

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджменту

 професор Ю.С. Гринчук
підпис, вчене звання, ініціали, прізвище
« 16 » червня 2025 року

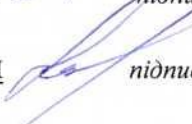
КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «ВЕРЕСТ»)

Виконала: Головащенко Єлизавета Юріївна


підпис

Керівник: професор Паска Ігор Миколайович


підпис

Рецензент: доцент Заболотний В'ячеслав Сергійович


підпис

Я, Головащенко Єлизавета Юріївна, засвідчую, що кваліфікаційну роботу бакалавра 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»

 доцент Н.В. Коваль

(підпис)

«13» квітня 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра

Головащенко Єлизавета Юріївна

Тема: Управління ефективністю діяльності підприємства (за матеріалами ТОВ «Верест»)

Перелік питань, що розробляються в роботі: теоретичні основи управління ефективністю діяльності підприємства; аналіз ефективності діяльності ТОВ «Верест»; загальна характеристика підприємства; оцінка ефективності діяльності підприємства; напрями удосконалення системи управління ефективністю діяльності підприємства.

Вихідні дані є становили законодавчі та нормативні акти України, статистичні дані Державної служби статистики, фінансова та звітна документація ТОВ «Верест», матеріали наукових публікацій, монографій, періодичних видань, а також власні розрахунки автора.

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Період виконання	Відмітка про виконання
Огляд літератури	квітень - травень 2024	виконано
Теоретико-методична частина	вересень - грудень 2024	виконано
Аналітична частина	січень - лютий 2025	виконано
Рекомендаційна частина	березень - квітень 2025	виконано
Оформлення роботи	травень 2025	виконано
Перевірка на плагіат	травень 2025	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	травень 2025	виконано
Подання на рецензування	травень 2025	виконано

Керівник

підпис

І.М. Паска

Здобувач

підпис

Є.Ю. Головащенко

Дата отримання завдання « 13 » квітня 2024 року

АНОТАЦІЯ

Головащенко Є. Ю.

*Управління ефективністю діяльності підприємства
(за матеріалами ТОВ «Верест»)*

Бакалаврська кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретико-методичних і прикладних аспектів управління ефективністю діяльності підприємства. У роботі проаналізовано економічну суть ефективності, її критерії, показники та чинники впливу в сучасних умовах господарювання. Проведено оцінку ефективності діяльності ТОВ «Верест» на основі фінансово-економічних показників, що дозволило виявити основні проблеми, пов'язані з раціональним використанням ресурсів, прибутковістю та рентабельністю. Обґрунтовано напрями удосконалення системи управління ефективністю, зокрема за рахунок оптимізації структури витрат, підвищення продуктивності праці та впровадження елементів стратегічного управління.

Об'єктом дослідження є діяльність підприємства ТОВ «Верест».

Методи дослідження. Для досягнення встановленої мети та розв'язання визначених завдань використано загальнонаукові та специфічні методи: загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, індукція та дедукція, монографічний метод, економіко-статистичні методи, порівняльний аналіз, методи економічного моделювання, графічний метод.

Інформаційну базу дослідження законодавчі та нормативні акти України, статистичні дані Державної служби статистики, фінансова та звітна документація ТОВ «Верест», матеріали наукових публікацій, монографій, періодичних видань, а також власні розрахунки автора.

Структура і обсяг роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, переліку використаних джерел. Основний обсяг роботи становить 48 сторінок комп'ютерного тексту. Список використаних джерел включає 25 найменувань.

Ключові слова: ресурси підприємства; управління ресурсами; ефективність використання; аграрне виробництво.

ANNOTATION

Golovashenko E. Y.

*Managing the efficiency of the enterprise
(based on materials from Verest LLC)*

Bachelor's qualification work is devoted to the study of theoretical, methodological and applied aspects of enterprise efficiency management. The work analyzes the economic essence of efficiency, its criteria, indicators and factors of influence in modern business conditions. An assessment of the efficiency of the activities of Verest LLC was carried out on the basis of financial and economic indicators, which allowed identifying the main problems associated with the rational use of resources, profitability and profitability. Areas for improving the efficiency management system are substantiated, in particular by optimizing the cost structure, increasing labor productivity and implementing elements of strategic management.

The object of the study is the activities of Verest LLC.

Research methods. To achieve the set goal and solve the specified tasks, general scientific and specific methods were used: general scientific and special methods: analysis and synthesis, induction and deduction, monographic method, economic and statistical methods, comparative analysis, methods of economic modeling, graphical method.

The information base of the study is legislative and regulatory acts of Ukraine, statistical data of the State Statistics Service, financial and reporting documentation of Verest LLC, materials of scientific publications, monographs, periodicals, as well as the author's own calculations.

Structure and scope of the work. The work consists of an introduction, 3 sections, conclusions, a list of sources used. The main volume of the work is 48 pages of computer text. The list of sources used includes 25 items.

Keywords: enterprise resources; resource management; efficiency of use; agricultural production.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
ВСТУП РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВЕРЕСТ».....	18
2.1. Загальна характеристика підприємства	18
2.2 Оцінка ефективності діяльності підприємства.....	23
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	32
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах динамічного розвитку ринкової економіки питання ефективності діяльності підприємств набувають особливої актуальності. Конкурентна боротьба, нестабільність економічного середовища, зростання вимог споживачів та постійна зміна технологій ставлять перед підприємствами завдання постійного підвищення ефективності своєї роботи. Ефективність діяльності є важливим показником, що відображає раціональність використання ресурсів, фінансову стабільність, конкурентоспроможність та перспективи розвитку підприємства.

Система управління ефективністю діяльності підприємства охоплює широкий спектр питань: аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, стратегічне планування, управління фінансами, персоналом, виробничими процесами тощо. Особливу роль відіграє своєчасне та об'єктивне оцінювання ефективності, що дозволяє виявити проблемні зони та визначити напрями удосконалення.

Серед дослідників, роботи яких активно використовувалися в цьому дослідженні, варто виділити наступних: Армстронг М., Говорушко Т. А., Гончарук А. Г., Дейнеко К. А., Жулай Г. С., Каламан О. Б., Коваленко М. В., Куценко А. В., Нікітін В. Г., Рихліцький В. О., Савченко С. М., Тейлор Ф. У., Ткачова С. С., Фоніна Я. В., Шипіна С. Б. Проте, незважаючи на важливість та значущість використаних робіт вітчизняних науковців питання пошуку шляхів ефективного управління бізнес-організаціями в Україні в умовах економіки воєнного часу потребують розробки цілісного підходу з урахуванням викликів часу.

Метою даної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів управління ефективністю діяльності підприємства, аналіз основних підходів до її оцінювання та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності конкретного підприємства.

Відповідно до мети бакалаврської роботи були поставлені наступні завдання:

- розкрити сутність і значення ефективності діяльності підприємства;
- здійснити аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на ефективність;
- оцінити економічну ефективність діяльності ТОВ «Верест»;
- виявити резерви підвищення ефективності та запропоновано шляхи її удосконалення.

Об'єктом дослідження є управління ефективністю виробництва на підприємстві ТОВ «Верест» в умовах ринкової економіки.

Предметом дослідження є механізм управління ефективністю діяльності підприємства.

У процесі роботи були використані наступні *методи дослідження*: аналіз і синтез, економіко-статистичні методи, графічний метод, метод порівняльного аналізу.

Інформаційну базу дослідження становлять статистичні дані підприємства, звітність ТОВ «Верест», матеріали Державної служби статистики України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників у сфері економіки підприємства.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 50 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

На сучасному етапі, в умовах дії воєнного стану в Україні, перед підприємствами постає низка нових викликів, для подолання яких недостатньо застосування традиційних методів і підходів до управління ефективністю діяльності. Сучасна ситуація потребує оновленого, гнучкого та своєчасного управлінського механізму, що має бути орієнтований на посилення конкурентних переваг і забезпечення стабільності позицій підприємства на ринку. У періоди кризових явищ управління ефективністю діяльності набуває особливої ваги, оскільки саме воно визначає характер взаємодії із зовнішнім середовищем, задає методологію побудови системи управління та забезпечує реалізацію її основних функцій.

Ефективне управління підприємством варто розглядати як цілісну систему, яка включає низку взаємопов'язаних елементів. Досягнення результативності цієї системи можливе лише за умови злагодженої роботи її складових, коректного вибору управлінських підходів, програм мотивації та механізмів управління ефективністю. Основне завдання управлінської діяльності полягає в забезпеченні злагодженої роботи структурних підрозділів підприємства та координації його взаємодії із зовнішнім середовищем. Визначальна роль управління в ринкових умовах пояснюється тим, що воно виступає основним інструментом інтеграції економічних процесів усередині підприємства, поєднуючи, наприклад, інтереси працівників щодо заробітної плати, соціального захисту, умов праці та розвитку з інтересами власників, спрямованими на отримання прибутку та створення потенціалу для подальшого розвитку.

Важливо виокремити ключові принципи, якими керуються менеджери в процесі реалізації управлінських функцій. До них належать чіткий розподіл обов'язків, що дозволяє ефективно визначити функціональні ролі управлінців і виконавців, а також дотримання дисципліни та порядку. Недотримання

організаційної дисципліни призводить до неякісного виконання функцій і знижує загальну ефективність управління. Значний вплив на ефективність має система мотивації: як матеріальної (заробітна плата, преміювання, участь у прибутках), так і нематеріальної (можливість професійного зростання, гнучкий графік, участь у прийнятті рішень).

Особливої уваги в нинішніх умовах набуває ефективне управління аграрним підприємством. Сучасна економічна трансформація сформувала два головні підходи до побудови загальної теорії управління: один орієнтований на адаптацію класичних теорій до нових ринкових реалій, інший на розробку нових моделей управління, які враховують специфіку перехідного періоду. Економічна сутність підприємства як соціального об'єкта полягає в його здатності створювати суспільно корисні блага. З організаційного боку підприємство діє як система, яка, залишаючись автономною, активно взаємодіє із зовнішнім середовищем, використовуючи внутрішні ресурси. Управління підприємством це, зокрема, процес координації виробничих ресурсів, персоналу та контроль з боку керівників, що охоплює всі аспекти функціонування бізнесу.

