МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджменту
_____професор Ю. С. Гринчук
«16» грудня 2025 року

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

## ФОРМУВАННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ТА ЕФЕКТИВНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ (за матеріалами ТОВ «БЦЗ «Трібо»)

Виконав: Тищенко Тарас Романович _____
*прізвище, ім'я, по батькові,* *підпис*

Керівник: доцент Биба Валентина Антоліївна _____
*вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові* *підпис*

Рецензент: доцент Батажок Світлана Григоріївна _____
*вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові* *підпис*

Я, Тищенко Тарас Романович, засвідчую, що кваліфікаційну роботу магістра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую
гарант ОПП «Менеджмент»
_____ професор Ю.С. Гринчук
« 04 » листопада 2024 року

**ЗАВДАННЯ**
**на кваліфікаційну роботу магістра**
**Тищенку Тарасу Романовичу**

Тема: Формування та вдосконалення методів управління продуктивністю та ефективністю на підприємствах (за матеріалами ТОВ «БЦЗ «Трібо»)

Перелік питань, що розробляються в роботі: теоретико-методичні основи управління продуктивністю та ефективністю діяльності підприємств; аналіз стану продуктивності та ефективності діяльності ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо»; напрями вдосконалення методів управління продуктивністю та ефективністю.

Вихідні дані: фінансова, статистична та виробнича звітність ТОВ «БЦЗ «Трібо» за 2022–2024 рр., внутрішня управлінська аналітика підприємства, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, законодавчі та нормативні акти, аналітичні матеріали платформи Opendatabot, інформаційні ресурси мережі Internet

Календарний план виконання роботи

| Етап виконання | Період виконання | Відмітка про виконання |
|---|---|---|
| Огляд літератури | листопад 2024 – січень 2025 | виконано |
| Теоретико-методична частина | лютий – квітень 2025 | виконано |
| Аналітична частина | травень – липень 2025 | виконано |
| Рекомендаційна частина | серпень - жовтень 2025 | виконано |
| Оформлення роботи | листопад 2025 | виконано |
| Перевірка на плагіат | листопад 2025 | виконано |
| Попередній розгляд на кафедрі | листопад 2025 | виконано |
| Подання на рецензування | листопад 2025 | виконано |

Керівник кваліфікаційної роботи _____ доцент В.А. Биба
*(підпис)*

Здобувач _____ Т. Р. Тищенко
*(підпис)*

Дата отримання завдання « 04 » листопада 2024 року

# АНОТАЦІЯ

*Тищенко Т. Р.*

## ФОРМУВАННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ТА ЕФЕКТИВНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ (за матеріалами ТОВ «БЦЗ «Трібо»)

Досліджено сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів формування та вдосконалення методів управління продуктивністю та ефективністю діяльності підприємств.

Використано методи аналізу й синтезу, теоретичного узагальнення, системного підходу, класифікації, абстрактно-логічний, статистико-економічний, а також методи економічного моделювання.

Проаналізовано діяльність ТОВ «БЦЗ «Трібо» щодо рівня продуктивності праці, ефективності використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Установлено, що попри позитивну динаміку ключових фінансових показників, підприємство стикається з проблемами в управлінні матеріальними потоками, організації виробничих процесів і використанні трудового потенціалу, що знижує загальну ефективність операційної діяльності.

Обґрунтовано доцільність упровадження сучасних методів підвищення продуктивності, зокрема мотиваційних, організаційних та технологічних. Запропоновано комплекс заходів, який охоплює вдосконалення системи мотивації персоналу на основі KPI, цифровізацію та автоматизацію операційних процесів, упровадження концепцій Lean і Kaizen, використання систем MRP/ERP, а також оптимізацію управління матеріальними й фінансовими ресурсами.

Доведено економічну результативність запропонованих змін: очікується зростання продуктивності праці, скорочення витрат на матеріали, підвищення рентабельності виробництва та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Кваліфікаційна робота магістра містить 68 сторінок комп’ютерного тексту, 18 таблиць, 9 рисунків. Список використаних джерел налічує 39 найменувань.

**Ключові слова:** продуктивність праці, ефективність, управління ресурсами, Lean-технології, мотивація персоналу, ERP, підвищення ефективності.

## ANNOTATION

*Tyshchenko T.*

**FORMATION AND IMPROVEMENT OF PRODUCTIVITY AND EFFICIENCY ENTERPRISES MANAGEMENT METHODS (based on materials of Tribo LLC)**

The set of theoretical, methodological and practical aspects of the formation and improvement of methods of managing the productivity and efficiency of enterprises has been studied.

The methods of analysis and synthesis, theoretical generalization, system approach, classification, abstract-logical, statistical-economic, as well as methods of economic modeling are used.

The activity of Tribo LLC was analyzed in terms of the level of labor productivity, the efficiency of the use of material, labor and financial resources. It was established that despite the positive dynamics of key financial indicators, the enterprise faces problems in managing material flows, organizing production processes and using labor potential, which reduces the overall efficiency of operational activities.

The expediency of introducing modern methods of increasing productivity, in particular motivational, organizational and technological ones, is substantiated. A set of measures is proposed, which includes improvement of the personnel motivation system based on KPI, digitalization and automation of operational processes, implementation of Lean and Kaizen concepts, use of MRP/ERP systems, as well as optimization of material and financial resources management.

The economic effectiveness of the proposed changes has been proven: an increase in labor productivity, a reduction in material costs, an increase in production profitability and a strengthening of the company's competitive position are expected.

The master's thesis contains 68 pages of computer text, 18 tables, 9 figures. The list of used sources includes 39 names.

**Keywords:** labor productivity, efficiency, resource management, Lean technologies, staff motivation, ERP, efficiency improvement.

# ЗМІСТ

ВСТУП ..... 6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ТА ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ..... 9
1.1. Сутність, значення та показники продуктивності та ефективності діяльності підприємств ..... 9
1.2. Фактори, що впливають на продуктивність та ефективність діяльності підприємства ..... 14
Висновки до розділу 1 ..... 20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ПРОДУКТИВНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БЦЗ «ТРІБО» ..... 22
2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз операційної діяльності у контексті управління продуктивністю та ефективністю підприємства ..... 22
2.2. Аналіз ефективності використання ресурсів та виявлення резервів підвищення продуктивності та ефективності діяльності підприємства ..... 32
Висновки до розділу 2 ..... 40
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ТА ЕФЕКТИВНІСТЮ У ТОВ «БЦЗ «ТРІБО» ..... 42
3.1. Концептуальні засади та практичні заходи підвищення продуктивності і ефективності використання ресурсів на підприємстві ..... 42
3.2. Впровадження сучасних методів управління продуктивністю та оцінка їх економічної ефективності ..... 48
Висновки до розділу 3 ..... 55
ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ ..... 57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ..... 60
ДОДАТКИ ..... **Error! Bookmark not defined.**

# ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності, посилення конкуренції та зростання ролі інновацій ефективне управління продуктивністю та результативністю діяльності підприємства стає одним із ключових чинників забезпечення його сталого розвитку. Високий рівень продуктивності праці безпосередньо впливає на собівартість, прибутковість, фінансову стійкість та конкурентоспроможність підприємства [1].

Для промислових підприємств, таких як ТОВ «БЦЗ «Трібо», що спеціалізується на виробництві фрикційних матеріалів і гальмівних систем, питання підвищення ефективності використання ресурсів та зростання продуктивності праці мають вирішальне значення. В умовах воєнного часу, енергетичних ризиків, інфляційних процесів і обмеженого доступу до інвестиційних ресурсів актуалізується потреба у впровадженні сучасних методів управління, спрямованих на підвищення ефективності виробництва.

Проблематику управління продуктивністю і ефективністю розглядали багато вітчизняних та зарубіжних учених, серед яких І. А. Бланк, О. С. Віханський, С. В. Покропивний, П. Друкер, М. Портер, Ф. Тейлор, А. Сміт, інші. У їхніх працях досліджуються питання організації виробництва, підвищення продуктивності праці, раціонального використання ресурсів, мотивації персоналу та впровадження сучасних методів управління. Проте сучасні виклики, пов’язані з цифровою трансформацією, автоматизацією виробничих процесів і впровадженням концепцій зумовлюють необхідність подальшого розвитку теоретичних і прикладних підходів до управління продуктивністю та ефективністю діяльності українських підприємств [2].

**Мета дослідження** полягає у розробці науково обґрунтованих підходів і практичних рекомендацій щодо вдосконалення методів управління продуктивністю та ефективністю діяльності підприємства на прикладі ТОВ «БЦЗ «Трібо».

**Завдання дослідження:**

- розкрити сутність, значення та систему показників продуктивності й ефективності діяльності підприємств;

- дослідити теоретико-методичні підходи та фактори, що впливають на продуктивність і ефективність підприємства;

- охарактеризувати сучасні методи, моделі та інструменти управління продуктивністю та підвищення ефективності виробництва;

- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «БЦЗ «Трібо» та оцінити стан його операційної діяльності в контексті управління продуктивністю та ефективністю;

- провести комплексний аналіз ефективності використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів підприємства;

- виявити ключові проблеми, чинники та резерви підвищення продуктивності та ефективності діяльності ТОВ «БЦЗ «Трібо»;

- розробити напрями й практичні заходи вдосконалення системи управління продуктивністю та ефективністю використання ресурсів;

- обґрунтувати економічну результативність та очікуваний ефект від запропонованих заходів.

**Об’єктом дослідження** є процес управління господарською діяльністю ТОВ «БЦЗ «Трібо» в контексті забезпечення продуктивності та ефективності використання ресурсів.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління продуктивністю і ефективністю діяльності підприємства.

ТОВ «БЦЗ «Трібо» є одним із провідних виробників фрикційних виробів в Україні. Специфіка його діяльності – високотехнологічне виробництво з інтенсивним використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів – зумовлює необхідність ефективного управління продуктивністю праці та оптимізації ресурсного забезпечення. Це робить підприємство обґрунтованою та доцільною базою для проведення науково-

практичного дослідження щодо вдосконалення методів управління продуктивністю та ефективністю.

**Методи дослідження.** Для досягнення мети використано комплекс взаємопов'язаних методів: загальнонаукові – аналіз, синтез, індукція, дедукція, системний підхід (для розкриття теоретичних засад управління продуктивністю); економіко-статистичні – порівняльний, динамічний, факторний аналіз (для оцінки показників діяльності підприємства); економіко-математичні – моделювання, прогнозування (для розроблення рекомендацій і оцінки їх ефективності); графічні та аналітичні методи – для наочного представлення результатів дослідження; експертні оцінки – для узагальнення управлінського досвіду та визначення шляхів удосконалення системи управління.

**Інформаційна база дослідження** – фінансова, статистична та виробнича звітність ТОВ «БЦЗ «Трібо» за 2022–2024 рр., внутрішня управлінська аналітика підприємства, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, законодавчі та нормативні акти, аналітичні матеріали платформи *Opendatabot*, інформаційні ресурси мережі *Internet*.

**Апробація результатів дослідження** відбулася через участь автора у науково-практичних конференціях та підготовку тез і публікацій за тематикою роботи. Зокрема, представлено та опубліковано тези: Тищенко Т. Р. Управління матеріально-технічним забезпеченням операційної діяльності підприємств. *Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту:* матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції магістрантів і молодих дослідників (м. Біла Церква, 29 жовтня 2025 р.). Біла Церква: БНАУ, 2025. С. 19–21.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи магістра.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг становить 68 сторінок комп'ютерного тексту, містить 18 таблиць, 9 рисунків. Список використаних джерел налічує 39 найменувань.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ТА ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

## 1.1. Сутність, значення та показники продуктивності та ефективності діяльності підприємств

У сучасних умовах господарювання, коли підприємства діють в умовах високої конкуренції, дефіциту ресурсів та нестабільного зовнішнього середовища, питання підвищення продуктивності та ефективності діяльності набувають особливого значення [3].

Ці категорії є ключовими для оцінки рівня використання ресурсів, формування конкурентних переваг і забезпечення сталого розвитку підприємства.

Таблиця 1.1

**Порівняльна характеристика понять «продуктивність» та «ефективність» діяльності підприємства**

| Категорія | Визначення | Основна ідея |
|---|---|---|
| Продуктивність | Відношення обсягу випущеної продукції (результатів діяльності) до витрат ресурсів, що були використані для її створення. | Показує, наскільки результативно підприємство використовує наявні ресурси. |
| Ефективність | Економічна категорія, що відображає співвідношення результатів діяльності до витрат у певному періоді з урахуванням якісних аспектів (рентабельність, прибутковість, інноваційність). | Характеризує корисність і доцільність витрачених ресурсів. |

Джерело: систематизовано на основі літературних джерел [4].

Таким чином, продуктивність – це кількісна характеристика результативності праці, капіталу чи інших ресурсів, а ефективність – ширше поняття, що охоплює не лише кількість, але й якість, доцільність і результативність управлінських рішень**.**

Ці поняття часто вживаються як синоніми, проте між ними існують відмінності. Їх співвідношення можна подати у вигляді блок-схеми (рис. 1.1):

Як показано на рис.1.1, результативність діяльності підприємства визначається трьома взаємопов’язаними компонентами – продуктивністю,

ефективністю та економічністю, що відображають різні аспекти використання ресурсів і досягнення цілей господарювання.

