Хоча фондоозброєність у 2023 р. суттєво зросла, у 2024 р. вона знизилася на 12,78%.

Матеріалівіддача у 2023 р. покращилася, але у 2024 р. знизилася на 12,1%, що разом зі зростанням матеріаломісткості свідчить про зниження ефективності

використання матеріальних ресурсів. Продуктивність праці у 2024 р. суттєво впала (-28,49%), що може бути наслідком зниження ефективності управління трудовими ресурсами.

Таблиця 2.11

Аналіз показників діяльності *****

Найменування показника	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Фондовіддача	3,7	1,8	1,5	-1,9	-0,3	-0,5	-16,67
Фондомісткість	0,27	0,76	1,45	0,49	0,69	181,48	90,79
Фондоозброєність	264,34	563,4	491,4	299,06	-72	113,13	-12,78
Матеріаловіддача	1,45	1,57	1,38	0,12	-0,19	8,28	-12,10
Матеріаломісткість	1,32	1,56	1,43	0,24	-0,13	18,18	-8,33
Коефіцієнт забезпечення необоротними активами	0,74	0,42	0,38	-0,32	-0,04	-43,24	-9,52
Коефіцієнт оновлення необоротних активів	1,40	2,17	2,15	0,77	-0,02	55,00	-0,92

Примітка: розраховано на основі даних додатків А, Б, В.

Фінансова стійкість підприємства погіршується: коефіцієнт автономії знизився до 0,14, а коефіцієнт фінансової залежності різко впав у 2024 р.. Зменшення коефіцієнта забезпечення необоротними активами вказує на нестабільність у фінансуванні довгострокових активів.

Попри значне зростання коефіцієнта оновлення необоротних активів у 2023 р., у 2024 р. він майже не змінився, що свідчить про сповільнення оновлення основних засобів.

***** стикається з проблемами ефективності використання ресурсів, зниженням фінансової стійкості та продуктивності праці. Для покращення ситуації необхідно оптимізувати використання активів, підвищити ефективність управління ресурсами та розглянути можливість залучення додаткового капіталу.

Результати аналізу фінансових показників відображають визначальні аспекти ефективності управління діяльністю підприємства, зокрема

раціональність використання його ресурсів, фінансову стійкість та здатність до адаптації в умовах ринкових змін. Зниження фондівіддачі та продуктивності праці свідчить про зниження ефективності використання основних засобів і трудових ресурсів, що може бути наслідком недосконалих управлінських рішень або недостатніх інвестицій у технологічне оновлення.

Погіршення фінансових коефіцієнтів, зокрема зниження коефіцієнта автономії та збільшення фінансової залежності у 2023 р. з подальшим її різким скороченням у 2024 р., вказує на нестабільність у структурі капіталу, що може свідчити про труднощі із залученням та ефективним використанням фінансових ресурсів.

Коливання матеріалівіддачі та матеріаломісткості демонструють нестабільність у процесах управління витратами, що може впливати на собівартість продукції та рівень прибутковості підприємства. Водночас, сповільнення оновлення основних засобів у 2024 р. свідчить про можливі ризики зниження конкурентоспроможності у майбутньому.

Так, результати аналізу підтверджують необхідність удосконалення стратегії управління активами, фінансовими ресурсами та кадровим потенціалом, оптимізації витрат, підвищення продуктивності праці та ефективності використання основних засобів для забезпечення сталого розвитку
**** *****.

Проведемо розрахунок прибутковості власного капіталу **** ***** за моделлю Дюпона (табл. 2.12).

Графічно відобразимо тенденцію зміни показника рентабельності власного капіталу ROE **** ***** за 2022–2024 рр. (рис. 2.1).

З графіка бачимо, що у 2023 р. порівняно з 2022 р. рентабельність власного капіталу зменшилась на 3,2 %, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. стрімко знизилась на 529,9 %, що може свідчити про виникнення значних труднощів у підтриманні високого рівня ефективності використання власних фінансових ресурсів. Це зниження може вказувати на необхідність перегляду стратегії фінансового

управління та впровадження коригувальних заходів, оскільки така ситуація загрожує подальшим погіршенням фінансових результатів підприємства.