Таким чином, поняття «корпоративне управління» є складним і багатограним науковим явищем, яке не має однозначного тлумачення і потребує комплексного підходу до його розкриття. У сучасних умовах багато підприємств у межах організаційної структури впроваджують кілька управлінських систем одночасно. Так, наприклад, для виробничо-комерційної діяльності може застосовуватись бюрократична модель, тоді як у керівництві та взаємодії з підрозділами дивізіональна або функціональна.

З огляду на ринкові виклики, модернізація механізмів управління повинна передбачати реалізацію комплексу ефективних заходів, що слугують інструментом досягнення стратегічних цілей. Економічні реформи, що нині тривають, істотно змінюють систему управління підприємствами, впливаючи як на взаємодію між її елементами, так і на появу нових управлінських структур. Однією з головних проблем сучасних підприємств є прагнення до

отримання прибутку без належної уваги до розвитку кадрового потенціалу. Пітер Друкер наголошував, що найбільшим досягненням Джека Уелча, голови корпорації General Electric, була його здатність поєднувати досягнення короткострокових фінансових результатів (у межах трьох років) із довгостроковим баченням розвитку людських ресурсів на 5–7 років уперед.

Актуальною також залишається проблема надмірного поділу між керівниками та виконавцями. Працівники це не просто підлегли, а передусім люди, які захоплені своєю справою і віддані місії підприємства. Успішність компанії прямо залежить від ефективності роботи саме таких фахівців. Їх енергія повинна бути направлена в єдине русло, взаємодоповнюючи та коригуючи зусилля одне одного. Проблема в тому, що чимало компаній лише підходять до етапу впровадження інновацій, хоча саме систематичне оновлення й інноваційне лідерство мають стати основою їхньої конкурентоспроможності.

Серед першочергових напрямів удосконалення управлінської системи слід виокремити впровадження стратегічного консалтингу для обґрунтування місії та цілей підприємства; створення чітко структурованого маркетингового відділу з розподілом обов'язків; налагодження договірних відносин з партнерами та споживачами; впровадження сучасних форм корпоративного управління, спрямованих на задоволення інтересів колективу та створення комфортного середовища для праці.

Оцінювання ефективності управління є складним процесом, що потребує застосування різноманітних критеріїв і методик, здатних враховувати численні чинники впливу. Найпростішим способом оцінки ефективності є зіставлення витрат ресурсів і отриманих результатів. Проте такий підхід є надто спрощеним і не відображає усієї суті управлінської діяльності. Наприклад, отримання прибутку не завжди є прямим результатом дій керівництва, а витрати на менеджмент не завжди піддаються точному обчисленню. Ба більше, результати управління можуть мати не тільки економічний, а й соціальний або соціально-економічний характер.

Ефективність діяльності підприємства є багатограним поняттям, що поєднує економічні, соціальні та екологічні складові. У загальному розумінні це досягнення найбільших результатів за умови найменших витрат ресурсів. З позиції економіки ефективність визначається як співвідношення між отриманим результатом (обсяг продукції, прибуток, додана вартість) та ресурсами, які були витрачені на його досягнення (капітал, праця, матеріали). У цьому контексті ключовими є як ресурсний компонент, так і результативний, що разом відображають загальний рівень ефективності.

Ефективність діяльності підприємства є однією з основних економічних категорій, яка відображає результативність використання виробничих ресурсів і ступінь досягнення поставлених цілей. У загальному вигляді ефективність це співвідношення між отриманими результатами (ефектом) і витратами, які були здійснені для їх досягнення. У підприємницькій діяльності під ефективністю розуміють раціональне використання ресурсів з метою отримання максимального економічного та соціального результату.

З економічної точки зору ефективність може мати кількісну та якісну характеристику. Кількісні показники включають прибуток, рентабельність, продуктивність праці, оборотність капіталу тощо. Якісні аспекти це адаптивність підприємства до змін у зовнішньому середовищі, рівень інновацій, клієнтоорієнтованість, корпоративна культура тощо.

Управління ефективністю підприємства розглядається як безперервний управлінський процес, що охоплює етапи планування, реалізації, контролю та коригування управлінських рішень з метою досягнення стратегічних і тактичних завдань із найбільш раціональним використанням наявних ресурсів.

Проблематика управління ефективністю господарської діяльності підприємств є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Серед них варто виокремити праці Т.М. Левчук, І.В. Кривов'язюк, Т.А. Говорушко, Н.І. Климаш, Н.О. Лазаревої, М.В. Коваленка, Я.В. Фоніна, К.А. Дейнеко, А.В. Куценка, А.Г. Гончарука, а також іноземних авторів, таких як М. Армстронг, С. Хетфілд, Е. Холдсворт, Д. Джирасин, С. Хатчінсон [1–11].

Науковці пропонують різні підходи до трактування сутності системи управління ефективністю діяльності підприємства, які узагальнено представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «управління ефективністю діяльності підприємства» [1]

Автор	Сутність визначення	Особливості
Левчук Т.М., Кривов'язюк І.В. [1]	Це буквально частина широкого процесу управління, ряд діяльностей в галузі управління, що прагнуть зробити ефективність більш керованою	Частина процесу управління
Говорушко Т.А., Климаш Н.І. [2]	Це постійний, систематичний підхід до вдосконалення результатів за допомогою науково обґрунтованих рішень, постійного організаційного навчання та зосередження на звітності за результатами діяльності	Систематичний підхід до вдосконалення результатів
Лазарева Н.О. [3]	Це інтегрований підхід менеджменту, що об'єднує різні напрями діяльності підприємства, включаючи стратегію, управління персоналом, операційний менеджмент, планування, аналіз, облік та контроль, відповідні методи, моделі, системи та програмне забезпечення задля забезпечення сталого зростання ефективності діяльності підприємства	Інтегрований підхід для забезпечення сталого зростання ефективності
Коваленко М.В., Фоніна Я.В., Дейнеко К.А. [4]	Це процес формування, розподілу та раціонального використання всіх наявних на підприємстві ресурсів з метою максимізації фінансових результатів діяльності підприємства	Процес для максимізації фінансових результатів діяльності
Куценко А. В. [5]	Цілеспрямоване оперативне регулювання діяльності за напрямками управління ефективністю для забезпечення відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам	Оперативне регулювання для забезпечення відповідності параметрам
Армстронг М. [6]	Систематичний та безперервний процес вдосконалення організаційної діяльності шляхом розробки показників ефективності окремих працівників та колективів	Процес вдосконалення організаційної діяльності
Хетфілд С. [7]	Це процес створення робочого середовища чи обстановки, в якій люди мають можливість продемонструвати свої найкращі здібності	Процес створення робочого середовища
Холдсворд Джирасин Д. [8]	Процес, який включає заходи по спільній роботі, довгостроковому мисленню, формуванню людського капіталу і лояльності клієнтів	Процес для формування людського капіталу
Хатчінсон С. [9]	Є поліпшенням ефективності, та, як правило, відноситься до ряду ініціатив в галузі управління, які прагнуть зробити ефективність більш «керованою». Його можна розглядати з різних точок зору, включаючи стратегії, організаційну поведінку, операційний менеджмент, економіку та бухгалтерський облік, а також управління персоналом	Процес, який розглядає різні аспекти діяльності підприємства
Національна комісія з управління ефективністю [10]	Постійний, систематичний підхід до вдосконалення результатів за допомогою науково обґрунтованих рішень, постійного організаційного навчання, і зосередження на звітності за результатами діяльності	Підхід до вдосконалення результатів
Гончарук А.Г. [11]	Це особливий підхід менеджменту, створений для забезпечення ефективної роботи підприємства та описує методологію, вимірювання, процеси, методи, методики, системи та програмне забезпечення, які використовуються для діагностики (оцінки), аналізу, контролю і забезпечення зростання ефективності діяльності на різних підприємствах	Підхід для забезпечення ефективної роботи підприємства

Аналізуючи підходи різних авторів до визначення поняття «управління ефективністю діяльності підприємства», можна зробити висновок про відсутність єдиної уніфікованої трактовки. Найбільш комплексно, на нашу думку, розкривають це поняття Н.О. Лазарева, С. Хатчінсон і А.Г. Гончарук [3, 9, 11], які включають до нього процеси, методи, аналіз, контроль, людський капітал тощо.

У свою чергу, такі автори як М. Армстронг, С. Хетфілд, Е. Холдсворд, Д. Джирасин [6–8] зосереджують увагу на людському факторі, трактуючи ефективність як результат формування людського капіталу, створення продуктивного робочого середовища або встановлення індивідуальних показників працівників. Попри важливість таких підходів, вони не охоплюють повною мірою багатогранність управління ефективністю.

М.В. Коваленко, Я.В. Фоніна, К.А. Дейнеко [4] акцентують увагу на фінансовому аспекті, визначаючи ефективність як максимізацію результатів. Проте, фінансова результативність залежить від багатьох зовнішніх і внутрішніх чинників, тому не може бути єдиним критерієм оцінки.

Т.М. Левчук і І.В. Кривов'язюк [1] розглядають управління ефективністю як елемент загального управлінського процесу, що сприяє посиленню керованості. Проте таке визначення не розкриває сутнісної природи поняття.

Значно ближчим до системного підходу є визначення Т.А. Говорушко та Н.І. Климаш [2], які вважають управління ефективністю системним удосконаленням результатів діяльності, хоча й не конкретизують, про які саме результати йдеться.

Для повноцінного розуміння поняття доцільно розглянути його об'єкт – ефективність діяльності підприємства. Відомий менеджер П. Друкер стверджував: результативність є наслідком процесів і виконання завдань, а ефективність – відображенням правильності дій [12]. Отже, ефективність – це ключ до довгострокового успіху підприємства.