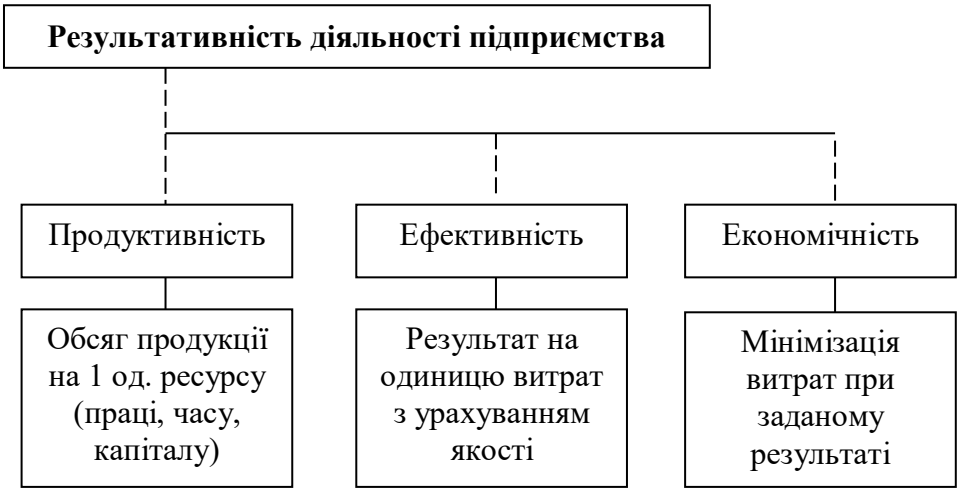


Рис. 1.1. **Структурно-логічна схема результативності діяльності підприємства**

Джерело: систематизовано на основі літературних джерел [5].

Отже, продуктивність виступає базовим рівнем виміру результативності діяльності підприємства, оскільки відображає кількісний аспект використання ресурсів, тоді як ефективність є більш комплексною категорією, що поєднує економічні, організаційні та якісні характеристики функціонування підприємства. Ефективність відображає не лише обсяг отриманого результату, а й доцільність і раціональність витрат, спрямованих на його досягнення. Таким чином, продуктивність формує основу для підвищення ефективності, а ефективність – кінцевий прояв раціонального управління всіма ресурсами та процесами на підприємстві.

Високий рівень продуктивності та ефективності має вирішальне значення для [6]:

• забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку;

• підвищення прибутковості діяльності та розширення джерел фінансування;

• зниження собівартості продукції завдяки раціональному використанню матеріальних, трудових і фінансових ресурсів;

• зростання рівня оплати праці та стимулювання персоналу до підвищення результативності;

• підвищення інвестиційної привабливості підприємства для внутрішніх і зовнішніх інвесторів;

• забезпечення стабільного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Для кількісної оцінки рівня продуктивності використовується система показників, що дозволяє комплексно визначити ефективність використання праці, капіталу, матеріалів та енергії. Основні з них наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

**Основні показники продуктивності діяльності підприємства**

| № | Показник | Формула розрахунку | Економічний зміст |
|---|---|---|---|
| 1 | Продуктивність праці | $Пп = \frac{Q}{Ч}$ | Визначає обсяг випуску продукції (Q) на одного працівника (Ч). |
| 2 | Фондоозброєність праці | $Фо = \frac{ОФ}{Ч}$ | Характеризує забезпеченість працівників основними засобами. |
| 3 | Фондовіддача | $Фв = \frac{Q}{ОФ}$ | Показує ефективність використання основних засобів. |
| 4 | Матеріаловіддача | $Мв = \frac{Q}{М}$ | Відображає обсяг продукції на одиницю витрачених матеріалів. |
| 5 | Енергопродуктивність | $Еп = \frac{Q}{Е}$ | Показує ефективність використання енергоресурсів. |

Джерело: систематизовано на основі літературних джерел [7].

Ефективність діяльності підприємства відображає комплексний результат його функціонування, який охоплює як економічні, так і соціально-організаційні аспекти. Вона характеризує здатність підприємства забезпечувати найкраще співвідношення між отриманими результатами та використаними ресурсами, досягати поставлених цілей із мінімальними витратами. На відміну від продуктивності, що вимірює переважно кількісний аспект діяльності, ефективність має системний характер і поєднує у собі фінансові, економічні, технологічні та соціальні результати [8].

Оцінювання ефективності здійснюється за допомогою розгалуженої системи фінансових і нефінансових показників, які відображають прибутковість, рентабельність, ділову активність, використання ресурсів, інноваційну здатність, рівень якості продукції та задоволеність персоналу. Такий підхід дає змогу комплексно оцінити результативність управлінських

рішень, виявити резерви підвищення ефективності та визначити стратегічні напрями розвитку підприємства.

Основні показники оцінювання ефективності діяльності підприємства подано у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

**Основні показники ефективності діяльності підприємства**

| № | Показник | Формула | Економічна характеристика |
|---|---|---|---|
| 1 | Рентабельність продажів (Рп) | $Рп = \frac{П}{В} \times 100\%$ | Визначає прибутковість реалізації продукції |
| 2 | Рентабельність активів (ROA) | $ROA = \frac{П}{А} \times 100\%$ | Відображає ефективність використання всіх активів |
| 3 | Рентабельність власного капіталу (ROE) | $ROE = \frac{П}{Кв} \times 100\%$ | Характеризує віддачу на вкладений власний капітал |
| 4 | Оборотність активів | $Оа = \frac{В}{А}$ | Показує швидкість обертання активів |
| 5 | Собівартість одиниці продукції | $С = \frac{Витрати}{Q}$ | Дає змогу оцінити ефективність витрат ресурсів |

Джерело: систематизовано на основі літературних джерел [7].

Для комплексного управління діяльністю підприємства важливо чітко розрізняти різні види ефективності, оскільки кожен із них відображає окремі аспекти використання ресурсів, досягнення цілей та отримання результатів. Такий підхід дає змогу забезпечити системність управлінських рішень, визначити пріоритетні напрями підвищення ефективності та узгодити короткострокові й довгострокові цілі розвитку підприємства. Види ефективності, їх взаємозв’язок і місце у загальній системі результативності господарювання наведено на рис. 1.2.

Продуктивність і ефективність є взаємопов’язаними, але не тотожними категоріями. Підвищення продуктивності є необхідною передумовою розвитку підприємства, тоді як зростання ефективності виступає результатом раціонального використання ресурсів, упровадження технологічних інновацій та застосування дієвих управлінських підходів. Взаємозв’язок між цими категоріями проявляється в тому, що продуктивність визначає кількісну сторону результативності діяльності, тоді як ефективність відображає якісний та комплексний аспект досягнутих результатів, тобто

показує, наскільки раціонально підприємство використовує свій потенціал [9].

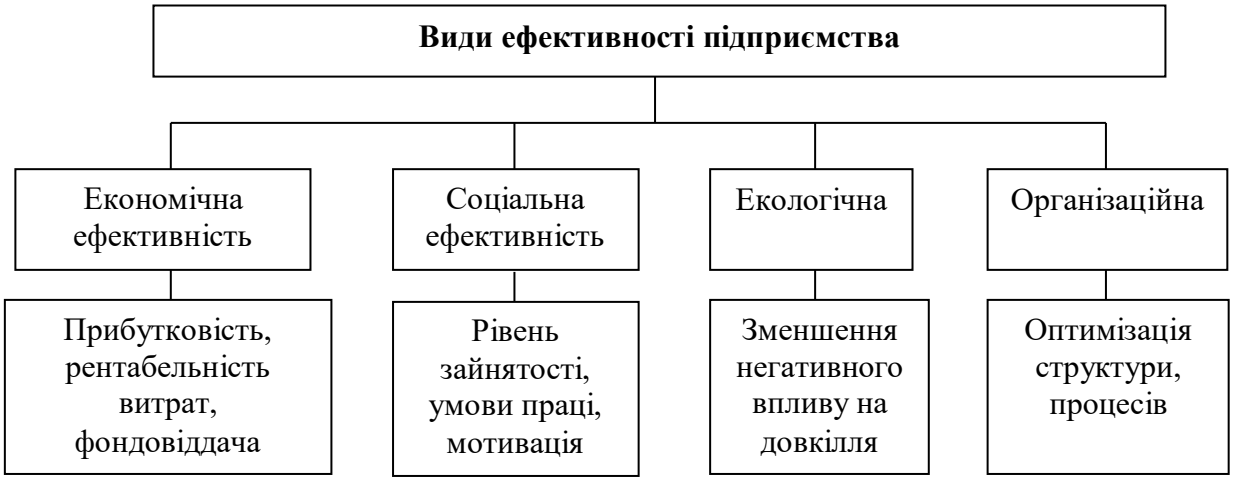


Рис. 1.2. **Класифікація видів ефективності**

Джерело: побудовано автором за результатами узагальнення наукових підходів [10; 11]

Система показників продуктивності охоплює оцінку рівня використання трудових, матеріальних, фінансових та енергетичних ресурсів, що дозволяє визначити ступінь інтенсивності виробничої діяльності. Зокрема, показники продуктивності праці характеризують обсяг випуску продукції на одного працівника або на одиницю робочого часу; продуктивність капіталу відображає ефективність використання основних засобів та інвестицій; матеріаловіддача й енергоємність визначають рівень ресурсозбереження [12].

Ефективність діяльності підприємства оцінюється через систему інтегральних фінансово-економічних індикаторів, серед яких – рентабельність виробництва, прибутковість продажів, оборотність активів, собівартість продукції, коефіцієнти ліквідності та фінансової стійкості. Вони дають змогу комплексно оцінити економічний результат діяльності та визначити шляхи підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, управління продуктивністю та ефективністю є однією з ключових функцій сучасного менеджменту, що формує стратегічні переваги підприємства [13]. Для ТОВ «БЦЗ «Трібо» це означає необхідність постійного вдосконалення технологічних процесів, оптимізації витрат,

підвищення кваліфікації персоналу та впровадження інноваційних методів управління, які забезпечать стабільне зростання результативності й ефективності виробництва.

### 1.2. Фактори, що впливають на продуктивність та ефективність діяльності підприємства

Продуктивність і ефективність діяльності підприємства формуються під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, які можуть як стимулювати, так і гальмувати розвиток підприємства.

Їхнє виявлення, оцінка та управління ними є необхідною передумовою для формування ефективної системи менеджменту.

Узагальнено фактори впливу можна подати у вигляді рис. 1.3:

Рис. 1.3. **Класифікація факторів, що впливають на продуктивність і ефективність діяльності підприємства**

Джерело: побудовано автором за результатами узагальнення наукових підходів [14]

Як показано на рисунку 1.3, на рівень продуктивності та ефективності діяльності підприємства впливає сукупність внутрішніх**,** зовнішніх та інноваційно-технологічних факторів. Внутрішні фактори визначають потенціал підприємства щодо використання ресурсів і організації праці; зовнішні – формують умови функціонування в межах ринку; а інноваційно-технологічні чинники виступають каталізатором підвищення продуктивності та конкурентоспроможності, зокрема через впровадження цифрових технологій, автоматизації та модернізації виробництва.

Внутрішні фактори залежать від діяльності самого підприємства та визначають якість управління, структуру ресурсів, рівень мотивації персоналу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Внутрішні фактори, що впливають на продуктивність та ефективність підприємства**

| № | Група факторів | Приклади впливу | Економічний ефект |
|---|---|---|---|
| 1 | Організаційні | Раціональна структура управління, оптимізація процесів, делегування повноважень | Зменшення витрат часу, підвищення узгодженості дій |
| 2 | Кадрові (трудові) | Кваліфікація персоналу, мотивація, корпоративна культура, дисципліна | Зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів |
| 3 | Техніко-технологічні | Стан устаткування, рівень автоматизації, використання нових технологій | Підвищення точності, якості продукції, зниження браку |
| 4 | Фінансово-економічні | Забезпеченість обіговими коштами, структура капіталу, ліквідність | Здатність інвестувати в оновлення виробництва |
| 5 | Інформаційно-комунікаційні | Використання ERP-систем, аналітичних платформ, цифрових технологій | Прискорення управлінських рішень, підвищення точності даних |

Джерело: складено на основі літературних джерел [15].

Аналіз даних таблиці 1.4 свідчить, що внутрішні фактори мають визначальний вплив на рівень продуктивності та ефективності діяльності підприємства, оскільки вони безпосередньо формуються в межах самої організації та можуть бути керовано змінені. Вони охоплюють широкий спектр аспектів – від організаційної структури до інформаційного забезпечення процесів управління.

Організаційні фактори визначають якість управлінських процесів і взаємодію між структурними підрозділами. Оптимізація структури управління, чітке розмежування повноважень і делегування завдань сприяють зменшенню дублювання функцій, скороченню часу на ухвалення рішень та підвищенню узгодженості дій працівників [16].

Кадрові (трудові) фактори є ключовими у забезпеченні зростання продуктивності праці. Високий рівень кваліфікації персоналу, належна

система мотивації, розвиток корпоративної культури та трудової дисципліни безпосередньо впливають на ефективність виконання виробничих завдань, зменшують плинність кадрів і сприяють формуванню стабільного трудового колективу.

Техніко-технологічні фактори визначають технічний потенціал підприємства. Сучасний стан обладнання, рівень автоматизації виробничих процесів і впровадження інноваційних технологій забезпечують підвищення точності, якості продукції, зниження браку та втрат матеріалів [17].

Фінансово-економічні фактори характеризують здатність підприємства підтримувати належний рівень фінансової стійкості та забезпеченості обіговими коштами. Ефективне управління структурою капіталу, ліквідністю та інвестиційними ресурсами дає змогу реалізовувати програми модернізації, оновлення виробничої бази й стимулювання працівників.

Інформаційно-комунікаційні фактори набувають особливого значення в умовах цифрової трансформації [18]. Використання ERP-систем, бізнес-аналітики, цифрових платформ управління сприяє підвищенню точності даних, швидкості прийняття рішень і узгодженості між підрозділами, що позитивно позначається на загальній ефективності діяльності.