Таблиця 2.12

Розрахунок прибутковості власного капіталу ***** за моделлю

Дюпона

	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Баланс			
Активи	7970,5	11387,3	9514,8
Власний капітал	2749,5	3430,2	1285,4
Звіт про фінансові результати			
Чистий дохід	13943,8	10427,4	9987,1
Прибуток/Збиток	680,4	821,4	-1323,4
Аналіз Дюпона			
Рентабельність продажу, %	4,88	7,88	-13,25
Коефіцієнт оборотності активів	1,75	0,92	1,05
Коефіцієнт фінансового важелю	2,9	3,32	7,04
Рентабельність власного капіталу ROE, %	24,75	23,95	-102,96

Примітка: розраховано на основі даних додатків А, Б, В.



Рис. 2.1. Рентабельність власного капіталу ROE *****

Примітка: побудовано автором.

Оцінка ефективності управління діяльністю ***** дозволяє не лише аналізувати фінансові результати, а й глибше оцінити якість управлінських процесів, злагодженість командної роботи, ефективність прийняття рішень, рівень стратегічного планування та організаційної гнучкості. Так, у табл. 2.13

відобразимо оцінку ефективності управління, дані якої отримано в результаті опитування працівників та загального аналізу функціонування підприємства, з огляду на результативність системи його менеджменту.

Таблиця 2.13

Оцінка ефективності управління з огляду на результативність системи менеджменту **** *

Показник	Метод вимірювання/ Джерело даних	Оцінка (бал/ значення)	Інтерпретація результатів
Наявність стратегічного плану	Наявність/відсутність (так/ні)	Так	Стратегія існує, актуалізується щорічно
Виконання стратегічних цілей	% досягнутих цілей за рік	62%	Недостатній рівень досягнення цілей
Ефективність прийняття рішень	Час на ухвалення ключового рішення (дні)	2 дні	Оперативність на високому рівні
Якість комунікацій в управлінні	Опитування співробітників (1–10 балів)	9,2	Високий рівень внутрішньої комунікації
Організаційна структура	Відповідність цілям/потреbam (експертна оцінка)	Висока	Гнучка, адаптована під цілі
Система контролю і звітності	Наявність KPI/регулярність звітів	Немає, щомісяця	KPI не впроваджені, контроль постійний
Рівень кваліфікації працівників	% працівників з профільною освітою/курсами	87%	Високий рівень професійної підготовки
Плинність кадрів	% за рік	0%	Стабільний кадровий склад
Інноваційність управління	Кількість впроваджених змін/нововведень	4 за рік	Висока динаміка розвитку
Задоволеність співробітників управлінням	Опитування персоналу (1–10 балів)	7,5	Позитивна оцінка управлінських рішень

Примітка: сформовано автором.

Результати оцінки ефективності управління діяльністю **** * свідчать про загалом позитивний стан системи менеджменту. Підприємство демонструє високу оперативність в ухваленні рішень, стабільність кадрового складу, належний рівень внутрішньої комунікації та гнучкість організаційної структури. Значна частина працівників має відповідну кваліфікацію, що позитивно впливає на якість управлінських рішень. Позитивним сигналом є

також наявність стратегічного плану та впровадження інновацій, що вказує на здатність підприємства адаптуватися до змін і розвиватися. Водночас існують напрями, які потребують удосконалення – зокрема, недостатній рівень реалізації стратегічних цілей (62%) та відсутність системи ключових показників ефективності (КРІ), що обмежує можливості об'єктивного контролю та вимірювання результатів. Загалом система управління **** є ефективною, але має потенціал для підвищення рівня результативності через посилення контролю та більш системну реалізацію стратегічних завдань.

Результати проведеної нами оцінки ефективності управління діяльністю **** було переведено у 10 бальну шкалу, графічно представлено на радарній діаграмі (рис. 2.2).