Оцінюючи ефективність, необхідно враховувати її відповідність стратегічним цілям підприємства. Для цього доцільно застосовувати систему збалансованих показників, запропоновану Д. Нортоном і Р. Капланом. Вона дозволяє оцінити реалізацію стратегії в розрізі чотирьох площин: фінансові показники, клієнтський аспект, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток персоналу [13].

Ефективне підприємство функціонує як відкрита система, що взаємодіє із зовнішнім середовищем. Усі елементи як внутрішні, так і зовнішні впливають на діяльність, тому важливо враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін та взаємозв'язок структурних складових підприємства.

Згідно з дослідженнями McKinsey, близько 85% чинників, що впливають на ефективність, є ендегенними, тобто внутрішніми. Водночас врахування екзогенних чинників стимулює зміну управлінських підходів і формує нову поведінкову модель підприємства.

До внутрішніх (ендегенних) факторів належать:

- фактори виробничого процесу (персонал, технології, стиль управління, проєктування продукту тощо);
- ресурсні фактори (сировина, обладнання, кадрове забезпечення);
- фактори збуту продукції (якість, обсяг, ціна, частка ринку, репутація).

Зовнішні (екзогенні) фактори включають:

- загальні економічні умови та структурні зміни;
- ресурсне середовище (енергоносії, фінанси, робоча сила);
- державну політику (податкова, інноваційна, фіскальна).

Система управління ефективністю повинна мати відповідне інструментальне забезпечення, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Отже, доцільним є формування комплексної системи управління ефективністю, яка б включала: цілі, критерії оцінки, методи аналізу, мотиваційний механізм, кадрове забезпечення та моніторинг (рис. 1.1). Така

система має стати основою для стратегічного і поточного управління результативністю підприємства.



Рис. 1.1. Структура системи управління ефективністю діяльності підприємства [1]

Як свідчить аналіз рисунка 1.1, екзогенні чинники розміщені у верхній частині представленої схеми, що вказує на їх визначальний вплив на всю систему управління ефективністю. Саме зовнішні фактори виступають основою для формування системи показників і вибору інструментів реалізації завдань, які стоять перед системою управління ефективністю підприємства.

Основна система управління ефективністю діяльності підприємства складається з двох взаємопов'язаних елементів: з одного боку це система

показників ефективності, з іншого система забезпечення та інструментарій, призначений для управління цією ефективністю.

При розробці системи показників доцільно використовувати збалансовану систему показників, яка дозволяє гармонійно поєднати всі внутрішні (ендогенні) фактори підприємницької діяльності. Такий підхід сприяє комплексному управлінню доходами, витратами, всіма видами ресурсів підприємства, а також його економічним потенціалом. Компоненти цієї системи дозволяють зосередити увагу на тих напрямках діяльності, які потребують негайних змін, одночасно підтримуючи стабільність інших напрямів на належному рівні.

Оптимальність побудови системи управління ефективністю безпосередньо залежить від адекватного підбору інструментарію для вирішення ключових завдань. Йдеться про методи та алгоритми, що використовуються у плануванні, аналізі, організації, мотивації та контролі ефективності діяльності підприємства. Наприклад, методика аналізу, яка була запропонована в роботі [14], дає змогу не лише обчислювати показники ефективності за окремими напрямками, а й визначати інтегральний показник ефективності, що значно розширює можливості у сфері аналітики. У випадку необхідності швидкої оцінки ефективності (експрес-аналізу) доцільно використовувати альтернативну методику. Водночас усі плани, які розробляються на підприємстві, мають супроводжуватись належною організацією виконання і стимулюванням, а обрані методи будуть залежати від специфіки відповідного напрямку діяльності.

Система забезпечення ефективності діяльності підприємства охоплює всі ресурси, які необхідні для досягнення поставлених цілей. Своєчасне, якісне та повне забезпечення підприємства такими ресурсами є вирішальним чинником досягнення очікуваних результатів.

У найзагальнішому вигляді ефективність можна розглядати як відношення результатів діяльності до витрат, які були здійснені для їх досягнення. Одним з найоб'єктивніших абсолютних результатів у діяльності

підприємства є прибуток. Саме прибуток становить джерело формування власних коштів підприємства, а ефективне управління цим показником визначає рівень його стабільності, конкурентоспроможності та здатності до самофінансування. На наш погляд, особливу увагу в цьому контексті слід приділити управлінню податковими зобов'язаннями, оптимізації розподілу чистого прибутку та ефективному використанню розподіленого прибутку. Зазначений підхід дозволяє більш детально опрацювати кожен із цих напрямків, що у подальшому сприятиме збільшенню капіталу, стимулюванню інвестиційної активності та забезпеченню фінансової незалежності підприємства.

Формування ефективної системи управління ефективністю діяльності підприємства є надзвичайно актуальним завданням, яке потребує комплексного підходу. Ефективність є однією з ключових передумов успішного функціонування і життєздатності підприємства, а також базовим принципом сучасного управління.

Як економічна категорія, ефективність є багатогранною, оскільки охоплює різноманітні сфери функціонування підприємства. Такий характер категорії безпосередньо впливає на складність та комплексність побудови системи управління. У межах даного дослідження було здійснено аналіз різних підходів до трактування поняття «управління ефективністю діяльності підприємства», що дозволило встановити: більшість науковців розглядають це поняття як інтегрований процес, спрямований на забезпечення сталого зростання ефективності суб'єкта господарювання.

На основі концепції збалансованої системи показників у роботі запропоновано структуру системи управління ефективністю діяльності підприємства. У подальших дослідженнях доцільно зосередити увагу на деталізації системи забезпечення ефективності та розробці інструментарію, який дозволить адаптувати управлінські механізми до умов мінливої економічної ситуації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «Верест»

2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників виробничо-господарської діяльності ТОВ «ВЕРЕСТ»

Повна назва підприємства Товариство з обмеженою відповідальністю «ВЕРЕСТ». Скорочена назва ТОВ «ВЕРЕСТ». Юридична адреса: Україна, 32460, Хмельницька область, Кам'янець-Подільський район, село Гірчична, вулиця Центральна, будинок 16.

ТОВ «Верест» є одним із провідних вітчизняних підприємств у сфері м'ясопереробки, яке здійснює свою діяльність з 1997 року. Сьогодні в штаті підприємства працює 350 осіб. Протягом останніх років підприємство модернізувало виробництво, встановивши обладнання європейського зразка, та впровадило стандарт ISO за рахунок функціонування власної бактеріологічної лабораторії.

На території переробного комплексу здійснюється повний цикл виробництва м'ясної продукції без залучення зовнішніх підрядників. Підприємство має високопродуктивну матеріально-технічну базу, яка гарантує якісну підготовку продукції та її збереження у належному стані на всіх етапах виробництва. Сумарний досвід роботи понад 25 років.

Засновники та власники підприємства: Страхоцінський Віктор Вікторович, Бернашевський Олександр Вячеславович, Бернашевський Ярослав Олександрович. Організаційно-правова форма: Товариство з обмеженою відповідальністю. Форма власності: Приватна (недержавна).

Основний вид діяльності: 10.11 Виробництво м'яса.

Інші види діяльності відповідно до Статуту підприємства включають:

- вирощування зернових, бобових та олійних культур;
- розведення свиней;

- виробництво м'яса птиці;
- виготовлення м'ясних продуктів;
- проведення будівельно-монтажних робіт;
- технічне обслуговування та ремонт автомобілів;
- посередницькі послуги в торгівлі сільськогосподарською продукцією, живими тваринами, текстильною сировиною тощо;
- оптова торгівля м'ясом і м'ясною продукцією;
- роздрібна торгівля харчовими продуктами, напоями, тютюновими виробами в неспеціалізованих магазинах та інше.

Організаційна структура управління підприємства охоплює: вищий управлінський рівень, виконавчу дирекцію, функціональні відділи та виробничі підрозділи; чітко налагоджений ланцюг командування; регіональні чи філіальні офіси; проектні команди, робочі групи, дорадчі органи.

Головна мета діяльності ТОВ «Верест» переробка сировини тваринного походження, зокрема м'яса, у високоякісні м'ясні вироби, придатні для споживання.

У порівнянні з продукцією, яка виготовляється в особистих селянських господарствах, м'ясна продукція промислового виробництва значно перевершує її за якісними та споживчими характеристиками. Промислове виробництво дозволяє випускати продукцію з урахуванням різних функціональних вимог і потреб широкого кола споживачів. Завдяки наявності контролю якості та спеціалізованих лабораторій на підприємстві забезпечується відповідність продукції чинним ветеринарно-санітарним і гігієнічним нормам, що складно гарантувати в умовах дрібного виробництва.

Цілі підприємства спрямовані на досягнення основної мети і передбачають:

1. Виробництво м'ясної продукції високої якості.
2. Повне задоволення потреб споживачів.
3. Раціональне управління виробничими процесами.
4. Забезпечення прибутковості та фінансової стабільності.

Місія ТОВ «Верест» полягає в наданні споживачам безпечної, якісної та доступної м'ясної продукції.

З метою дослідження ефективності функціонування підприємства та оцінки його товарної політики необхідно проаналізувати ключові техніко-економічні показники діяльності підприємства за період 2020–2022 років.

Аналіз даних свідчить про те, що у 2021 році чистий дохід від реалізації продукції зріс на 37,6 % у порівнянні з 2020 роком і становив 246 748 тис. грн. У 2022 році цей показник продовжив зростання на 61,3 % у порівнянні з попереднім роком, досягнувши 397 983 тис. грн. При цьому собівартість реалізованої продукції також зросла: на 37,8 % у 2021 році та на 64,4 % у 2022 році. Незважаючи на ріст витрат, у 2021 році прибуток зріс на 32,2 %, піднявшись з 3 698 тис. грн до 4 889 тис. грн. Водночас у 2022 році зафіксовано зменшення чистого прибутку до 4 610 тис. грн, що на 5,8 % нижче рівня 2021 року.