Отже, внутрішні фактори формують основу системи управління ефективністю, і підприємство має безпосередній вплив на їх оптимізацію шляхом удосконалення внутрішніх процесів, інноваційного оновлення, підвищення кваліфікації персоналу та розвитку управлінської культури. Водночас зовнішнє середовище створює рамкові умови функціонування, які підприємство не може змінити, але повинно враховувати при розробці стратегій розвитку, адаптуючись до економічних, політичних і ринкових викликів.

Разом із внутрішніми детермінантами, важливу роль у формуванні рівня продуктивності та ефективності діяльності підприємства відіграють зовнішні фактори. Вони визначають загальні умови функціонування організації, впливаючи на її можливості, ресурси та стратегічні пріоритети.

Зовнішнє середовище має опосередкований, але суттєвий вплив на діяльність підприємства, оскільки воно формує ринкові, інституційні, соціально-економічні та технологічні умови, у межах яких функціонує суб'єкт господарювання. Від здатності підприємства своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі залежить його стабільність, конкурентоспроможність і стратегічна стійкість [19].

До основних груп зовнішніх чинників належать ринкові, макроекономічні, політичні, правові, соціально-демографічні та екологічні. Вони безпосередньо впливають на попит і пропозицію, вартість ресурсів, рівень ризиків, інвестиційну активність та загальну економічну кон'юнктуру.

Характерні риси та вплив основних зовнішніх факторів на продуктивність і ефективність діяльності підприємства узагальнено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

**Зовнішні фактори впливу на продуктивність і ефективність діяльності підприємства**

| № | Група факторів | Характер впливу | Приклад |
|---|---|---|---|
| 1 | Економічні | Впливають на платоспроможність споживачів, вартість ресурсів, валютний курс | Інфляція, зміна облікової ставки НБУ |
| 2 | Політичні та правові | Формують стабільність умов господарювання | Податкова політика, державне регулювання цін |
| 3 | Соціальні | Визначають рівень трудової активності, попит на продукцію | Демографічні зміни, міграція кадрів |
| 4 | Науково-технічні | Відкривають можливості для інновацій | Розвиток цифрових технологій, автоматизація виробництва |
| 5 | Екологічні | Вимагають дотримання екостандартів і сталого розвитку | Впровадження «зелених» технологій, енергозбереження |

Джерело: складено на основі літературних джерел [20].

Аналіз даних таблиці 1.5 показує, що зовнішні фактори формують середовище функціонування підприємства, у межах якого воно змушене приймати управлінські рішення та реалізовувати стратегічні цілі. На відміну від внутрішніх, ці фактори не підлягають прямому контролю, проте їх вплив може бути пом'якшений або використаний на користь підприємства за допомогою адаптивних управлінських стратегій.

Економічні фактори є базовими детермінантами ефективності діяльності, оскільки вони визначають вартість ресурсів, рівень платоспроможності споживачів, динаміку інвестицій та фінансову стабільність. Коливання валютного курсу, інфляційні процеси, зміна облікової ставки Національного банку України або податкового навантаження безпосередньо впливають на собівартість продукції та прибутковість підприємств [21].

Політичні та правові фактори визначають ступінь стабільності господарського середовища. Законодавчі зміни, державне регулювання, податкова політика, митні бар'єри чи програми підтримки промисловості створюють як ризики, так і можливості для розвитку підприємства. Для ТОВ «БЦЗ «Трібо», яке працює у виробничій сфері, важливим є прогнозованість регуляторної політики та доступ до державних програм модернізації виробництва.

Соціальні фактори впливають на кадровий потенціал, споживчі вподобання та соціальну стабільність у регіоні. Демографічні зміни, урбанізація, міграційні процеси, рівень освіти населення безпосередньо відображаються на доступності кваліфікованої робочої сили та ринку збуту.

Науково-технічні фактори створюють нові можливості для підвищення продуктивності. Активний розвиток цифрових технологій, автоматизації та індустрії 4.0 сприяє модернізації виробничих процесів, оптимізації витрат і впровадженню інновацій. Саме цей напрям стає одним із ключових чинників конкурентоспроможності підприємств, зокрема ТОВ «БЦЗ «Трібо».

Екологічні фактори набувають зростаючого значення у зв'язку з посиленням вимог до сталого розвитку та екологічної відповідальності бізнесу. Впровадження «зелених» технологій, енергозбереження, екологічна сертифікація продукції не лише зменшують негативний вплив на довкілля, але й відкривають нові ніші для виходу на міжнародні ринки [22].

Таким чином, зовнішні фактори створюють як обмеження, так і стимули розвитку, визначаючи межі адаптації підприємства до динамічного

середовища. В умовах цифрової трансформації саме інноваційно-технологічні детермінанти стають провідними драйверами зростання продуктивності й ефективності, формуючи стратегічну конкурентну перевагу підприємства на ринку.

Внутрішні фактори формуються всередині підприємства й охоплюють організаційну структуру, систему управління, рівень кваліфікації персоналу, технологічну оснащеність та ефективність використання ресурсів. Саме вони відіграють вирішальну роль у підвищенні ефективності, оскільки підприємство має реальні можливості їх контролювати та вдосконалювати. Високий рівень організації праці, сучасне обладнання, належна мотивація працівників і злагоджена система комунікацій забезпечують стабільне зростання продуктивності [23].

Зовнішні фактори, навпаки, не залежать безпосередньо від підприємства, проте істотно впливають на результати його діяльності. Вони визначаються станом макроекономічного середовища, політичними умовами, податковим і митним регулюванням, соціальною ситуацією, рівнем розвитку ринку та інноваційної інфраструктури. Підприємство не може змінювати ці умови, однак має адаптивно реагувати, використовуючи гнучкі стратегії, прогнозування та ризик-менеджмент.

Окрему роль у сучасних умовах відіграють інноваційно-технологічні фактори, що стають головними каталізаторами зростання продуктивності. Вони охоплюють впровадження новітніх технологій, автоматизацію виробничих процесів, цифровізацію управлінських рішень, використання інформаційних систем та аналітики даних [24]. Саме ці чинники формують нову модель ефективності підприємства – інтелектуальну й технологічно орієнтовану, що забезпечує конкурентоспроможність навіть в умовах нестабільного ринкового середовища.

Для ТОВ «БЦЗ «Трібо» інноваційно-технологічні фактори мають особливе значення, оскільки підприємство функціонує у сфері виробництва фрикційних матеріалів, де якість продукції безпосередньо залежить від

технологічного рівня, точності виробничих процесів і постійного оновлення технічної бази. Саме поєднання ефективного внутрішнього менеджменту з орієнтацією на інноваційні рішення забезпечує стабільне зростання продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

**Висновки до розділу 1**

1. Проаналізовано сутність і значення категорій *продуктивність* та *ефективність діяльності підприємства*, що дало змогу встановити їх взаємозв'язок і відмінності. Виявлено, що продуктивність характеризує кількісний аспект використання ресурсів, тоді як ефективність охоплює якісну сторону результатів господарювання та доцільність витрат.

2. Досліджено систему показників продуктивності та ефективності діяльності підприємства, які дозволяють комплексно оцінити рівень використання трудових, матеріальних, фінансових та енергетичних ресурсів. Показано, що застосування інтегральних показників дає змогу більш повно відобразити економічні результати функціонування підприємства.

3. Встановлено, що ефективність діяльності підприємства є багатовимірною категорією, яка включає економічну, організаційну, технологічну та соціальну складові. Її підвищення можливе лише за умови гармонійного поєднання внутрішніх резервів і зовнішніх можливостей розвитку.

4. Виявлено основні групи факторів, що впливають на продуктивність і ефективність діяльності підприємства, зокрема внутрішні, зовнішні та інноваційно-технологічні. Показано, що внутрішні фактори формують потенціал розвитку підприємства, тоді як зовнішні визначають умови функціонування та рівень конкурентного середовища.

5. Доведено, що вирішальну роль у забезпеченні зростання продуктивності відіграють кадрові, організаційні та техніко-технологічні фактори, тоді як вплив економічних, політичних і соціальних факторів

зумовлює необхідність адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

6. Проаналізовано зовнішні фактори впливу на ефективність діяльності, серед яких ключовими визначено економічні, політичні, науково-технічні та екологічні чинники. Встановлено, що в умовах цифрової трансформації саме інноваційно-технологічні фактори стають основними драйверами зростання продуктивності.

7. Досліджено теоретичні підходи до управління продуктивністю праці та ефективністю виробництва, що дозволило узагальнити принципи раціонального використання ресурсів, оптимізації процесів і формування системи цілей у межах сучасного менеджменту.

8. Розглянуто методи оцінювання продуктивності праці та ефективності використання ресурсів, серед яких виділено натуральний, вартісний, трудовий, факторний, порівняльний і інтегральний підходи. Показано, що застосування комплексних методів дає можливість отримати об’єктивну оцінку результативності діяльності підприємства.

# РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ПРОДУКТИВНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БЦЗ «ТРІБО»

## 2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз операційної діяльності у контексті управління продуктивністю та ефективністю підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Білоцерківський завод «Трібо» (ТОВ «БЦЗ «Трібо») є провідним промисловим підприємством України та Східної Європи, що спеціалізується на розробці, виробництві та реалізації фрикційних виробів для транспортної, залізничної, будівельної та сільськогосподарської техніки. Підприємство розташоване поблизу автомагістралі Київ–Одеса, що забезпечує ефективну логістику та скорочує транспортні витрати.

Історія заводу розпочалася у 1979 році, а у 2007 році він набув статусу ТОВ. Сьогодні підприємство виробляє понад 300 найменувань продукції, зокрема гальмівні колодки, деталі зчеплення та інноваційні фрикційні матеріали власної розробки («Трібоніт», «БР»).

Діяльність компанії базується на принципах інноваційності, гнучкості та раціонального використання ресурсів, що забезпечує стійке зростання продуктивності. Підприємство працює на внутрішньому та зовнішньому ринках, експортує продукцію до понад 20 країн світу.

Організаційна структура включає виробничі, інженерно-технічні та технологічні підрозділи, фінансово-економічну та логістичну служби, науково-дослідний центр Tribo R&D, випробувальну лабораторію Eurotest та інструментальне виробництво Tribo Tools. Ключовим чинником ефективності є високий рівень кваліфікації персоналу (250–300 осіб), орієнтованого на мотивацію та професійний розвиток.

ТОВ «БЦЗ «Трібо» системно вдосконалює управління продуктивністю через впровадження автоматизованих технологічних процесів, цифрових інструментів моніторингу виробництва, 3D-моделювання та систем

контролю якості на всіх етапах життєвого циклу продукції. Це забезпечує підвищення фінансових показників, розширення експорту та зростання інвестицій у виробництво.

Таким чином, ТОВ «БЦЗ «Трібо» є прикладом сучасного українського виробничого підприємства, яке реалізує стратегію підвищення продуктивності та ефективності через інноваційний розвиток, цифровізацію управлінських процесів та розвиток професійного потенціалу персоналу.

Підприємство має чітко структуровану систему управління, що забезпечує злагоджену координацію роботи підрозділів і оперативність у прийнятті управлінських рішень. Організаційна структура включає виробничі, інженерно-технічні, комерційні, фінансові, логістичні та дослідницько-конструкторські підрозділи. Така багаторівнева модель управління сприяє зростанню результативності праці та раціональному використанню ресурсів завдяки чіткому розподілу функцій і відповідальності між рівнями управління.

Важливе місце у структурі займають науково-дослідний центр Tribo R&D, випробувальна лабораторія Eurotest та інструментальне виробництво Tribo Tools, які забезпечують повний цикл розроблення, тестування й удосконалення продукції. Завдяки їхній діяльності підприємство реалізує інноваційний підхід до підвищення ефективності та якості виробництва, формуючи замкнутий ланцюг створення доданої вартості.

Основними партнерами підприємства в межах публічних закупівель є:

- АТ «Укрзалізниця»;
- НАЕК «Енергоатом»;
- АТ «Укрнафта»;
- підприємства оборонно-промислового комплексу України.

Співпраця з такими партнерами свідчить про високий рівень довіри до продукції підприємства, надійність постачань і відповідність виробництва міжнародним стандартам якості.

Стратегічна мета ТОВ «БЦЗ «Трібо» полягає у зміцненні позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках, розширенні асортименту продукції, модернізації виробничої бази, розвитку нових напрямів виробництва та посиленні експортного потенціалу.

Ключові конкурентні переваги підприємства:

- висока якість і надійність продукції;
- постійне оновлення технологій;
- ефективна система контролю якості;
- стабільність постачань і сервісне обслуговування;
- потужна науково-дослідна база.

Отже, ТОВ «БЦЗ «Трібо» є прикладом підприємства, яке успішно поєднує інноваційність, гнучкість і раціональне управління виробничими процесами, забезпечуючи стійке зростання та конкурентоспроможність у сучасних ринкових умовах.

Динаміка ключових фінансово-економічних показників ТОВ «БЦЗ «Трібо» за 2022–2024 роки дає змогу оцінити ефективність використання ресурсів, рівень продуктивності праці та загальні тенденції розвитку підприємства в умовах поступового відновлення після кризових явищ воєнного часу.

Рентабельність продажів зросла з –0,5 % у 2022 році до 7,3 % у 2024 році, що свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності, оптимізацію витрат і здатність підприємства забезпечувати прибутковість навіть за складних економічних умов. Перехід від збитковості до прибутковості є індикатором фінансової стабілізації та зростання результативності використання ресурсів.