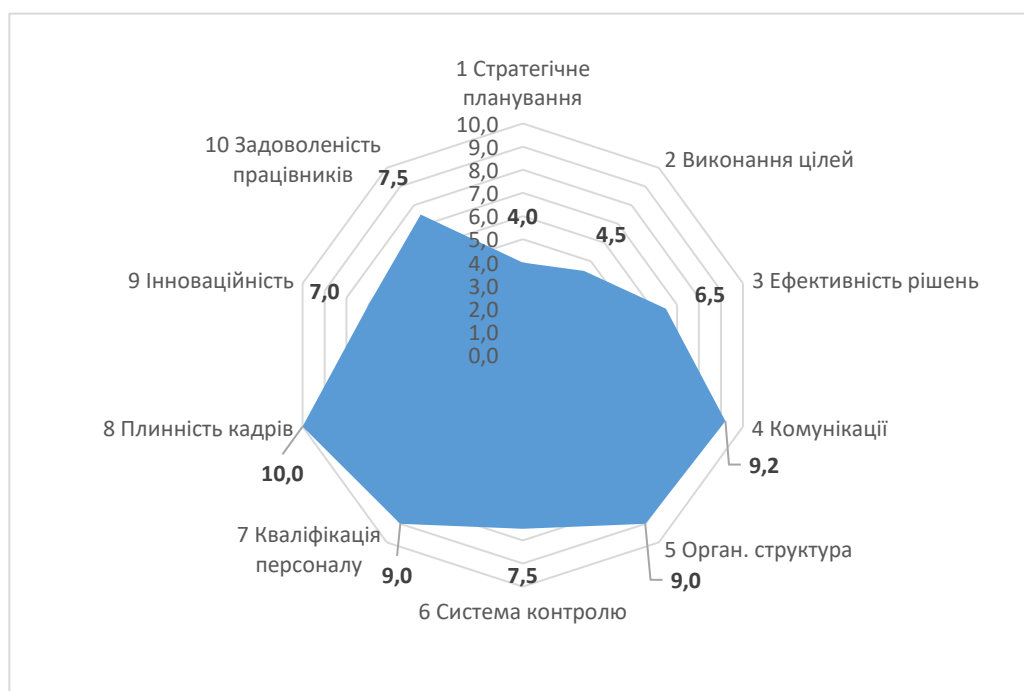


Рис. 2.2. Радарна діаграма ефективності менеджменту ****

Примітка: побудовано автором.

Радарна діаграма демонструє загалом позитивну оцінку ключових управлінських аспектів у ****: високі бали мають організаційна структура (9,0), кваліфікація персоналу (9,0), плинність кадрів (10,0) та внутрішня комунікація (9,2). Це свідчить про добре налагоджені управлінські процеси, стабільність колективу та високу якість управлінських рішень на операційному рівні. Однак у діаграмі чітко простежується слабка ланка –

виконання стратегічних цілей (4,5), що є тривожним сигналом для менеджменту щодо результативності реалізації стратегії.

Ці управлінські оцінки корелюють із результатами фінансового аналізу, які вказують на неефективне використання ресурсів, зниження продуктивності праці та нестабільність фінансової структури. Це свідчить про те, що, попри належний рівень внутрішньої організації, підприємство має проблеми стратегічного рівня – зокрема, у сфері управління активами, капіталом і результативністю інвестицій. Відсутність KPI у системі контролю також ускладнює оцінку ефективності ресурсного управління.

Загалом, проведений аналіз ефективності діяльності **** ***** відображає наявність розвиненої управлінської системи, яка характеризується високою якістю внутрішньої комунікації, стабільним кадровим складом, належним рівнем кваліфікації персоналу та гнучкою організаційною структурою, що свідчить про ефективне управління на операційному рівні. Наявність стратегічного плану, регулярна актуалізація управлінських рішень і позитивна оцінка працівниками управлінських процесів створюють передумови для подальшого розвитку підприємства.

Водночас результати фінансового аналізу виявили низку проблем, пов'язаних із зниженням продуктивності праці, фондівіддачі та нестабільністю структури капіталу. Ці показники свідчать про нераціональне використання наявних ресурсів і недостатню результативність реалізації стратегії. Особливе занепокоєння викликає низький рівень досягнення стратегічних цілей (лише 62%) та відсутність системи ключових показників ефективності (KPI), що ускладнює об'єктивну оцінку діяльності підприємства в динаміці.

Отже, ефективність управління в **** ***** потребує посилення саме на стратегічному рівні: впровадження системного контролю, оптимізації ресурсного потенціалу, підвищення результативності інвестицій і модернізації механізмів стратегічного планування. Це дозволить забезпечити довгострокову стабільність, адаптивність до ринкових змін і підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Ефективне управління діяльністю підприємства є чинником забезпечення його конкурентоспроможності, фінансової стійкості та здатності до адаптації в умовах динамічного зовнішнього середовища. Сучасна концепція управління ефективністю базується на цілісному підході, що охоплює економічні, соціальні, екологічні, інноваційні та організаційні аспекти функціонування підприємства. Формування дієвої системи управління ефективністю потребує інтеграції стратегічного планування, системи контролю, моніторингу, оцінювання результатів і впровадження управлінських дій на основі аналізу.