Динаміка обсягів реалізації продукції, витрат на виробництво та прибутковості підприємства за 2020–2022 роки візуалізована на рисунку 2.1.

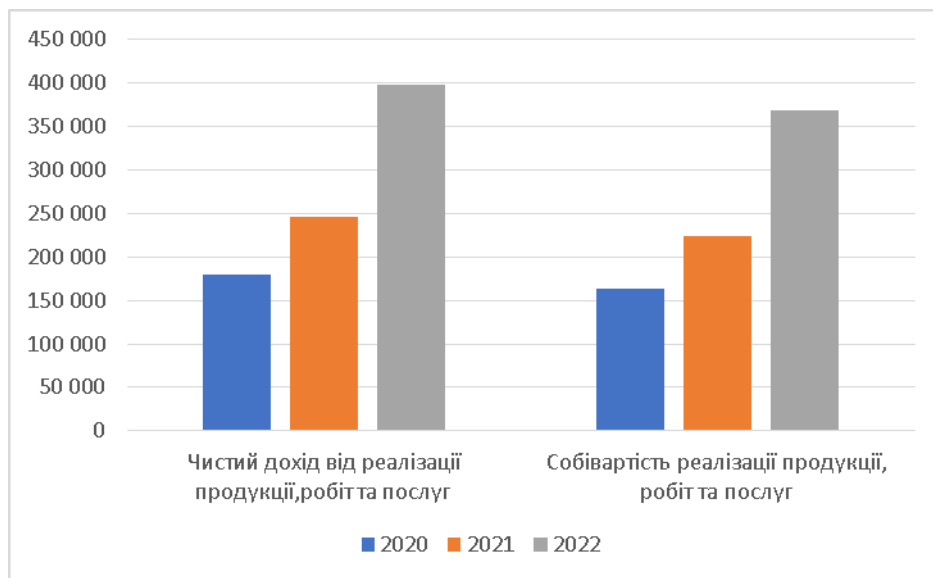


Рисунок 2.1 – Динаміка чистого доходу від реалізації та собівартості реалізованої продукції ТОВ «ВЕРЕСТ» у 2020-2022 роках

Згідно з наведеними даними, у 2021 році середньорічна вартість основних виробничих фондів зросла на 17,2 % порівняно з попереднім роком, однак у 2022 році спостерігалось її зниження на 25,6 %. Водночас упродовж 2020–2022 років спостерігалася позитивна тенденція до збільшення середньорічної вартості оборотних засобів: у 2021 році на 55 %, а у 2022 році ще на 45,2 % (див. рис. 2.1).

Показник фондівіддачі зріс із 3,21 грн у 2020 році до 3,77 грн у 2021 році, а у 2022 році досяг 8,17 грн на кожну гривню, інвестовану в основні виробничі фонди. Така позитивна динаміка свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів підприємства. Про це також говорить зниження показника фондомісткості з 0,31 грн у 2020 році до 0,12 грн у 2022 році.

Одним із важливих напрямів аналізу діяльності підприємства є оцінка забезпеченості трудовими ресурсами. У період з 2020 по 2022 роки відбулося зменшення середньооблікової чисельності працівників, що підтверджується інформацією, відображеною на діаграмі на рисунку 2.2.

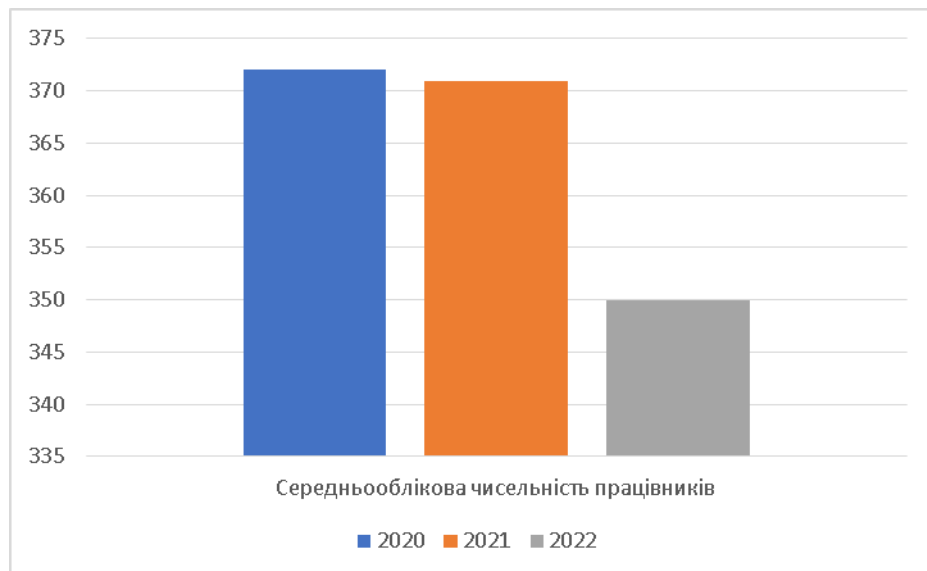


Рисунок 2.2 - Динаміка чисельності персоналу «ВЕРЕСТ» у 2020-2022 роках

За цей період загальний фонд оплати праці зріс з 32 195 тис.грн до 54 746 тис.грн, а також простежується зростання середньомісячної заробітної плати – 7 212 грн/міс. у 2020 році, 9 703 тис. грн/міс. у 2021 році та 13 035 грн/міс. у 2022 році, що складає майже 70 % приросту розміру заробітної плати протягом останніх трьох років. За 2022 рік значно зросла продуктивність праці працюючих (див. рис. Б.3), на що вплинуло скорочення чисельності, збільшення чистого доходу у вартісному вимірі, пов'язане із зростанням цін на сировину та енергоносії.

На рисунку 2.3 відображено динаміку чистого прибутку підприємства ТОВ «ВЕРЕСТ». Найбільше значення цього показника припадає на 2021 рік, у 2022 році зафіксовано найнижче за весь досліджуваний період.

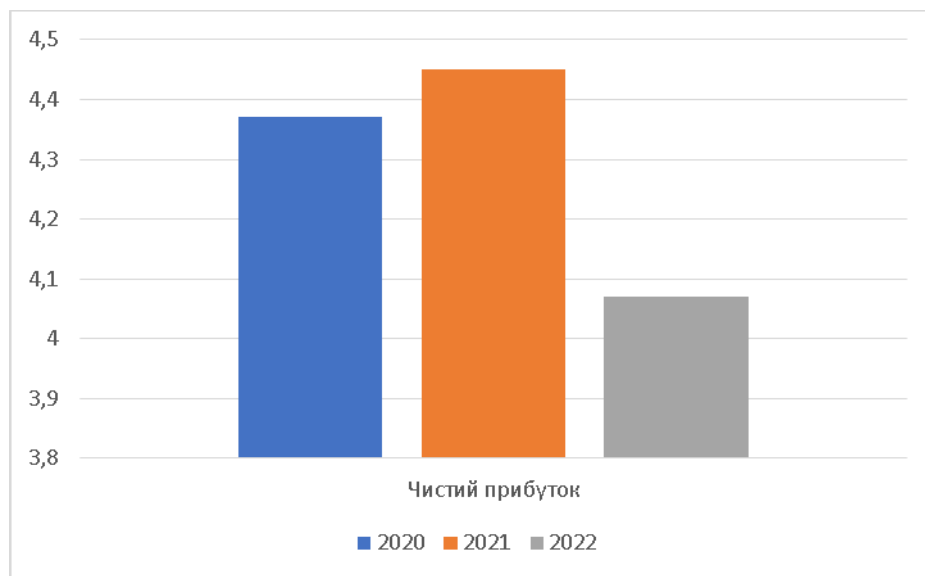


Рисунок 2.3 – Динаміка чистого прибутку підприємства
ТОВ «ВЕРЕСТ» у 2020-2022 роках

Відповідну динаміку показала і рентабельність діяльності, яка знизилася у 2022 році до 4,07 %; для порівняння у 2020 році значення показника було на рівні 4,37 %, у 2021 році – 4,45 %. На зниження ефективності діяльності вказує також зростання витрат на одну гривню реалізованої продукції, які мали такі значення у 2020-2022 роках – відповідно

0,90 грн/грн, 0,91 грн/грн та 0,93 грн/грн. Тобто підприємство зменшує свій фінансовий запас міцності, що в кінцевому рахунку може привести до збитковості.

За підсумками результатів аналізу слід зазначити, що підприємство ТОВ «ВЕРЕСТ» протягом 2020-2022 років нарощувало обсяги реалізації продукції, але у 2022 році відмічається значне зниження показників результативності фінансовогосподарської діяльності, в тому числі, рентабельності діяльності (на 8,5 %), чистого прибутку (на 5,7 %) при зростанні витрат на гривню реалізованої продукції.

2.2. Оцінка ефективності діяльності підприємства

Управління ефективністю діяльності м'ясопереробного підприємства являє собою інтегрований підхід менеджменту, що об'єднує різні напрями діяльності, а саме: стратегію, управління персоналом, операційний менеджмент, планування, аналіз, облік і контроль, відповідні методи, моделі, системи та програмне забезпечення, що буде впливати на стійке зростання ефективності його діяльності. Управління ефективністю діяльності інтегроване в усі аспекти управління підприємством і процеси ухвалення рішень, поєднує всі напрями діяльності так, щоб воно було орієнтоване на досягнення найкращих результатів.

У сучасних умовах суттєвими проблемами, що стримують ефективний розвиток підприємств м'ясопереробної галузі, є: значна залежність від сільського господарства; сезонність виробництва та попиту на продукцію; неповне використання наявних виробничих потужностей унаслідок кризового стану сировинної бази; висока матеріаломісткість продукції; відсутність можливостей упровадження надбань науково-технічного прогресу у виробничий процес і високий рівень зношеності основних засобів.