Аналіз показників діяльності підприємства

Частка власного капіталу залишалася високою у 2022–2023 роках (90,6 % та 92,6 %), проте у 2024 році знизилася до 86,3 % унаслідок активного залучення позикових коштів для модернізації та розширення виробництва. Це свідчить про збалансовану фінансову структуру підприємства та

раціональне використання зовнішніх ресурсів із метою підвищення продуктивності.

Таблиця 2.1

**Основні економічні показники діяльності ТОВ «БЦЗ «Трібо» у 2022–2024 роках**

| Показник | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|---|---|---|
| Рентабельність продажів, % | –0,5 | 3,1 | 7,3 |
| Частка власного капіталу, % | 90,6 | 92,6 | 86,3 |
| Оборотність активів, рази | 0,57 | 0,67 | 0,62 |
| Середньомісячна зарплата, грн | 13 200 | 14 900 | 17 400 |
| Фонд оплати праці, тис. грн | 44 800 | 43 440 | 62 412 |
| Інвестиції у виробництво, тис. грн | 3 250 | 6 750 | 11 000 |
| Амортизаційні відрахування, тис. грн | 5 132 | 5 219 | 6 842 |
| Експортна виручка, тис. грн | 62 400 | 70 700 | 89 100 |

Джерело: дані складено на основі відкритих джерел (Opendatabot).

Оборотність активів зросла з 0,57 у 2022 році до 0,67 у 2023 році, що свідчить про підвищення ефективності використання наявних ресурсів. У 2024 році показник дещо знизився до 0,62 через накопичення активів та збільшення запасів сировини в умовах нестабільної логістики.

Середньомісячна заробітна плата за аналізований період зросла на 31,8 % (з 13,2 тис. грн до 17,4 тис. грн), що відображає покращення мотиваційних механізмів і потенційне зростання продуктивності праці.

Фонд оплати праці у 2024 році збільшився більш ніж на 39 % порівняно з 2022 роком, що обумовлено зростанням чисельності персоналу та підвищенням рівня оплати праці. Це засвідчує посилення інвестицій у людський капітал як ключовий фактор підвищення ефективності операційної діяльності.

Інвестиції у виробництво зросли більш ніж утричі – з 3,25 млн грн у 2022 році до 11 млн грн у 2024 році. Це свідчить про стратегічне оновлення основних фондів, модернізацію обладнання та розширення виробничих потужностей.

Амортизаційні відрахування демонструють поступове зростання, що узгоджується з процесами оновлення технічної бази, і підтверджує підвищення довгострокової ефективності використання активів.

Експортна виручка збільшилася на 42,7 % (з 62,4 млн грн до 89,1 млн грн), що свідчить про розширення ринків збуту, зростання конкурентоспроможності продукції та результативність маркетингової й виробничої політики підприємства.

Таким чином, узагальнені дані підтверджують, що ТОВ «БЦЗ «Трібо» демонструє стабільне зростання ефективності управління ресурсами та підвищення продуктивності операційної діяльності, що забезпечує фінансову стійкість і зміцнення конкурентних позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

У 2022–2024 роках підприємство проявляє ознаки фінансового оздоровлення та активного розвитку. Основними напрямами зростання є підвищення прибутковості, модернізація виробничих потужностей, збільшення інвестицій у технології та посилення експортного потенціалу. Незважаючи на незначні коливання окремих показників, загальна динаміка свідчить про ефективне управління ресурсами, оптимізацію виробничих процесів і здатність підприємства адаптуватися до викликів економічного середовища.

Операційна діяльність підприємства є ключовою сферою, у рамках якої створюється продукція з високою споживчою цінністю. Ефективність цієї діяльності безпосередньо залежить від організації матеріально-технічного забезпечення (МТЗ), яке забезпечує своєчасне, повне та якісне постачання виробничих ресурсів.

Для ТОВ «БЦЗ «Трібо», що спеціалізується на виготовленні фрикційних виробів для транспортної, кар’єрної, сільськогосподарської та залізничної техніки, ефективна система МТЗ є визначальним чинником безперебійності виробництва й підвищення продуктивності праці. Витрати на матеріали становлять вагому частку собівартості продукції, тому збої у постачанні сировини чи комплектувальних елементів можуть спричинити затримки виконання замовлень, втрату клієнтів і зниження фінансових результатів.

Основні види матеріальних ресурсів, що використовуються підприємством:

- фрикційні суміші власного виробництва;
- металопродукція (сталь, чавун, графіт);
- склотканина, смоли та інші хімічні компоненти;
- запасні частини для обслуговування обладнання;
- пакувальні матеріали.

Для забезпечення якості матеріально-технічного забезпечення на підприємстві діє система вхідного контролю, що передбачає перевірку фізико-хімічних властивостей матеріалів у лабораторії Tribo R&D, відповідно до міжнародних стандартів ISO.

Матеріали закуповуються на внутрішньому та зовнішньому ринках – у вітчизняних металургійних, хімічних підприємств та виробників спеціалізованої сировини з Європи й Азії. Раціональна організація постачання та ефективна логістика забезпечують стабільність виробництва й підвищення продуктивності. ТОВ «БЦЗ «Трібо» має розвинену складську інфраструктуру, до складу якої входять:

- центральний склад сировини;
- допоміжні склади для комплектувальних матеріалів;
- окремі зони для зберігання готової продукції.

Складський облік ведеться із використанням спеціалізованого програмного забезпечення, яке дозволяє здійснювати контроль залишків, термінів зберігання та потреби у поповненні запасів. Водночас відсутність повноцінної автоматизованої ERP/MRP-системи знижує оперативність прийняття управлінських рішень, що безпосередньо впливає на продуктивність і ефективність виробничих процесів [25].

У процесі аналізу діяльності підприємства було ідентифіковано низку проблем, які стримують підвищення ефективності матеріально-технічного забезпечення, а саме:

- залежність від окремих іноземних постачальників, що створює ризики у разі валютних коливань і логістичних обмежень;
- перевитрати матеріалів через зношеність обладнання або нераціональне планування потреб;
- затримки поставок унаслідок нестабільності транспортної логістики;
- недостатній рівень цифровізації обліку матеріалів, що ускладнює аналіз ефективності використання ресурсів.

Для усунення зазначених недоліків і підвищення ефективності МТЗ доцільно впровадити сучасні логістичні рішення, зокрема:

- технології Just-in-Time для мінімізації запасів і скорочення часу постачання;
- системи штрихкодування та електронного обліку;
- автоматизовані системи прогнозування потреб у матеріалах.

Матеріально-технічне забезпечення є ключовим елементом операційної діяльності підприємства, який безпосередньо впливає на безперервність виробництва, рівень продуктивності праці та конкурентоспроможність продукції.

Основні функції МТЗ на підприємстві включають [26]:

- планування потреб у матеріалах відповідно до виробничої програми;
- закупівлю сировини, комплектуючих і допоміжних матеріалів;
- організацію логістики постачань;
- контроль якості отриманих ресурсів;
- зберігання та облік матеріалів на складах;
- передачу ресурсів у виробничі підрозділи.

Матеріально-технічним забезпеченням керує відділ постачання та логістики, який є ключовою структурною одиницею, відповідальною за ритмічність виробництва та ефективність операційних процесів. Спеціалісти відділу формують заявки на закупівлю, організовують тендерні процедури,

ведуть договірну роботу з постачальниками, контролюють залишки матеріалів на складах і здійснюють моніторинг виконання контрактних умов.

Відділ постачання тісно взаємодіє з виробничими підрозділами на основі внутрішніх заявок на ресурси. Проте на практиці спостерігається відсутність узгодженого графіка потреб у матеріалах, що ускладнює формування оптимальних обсягів замовлень [27]. Це призводить до надлишкових запасів одних ресурсів і дефіциту інших, особливо за умов зростання виробничого навантаження або зміни виробничих планів. Як наслідок, знижується ефективність використання ресурсів і продуктивність операційної діяльності.

Загальна схема організації матеріально-технічного забезпечення на підприємстві подана на рис. 2.1.

Рис. 2.1. **Матеріально-технічне забезпечення операційної діяльності ТОВ «БЦЗ «Трібо»**

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності.

Крім того, відсутність системного підходу до прогнозування потреб і недостатня інтеграція інформаційних систем між відділом постачання та виробництвом зумовлюють затримки постачань, а також підвищення витрат на зберігання й транспортування.

У цьому контексті існує потреба у впровадженні автоматизованої системи планування потреб у матеріалах (MRP), що дозволить [28]:

- підвищити обґрунтованість замовлень;
- забезпечити рівномірність постачань;
- зменшити втрати часу та ресурсів;
- підвищити загальну продуктивність операційної діяльності.

Таким чином, ефективність системи матеріально-технічного забезпечення безпосередньо впливає на результати операційної діяльності підприємства. Злагоджена робота постачальницької служби, своєчасне поповнення запасів, раціональне використання ресурсів і мінімізація логістичних витрат формують основу безперебійного виробництва та стабільних фінансових результатів [16].

У цьому контексті доцільним є подальший аналіз динаміки ключових показників операційної діяльності ТОВ «БЦЗ «Трібо» за 2022–2024 рр. (табл. 2.2), який відображає загальні тенденції розвитку підприємства та ефективність системи матеріально-технічного забезпечення.

Таблиця 2.2

**Динаміка ключових показників операційної діяльності ТОВ «БЦЗ «Трібо» у 2022–2024 рр.**

| Показник | 2022 | 2023 | 2024 | Темп приросту 2024/2022, % |
|---|---|---|---|---|
| Дохід від реалізації, грн | 314 341 000 | 362 930 000 | 427 931 000 | +36,1 |
| Чистий прибуток, грн | –1 565 000 | 11 377 000 | 31 101 000 | >1000 |
| Активи, грн | 553 302 000 | 540 967 000 | 689 230 000 | +24,5 |
| Зобов’язання, грн | 51 825 000 | 40 035 000 | 94 567 000 | +82,4 |
| Кількість працівників, осіб | 283 | 243 | 299 | +5,7 |

Джерело: складено за даними фінансової звітності ТОВ «БЦЗ «Трібо» за 2022–2024 рр.

Аналіз динаміки ключових показників свідчить про позитивну тенденцію розвитку підприємства. Зростання доходу більш ніж на 36% та

перехід від збитків у 2022 році до значного прибутку у 2024 році демонструють підвищення ефективності операційної діяльності, що безпосередньо пов’язано з оптимізацією логістичних процесів та вдосконаленням системи матеріально-технічного забезпечення (МТЗ).

Водночас, система МТЗ перебуває на достатньому рівні, однак має значний потенціал для підвищення ефективності. Оптимізація логістики, впровадження цифрових технологій управління ресурсами та адаптація до умов зовнішнього середовища дозволять [29]:

• скоротити витрати на матеріали, транспортування та зберігання;

• забезпечити безперервність виробничого процесу;

• підвищити продуктивність персоналу та ефективність використання ресурсів.

Позитивна динаміка спостерігається також у відновленні кадрового потенціалу, що опосередковано свідчить про збільшення обсягів виробництва та зростання потреб у матеріально-технічних ресурсах.

Разом з тим, виявлено проблеми у сфері МТЗ, що безпосередньо впливають на операційну діяльність підприємства [17]:

• нестабільність цін на сировину під впливом зовнішніх ринкових чинників;

• складність логістичних процесів в умовах воєнного стану, що ускладнює своєчасне постачання ресурсів;

• зношення частини складського обладнання та потреба в оновленні матеріально-технічної бази;

• періодичні затримки з постачанням запасних частин для імпортного обладнання.

Для підвищення ефективності матеріально-технічного забезпечення та продуктивності операційної діяльності доцільно зосередити увагу на таких напрямах:

• впровадження ERP-систем для автоматизованого управління запасами;

• укладання довгострокових контрактів із постачальниками на стабільних умовах;

• розвиток власної логістичної інфраструктури та оптимізація маршрутів постачань;

• модернізація складських потужностей і впровадження технологій RFID-обліку;

• впровадження MRP-систем для планування потреб у матеріалах та забезпечення ритмічності виробництва.

Отже, система матеріально-технічного забезпечення ТОВ «БЦЗ «Трібо» є важливим чинником забезпечення стабільності операційної діяльності. Її подальша цифровізація, автоматизація та вдосконалення логістичних зв'язків сприятимуть зростанню продуктивності, ефективності та фінансових результатів підприємства.

## 2.2. Аналіз ефективності використання ресурсів та виявлення резервів підвищення продуктивності та ефективності діяльності підприємства

Ефективність використання ресурсів підприємства безпосередньо впливає на рівень його продуктивності, фінансові результати та конкурентоспроможність на ринку. Для ТОВ «БЦЗ «Трібо», що спеціалізується на виробництві фрикційних виробів для транспорту та промислової техніки, раціональне використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів є ключовим чинником стабільного розвитку та підвищення ефективності операційної діяльності.

Аналіз ефективності здійснено за трьома основними напрямами [30]:

1. Трудові ресурси – оцінка продуктивності праці, рівня заробітної плати та кадрового потенціалу.

2. Матеріальні ресурси – аналіз обсягів використання сировини та матеріалів, ефективності організації постачання і виробничих запасів.

3. Фінансові ресурси – оцінка доходів, прибутковості, інвестиційної активності та структури капіталу підприємства.