Управління ефективністю не може обмежуватися лише фінансовими показниками – важливу роль відіграє соціальна відповідальність, рівень технологічної модернізації, здатність до інновацій та ефективна комунікація зі стейкхолдерами. З урахуванням чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, підприємства повинні впроваджувати адаптивні, цифрові та сталорозвиткові управлінські практики, що дозволяє не лише досягати поточних цілей, а й забезпечувати довгострокову стійкість і зростання.

Так, стратегічне управління ефективністю діяльності підприємства має стати пріоритетним напрямом сучасного менеджменту, орієнтованим на досягнення синергії між економічною вигодою, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою в умовах постійних змін і викликів сучасного бізнес-середовища.

В умовах динамічного розвитку економіки та зростання глобальної конкуренції підвищення ефективності управління підприємством стає важливим чинником його стійкості, прибутковості та конкурентоспроможності. Для досягнення цього необхідно впроваджувати комплексні трансформаційні заходи, що охоплюють як внутрішні процеси підприємства, так і зовнішні виклики ринку. Серед ключових напрямів – оптимізація витрат, автоматизація бізнес-

процесів, використання інновацій, розвиток персоналу та вдосконалення маркетингової стратегії. Особливої уваги потребує системний підхід до управління, який включає чітке планування, контроль, мотивацію та адаптацію до змін.

Оцінювання ефективності системи управління підприємством є інструментом забезпечення його сталого розвитку, конкурентоспроможності та адаптивності до змін ринкового середовища. У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища підприємства зіштовхуються з необхідністю не лише досягати високих фінансово-господарських результатів, а й раціонально використовувати наявні ресурси, своєчасно реагувати на виклики та запроваджувати інновації. Саме тому системний аналіз управлінських процесів та результативності прийнятих рішень стає основою ефективного стратегічного управління.

Сукупність підходів до оцінки ефективності управління охоплює широкий спектр аспектів діяльності підприємства: від фінансових показників і ресурсної ефективності до якісних характеристик організаційної структури та рівня реалізації потенціалу. Кожен з них має свою специфіку і може застосовуватися залежно від цілей аналізу, типу підприємства, галузі та доступності даних.

Особливе значення має використання узагальнюючих показників, які дозволяють оцінити не лише поточний стан управлінської системи, а й динаміку її розвитку, виявити слабкі місця та зони ризику. Методи, що ґрунтуються на економіко-математичному моделюванні, рейтинговому аналізі, імітаційному моделюванні, теорії ігор тощо, забезпечують глибоку аналітичну оцінку й дозволяють формувати рекомендації для підвищення ефективності управління. Окрему увагу приділено аналізу використання основних фондів, матеріальних ресурсів, людських ресурсів, а також застосуванню моделі Дюпона, яка демонструє зв'язок між рентабельністю, оборотністю активів та фінансовими результатами.

Визначення та реалізація внутрішніх резервів зростання ефективності управління, таких як підвищення продуктивності праці, скорочення тривалості

виробничого циклу, вдосконалення технологій, підвищення кваліфікації персоналу, дозволяє підприємству посилити свої конкурентні переваги. Водночас лише комплексний підхід до оцінювання, що враховує взаємозв'язок усіх елементів управлінської системи, дозволяє отримати об'єктивну, збалансовану та репрезентативну картину результативності управлінських рішень.

**** ***** – це підприємство з багаторічним досвідом у виробництві електродвигунів, що займає вагоме місце на ринку електротехнічного обладнання завдяки високій якості продукції, кваліфікованому персоналу та автоматизованим виробничим процесам. **** ***** активно впроваджує інноваційні технології, екологічно безпечні рішення та бере участь у соціальних ініціативах, демонструючи відповідальне ставлення як до бізнесу, так і до громади.

Незважаючи на значний потенціал для розвитку, підприємство зустрічається з низкою викликів. Згідно з фінансовими показниками за 2022–2024 рр., **** ***** зазнало суттєвого зниження власного капіталу, прибутковості та ліквідності. Зменшення виручки, ріст витрат і кредиторської заборгованості свідчать про посилення фінансової нестабільності, що вимагає термінового вжиття необхідних заходів. Проведений PEST-аналіз засвідчив, що підприємство перебуває під впливом широкого кола зовнішніх чинників, серед яких найбільшу роль відіграють соціальні та технологічні.