З метою виявлення ключових напрямів управління ефективністю функціонування м'ясопереробного підприємства обов'язково необхідно здійснити аналіз динаміки показників, від яких безпосередньо залежить рівень ефективності їхньої діяльності. Проведення аналізу відповідних показників дозволяє на ранній стадії виявити сигнали негативних дій зовнішнього та внутрішнього середовища на рівень ефективності функціонування підприємства. Відсутність систематизованого спостереження за станом ринкової активності та стратегічного бачення перспектив розвитку підприємства часто змушує його керівництво стикатися із загрозою банкрутства [2, с. 166].

Відповідно до виробничо-фінансової діяльності суб'єкта господарювання значення цієї системи важко переоцінити, оскільки вчасне виявлення сигналів про позитивні та негативні тенденції в його розвитку з урахуванням тієї чи тієї ринкової ситуації дозволить запобігти кризовому стану й обрати оптимальні варіанти подальших стратегічних змін [3, с. 73].

Таблиця 2.1.

Динаміка показників ефективності виробничих ресурсів [31]

Показники	Роки			Темп зростання, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
Фондоозброєність	103,5	117,1	113,57	109,7	96,9
Фондовіддача	4,665	5,427	8,168	175,1	150,5
Матеріаловіддача	18,68	19,45	20,0	107,1	102,8
Частка виробничо-технічного потенціалу у складі майна підприємства	0,182	0,154	0,297	163,5	192,7
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання сукупних витрат підприємства до темпів зростання його сукупних доходів	1,031	0,960	0,992	96,2	103,3
Ефект виробничого левериджу	7,39	5,71	6,92	93,7	121,2

З метою аналізу ефективності діяльності м'ясопереробного підприємства було обрано Товариство з обмеженою відповідальністю

«Верест» Дунаєвецького району Хмельницької області, яке спеціалізується на переробці м'яса.

Аналіз показників ефективності використання виробничих ресурсів дозволив виявити окремі закономірності в діяльності підприємства (табл. 2.1).

Так, за досліджуваний період спостерігається збільшення фондоозброєності. Найменше значення даного показника було у 2020 р. – 103,54 тис. грн. Проте максимальне значення озброєності основними засобами 1 працівника у 2021 р. 117,18 тис. грн., що на 13,2 % більше, ніж у 2020 р.

За аналізований період збільшилась ефективність використання основних засобів, проте збільшення фондоозброєності водночас супроводжувалося збільшенням їх віддачі із 4,665 тис. грн у 2020 р. до 8,168 тис. грн у 2022 р., тобто на 75,1 %.

Ефективність використання матеріальних ресурсів протягом 2020–2022 рр. покращилася. Ця тенденція підтверджується динамікою матеріаловіддачі. Так, у 2022 р. порівняно із 2021 р. матеріаловіддача на ТОВ «Верест» збільшилася на 2,8 % та досягла 20,0 грн.

Частка виробничо-технічного потенціалу у складі майна підприємства зростає. Проте її значення не змогли досягнути навіть 50 %, що свідчить про обмежені виробничі можливості підприємства.

У 2020–2022 рр. спостерігається поступове зниження коефіцієнта співвідношення темпів зростання сукупних витрат підприємства до темпів зростання його сукупних доходів, що свідчить про незначне підвищення ефективності управління витратним механізмом.

Протягом аналізованого періоду підприємству властиве збільшення виробничого левериджу (виробничого ризику) та підвищення рівня його ефекту. Так, максимальне значення ефекту виробничого левериджу було характерне у 2020 р. та досягло 7,39, тобто падіння чистої виручки від реалізації продукції на 1 % зумовить збільшення збитку на 7,39 %. Мінімальне значення цього показника 5,71 було у 2021 р. Це вказує на те, що незначна зміна в обсягах виробництва не призведе до істотної фінансової

нестабільності.

Отже, за аналізований період ТОВ «Верест» ефективно використовувало наявні виробничі ресурси завдяки стабільній позитивній динаміці матеріаловіддачі, фондівіддачі та значної частки виробничого потенціалу у складі майна.

Для повного уявлення про результати роботи ТОВ «Верест» розглянемо його основні економічні показники. В основі аналізу фінансового стану підприємства лежить дослідження його економічного потенціалу. Він досліджується за двома аспектами: як сукупність майна, що перебуває в розпорядженні підприємства, та як загальна вартість джерел його фінансування.

Аналіз фінансово-економічних показників підприємства можна побачити в нижченаведеній таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Аналіз фінансового стану ТОВ «Верест» [31]

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
				±	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	179 206	246 748	397 983	218 777	у 2,2 рази
Середньорічна вартість основних засобів	38 415	45 468	48 723	10 308	126,8
Середньорічні залишки обігових засобів	28 596	44 334	64 358	35 762	у 2,3
Середньорічна вартість активів, тис. грн	70 337	93 563	116 074	45 737	165,0
Середньорічна вартість власного капіталу	48 641	58 615	72 918	24 277	149,9
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	162 882	224 459	369 064	206 740	у 2,3
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	16 324	22 289	28 919	12 595	177,2
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	3698	4889	4610	912	124,7
Рентабельність продукції, %	9,1	9,0	7,3	-1,8	—
Рентабельність власного капіталу, %	7,6	8,3	6,	-1,3	—
Рентабельність активів, %	5,3	5,2	4,0	-1,3	—

Незважаючи на деякі складнощі ведення бізнесу та вплив негативних чинників, які мають місце у країні впродовж останніх років, підприємство нарощує обсяги реалізації продукції. Підтвердженням є зростання більше ніж удвічі виручки від реалізації продукції у 2022 р. порівняно із 2020 р. Що стосується середньорічної вартості основних засобів, то їхня вартість теж збільшилась на 26,8 %. Середньорічна вартість активів збільшилась на 45 737

тис. грн, власного капіталу – на 24 277 тис. грн. Через збільшення собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на 206 740 тис. грн валовий прибуток у звітному році відповідно збільшився на 12 595 тис. грн. І як результат – спостерігається значне збільшення чистого прибутку у звітному році – на 912 тис. грн.

Ю. Архангельський і О. Алексєєв [4, с. 65] зазначають, що ефективність роботи підприємства насамперед залежить від системи управління ним і здатності зазначеної системи забезпечити реалізацію таких її функцій, як аналіз, прогнозування, планування, оперативне регулювання, облік, контроль, стимулювання, організація управ-ління. У бізнесі саме підприємець поєднує в собі декілька функцій, він є водночас менеджером, економістом, маркетологом, фінансистом, юристом, має самостійно ухвалювати рішення з урахуванням кожної із перелічених ролей.

За допомогою таблиці 2.3 спробуємо оцінити ефективність управління ТОВ «Верест».

Таблиця 2.3.

Динаміка показників ефективності управління ТОВ «Верест» [31]

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
				±	%
1	2	3	4	5	6
Продуктивність праці, тис. грн/особу	14 358,4	16 571,2	9 805,4	-4553	68,3
Темпи зростання (зниження) продуктивності праці, %	100,00	115,41	68,29	-31,71	–
Фондоозброєність, тис. грн/особу	103,54	117,18	113,57	10,03	109,7
Темпи зростання (зниження) фондоозброєності, %	100,00	113,17	109,68	9,68	–
Результативність управління	1,000	0,078	0,042	-0,958	4,2
Питомі витрати на управління, %	41,02	15,62	8,45	-32,57	–
Ефективність управління	0,029	0,006	0,006	-0,023	20,2
Витрати на управління, динаміка, %	100	144,2	172,7	72,70	–
Витрати на управління на 1 грн обсягів продажу продукції, грн	0,004	0,003	0,003	-0,001	77,0
Витрати на управління на 1 грн основних і оборотних засобів, грн	0,028	0,021	0,021	-0,007	74,2
Витрати на управління на одного працівника, тис. грн/на особу	54,55	41,39	30,39	-24,16	55,7
Питома вага керівників у загальній чисельності працівників підприємства, %	20,0	10,53	6,45	-13,55	–
Питома вага витрат на управління в собівартості продукції, %	0,48	0,32	0,38	-0,10	–

Як видно з даних табл. 3, незважаючи на те, що витрати на управління в ТОВ «Верест» у 2021 р. порівняно із 2020 р. збільшилися на 44,2 %, а у 2022 р. порівняно із 2020 р. – на 72,7 %, ефективність управління знизилася, оскільки

показник ефективності управління зменшився на 0,023 од. і перебуває на досить низькому рівні.

З позитивного боку, ефективність управління характеризується зменшенням на 13,55 % частки керівників у загальній кількості працівників підприємства. Негативним є те, що підприємством не виконується основний закон економіки, оскільки темпи зростання продуктивності праці значно нижчі темпів росту фондоозброєності.

Специфіка діяльності м'ясопереробного підприємства потребує від керівництва високого професіоналізму в управлінні ефективністю, адже прорахунки можуть обернутися банкрутством [5]. Переконливим є й досвід перспективних підприємств, де, орієнтуючись на зростання вартості, жодне стратегічно значуще рішення не ухвалюється без активної участі фахівця з фінансового менеджменту [6]. Тому можемо зробити висновок, що здійснювати управлінський процес у цьому напрямі має фахівець із фінансового менеджменту із чітко окресленим колом посадових обов'язків. Дослідженнями встановлено, що фактично в ролі фінансового менеджера в ТОВ «Верест» виступають сам власник і частково бухгалтер. Рівень завантаженості першого зазвичай не дає йому змоги широко використовувати інструментарій фінансового менеджера, навіть базові функції прогнозування та бюджетування на згаданому підприємстві не виконуються або виконуються з неналежною увагою та за необґрунтованими методиками.

За допомогою одного з найбільш поширених і ефективних методів стратегічного аналізу – SWOT-аналізу – можна продіагностувати ресурси та можливості м'ясопереробних підприємств під впливом зовнішніх чинників, тобто здійснити аналіз стану та потенціалу розвитку м'ясопереробної промисловості, зокрема її сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, з метою виділення основних причин незадовільної її роботи [7, с. 85].