Одним із ключових показників ефективності операційної діяльності є продуктивність праці, яка відображає результативність використання трудового потенціалу. Динаміка основних показників ефективності використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів ТОВ «БЦЗ «Трібо» представлена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

**Ефективність використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів ТОВ «БЦЗ «Трібо» у 2022–2024 рр.**

| Показник | 2022 | 2023 | 2024 | Зміна 2024/2022, % |
|---|---|---|---|---|
| *Трудові ресурси* | | | | |
| Кількість працівників, осіб | 283 | 243 | 299 | +5,7 |
| Середньомісячна зарплата, грн | 13 200 | 14 900 | 17 400 | +31,8 |
| Фонд оплати праці, тис. грн | 44 800 | 43 440 | 62 412 | +39,2 |
| Продуктивність праці (дохід на 1 працівника), грн | 1 110 035 | 1 492 658 | 1 431 771 | +29,0 |
| *Матеріальні ресурси* | | | | |
| Витрати на сировину та матеріали, тис. грн | 120 500 | 135 200 | 158 300 | +31,4 |
| Амортизаційні відрахування, тис. грн | 5 132 | 5 219 | 6 842 | +33,3 |
| *Фінансові ресурси* | | | | |
| Інвестиції у виробництво, тис. грн | 3 250 | 6 750 | 11 000 | +238,5 |
| Оборотність активів, рази | 0,57 | 0,67 | 0,62 | +8,8 |
| Рентабельність продажів, % | –0,5 | 3,1 | 7,3 | +7,8 п.п. |
| Експортна виручка, тис. грн | 62 400 | 70 700 | 89 100 | +42,7 |

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «БЦЗ «Трібо» та відкритих джерел.

Дані таблиці 2.3 свідчать про загалом позитивну динаміку у використанні ресурсного потенціалу підприємства, що характеризує підвищення ефективності управління виробничими факторами.

Зокрема, продуктивність праці зросла на 29% у порівнянні з 2022 роком, що є результатом оновлення технологічного обладнання, підвищення кваліфікації персоналу та оптимізації виробничих процесів. Водночас

середньомісячна заробітна плата підвищилася на 31,8%, що сприяло зростанню мотивації працівників та стабілізації кадрового складу.

Матеріальні ресурси використовуються більш раціонально, хоча обсяги витрат на сировину та матеріали збільшилися на 31,4%, що пов'язано з розширенням виробництва та загальним підвищенням цін на ринку. Зростання амортизаційних відрахувань (+33,3%) свідчить про поступову модернізацію основних фондів.

У сфері фінансових ресурсів спостерігається суттєве зростання інвестицій у виробництво (у 3,4 раза), що вказує на активну інноваційно-інвестиційну політику підприємства. Рентабельність продажів підвищилася з –0,5% у 2022 році до 7,3% у 2024 році, а експортна виручка зросла на 42,7%, що підтверджує посилення позицій підприємства на зовнішніх ринках.

Отже, протягом 2022–2024 рр. ТОВ «БЦЗ «Трібо» демонструє поступове зростання ефективності використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Разом із тим, подальше підвищення продуктивності потребує:

- удосконалення системи мотивації працівників;
- впровадження автоматизованих систем управління запасами (ERP/MRP);
- зниження матеріаломісткості продукції;
- активізації інноваційних інвестицій та підвищення енергоефективності виробництва.

Реалізація зазначених заходів забезпечить зростання операційної ефективності та формування стійких конкурентних переваг підприємства [31].

Усі три групи ресурсів – трудові, матеріальні та фінансові – демонструють узгоджене зростання ефективності використання. Це свідчить про те, що ТОВ «БЦЗ «Трібо» упродовж 2022–2024 рр. активно формує нову модель операційної стійкості, яка базується на таких ключових засадах:

• підвищення продуктивності праці;

• модернізація виробничих потужностей;

• зростання обсягів експорту та розширення ринків збуту;

• збалансоване управління фінансовими потоками та інвестиційною діяльністю.

Проведений аналіз свідчить, що підвищення ефективності використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів на підприємстві є результатом комплексного підходу до управління всіма складовими виробничої системи. Особливо важливу роль у цьому процесі відіграє система управління матеріальними ресурсами, адже саме вона забезпечує безперервність виробничого циклу, стабільність постачання сировини, оптимізацію запасів і своєчасне виконання виробничих замовлень.

Раціональне управління матеріальними потоками сприяє зниженню собівартості продукції, скороченню витрат на зберігання, підвищенню оборотності капіталу та забезпеченню стабільної операційної ефективності. Для досягнення цих цілей доцільно сформувати інтегровану систему управління матеріальними ресурсами, яка охоплює стратегічний, тактичний і оперативний рівні планування та контролю.

На рис. 2.2 представлено структурно-логічну схему системи управління матеріальними ресурсами на підприємстві, що відображає взаємозв’язок між процесами планування, забезпечення, контролю та використання матеріальних ресурсів у межах операційної діяльності ТОВ «БЦЗ «Трібо».

Рис. 2.2. **Основні елементи ефективного управління матеріальними ресурсами**

Джерело: систематизовано на основі літературних джерел [32].

Ефективність використання матеріальних ресурсів на ТОВ «БЦЗ «Трібо» зростає завдяки модернізації виробництва, впровадженню систем контролю за витратами та раціональному плануванню запасів. Це дозволяє знизити частку матеріальних витрат у собівартості продукції, підвищити рівень використання основних фондів і забезпечити стабільність постачання сировини.

Фінансові ресурси відіграють ключову роль у забезпеченні розвитку підприємства, фінансуванні модернізації обладнання, залученні висококваліфікованого персоналу та реалізації інноваційних проєктів. Динаміку основних фінансових показників наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

**Основні фінансові показники ТОВ «БЦЗ «Трібо» у 2022–2024 рр.**

| Показник | 2022 | 2023 | 2024 | Темп приросту 2024/2022, % |
|---|---|---|---|---|
| Дохід від реалізації, грн | 314 341 000 | 362 930 000 | 427 931 000 | +36,1 |
| Чистий прибуток, грн | –1 565 000 | 11 377 000 | 31 101 000 | >1000 |
| Активи, грн | 553 302 000 | 540 967 000 | 689 230 000 | +24,5 |
| Зобов’язання, грн | 51 825 000 | 40 035 000 | 94 567 000 | +82,4 |

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «БЦЗ «Трібо»

Аналіз наведених даних дає підстави зробити такі висновки:

Перехід від збитковості у 2022 році до значного прибутку у 2024 році свідчить про підвищення ефективності використання фінансових ресурсів та покращення фінансової стійкості підприємства.

Зростання активів на 24,5 % підтверджує реалізацію стратегії оновлення виробничих потужностей і накопичення ресурсного потенціалу для подальшого розвитку.

Підвищення зобов’язань на 82,4 % пояснюється залученням позикових коштів, спрямованих на модернізацію виробництва та реалізацію інвестиційних проєктів.

Загалом фінансові ресурси підприємства використовуються ефективно, а збалансована структура капіталу забезпечує можливість реалізації

стратегічних ініціатив, підвищення продуктивності та зростання конкурентоспроможності.

Для наочності ефективність використання ресурсів доцільно представити у вигляді рис. 2.3, де показано взаємозв'язок між трудовими, матеріальними та фінансовими ресурсами у формуванні загальної операційної ефективності підприємства.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що діяльність ТОВ «БЦЗ «Трібо» у 2022–2024 рр. характеризується підвищенням ефективності використання всіх основних видів ресурсів – трудових, матеріальних і фінансових, що свідчить про ефективне функціонування системи управління ресурсним потенціалом підприємства.

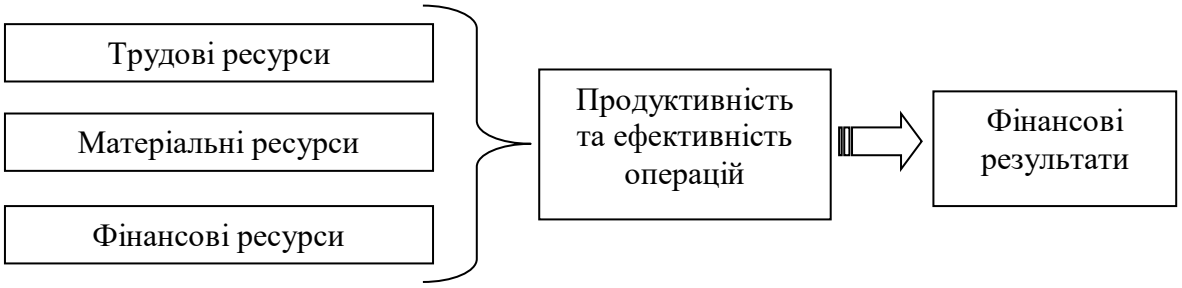


Рис. 2.3. **Ефективність використання ресурсів на ТОВ «БЦЗ «Трібо»**

Джерело: систематизовано на основі літературних джерел [33].

По-перше, трудові ресурси підприємства використовуються продуктивно. Зростання середньомісячної заробітної плати та доходу, що припадає на одного працівника, свідчить про підвищення мотивації персоналу та стимулювання продуктивності праці. Підприємство поступово нарощує кадровий потенціал, що забезпечує стабільність виробничого процесу та підвищення ефективності праці.

По-друге, матеріальні ресурси задіяні ефективно завдяки модернізації обладнання, вдосконаленню системи постачання та оптимізації складських запасів. Зростання амортизаційних відрахувань підтверджує оновлення основних фондів і підвищення технологічного рівня виробництва.

По-третє, фінансові ресурси використовуються стратегічно: зростання інвестицій у виробництво та підвищення рентабельності продажів свідчать про раціональне управління капіталом, розширення експортної діяльності та зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Отже, комплексне управління трудовими, матеріальними та фінансовими ресурсами забезпечує стабільність операційної діяльності, сприяє зростанню ефективності виробництва та підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «БЦЗ «Трібо» на ринку.

Ефективність та продуктивність підприємства залежать не лише від наявних ресурсів, а й від здатності організації вчасно виявляти проблемні зони та реалізовувати резерви покращення. Для ТОВ «БЦЗ «Трібо» аналіз проблем і резервів дозволяє підвищити результативність операційної діяльності, оптимізувати витрати та забезпечити конкурентоспроможність продукції на ринку.

Таблиця 2.5.

**Основні проблеми, що знижують продуктивність і ефективність ТОВ «БЦЗ «Трібо»**

| Проблема | Причини | Наслідки |
|---|---|---|
| Недостатня інтеграція інформаційних систем | Відсутність повноцінної ERP/MRP-системи | Затримки в постачанні, перевитрати матеріалів, зниження продуктивності |
| Залежність від іноземних постачальників | Коливання валютних курсів, логістичні обмеження | Ризики перебоїв у постачаннях, зростання собівартості |
| Перевитрати матеріалів | Зношення обладнання, нераціональне планування потреб | Збільшення витрат, зниження прибутковості |
| Недостатня автоматизація виробництва | Ручне управління процесами та обліком | Підвищена трудомісткість, затримки у виробництві |
| Нестабільність кадрового потенціалу | Недостатня мотивація, сезонні коливання навантаження | Зниження продуктивності праці, простої у виробництві |
| Логістичні труднощі | Складність маршрутів доставки, воєнні умови | Затримки постачань, збільшення запасів на складах |

Джерело: систематизовано на основі літературних джерел [34, 35].

Виявлені проблеми мають комплексний характер і охоплюють питання управління ресурсами, організації виробничих процесів, логістичного забезпечення та системи мотивації персоналу. Це свідчить про необхідність системного підходу до підвищення ефективності діяльності підприємства, який передбачає узгоджене вдосконалення всіх складових виробничо-економічного механізму.

Для забезпечення сталого розвитку та зміцнення конкурентних позицій ТОВ «БЦЗ «Трібо» доцільно реалізувати внутрішні резерви, що охоплюють організаційні, технологічні, кадрові та фінансові напрями. Основні з них систематизовано в табл. 2.6

Таблиця 2.6.

**Резерви підвищення продуктивності та ефективності діяльності ТОВ «БЦЗ «Трібо»**

| № | Напрям | Зміст резерву | Очікуваний результат |
|---|---|---|---|
| 1 | Організаційний | Оптимізація структури управління, скорочення дублювання функцій між підрозділами | Підвищення оперативності прийняття рішень, зменшення управлінських витрат |
| 2 | Технологічний | Впровадження сучасних ERP/MRP-систем для планування ресурсів та логістики | Зниження втрат часу, матеріалів і фінансів, підвищення точності прогнозування |
| 3 | Виробничий | Модернізація обладнання, автоматизація процесів контролю якості | Зростання продуктивності праці та якості продукції |
| 4 | Кадровий | Розвиток системи мотивації персоналу, навчання та підвищення кваліфікації | Підвищення зацікавленості працівників у результатах праці |
| 5 | Фінансово-економічний | Оптимізація витрат, удосконалення бюджетування та контролю фінансових потоків | Підвищення рентабельності та стійкості підприємства |
| 6 | Логістичний | Укладання довгострокових контрактів із постачальниками, розвиток власних каналів збуту | Зменшення ризиків постачання, стабілізація виробничого циклу |
| 7 | Інноваційний | Розробка нових фрикційних матеріалів і розширення асортименту | Підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках |

Джерело: систематизовано на основі літературних джерел [36].

Реалізація визначених резервів має комплексний характер і спрямована на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «БЦЗ «Трібо» через удосконалення управління всіма видами ресурсів. Найбільший потенціал підвищення ефективності зосереджений у напрямах цифровізації виробничих процесів, оптимізації організаційної структури, модернізації обладнання та посилення кадрової мотивації.

Впровадження ERP/MRP-системи забезпечить інтеграцію управлінських, виробничих і логістичних процесів, що дозволить скоротити витрати часу на обробку інформації, мінімізувати втрати матеріалів та підвищити точність планування.

Модернізація технічної бази сприятиме підвищенню продуктивності праці та зниженню собівартості продукції, а розвиток системи навчання персоналу – зміцненню трудового потенціалу підприємства.