Проведений SWOT-аналіз показав, що **** ***** має як сильні сторони (якість, досвід, автоматизація), так і слабкі (висока залежність від постачальників, валютні ризики, високі витрати). Успішне функціонування підприємства в майбутньому залежить від здатності адаптуватися до змін ринкового середовища, знижувати витрати, розширювати асортимент продукції, активніше просувати себе на ринку та посилювати фінансову стійкість.

Для забезпечення стабільного розвитку підприємству необхідно здійснити комплекс заходів з фінансової реструктуризації, оптимізації управління ресурсами, впровадження новітніх технологій та посилення маркетингової

активності, що дозволить зберегти конкурентні переваги та уникнути ризиків банкрутства.

Аналіз діяльності **** за 2022–2024 рр. свідчить про наявність як позитивних, так і проблемних аспектів у фінансово-економічному стані підприємства. Регулярне проведення аналітичних досліджень дозволяє виявляти слабкі місця, знаходити шляхи оптимізації витрат, покращувати продуктивність та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Водночас простежується нестабільність у структурі оборотних активів, значний знос основних засобів, скорочення доходів від реалізації продукції та прояви нерационального використання трудових ресурсів. Це свідчить про потребу в оновленні виробничих потужностей, підвищенні ефективності управління активами, дебіторською заборгованістю та запасами, а також у впровадженні заходів для більш результативного використання персоналу.

Аналіз ефективності управління діяльністю **** свідчить про наявність розвиненої управлінської системи на операційному рівні, що характеризується високою якістю внутрішньої комунікації, стабільним кадровим потенціалом, належним рівнем кваліфікації працівників та гнучкою організаційною структурою. Підприємство демонструє спроможність швидко ухвалювати управлінські рішення, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати стратегічне бачення свого розвитку. Однак, незважаючи на ці позитивні аспекти, результати фінансового аналізу вказують на низку критичних проблем, що негативно впливають на загальну ефективність функціонування підприємства.

Зокрема, простежується стійка тенденція до зниження продуктивності праці, фондівіддачі та матеріалівіддачі, що свідчить про неефективне використання трудових і матеріально-технічних ресурсів. Погіршення значень коефіцієнтів автономії та забезпечення необоротних активів, а також зростання фінансової залежності вказують на послаблення фінансової стійкості підприємства та ризику, пов'язані з його довгостроковою платоспроможністю. Крім того, особливе занепокоєння викликає стрімке зниження рентабельності

власного капіталу, що свідчить про зниження ефективності управління фінансовими ресурсами та потребує негайного перегляду фінансової стратегії.

Виявлена відсутність системи ключових показників ефективності (KPI) ускладнює об'єктивну оцінку досягнення поставлених цілей та контроль за результативністю управлінських процесів. Низький рівень реалізації стратегічних цілей (62%) свідчить про проблеми саме у сфері стратегічного менеджменту, зокрема в частині планування, реалізації та контролю стратегічних ініціатив.

Таким чином, хоча ***** демонструє ефективне управління на щоденному рівні, його стратегічна ефективність залишається недостатньою. Це обмежує можливості підприємства до зростання, розвитку та посилення конкурентних позицій на ринку.

У контексті підвищення ефективності діяльності ***** актуальним є формування комплексної системи стратегічного управління, що дозволить інтегрувати довгострокове планування, моніторинг результатів та адаптацію до змін внутрішнього і зовнішнього середовища. У цьому зв'язку необхідним є запровадження системи ключових показників ефективності (KPI), яка дасть змогу об'єктивно оцінювати досягнення поставлених цілей, виявляти відхилення та оперативно коригувати управлінські рішення. Розробка нової фінансової стратегії має бути спрямована на оптимізацію структури капіталу, зменшення залежності від зовнішнього фінансування та забезпечення фінансової стійкості. Раціоналізація витрат через впровадження сучасних методів контролінгу дозволить ефективніше управляти ресурсами, зменшити виробничі витрати та підвищити рентабельність.