Дослідження, здійснене за допомогою SWOT-аналізу, у поєднанні з іншими сучасними аналітичними методами, дозволяє генерувати широку гаму управлінських рішень для використання зовнішніх можливостей з

урахуванням специфіки діяльності підприємства.

У табл. 4 наведені сильні та слабкі сторони м'ясопереробного підприємства, тобто переваги та недоліки, які його супроводжують під час виробничо-фінансової діяльності та характеризують чинники внутрішнього середовища. Від них прямо залежить ефективність використання всіх наявних у розпорядженні ресурсів, оскільки вони безпосередньо впливають на результативність функціонування відповідного підприємства.

Таблиця 2.4.

SWOT- аналіз м'ясопереробного підприємства

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
- наявність природно-ресурсного потенціалу для розвитку сировинної бази; - послаблення витратного механізму м'ясопереробного підприємства; - висока інвестиційна привабливість галузі; - наявність значного виробничого потенціалу; - висока довіра споживача, віддання ним переваги харчовим продуктам вітчизняного виробництва; - широкий асортимент продукції; - відсутність реальної загрози появи нових товарозамінників у результаті «технологічних проривів» із причини традиційності виробництва в галузі.	- невисокий термін зберігання та реалізації продукції; - сезонність виробництва та попиту на продукцію; - залежність від сільського господарства; - неповне використання наявних виробничих потужностей; - кризовий стан сировинної бази; - висока матеріаломісткість продукції; - високий рівень зносу основних виробничих засобів; - зниження ефективності використання виробничих і фінансових ресурсів; - неспроможність підприємства застосовувати сучасні системи контролю за якістю та безпекою продукції; - відсутність розвинутої дистрибуції та сильних вітчизняних брендів; - нерозвиненість виробничої та логістичної інфраструктур; - залежність від зовнішнього фінансування; - падіння рівня ділової активності та погіршення фінансового стану м'ясопереробного підприємства; - низький рівень упровадження та використання новітніх технологій організації виробництва продукції.
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
- збільшення числа лояльних споживачів шляхом розширення кола інформування потенційних покупців; - інтенсивний розвиток науково-технічного прогресу; - розширення ринку збуту продукції; - підвищення рівня професійності кадрів; - розширення асортименту продукції; - удосконалення дилерської мережі; - підвищення попиту населення через скорочення імпорту м'ясної продукції; - полегшення доступу на зовнішні продовольчі ринки країн – членів СОТ; - збільшення прямих іноземних інвестицій у галузь, що сприятиме технологічному оновленню підприємств згідно зі світовими стандартами; - підвищення якості вітчизняної продукції завдяки конкуренції на ринку; - нарощування обсягів виробництва з урахуванням орієнтації на експорт; - інтеграційні процеси із суміжними галузями.	- високий рівень конкуренції в галузі; - значна залежність цін від ситуації на ринку сільськогосподарської продукції; - залежність від купівельної спроможності населення; - зміна тенденцій попиту на м'ясну продукцію; - законодавче регулювання харчової промисловості, зокрема й м'ясопереробної галузі; - економічна ситуація у країні; - протекціоністська політика держав-імпортерів, пов'язана зі світовою продовольчою кризою; - нестабільність національної валюти; - зниження рівня захищеності внутрішнього продовольчого ринку; - можливість банкрутства м'ясопереробного підприємства через нестачу внутрішніх коштів на оновлення виробництва.

Однією з ключових переваг м'ясопереробної галузі є наявність потужного природно-ресурсного потенціалу, який сприяє розвитку сировинної бази. Протягом останніх років підприємства цієї галузі змогли здобути довіру споживачів в Україні, які все частіше віддають перевагу харчовій продукції вітчизняного виробництва. Водночас розвиток галузі стримують певні фактори, зокрема сезонний характер виробничих процесів і споживчого попиту, залежність від аграрного сектору, а також висока матеріаломісткість готової продукції.

Можливості, які формуються під впливом зовнішнього середовища, можуть стати основою для здобуття конкурентних переваг м'ясопереробними підприємствами на внутрішньому ринку. Наприклад, зростання кількості споживачів, які виявляють лояльність до бренду, завдяки розширенню інформаційного поля, популяризації продукції та постійному підвищенню її якості, дозволить збільшити частку ринку та рівень прибутковості підприємств. Активний розвиток науково-технічного прогресу, а також зростання професійного рівня персоналу сприятимуть підвищенню продуктивності праці, ефективності використання основних засобів, що, у свою чергу, покращить загальні результати діяльності підприємств галузі. Зростання добробуту населення стимулюватиме попит на м'ясну продукцію, що також позитивно вплине на фінансові показники м'ясопереробних підприємств.

У свою чергу, існують і загрози, які можуть ускладнити позиції підприємств на ринку. Зменшення купівельної спроможності населення спричинить скорочення попиту на м'ясні вироби, що призведе до падіння чистого доходу та зниження рентабельності підприємств. Крім того, ослаблення захисту внутрішнього ринку від імпорту може викликати зростання частки іноземної продукції на полицях магазинів, що в свою чергу скоротить прибутки українських виробників.

Таким чином, проведений SWOT-аналіз дозволив визначити вразливі сторони у функціонуванні м'ясопереробного підприємства, а також

систематизувати фактори внутрішнього й зовнішнього середовища, що впливають на ефективність діяльності з урахуванням специфіки галузі.

У цьому контексті важливо зазначити, що одним із найсуттєвіших факторів стабільного функціонування та перспективного розвитку підприємства виступає ефективне управління. Добре налагоджена система менеджменту позитивно впливає на покращення результатів господарської діяльності.

З нашої точки зору, управлінська система має бути спрямована на забезпечення життєздатності підприємства не лише в короткостроковому, а й у довгостроковому періоді. Отже, результати аналізу можуть стати підґрунтям для виявлення основних чинників, що впливають на зміну рівня прибутковості підприємства, та бути використані при розробці й реалізації стратегій подальшого розвитку підприємства, орієнтованих на підвищення ефективності управління його діяльністю.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

На наше переконання, у нинішніх умовах управління ефективністю виробництва має відповідати триконтурній системі управління, що включає поточний, стратегічний й оперативний рівні (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Пропоновані елементи планування процесу управління ефективністю виробництва на підприємстві

Горизонт планування		Вид планування	Зміст планів операційної діяльності		
3-5 років		Стратегічне	Стратегічна карта операційної діяльності	Збалансована система показників операційної діяльності	
1 рік, квартали	по	Поточне	План доходів операційної діяльності.		
			План витрат з операційної діяльності		
1 місяць		Оперативне	Бюджети операційної діяльності		

На рівні стратегічного планування повинні бути означені базові стратегічні цілі операційної діяльності підприємства, побудована стратегічна карта та система базових індикаторів діяльності. Під час поточного планування повинен бути сформований із розбивкою за квартали річний план витрат і доходів операційної діяльності. У випадку певної невідповідності поточного стану запланованому повинні бути скориговані наявні плани, а у межах оперативного мають бути розроблені деталізовані бюджети низки процесів виробничої діяльності.

Планування індикаторів ефективності виробничої діяльності підприємства повинно розпочинатися з стратегічного рівня з використанням карти стратегічних цілей операційної діяльності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Пропонована система стратегічних цілей виробничої діяльності ТОВ
«Верест» та показників їх досягнення

Складова	Мета / показник	Завдання	Показник, що характеризує досягнення цілі та завдань
Результати	Максимізація СПОДФА	Зростання доходу від реалізації	Обсяг доходів від реалізації
		Зменшення рівня операційних витрат	Рівень операційних витрат
Клієнти	Розширення сегмента ринку, приріст частки ринку, %	Збільшення кількості клієнтів	Кількість клієнтів
		Підвищення рівня задоволеності клієнтів	Частка відвідувачів, що здійснили покупку
Внутрішні бізнес-процеси	Скорочення тривалості операційного циклу	Оптимізація управління запасами	Тривалість оборотності запасів
		Оптимізація витрат по основних бізнес-процесах	Рівень витрат процесу, Тривалість процесу
		Оптимізація управління дебіторською заборгованістю	Рівень дебіторської заборгованості; Термін інкасації дебіторської заборгованості
		Підвищення рівня мотивації працівників	Плинність кадрів, задіяних в операційній діяльності
Кадровий аспект	Приріст продуктивності праці		

Щодо оперативного планування слід зазначити, що воно має найменші часові рамки, при цьому максимально деталізує плани й завдання поточного планування, тому може реалізовуватися шляхом системи бюджетів різних рівнів, наприклад для окремих операцій, або для платіжного календаря виробничої діяльності загалом. Така логіка бюджетування виробничої діяльності, на наш погляд, допомога же узгодити оперативні цілі структурних одиниць з ключовою стратегічною метою підприємства, та первентивно прогнозувати потенційну нестачу грошових коштів. Основними джерелами бюджетної інформації є бюджетні форми, які характеризують поточну діяльність і демонструють дані щодо доходів і

витрат (див. табл. 3.3.).

Таблиця 3.3

Система бюджетів ТОВ «Верест» для удосконалення управління ефективністю його виробництва

Функціональні бюджети	Бюджети виробничих процесів	Мікробюджети
Комерційний бюджет	Витрати на реалізацію	Бюджет складських витрат
Бюджет податків	Витрати на закупівлю	Бюджет транспортних витрат
Маркетинговий бюджет	Витрати на транспортування	Бюджет реалізації товарів
Бюджет витрат на персонал	Витрати на зберігання	Бюджет дебіторської і кредиторської заборгованості

На наше переконання, досягнення стратегічних цілей можлива тільки за умови їх детального обґрунтування на рівні поточних планів, до складу яких доцільно включити такі документи як програма нейтралізації ризиків, план доходів та витрат, зокрема у розрізі структурних підрозділів; плани доходів за окремими товарними групами та виробничими процесами операційної діяльності. Це забезпечує взаємоузгодженість та комплексність усіх планів операційної діяльності, забезпечить дієвість інструментів

мотивації та контролю виробничого персоналу. Таким чином, реалізація поточних планів виробничої діяльності підприємства повинна реалізовуватися в системі відповідних бюджетів.