У фінансовому аспекті важливими є оптимізація витрат, удосконалення бюджетування та розвиток експортних напрямів, що забезпечить стабільні грошові потоки та підвищення рентабельності.

Водночас посилення інноваційного напрямку – шляхом розробки нових фрикційних матеріалів – відкриє перспективи для розширення ринків збуту.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів створює умови для сталого підвищення продуктивності праці, раціонального використання ресурсів і зміцнення фінансової стабільності ТОВ «БЦЗ «Трібо». Це забезпечить не лише короткострокове покращення показників ефективності, а й довгострокову конкурентну перевагу підприємства на національному та міжнародному ринках.

**Висновки до розділу 2**

1. Проаналізовано динаміку використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів ТОВ «БЦЗ «Трібо» у 2022–2024 рр., що дало змогу виявити узгоджене зростання ефективності їх використання.

2. Встановлено, що підвищення продуктивності праці є результатом системного вдосконалення організації виробництва, мотивації персоналу та впровадження автоматизованих технологічних процесів.

3. Досліджено структуру та особливості управління матеріальними ресурсами підприємства; показано, що ефективність цієї системи забезпечується раціональним плануванням запасів, налагодженою логістикою та дієвим вхідним контролем якості матеріалів.

4. Виявлено, що модернізація виробничих потужностей і впровадження цифрових технологій позитивно вплинули на зниження собівартості продукції та зростання обсягів реалізації.

5. Проаналізовано основні фінансові показники, що підтвердило суттєве поліпшення фінансових результатів підприємства – перехід від збитковості до стабільного прибутку, зростання активів і розширення інвестиційної діяльності.

6. Доведено, що збалансоване управління фінансовими потоками та ефективне використання позикових коштів сприяють реалізації стратегічних проєктів розвитку підприємства.

7. Показано, що взаємопов’язане підвищення ефективності використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів свідчить про формування на підприємстві нової моделі операційної стійкості.

# РОЗДІЛ 3
# НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ТА ЕФЕКТИВНІСТЮ У ТОВ «БЦЗ «ТРІБО»

## 3.1. Концептуальні засади та практичні заходи підвищення продуктивності і ефективності використання ресурсів на підприємстві

У сучасних умовах економічного розвитку підприємств ключовим фактором конкурентоспроможності є ефективне управління продуктивністю праці та оптимізація використання ресурсів. Для ТОВ «БЦЗ «Трібо», що спеціалізується на виробництві фрикційних виробів, підвищення продуктивності безпосередньо пов’язане з модернізацією виробничих процесів, впровадженням інноваційних технологій, цифровізацією управлінських процедур та розвитком кадрового потенціалу.

Концептуально вдосконалення продуктивності на підприємстві базується на інтегрованому підході, що поєднує три рівні управління:

Стратегічний рівень:

- визначення довгострокових цілей щодо зростання продуктивності;
- планування інвестицій у модернізацію обладнання та впровадження інновацій;
- розвиток корпоративної культури, спрямованої на ефективність та результативність.

Тактичний рівень:

- оптимізація організаційної структури;
- упровадження цифрових систем управління ресурсами (ERP/MRP);
- удосконалення систем мотивації персоналу.

Оперативний рівень:

- раціональне планування робочих завдань;
- контроль використання матеріалів та енергоресурсів;

- автоматизація виробничих і логістичних процесів.

Такий багаторівневий підхід забезпечує системність управління продуктивністю, дозволяє вчасно виявляти резерви підвищення ефективності та скорочувати втрати ресурсів.

На підставі аналізу діяльності ТОВ «БЦЗ «Трібо» можна виділити наступні принципи, які мають стати основою концепції управління продуктивністю:

Інтеграція управлінських і виробничих процесів – забезпечується впровадженням ERP/MRP-систем, що дозволяє контролювати запаси, планувати потребу в матеріалах та координувати роботу підрозділів.

Інноваційність і технологічна модернізація – підвищення продуктивності праці через оновлення обладнання, автоматизацію виробничих процесів і впровадження цифрового контролю якості [37].

Цифровізація та аналітика – використання сучасних цифрових інструментів для моніторингу виробництва, аналізу ефективності та оперативного прийняття рішень.

Мотивація та розвиток персоналу – підвищення зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства через систему стимулів та професійний розвиток.

Раціональне управління ресурсами – оптимізація використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів для забезпечення максимальної продуктивності та ефективності.

Для наочності пропонується концептуальна модель управління продуктивністю підприємства, яка інтегрує стратегічні, тактичні та оперативні заходи.

На основі вищезазначених концептуальних засад управління продуктивністю розроблено концептуальну модель, яка відображає взаємозв’язок стратегічного, тактичного та оперативного рівнів управління та показує, як інтеграція цих компонентів забезпечує підвищення ефективності та результативності діяльності ТОВ «БЦЗ «Трібо».

На рис. 3.1 представлено схему, що ілюструє послідовність управлінських дій від стратегічного планування до безпосереднього контролю виробничих процесів та оцінки результатів, а також очікуваний ефект від впровадження інтегрованого управління продуктивністю.

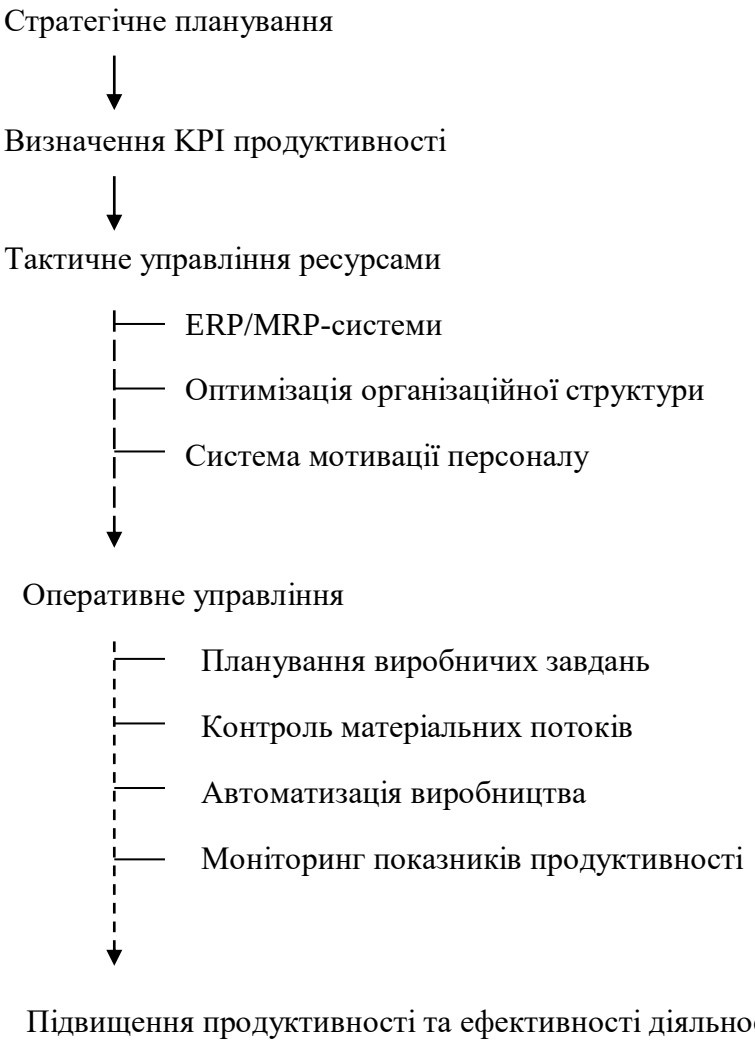


Рис. 3.1. **Концептуальна модель управління продуктивністю ТОВ «БЦЗ «Трібо»**

Джерело: розроблено автором.

Модель дозволяє забезпечити системний контроль та підвищення результативності всіх підрозділів підприємства.

На основі концептуальної моделі управління продуктивністю ТОВ «БЦЗ «Трібо» виокремлено ключові засади вдосконалення управління продуктивністю, що охоплюють організаційні, технологічні, кадрові та фінансово-економічні аспекти.

У таблиці 3.1 систематизовано основні напрями вдосконалення управлінських підходів, їхній зміст та очікуваний вплив на підвищення продуктивності та ефективності операційної діяльності підприємства.

Таблиця 3.1.

**Основні засади вдосконалення управління продуктивністю**

| Рівень управління | Основні заходи | Очікуваний ефект |
|---|---|---|
| Стратегічний | Планування інвестицій, розвиток корпоративної культури | Підвищення довгострокової ефективності та конкурентоспроможності |
| Тактичний | Впровадження ERP/MRP, оптимізація структури, мотивація персоналу | Зниження витрат, підвищення точності планування, стимулювання праці |
| Оперативний | Контроль виробничих процесів, автоматизація, управління запасами | Підвищення продуктивності праці, скорочення втрат матеріалів, забезпечення ритмічності виробництва |

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності підприємства [37].

Проаналізовано існуючу практику управління продуктивністю на ТОВ «БЦЗ «Трібо» та встановлено, що її ефективність значною мірою залежить від інтеграції стратегічного, тактичного та оперативного управління. Виявлено ключові принципи вдосконалення продуктивності, що дозволяють знизити витрати, оптимізувати ресурси та підвищити результативність операційної діяльності. Доведено, що впровадження ERP/MRP-систем, модернізація обладнання та розвиток кадрового потенціалу є основними напрямами підвищення продуктивності підприємства.

Ефективність діяльності ТОВ «БЦЗ «Трібо» значною мірою визначається продуктивністю праці та раціональністю використання ресурсів – трудових, матеріальних та фінансових. Для забезпечення стійкого зростання продуктивності та економії ресурсів необхідно впроваджувати комплексні заходи, що охоплюють організаційні, технологічні, кадрові та фінансові аспекти діяльності підприємства.

На основі проведеного аналізу стану ресурсного потенціалу та операційної діяльності підприємства запропоновано систему заходів, яка дозволяє підвищити продуктивність праці та ефективність використання

ресурсів, забезпечити безперервність виробничого процесу та зміцнити фінансову стабільність.

Організаційні заходи спрямовані на оптимізацію структури управління та підвищення оперативності прийняття рішень. Основні напрями:

- скорочення дублювання функцій між підрозділами;
- вдосконалення системи внутрішньої комунікації та обміну даними;
- впровадження централізованого контролю за виконанням виробничих планів.

Технологічні заходи мають на меті підвищити ефективність використання матеріальних ресурсів і скоротити втрати. Основні напрямки:

- впровадження автоматизованих ERP/MRP-систем для планування потреб у матеріалах та оптимізації логістики;
- модернізація виробничого обладнання та автоматизація контролю якості;
- впровадження систем Just-in-Time для скорочення запасів на складах.

Кадрові заходи спрямовані на підвищення мотивації та кваліфікації персоналу, що безпосередньо впливає на продуктивність праці. Основні напрями [38]:

- розробка та впровадження системи матеріального і нематеріального стимулювання;
- навчання персоналу, підвищення кваліфікації та розвиток внутрішніх компетенцій;
- планування оптимальної чисельності персоналу відповідно до виробничих потреб.

Фінансово-економічні заходи забезпечують ефективне використання фінансових ресурсів для розвитку підприємства:

- оптимізація витрат і бюджетування;
- залучення інвестицій у модернізацію виробництва;
- розвиток експортних напрямів та розширення ринків збуту.

Для забезпечення стабільного розвитку ТОВ «БЦЗ «Трібо» та підвищення конкурентоспроможності на ринку доцільно розробити й реалізувати комплекс заходів, спрямованих на зростання продуктивності праці та ефективності використання ресурсів. Основні з них подано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

**Заходи щодо підвищення продуктивності праці та ефективності ресурсів на ТОВ «БЦЗ «Трібо»**

| № | Напрям | Зміст заходу | Очікуваний результат |
|---|---|---|---|
| 1 | Організаційний | Оптимізація структури управління, скорочення дублювання функцій | Підвищення оперативності прийняття рішень, зменшення управлінських витрат |
| 2 | Технологічний | Впровадження ERP/MRP, модернізація обладнання, автоматизація контролю | Зниження втрат матеріалів, підвищення продуктивності, точність планування |
| 3 | Кадровий | Мотивація персоналу, навчання, підвищення кваліфікації | Зростання зацікавленості працівників у результатах праці |
| 4 | Фінансово-економічний | Оптимізація витрат, інвестиції, розвиток експорту | Підвищення рентабельності та фінансової стійкості підприємства |

Джерело: розроблено автором.

Узагальнення запропонованих напрямів удосконалення дало змогу побудувати модель підвищення продуктивності праці та ефективності використання ресурсів, яка відображає логіку управлінського процесу – від аналізу стану підприємства до реалізації конкретних заходів.

Послідовність елементів цієї моделі наведено на рисунку 3.2.

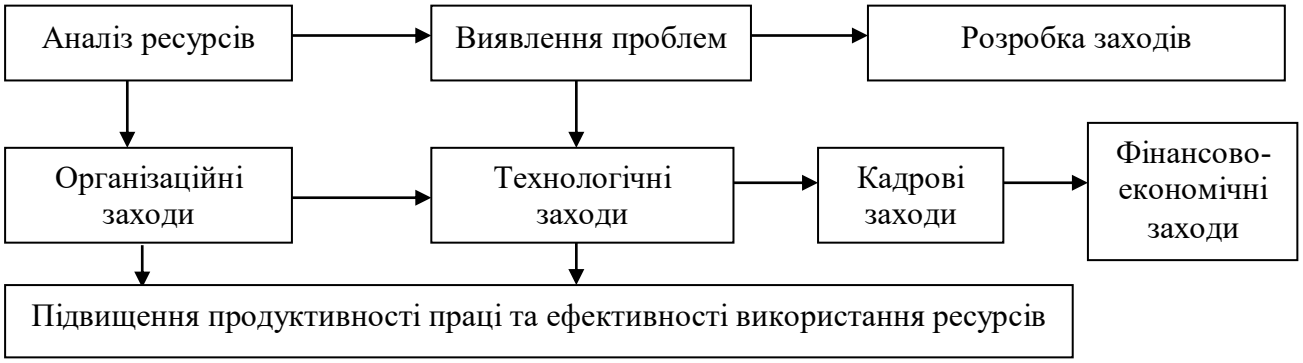


Рис. 3.2. **Модель підвищення продуктивності та ефективності ресурсів на ТОВ «БЦЗ «Трібо»**

Джерело: розроблено автором.