Одним із важливих напрямів удосконалення управління є підвищення енергоефективності та екологічності виробництва, що передбачає модернізацію основних засобів, зокрема оновлення застарілого обладнання, а також впровадження енергоощадних технологій. Упровадження автоматизованих систем управління ресурсами (ERP) сприятиме оперативному обліку,

координації діяльності структурних підрозділів та ефективному управлінню процесами.

Удосконалення системи мотивації персоналу шляхом поєднання матеріального і нематеріального стимулювання, зокрема професійного розвитку, підвищення кваліфікації, створення можливостей для кар'єрного зростання, є необхідною умовою зростання продуктивності праці. Раціоналізація організаційної структури управління має забезпечити чіткий розподіл обов'язків, підвищення відповідальності та гнучкість підприємства в умовах динамічного середовища.

Важливою складовою підвищення ефективності діяльності ***** є покращення управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, що дозволить забезпечити стабільну ліквідність і уникнути касових розривів. У сфері маркетингової політики доцільним є переорієнтування на цифрові інструменти просування, активізація інтернет-маркетингу, робота із соціальними мережами та онлайн-платформами, що дасть змогу розширити клієнтську базу, підвищити впізнаваність бренду і зміцнити ринкові позиції. Розширення асортименту продукції, орієнтація на інновації та задоволення змінних споживчих потреб сприятимуть виходу на нові сегменти ринку. Підвищення якості продукції, впровадження стандартів якості та постійне вдосконалення внутрішніх процесів стануть основою формування конкурентних переваг підприємства.

З метою забезпечення прозорості управлінських рішень та контролю ефективності діяльності доцільним є впровадження внутрішнього аудиту та періодичної зовнішньої оцінки. Використання методики SWOT-аналізу дозволить вчасно виявляти як потенційні загрози, так і нові можливості, що сприятиме адаптації до ринкових змін.

Актуальним також є формування системи управління ризиками, яка включатиме розробку карт ризиків, ідентифікацію критичних зон та механізмів реагування на кризові ситуації. З метою забезпечення стратегічної узгодженості та моніторингу досягнення цілей варто впровадити збалансовану систему

показників (Balanced Scorecard), яка інтегрує фінансові та нефінансові показники й охоплює всі ключові напрями діяльності підприємства.

Крім того, доцільно посилити співпрацю з науковими установами, галузевими асоціаціями та стартапами з метою впровадження новітніх технологій, цифрових рішень, у тому числі аналітики великих даних (Big Data), що забезпечить більш обґрунтоване та оперативне прийняття управлінських рішень. Упровадження системи управління змінами сприятиме підвищенню організаційної гнучкості та ефективному впровадженню трансформаційних ініціатив.

Таким чином, реалізація окреслених заходів дозволить **** * покращити показники ефективності, зміцнити конкурентні позиції, забезпечити стабільність функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища та створити передумови для сталого розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Турчіна С. Г., Дашутіна Л. О. Управління ефективністю діяльності підприємств малого бізнесу. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 53. С. 91–97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2021_53_19 (дата звернення 05.02.2025).
2. Ізюмська В. А. Теоретичні основи управління ефективністю діяльності страхової компанії. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 3. С. 116–120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/priaev_2021_3_23 (дата звернення 05.02.2025).
3. Драган І. В., Туболец І. І. Формування комплексної системи управління ефективністю господарської діяльності промислового підприємства. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2020. Вип. 1. С. 32–36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe_2020_1_7 (дата звернення 05.02.2025).
4. Ачкасова Л. М. Система управління ефективністю діяльності підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. Вип. 41. С. 5–17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2023_41_3 (дата звернення 05.02.2025).
5. Адонін С. В., Саричева М. О. Особливості управління ефективністю діяльності підприємства в умовах пандемії. *Ефективна економіка*. 2022. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_9_36 (дата звернення 06.02.2025).
6. Варава Л. М., Турило А. А., Ртищев С. А. Антикризове управління ефективністю використання потенціалу підприємства в контексті забезпечення конкурентоспроможності та інноватизації виробничо-економічних процесів. *Держава та регіони*. 2022. № 2. - С. 71–79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2022_2_14 (дата звернення 06.02.2025).
7. Насонов М. І. Вплив економічних чинників на ефективність управління промисловим підприємством. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 5. С. 89–94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2018_5_17 (дата звернення 06.02.2025).

8. Покровська Н. М., Щерба П. І. Теоретичні аспекти управління ефективністю діяльності фармацевтичного підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_5_99 (дата звернення 08.02.2025).