На наш погляд, задля реалізації оптимальних управлінських рішень щодо управління ефективністю виробництва повинно бути раціонально сформоване інформаційне забезпечення цього процесу управління, який би забезпечував процес безперервного, а головне своєчасного збору емпірики

та показників. За нашими спостереженнями на сьогодні в діяльності ТОВ «Верест» властиві певні недоліки інформаційного забезпечення процесу управління ефективністю виробництва, зокрема:

- збір інформації про стан зовнішнього середовища функціонування ТОВ «Верест»
- дані отримуються із суттєвим запізненням, а стосовно інституційної бази існують проблеми із зміною господарських умов функціонування та колізійністю законодавства,
- збір інформації про стан внутрішнього середовища функціонування ТОВ «Верест» - висока вірогідність отримання зайвої та надлишкової масиву інформації; недостатня деталізація даних по центрах відповідальності, бізнес-процесах, окремих групах стейкхолдерів,
- забезпечення оптимальної циркуляції інформаційного супроводу діяльності ТОВ «Верест» - при збільшенні обсягу замовлень часто зменшується швидкість передачі інформації, або відбувається її спотворення під час передання;
- забезпечення накопичення, переміщення та обробки інформації - не повна відповідність використовуваних програмних продуктів існуючим потребам ТОВ «Верест» до інформаційного забезпечення, при цьому занадто висока вартість індивідуалізованих програмних продуктів, які у повній мірі враховували специфіку діяльності цього підприємства.

ТОВ «Верест» У цьому напрямку нами пропонується для використання в діяльності ТОВ «Верест» інформаційні системи, які мають вбудовану синхронізацію з існуючими версіями 1С (котра використовується в діяльності ТОВ «Верест»). Серед платних варіантів такої інформаційної системи є готові збірки модулів, стабільну спільну роботу яких гарантує компанії, що займаються їх супроводом. На наш погляд, при впровадженні такої інформаційної системи ТОВ «Верест» варто зосередити увагу на таких існуючих на сьогодні проблемах:

- значна кількість завдань та операційної роботи,

- ведення КРІ за показниками організаційних метрик (задоволеність клієнтів, фінансових - виручка, грошовий потік) не завжди демонструє комплексну ефективність,
- після складення звітності по діяльності ТОВ «Верест» не завжди проводять аналітичні узагальнення,
- розмита відповідальність учасників окремих етапів операційної діяльності ТОВ «Верест»;
- дещо ускладнений процес комунікації між структурними підрозділами ТОВ «Верест».

Також, на наше переконання, вагомим чинником удосконалення процесу управління ефективністю виробництва на підприємстві повинна стати його комплексна автоматизація. "Автоматизація управління виробництвом здійснюється шляхом впровадження на підприємстві спеціальних автоматизованих систем. Для виробничого підприємства необхідні програми, які враховували б весь ланцюг бізнес процесів виробничого циклу. З цим завданням чудово справляються автоматизовані системи ERP-класу. Це "важковаговики" з дуже потужним функціоналом і величезними можливостями для багатoproфільних підприємств з технічно складним виробництвом. Для впровадження ERP систем потрібно розробляти спеціальний проект із високим рівнем організації, який допоміг би врахувати ТОВ «Верест» всі тонкощі управління великим виробництвом. Для невеликих виробництв підійдуть рішення з меншим функціоналом, але набагато легші в установці і дозволяють здійснити "швидкий старт" з мінімальними настройками" [46].

Наша пропозиція щодо доцільності впровадження ERP систем автоматизації виробництва є найбільш доцільною для багатoproфільних підприємств великого та середнього масштабів діяльності, зокрема і для технічно складних виробництв. При цьому ERP системи автоматизації мають потужний функціонал для системної автоматизації усіх бізнес-процесів підприємства, зокрема й ведення повноцінного бухгалтерського обліку.

Базовим стандартним функціоналом програм ERP систем автоматизації бізнес-процесів виробничої діяльності підприємства є:

- ресурсні специфікації,
- опис виробничих процесів виготовлення виробів,
- візуалізація структури виробу,
- маршрутні карти,
- розширений облік виробітку співробітників,
- параметричне забезпечення потреби в номенклатурі продукції,
- інтервальне планування,
- деталізація планів по “вузьких” місцях виробництва,
- управління пріоритетом замовлень на виробництво,
- розширений спектр контролю щодо забезпечення виробництва ресурсами,
- диспетчеризація виробництва на міжцеховому і внутрішньоцеховому рівнях.

Окрім того, у пропонованій нами системі автоматизації виробництва забезпечується дворівневе управління виробництвом: рівень диспетчера та цеховий рівень управління. На наш погляд, враховуючи описаний функціонал, ERP система автоматизації виробництва ідеально посилить ефективність управління виробничою діяльністю ТОВ «Верест».

Особлива прагматика необхідності забезпечення ефективності виробництва зумовлює потребу правильно враховувати й аналізувати не тільки зовнішнє середовище з якого поступає сировина, але й рівень і масштаби ефективності усіх елементів й засобів виробництва.

Удосконалення процесів управління ефективністю виробництва на підприємстві потребуватиме застосування комплексу методів вимірювання та кількісного аналізу. У цьому контексті зазначимо, що процес виробництва на підприємстві реалізується за умови взаємодії трьох ключових факторів: праці, персоналу й предметів праці. Тобто, використовуючи їх підприємство через операційну діяльність (виробництво) генерує суспільно корисний продукт

або надає послуги, виконує роботи. Іншими словами, ефективність виробництва значною мірою залежить від обсягу застосованих засобів виробництва, та людського потенціалу. Тобто, головною передумовою ефективності виробництва є досягнення мети підприємства щодо його виробничої діяльності з найменшими витратами ресурсів, зокрема і часових.

На сьогодні проблема підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства існує у площині "забезпечення максимального результату на кожен одиницю витрачених трудових, фінансових, матеріальних та інших ресурсів. Тому основним критерієм ефективності виробництва є зростання продуктивності суспільної праці"[9].

На практиці кількісний прояв цього критерію проявляється через низку економічних індикаторів ефективності виробництва, удосконалений перелік яких подано у таблиці 3.4.

На наш погляд, їх доцільно використовувати з метою визначення економічної ефективності від означених стратегією заходів, наприклад щодо удосконалення певних технологій виробництва.

Основними чинниками, які варто враховувати менеджерам для позитивного впливу на виробничу діяльність повинні стати:

- технологія. Технологічні інновації, зокрема сучасні форми інформаційних технологій та автоматизації досить впливають на динаміку та рівень ефективності виробництва. Як ланцюгова реакція вони зумовлюють суттєві зміни у продуктивності й технічному рівні технологічного устаткування, формах й методах організації виробничих процесів, підготовці виробничих кадрів;

- оптимізоване управління матеріалами. Проблема економії й зменшення споживання матеріалів, енергії, сировини має бути під постійним контролем певних фахівців. Завдання ресурсозбереження на виробничих підприємствах може повноцінно вирішуватися через впровадження безвідхідної технології або рециклінгу, збільшення виходу корисної продукції чи енергії з одиниці застосовуваної сировини чи матеріалу, підвищення якості

матеріалів шляхом додаткової первинної обробки,

Таблиця 3.4

Пропонована система індикаторів ефективності управління
виробництвом на підприємстві ТОВ «Верест»

Загальні показники		Часткові показники		
1. Зростання обсягу виробництва продукції у вартісному виразі		Показники ефективності праці	Показники підвищення ефективності використання основних фондів, обігових коштів і капітальних вкладень	Показники підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів
2. Виробництво продукції на 1 грн. витрат		1. Темпи росту продуктивності праці	1. Фондовіддача – виробництво продукції на 1 грн. середньорічної вартості основних виробничих фондів	1. Матеріальні витрати на 1 грн. товарної продукції
3. Відносна економія основних виробничих фондів, нормативних коштів, матеріальних витрат, фонду оплати праці		2. Частка збільшення виробництва продукції за рахунок підвищення продуктивності праці	2. Виробництво продукції на 1 грн. середньорічної величини нормованих обігових коштів	2. Витрати важливих матеріальних ресурсів у натуральному виразі на 1 грн. товарної продукції
4. Собівартість		3. Економія чисельності працівників	3. Приріст обігових коштів відносно приросту товарної продукції	3. Відношення темпів приросту матеріальних витрат до темпів приросту товарної продукції
5. Рентабельність		4. Зниження трудомісткості виробів	4. Відношення приросту прибутку до капітальних вкладень, які його зумовили	
6. Прибуток			5. Питомі капітальні вкладення на одиницю нової виробничої потужності на 1 грн. приросту продукції	
			6. Термін відшкодування капітальних вкладень – відношення їх до суми приросту одержаного прибутку	

- використання інноваційного устаткування. Цьому чиннику належить

одне з ключових місць у програмі підвищення ефективності виробництва. Цьому сприятиме повноцінна організація ремонтно-технічного обслуговування, раціонально складені терміни експлуатації, забезпечення доцільної пропорційності щодо пропускну здатності технологічно пов'язаних виробничих груп, оптимізація процесу планування завантаження в часі, підвищення змінності роботи,

- ТОВ «Верест» продуктивність праці, яка значною мірою визначається технікою, методами, особистою майстерністю, компотентностями, відношенням до професійної діяльності та здатністю виконувати виробничі функції,

- відповідність продукції за різними параметрами. Необхідно, щоб запропоновані підприємством до продажу товари з'являлися на споживчому ринку у потрібний час у потрібному місці та за оптимально обґрунтованою ціною. Враховуючи це, підприємство має стежити за тим, щоб не виникало певних економічних чи організаційних бар'єрів між маркетингом та безпосередньо процесом виробництва.