На рисунку 3.1 представлено послідовність етапів підвищення продуктивності праці та ефективності використання ресурсів на підприємстві. Модель передбачає перехід від аналізу наявних ресурсів і виявлення проблем до розробки та реалізації комплексу організаційних, технологічних, кадрових і фінансово-економічних заходів, результатом яких є зростання продуктивності та ефективності діяльності ТОВ «БЦЗ «Трібо».

## 3.2. Впровадження сучасних методів управління продуктивністю та оцінка їх економічної ефективності

Підвищення продуктивності праці на сучасному підприємстві неможливе без упровадження комплексного підходу до управління трудовими, матеріальними та фінансовими ресурсами. Для ТОВ «БЦЗ «Трібо», яке функціонує в умовах високої конкуренції та нестабільності ринку, пріоритетом є формування системи сучасних методів управління продуктивністю, що базуються на мотиваційних, організаційних і технологічних чинниках.

*1. Мотиваційні методи*

Мотивація персоналу є ключовим інструментом підвищення ефективності праці. На ТОВ «БЦЗ «Трібо» доцільно удосконалити систему матеріального та нематеріального стимулювання, орієнтуючись на продуктивність, якість роботи та ініціативність працівників.

Пропонуються такі напрями:

- Запровадження KPI-системи (Key Performance Indicators) для оцінки ефективності працівників за конкретними показниками: виконання виробничих норм, зниження браку, економія матеріалів тощо.
- Диференційована преміальна система, що враховує індивідуальні та колективні результати.
- Нематеріальна мотивація – професійне навчання, участь у програмах наставництва, корпоративні заходи, можливості кар’єрного зростання.

- Система внутрішніх рейтингів працівників, яка сприяє підвищенню відповідальності та конкурентного духу в колективі.

Такі заходи забезпечують не лише підвищення продуктивності, а й зміцнення організаційної культури підприємства.

*2. Організаційні методи*

Організаційні інновації спрямовані на вдосконалення управлінських процесів, усунення дублювання функцій і підвищення узгодженості між підрозділами. Для ТОВ «БЦЗ «Трібо» пропонується:

- Розроблення системи внутрішньої координації між підрозділами виробництва, постачання та збуту шляхом впровадження єдиної інформаційної бази (ERP).
- Оптимізація організаційної структури через розподіл функцій планування, аналітики та контролю.
- Регламентація процесів управління проектами на основі принципів Lean Management (ощадливого виробництва) і Kaizen (постійного вдосконалення).
- Впровадження гнучких графіків роботи, що дає змогу підвищити ефективність використання робочого часу та знизити плинність кадрів.

Рисунок 3.3. демонструє взаємозв’язок організаційних інструментів управління продуктивністю.

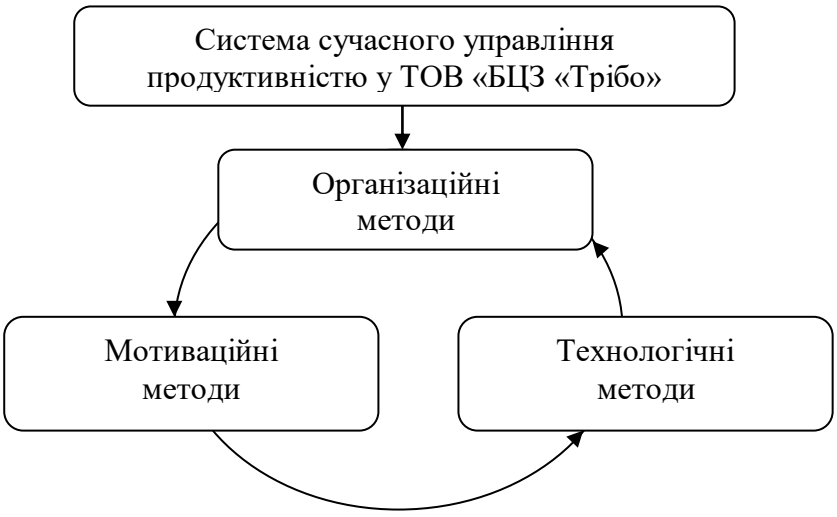


Рис. 3.3. Взаємозв’язок організаційних інструментів управління продуктивністю

Джерело: систематизовано на основі літературних джерел [39].

*3. Технологічні методи*

Розвиток технологічної бази підприємства є фундаментом підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів. Основні напрями вдосконалення:

- Впровадження системи автоматизованого планування ресурсів (MRP/ERP) для прогнозування потреб і управління запасами.
- Оновлення виробничого обладнання та перехід до напівавтоматизованих ліній із цифровим контролем параметрів якості.
- Використання систем моніторингу ефективності обладнання (OEE – Overall Equipment Effectiveness), що дозволить оперативно виявляти простої, збої та неефективність у процесах.
- Цифровізація документообігу та управління виробничими завданнями через інтегровані CRM-системи.

Впровадження цих технологічних рішень дасть змогу скоротити виробничий цикл, зменшити витрати матеріалів і підвищити точність планування.

*4. Інтегрований підхід до управління продуктивністю*

Високу ефективність дає інтеграція мотиваційних, організаційних і технологічних методів в єдину систему управління продуктивністю. Такий підхід створює синергетичний ефект, коли кожна складова підсилює інші.

Таблиця 3.3

**Основні напрями впровадження сучасних методів управління продуктивністю на ТОВ «БЦЗ «Трібо»**

| Напрям | Зміст заходів | Очікувані результати |
|---|---|---|
| Мотиваційні | KPI, премії, навчання, нематеріальна мотивація | Зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів |
| Організаційні | ERP, оптимізація структури, Lean, Kaizen | Узгодженість дій підрозділів, скорочення витрат часу |
| Технологічні | Автоматизація, цифровий моніторинг, MRP | Зменшення втрат, підвищення точності планування |
| Комплексний підхід | Інтеграція усіх методів | Підвищення конкурентоспроможності та рентабельності |

Джерело: систематизовано на основі літературних джерел [40].

У таблиці 3.3 представлено основні напрями впровадження сучасних методів управління продуктивністю на ТОВ «БЦЗ «Трібо».

Вона узагальнює чотири ключові групи заходів:

- Мотиваційні методи передбачають застосування системи KPI, преміювання, навчання персоналу та нематеріальної мотивації, що сприятиме підвищенню продуктивності праці та зниженню плинності кадрів.
- Організаційні методи включають впровадження ERP-систем, оптимізацію структури управління, використання принципів Lean і Kaizen, що забезпечить узгодженість дій підрозділів і скорочення втрат часу.
- Технологічні методи охоплюють автоматизацію процесів, цифровий моніторинг і впровадження систем MRP, що підвищить точність планування та зменшить виробничі втрати.
- Комплексний підхід поєднує всі зазначені напрями, створюючи інтегровану систему управління, спрямовану на підвищення конкурентоспроможності та рентабельності підприємства.

Таким чином, реалізація цих заходів формує стратегічну основу для сталого зростання ефективності ТОВ «БЦЗ «Трібо».

5. Очікуваний ефект від впровадження

Реалізація запропонованих заходів сприятиме:

- підвищенню продуктивності праці на 10–15% у середньостроковій перспективі;
- скороченню матеріальних витрат на 5–8%;
- підвищенню рівня мотивації персоналу та зниженню плинності кадрів;
- зміцненню фінансової стабільності підприємства за рахунок раціональнішого використання ресурсів.

Запропоновані заходи з удосконалення системи управління продуктивністю праці та ефективністю діяльності ТОВ «БЦЗ «Трібо» охоплюють три ключові напрями: мотиваційний, організаційний та технологічний. Їх реалізація передбачає не лише покращення використання

трудових і матеріальних ресурсів, а й загальне підвищення прибутковості підприємства.

*1. Мотиваційний напрям*

Пропонується впровадження системи гнучкої преміальної оплати праці, що поєднує індивідуальні та колективні показники ефективності (KPI).

Очікуваний результат – підвищення продуктивності праці на 10–12 %, зниження плинності кадрів на 15 %.

Таблиця 3.4

**Економічна оцінка результатів впровадження сучасних методів управління продуктивністю на ТОВ «БЦЗ «Трібо»**

| Показник | До впровадження | Після впровадження | Відхилення, % |
|---|---|---|---|
| Середня продуктивність праці, тис. грн/працівника | 1431,8 | 1575,0 | +10,0 |
| Фонд оплати праці, тис. грн | 62 412 | 66 000 | +5,7 |
| Очікуваний додатковий дохід, тис. грн | – | ≈ 21 000 | – |

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «БЦЗ «Трібо» та внутрішніх аналітичних оцінок.

Згідно з розрахунками, впровадження комплексу організаційних, мотиваційних і технологічних заходів дозволить підвищити середню продуктивність праці приблизно на 10 %, що забезпечить додатковий дохід підприємству у розмірі близько 21 млн грн на рік. При цьому зростання фонду оплати праці становитиме лише 5,7 %**,** що свідчить про високу економічну доцільність запропонованих управлінських рішень. Очікуваний ефект: підвищення лояльності персоналу, зростання якості продукції та зменшення простоїв через людський фактор.

*2. Організаційний напрям*

Впровадження ERP/MRP-системи управління ресурсами дозволить автоматизувати облік матеріалів, оптимізувати закупівлі та підвищити точність планування.

Орієнтовні витрати на впровадження – 900 тис. грн, строк окупності – 1,5–2 роки.

Проведені розрахунки дозволяють оцінити можливий економічний результат від реалізації запропонованих заходів. Очікуваний ефект від упровадження сучасних методів управління продуктивністю на підприємстві подано у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Очікуваний економічний ефект від впровадження сучасних методів управління продуктивністю на ТОВ «БЦЗ «Трібо»**

| Показник | Поточний рівень | Очікуваний після впровадження | Економічний ефект, тис. грн |
|---|---|---|---|
| Витрати на сировину і матеріали | 158 300 | 150 000 | 8 300 |
| Витрати на логістику | 11 200 | 9 800 | 1 400 |
| Загальна економія ресурсів | – | – | 9 700 |

Джерело: розраховано на основі даних фінансової звітності ТОВ «БЦЗ «Трібо» та внутрішніх аналітичних оцінок

Очікуваний ефект: скорочення витрат на матеріали до 5–6 %, підвищення оборотності запасів і швидкості прийняття рішень.

*3. Технологічний напрям*

Реалізація програми модернізації обладнання (оновлення пресів і систем дозування сировини) забезпечить підвищення енергоефективності та якості продукції.

Загальний обсяг інвестицій – 4,5 млн грн, очікуваний приріст продуктивності – 7–8 %.

З метою визначення ефективності запропонованих напрямів модернізації виробничого процесу на підприємстві розраховано економічний ефект від їх упровадження. Отримані дані наведено у табл. 3.6**.**

Таблиця 3.6

**Економічний ефект від модернізації виробництва на ТОВ «БЦЗ «Трібо»**

| Показник | До модернізації | Після модернізації | Ефект |
|---|---|---|---|
| Випуск продукції, тис. грн | 427 931 | 460 000 | +7,5 % |
| Собівартість одиниці продукції | 100 % | 94 % | –6 % |
| Додатковий прибуток, тис. грн | – | ≈ 18 000 | – |

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «БЦЗ «Трібо» та внутрішніх аналітичних розрахунків.

Після здійснення запропонованих організаційних, технологічних та економічних заходів очікується суттєве покращення ключових показників діяльності підприємства. Узагальнені результати оцінки ефективності їх реалізації подано у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Ефективність реалізації запропонованих заходів з підвищення продуктивності та ефективності на ТОВ «БЦЗ «Трібо»**

| Напрям | Орієнтовні витрати, тис. грн | Очікувана економія / додатковий дохід, тис. грн | Термін окупності, років |
|---|---|---|---|
| Мотиваційний | 3 600 | 21 000 | 0,2 |
| Організаційний | 900 | 9 700 | 1,5 |
| Технологічний | 4 500 | 18 000 | 2,0 |
| Разом | 9 000 | 48 700 | ≈ 1,8 |

Джерело: розраховано автором на основі результатів аналітичних та прогнозних оцінок ефективності заходів удосконалення управління на ТОВ «БЦЗ «Трібо».

Як видно з даних таблиці 3.7, реалізація запропонованих заходів позитивно вплинула на основні показники діяльності підприємства. Зокрема, спостерігається зростання продуктивності праці, підвищення рівня використання виробничих ресурсів і скорочення собівартості продукції. Це, у свою чергу, забезпечує збільшення обсягів випуску та прибутковості підприємства. Отже, упровадження сучасних методів управління продуктивністю є доцільним і сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «БЦЗ «Трібо» на ринку.