9. Ачкасова Л. М. Експрес-оцінка ефективності управління підприємством. *Економіка транспортного комплексу*. 2016. № 28. С. 108–117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2016_28_11

10. Турчіна С. Г., Дашутіна Л. О. Управління ефективністю діяльності підприємств малого бізнесу. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 53. С. 91–97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2021_53_19 (дата звернення 08.02.2025).

11. Педченко Д. В. Розвиток організаційного та інструментального забезпечення маркетингового управління ефективністю діяльності підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. 2023. Т. 34(73), № 3. С. 62–67. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2023_34\(73\)_3_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2023_34(73)_3_13) (дата звернення 08.02.2025).

12. Нетудихата К. Л., Гребенчак І. О. Оцінка та шляхи удосконалення процесу управління ефективністю операційної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_2_51 (дата звернення 08.02.2025).

13. Педченко Д. В., Кривомлін В. В. Розвиток комунікаційного забезпечення маркетингового управління ефективністю діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2023. № 187. С. 129–133. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2023_187_23 (дата звернення 10.02.2025).

14. Горобець Н. М. Пропозиції щодо удосконалення моральної мотивації у системі управління персоналом підприємства. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=73545> (дата звернення 10.02.2025).

15. Ачкасова Л. М. Система управління ефективністю діяльності підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. Вип. 41. С. 5–17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2023_41_3 (дата звернення 10.02.2025).

16. Ізюмська В. А. Теоретичні основи управління ефективністю діяльності страхової компанії. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 3. С. 116–120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/priaev_2021_3_23 (дата звернення 19.02.2025).

17. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством. Харків: Основа, 2019. 620 с.

18. Гарафонов О. І., Купчевський П. О., Ященко І. В. Стратегічний базис управління ефективністю діяльності бізнес-організації в умовах воєнного часу. *Economic synergy*. 2022. Вип. 4. С. 65–81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2022_4_7 (дата звернення 19.02.2025).

19. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С. 238–244. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_39_41 (дата звернення 19.02.2025).

20. Гарафонов О. І., Василюк Н. П. Концептуальні підходи до процесу управління ефективністю діяльності бізнес-організацій. *Economic synergy*. 2022. Вип. 3. С. 27–37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2022_3_5 (дата звернення 10.03.2025).

21. Щеглова О. Ю., Судакова О. І., Лаже М. В. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 12(2). С. 186–190. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_12\(2\)_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_12(2)_42) (дата звернення 10.03.2025).

22. Маркова Т. Оцінка ефективності діяльності підприємства: теоретико-методичні підходи. *Економіка харчової промисловості*. 2019. № 4. С. 20–26.

23. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 5. С. 100–106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE-print_2018_5_19 (дата звернення 19.03.2025).

24. Каплан Р.С., Нортон Д.Р. Збалансована система показників. Від стратегії до дії: пров. з англ. М. Павлової. Київ: Олімп-Бізнес, 2018. 304 с.

25. Проскурович О., Завгородня Т., Горбатюк К. Діагностування ефективності використання основних фондів засобами економетричного моделювання. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. Вип. 1. С. 15–25.

26. Гайдаєнко О., Куленко А. Управління рентабельністю власного капіталу з використанням багатофакторної моделі Дюпона. *Світ фінансів*. 2019. Вип.12. С. 64–69.

27. Драган І. В., Туболець І. І. Формування комплексної системи управління ефективністю господарської діяльності промислового підприємства. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2020. Вип. 1. С. 32–36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe_2020_1_7 (дата звернення 19.03.2025).

28. Синюк О. Напрями підвищення ефективності управління підприємством. *Вісник Львівського національного університету природокористування*. 2023. № 30. С. 134–139. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau_econ_2023_30_23 (дата звернення 21.03.2025).

29. Гуткевич С. О., Дунда С. П. Вплив управління на ефективність діяльності підприємств. *Інтелект XXI*. 2013. № 1–2. С. 63–68.

30. *****, URL: ***** (дата звернення 21.03.2025).

31. Ващук К., Волинець І. Основні аспекти управління ефективністю діяльності підприємства. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 квітня 2025 р [Електронне видання] у 2 т. / відп. ред. та упоряд. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик – Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2025. Т.1. С. 42–44.*

ДОДАТКИ