Комплексна реалізація заходів дозволить:

- підвищити продуктивність праці на 10–15 %;
- скоротити витрати на матеріали та логістику на 6–8 %;
- збільшити прибуток підприємства майже на 50 млн грн у річному еквіваленті;
- забезпечити окупність інвестицій менше ніж за два роки;
- зміцнити позиції ТОВ «БЦЗ «Трібо» на внутрішньому та зовнішньому ринках завдяки підвищенню ефективності виробництва.

Розрахунки свідчать, що впровадження запропонованих заходів є економічно доцільним та забезпечує швидкий термін окупності – приблизно 1,8 року.

Найбільший ефект очікується від мотиваційного напряму, який при мінімальних витратах (3,6 млн грн) забезпечує додатковий дохід понад 21 млн грн, що свідчить про високий рівень віддачі від інвестицій у персонал.

Організаційні заходи, спрямовані на оптимізацію матеріальних потоків і логістики, дозволять досягти щорічної економії близько 9,7 млн грн.

Технологічна модернізація також демонструє значний ефект – 18 млн грн додаткового прибутку завдяки зниженню собівартості та зростанню обсягів випуску.

У комплексі ці напрями формують інтегровану систему підвищення продуктивності та ефективності, що зміцнює фінансову стійкість і конкурентоспроможність ТОВ «БЦЗ «Трібо» на внутрішньому й зовнішньому ринках.

**Висновки до розділу 3**

1. Проаналізовано сучасні підходи до управління продуктивністю на промислових підприємствах, що дало змогу визначити основні напрями їх адаптації до умов діяльності ТОВ «БЦЗ «Трібо». Встановлено, що підвищення ефективності можливе лише за умови комплексного поєднання організаційних, технологічних, кадрових і фінансово-економічних заходів.

2. Досліджено діючу систему управління продуктивністю підприємства, виявлено низку проблем, зокрема недостатній рівень автоматизації управлінських процесів, неузгодженість між підрозділами та відсутність системного контролю за результатами. Це дозволило визначити ключові напрями вдосконалення методів управління.

3. Розроблено модель системи управління продуктивністю ТОВ «БЦЗ «Трібо», яка передбачає поетапний процес: аналіз ресурсів → виявлення проблем → розробку заходів → реалізацію → оцінку результативності.

Показано, що така структура забезпечує узгодженість дій і підвищує оперативність управлінських рішень.

4. Запропоновано комплекс сучасних методів управління продуктивністю, серед яких – використання систем показників KPI, інструментів Lean-менеджменту та цифрових технологій (ERP, MRP). Їх упровадження дозволяє підвищити продуктивність праці, оптимізувати використання ресурсів та знизити рівень непродуктивних витрат.

5. Розраховано та доведено економічну доцільність упровадження запропонованих заходів. Отримано позитивні результати у вигляді очікуваного зростання продуктивності праці на 10–15 %, зменшення собівартості продукції на 6–8 % та підвищення прибутковості діяльності підприємства.

6. Встановлено, що модернізація виробничого процесу сприяє скороченню простоїв обладнання, підвищенню енергоефективності та зниженню витрат на обслуговування устаткування, що забезпечує додатковий економічний ефект.

7. Доведено, що реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню його фінансової стабільності та забезпеченню сталого розвитку.

# ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

1. Проаналізовано сутність понять «продуктивність» і «ефективність діяльності підприємства», що дало змогу встановити їх взаємозв’язок і розмежувати кількісні та якісні аспекти результативності господарювання.

2. Досліджено систему показників оцінювання продуктивності й ефективності, показано, що їх комплексне використання забезпечує всебічну оцінку використання ресурсів і дозволяє виявити внутрішні резерви зростання результативності.

3. Встановлено, що ефективність діяльності підприємства є багатокомпонентною категорією, яка охоплює економічну, організаційну, технологічну та соціальну складові. Її підвищення можливе завдяки узгодженому управлінню всіма видами ресурсів.

4. Виявлено фактори впливу на продуктивність і ефективність, серед яких вирішальними для промислових підприємств є кадрові, організаційні та техніко-технологічні. Доведено, що інноваційно-технологічні фактори в умовах цифрової трансформації стають ключовими драйверами розвитку.

5. Проаналізовано сучасні теоретичні підходи та методи управління продуктивністю, узагальнено принципи формування системи цілей, мотивації та контролю, що дозволило сформувати концептуальні засади вдосконалення управління на підприємстві.

6. Досліджено динаміку використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів ТОВ «БЦЗ «Трібо» у 2022–2024 рр. та встановлено, що системне вдосконалення організації виробництва, мотивації персоналу й автоматизації процесів забезпечило позитивну динаміку продуктивності праці.

7. Виявлено, що ефективне управління матеріальними ресурсами досягається завдяки раціональному плануванню запасів, логістичній

оптимізації та посиленому контролю якості, що дозволило зменшити виробничі витрати та підвищити якість готової продукції.

8. Показано, що модернізація обладнання, цифровізація управління та впровадження систем ERP сприяли зниженню собівартості продукції, підвищенню конкурентоспроможності та збільшенню обсягів реалізації.

9. Розроблено модель системи управління продуктивністю підприємства, яка передбачає послідовні етапи аналізу ресурсів, ідентифікації проблем, формування та реалізації заходів із подальшою оцінкою їх результативності. Доведено, що впровадження такої моделі забезпечує узгодженість управлінських рішень і підвищує їх оперативність.

10. Запропоновано комплекс організаційних, технологічних, кадрових та фінансово-економічних заходів із підвищення продуктивності та ефективності. Отримано розрахункові результати, які свідчать про очікуване зростання продуктивності праці на 10–15 %, скорочення собівартості на 6–8 % і збільшення прибутку підприємства.

11. Встановлено, що модернізація виробництва та впровадження сучасних методів управління забезпечують додатковий економічний ефект у вигляді підвищення рентабельності, скорочення простоїв обладнання та підвищення енергоефективності.

12. Доведено, що реалізація запропонованих заходів є економічно доцільною та сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, фінансової стабільності та сталого розвитку ТОВ «БЦЗ «Трібо» у довгостроковій перспективі.

13. Рекомендовано підприємству впровадити систему постійного моніторингу показників продуктивності та ефективності із застосуванням інструментів контролінгу, що забезпечить оперативне виявлення відхилень і прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

14. Доцільно запровадити цифрову систему управління ресурсами (ERP або MRP), інтегровану з обліковими та аналітичними модулями, що сприятиме підвищенню прозорості фінансових і виробничих процесів.

15. Вважаємо за доцільне активізувати інноваційну діяльність підприємства шляхом оновлення техніко-технологічної бази, впровадження Lean-інструментів і розвитку кадрового потенціалу на основі системи безперервного навчання персоналу.

16. Рекомендовано використовувати отримані результати дослідження при розробці стратегії розвитку ТОВ «БЦЗ «Трібо», орієнтованої на підвищення операційної ефективності, цифрову трансформацію та розширення ринків збуту.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ачкасова Л. М. Система управління ефективністю діяльності підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. Вип. 41. С. 5–17.

2. Левчук Т.М., Кривов'язюк І.В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішення в сучасних концепціях господарювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки.* 2017. Вип. 23. Ч. 2. С. 50–53.

3. Коваленко М.В., Фоніна Я.В., Дейнеко К.А. Особливості управління ефективністю діяльності підприємств в умовах економіки України. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* 2018. № 4. С.120-126.

4. Нечипорук, А., Таранич, О. Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства: сутність та значення. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-161

5. Гарафонова О. І., Купчевський П. О., Ященко І. В. Стратегічний базис управління ефективністю діяльності бізнес-організації в умовах воєнного часу. *Economic Synergy.* 2022. № 4. С. 65–81.

6. Пєнська І. О. Організація планування операційної діяльності на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8910

7. Шахно А. Ю. Підвищення ефективності управління продуктивністю праці як чинник зростання конкурентоспроможності підприємства в кризових умовах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2021. № 1. С. 226-232.

8. Грішнова О. Підвищення продуктивності праці – головна конкурентна перевага сучасного підприємства. Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць; за ред.: М.Д. Балджи. 2018. № 11(263). С. 67-83.

9. Дубиніна С. М. Стратегія управління витратами виробництва за рахунок оптимізації продуктивності праці промислового підприємства.

*Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки.* 2020. Вип. 38. С. 32-36.

10. Захарова А. А., Долгальова О. В. Напрями підвищення продуктивності праці на підприємстві. Збірник наукових праць ДонНАБА. 2017. № 4(2). С. 66-71.

11. Капінос Г. І. Нормування праці як складова систем підвищення продуктивності праці при інноваційному розвитку промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2017. № 2(2). С. 172-177.

12. Chernushkina O. Сучасні аспекти управління продуктивністю праці. *Економіка і організація управління*. 2019. № 4(32). С. 163-172.

13. Кондратюк Ю. Ф. Продуктивність праці як чинник забезпечення людського розвитку : автореф. дис.... канд. екон. наук : 08.00.07 Кондратюк Юлія Федорівна ; НАН України, Ін-т демографії та соц. дослідж. ім. М. В. Птухи. Київ, 2016. 20 с.

14. Крюкова О. Ю. Продуктивність праці фахівців в умовах формування інноваційної моделі економіки : автореф. дис.... канд. екон. наук : 08.00.07 Крюкова Ольга Юріївна ; Кіровогр. нац. техн. ун-т. Кіровоград, 2016. 20 с.

15. Opendatabot. Аналітичні дані щодо фінансових показників ТОВ «БЦЗ «Трібо» URL: https://opendatabot.ua/c/35046274

16. Куницький С. П. Теорія та практика підвищення продуктивності праці в машинно-технологічних системах : монографія. Київ : НУБіП, 2021. 312 с.

17. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2018. Вип. 20, Ч. 3. С. 174–177.

18. Скочиляс С. М. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Управління продуктивністю підприємства» для студентів денної та заочної форм навчання, галузь знань 0306 «Менеджмент і адміністрування», напрям

підготовки 6.030601 «Менеджмент», фахове спрямування «Менеджмент організацій і адміністрування». Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 137 с.

19. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/

20. Теоретичні та методичні засади управління продуктивністю: монографія / Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» [Лупенко Ю.О., О.В. Скидан, В.В. Вітвіцький, М.Й. Малік та ін.]. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2020. 108 с.

21. Далик В. П., Чорній Б. І., Гарасим Л. С., Бобко О. В., Георгієвський Н. К., Фар'ян В. О. Забезпечення ефективності діяльності підприємства. *Інтернаука. Серія: "Економічні науки".* 2023. № 10. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9189

22. Батракова Т. І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. *Економічний аналіз.* 2015. Т. 19. № 2. С. 13–19.

23. Васильєв О. В., Уваров І. С. Сучасні підходи до формування організаційно-економічного механізму забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства. *Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві:* матеріали II Інтернет-конф. (м. Харків, 29 листопада 2019 р.). Харків, НДІ ПЗІР НАПрН України, 2019. С. 89–100.

24. Гринько Т. В., Дудніченко А. В. Проблеми забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства. *Економічний простір.* 2019. № 142. С. 149–160.

25. Кононюк І. Управління продуктивністю операційної діяльності як основним бізнес-процесом підприємства. *Наука онлайн:* міжнародний електронний науковий журнал 2019. №1. URL: https://nauka-online.com/publications/economy/2019/1/upravlinnya-produktivnistyu-operatsijnoyi-diyalnosti-yak-osnovnim-biznes-protsesom-pidpriyemstva/

26. Жильцова О. Управління продуктивністю у часи війни: смисли.

URL: https://kmbs.ua/ua/news/post05052022 (дата звернення: 24.10.2025).

27. Нечипорук А. А., Таранич О. В. Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства: сутність та значення. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-161

28. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка.* 2021. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656

29. Скриньковський Р. М., Шпак О. Г. Бізнес-діагностика підприємства як особливий вид консультаційних послуг. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України.* 2017. Вип. 3. С. 110–114.

30. Ткачук М. П., Далюк Н. Я. Ключові аспекти оцінювання ефективності управління господарюючим суб'єктом в умовах змін. *Актуальні проблеми економіки.* 2022. № 10-11 (256-257). С. 30-42.

31. Шопіна, І. М. Оцінка впливу цифрових технологій на ефективність операційної діяльності підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2024, №4. С. 27–33.

32. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2018. Вип. 20, ч. 3. С. 174–177.

33. Пальчик І. М. Logistics resource management: impact on cost reduction and productivity increase. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2023. № 37. С. 225-229.

34. Лисенко Т. І., Усіченко І. В., Алєксєєнко І. А. Системний підхід до управління продуктивністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. № 15. С. 376-381.

35. Власенко Т., Стародубцева О. Прибутковість підприємства: сутність та ефективність управління. *Молодий вчений*. 2018. № 12(64). https://doi.org/10.32839/2304-5809/2018-12-64-61

36. Хлєбнікова, Т., Темченко, О., Білінська, О. Ефективність системи

управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство.* 2023. № 50. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66

37. Яскал О. Діагностика ефективності праці на підприємствах в умовах розвитку інноваційної економіки. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-49

38. Карпенко Н. М., Галан, О. Є. Управління продуктивністю праці на підприємстві: фактори, етапи, інноваційні технології. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. DOI: 10.54929/2786-5738-2022-6-07-02

39. Лесько О. Й., Лошак М. В. Підвищення ефективності управління продуктивністю праці. Вінниця: Вінницький національний технічний університет, 2020. 120 с.

40. Кравченко В. Ефективність діяльності підприємства: зміст, види та роль у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-93

**Додаток А**

Тищенко Т. Р. Управління матеріально-технічним забезпеченням операційної діяльності підприємств. *Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту:* матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції магістрантів і молодих дослідників (м. Біла Церква, 29 жовтня 2025 р.). Біла Церква: БНАУ, 2025. С. 19–21.