На наше переконання, лише системне застосування вищезначених чинників зможе зумовити позитивні зміни на темпи росту ефективності виробничої діяльності. Наведені фактори забезпечення ефективності виробництва мають стати пріоритетними інструментами реалізації економічної діяльності підприємства та підходом до обґрунтування управлінських рішень щодо оптимізації ресурсного забезпечення та в напрямку підвищення його конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі написання бакалаврської роботи було проведено комплексне дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів управління ефективністю діяльності підприємства на прикладі ТОВ «Верест». Результати дослідження дозволяють зробити такі узагальнюючі висновки:

У сучасних умовах ефективність діяльності підприємства є одним з ключових чинників його конкурентоспроможності, фінансової стійкості та стабільного розвитку. Управління ефективністю це багатокomпонентний процес, який охоплює фінансову, виробничу, кадрову, технологічну та інноваційну сфери діяльності організації.

У процесі аналізу літературних джерел було встановлено, що ефективність підприємства оцінюється на основі комплексу показників, які відображають досягнення поставлених цілей при раціональному використанні наявних ресурсів. Серед основних критеріїв ефективності виділяють рентабельність, продуктивність праці, фондovіддачу, оборотність активів, фінансову стабільність, якість продукції тощо.

Особливого значення у сучасному менеджменті набувають такі концепції управління ефективністю, як:

- Balanced Scorecard (BSC) система збалансованих показників, що дозволяє інтегрувати стратегічні й операційні цілі підприємства;
- ABC-костинг система калькулювання собівартості продукції за видами діяльності, яка сприяє більш точному розрахунку витрат;
- Lean Management та Six Sigma сучасні інструменти підвищення операційної ефективності за рахунок зниження втрат і покращення якості.

Таким чином, ефективність управління діяльністю підприємства є комплексною багатовекторною категорією, яка потребує системного підходу та впровадження сучасних управлінських технологій.

ТОВ «Верест» є сучасним українським виробником м'ясної продукції, який займає стійкі позиції на внутрішньому ринку. Проведений аналіз дозволив визначити основні сильні сторони підприємства:

- наявність власної виробничої бази з повним циклом переробки;
- сучасне обладнання та високий рівень автоматизації виробничих процесів;
- сертифікована система управління якістю за міжнародними стандартами ISO;
- висококваліфікований персонал;
- стабільна репутація серед споживачів та нагороди за якість продукції.

Проведений аналіз ефективності діяльності виявив наступні результати:

- чистий дохід від реалізації продукції у 2021 році збільшився на 37,6 %; в 2022 році зріс на 61,3 % порівняно з 2021 роком і склав 397 983 тис. грн.;
- у 2022 році відбулося зниження чистого прибутку до 4 610 тис.грн., нижче рівня 2021 року на 5,8 %, що вказує на падіння результативності діяльності;
- поряд зі зниженням середньорічної вартості основних виробничих фондів у 2022 році проти попереднього на 25,6 %, протягом 2020-2022 року відбувалося зростання середньорічної вартості оборотних засобів – відповідно на 55 % та 45,2 %; фондівдача збільшилася з 3,21 грн до 8,17 грн;
- у 2020-2022 роках відбувалося скорочення середньооблікової чисельності працівників при зростанні середньомісячної заробітної плати з 7 212 грн/міс. до 13 035 грн/міс.; позитивну динаміку росту показала продуктивність праці.
- За підсумками результатів аналізу слід зазначити, що підприємство ТОВ «ВЕРЕСТ» протягом 2020-2022 років нарощувало обсяги реалізації продукції, але у 2022 році відмічається значне зниження показників результативності фінансовогосподарської діяльності, в тому числі, рентабельності діяльності (на 8,5 %), чистого прибутку (на 5,7 %) при зростанні витрат на гривню

реалізованої продукції; у звітному році зменшилися рентабельність витрат (57,6 %) та рентабельність капіталу (83,5 %);

- серед операційних витрат найбільше зростання відмічається по витратах на збут – 244,2 %, інші операційні витрати зросли на 111,8 %, адміністративні витрати – на 59,1 %. Це вказує на намагання фірми вести активну збутову діяльність та стимулювати продажі виробленої продукції.

- В роботі також досліджені показники ефективності управління підприємством ТОВ «ВЕРЕСТ», на основі якого зроблені висновки:

- при зростанні обсягів реалізації продукції на 61,3 % загальні операційні витрати зросли на 63,3 %, в тому числі адміністративні витрати – на 26,6 %;

- показник операційного прибутку на одну гривню витрат на управління для аналізованого підприємства знизився з 0,76 грн у 2020 році до 0,59 грн у 2022 році, що вказує падіння рівня результативності та ефективності управління ТОВ «ВЕРЕСТ» у звітному році.

Разом з тим виявлено й окремі проблемні аспекти, які стримують подальше зростання ефективності діяльності підприємства:

- відсутність систематизованої системи моніторингу ключових показників ефективності (KPI);

- недостатній рівень інтеграції інформаційних систем для автоматизації збору та аналізу даних;

- обмежене використання сучасних методик управління витратами (ABC-костинг);

- відсутність гнучкої системи мотивації персоналу, орієнтованої на досягнення результатів;

- потреба в оптимізації внутрішніх бізнес-процесів з метою зменшення втрат.

Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Верест» свідчить про те, що підприємство має значний потенціал для вдосконалення системи управління ефективністю за рахунок модернізації управлінських підходів та використання сучасних методів.

На основі проведеного аналізу запропоновано комплекс заходів для удосконалення системи управління ефективністю діяльності підприємства:

По-перше, запропоновано впровадити систему ключових показників ефективності (KPI) для різних підрозділів підприємства: виробництва, контролю якості, логістики, фінансів та персоналу. Чітке визначення показників дозволить здійснювати оперативний моніторинг результатів та своєчасно виявляти проблемні ділянки.

По-друге, доцільно впровадити інтегровану ERP-систему, яка дозволить автоматизувати процеси збору, обробки та аналізу управлінської інформації, підвищити прозорість та точність даних, пришвидшити прийняття рішень.

По-третє, обґрунтовано необхідність впровадження системи Balanced Scorecard для інтеграції стратегічних та операційних цілей підприємства та побудови стратегічної карти розвитку.

По-четверте, для більш точного управління витратами запропоновано застосувати методику ABC-костингу, що дозволить деталізувати структуру витрат за кожною виробничою операцією та видом продукції.

По-п'яте, запропоновано впровадити інструменти Lean Management та Six Sigma для оптимізації внутрішніх виробничих процесів, скорочення втрат та забезпечення стабільної якості продукції.

По-шосте, важливим напрямом вдосконалення є розширення системи контролю якості через впровадження принципів НАССР, що забезпечить високий рівень безпеки продукції на всіх етапах виробництва.

По-сьоме, запропоновано удосконалити систему мотивації персоналу шляхом прив'язки розміру винагороди до досягнення цільових показників, а також розвитку системи професійного навчання й підвищення кваліфікації працівників.

По-восьме, запропоновано створити систему постійного вдосконалення управління на основі циклу PDCA (Plan – Do – Check – Act), що дозволить забезпечити гнучкість і адаптивність управлінських процесів до змін зовнішнього середовища.

Реалізація запропонованих заходів дасть змогу досягти таких результатів:

- підвищення рентабельності та прибутковості діяльності підприємства;
- скорочення виробничих та логістичних витрат;
- зниження рівня браку та втрат;
- покращення рівня обслуговування клієнтів та зростання їх задоволеності;
- підвищення кваліфікації персоналу та зростання їх залученості до досягнення корпоративних цілей;
- формування стабільної основи для сталого розвитку підприємства в конкурентному середовищі.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що удосконалення системи управління ефективністю діяльності ТОВ «Верест» є не лише доцільним, а й необхідним для забезпечення його стабільного функціонування в умовах посилення конкуренції та змін ринкового середовища. Комплексна реалізація запропонованих заходів сприятиме покращенню фінансово-економічних показників діяльності підприємства, зміцненню його ринкових позицій та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ачкасова Л. М. Система управління ефективністю діяльності підприємства. Економіка транспортного комплексу 2023. 41 DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2023.41.5>
2. Ачкасова Л.М. Оцінка ефективності перевезень вантажів за допомогою збалансованої системи показників. Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць. 2017. Вип. 29. С. 100-108.
3. Березіна Л.М., Баган Н.В., Потяженко О.М. Перспективні напрями управління ефективністю діяльності підприємства. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 5 (16). С. 120–125
4. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. Київ : Кондор Видавництво, 2016. 378 с.
5. Вечірко О. Г. Ефективність як економічна категорія. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2010. № 35. С. 32–36.
6. Гарафонов О. І., Купчевський П. О., Яценко І. В. Стратегічний базис управління ефективністю діяльності бізнес-організації в умовах воєнного часу. Economic Synergy. 2022. № 4. С. 65–81. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-5>
7. Говорушко Т.А., Климаш Н.І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія. Київ: Логос, 2015. 204 с.
8. Жулай Г.С. Управління ефективністю діяльності підприємства як важлива складова успішного ведення бізнесу. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. 2019. № 3. С. 73–80.
9. Каламан О.Б. Основні складові концепції управління ефективністю діяльності підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : І Міжнародна науково-практична конференція (23.04.2020). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2020. С. 44–45.

10. Кизенко О. Прогнозування напрямів розвитку підприємства з використанням програмних продуктів Business Intelligence. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці : монографія / за ред. А. Наливайка, О. Гребешкової. Київ : КНЕУ, 2019. С. 261–269.
11. Коваленко М. В., Фоніна Я. В., Дейнеко К. А. Особливості управління ефективністю діяльності підприємств в умовах економіки України. Економіка та підприємництво. 2018. № 4. С. 120–126
12. 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 (103). С.120-126.
13. Ковтуненко В.М. Ідентифікація сутності понять «результативність» і «ефективність» діяльності підприємства та методологія їх оцінки. Інвестиції: практика та досвід. 2014. № 10. С. 93–96.
14. Коляда А. SWOT-аналіз як аналітичний засіб підвищення ефективності функціонування м'ясопереробних підприємств. Тенденції планування та реформування економіки в сучасних умовах : збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених, м. Київ, 25–26 березня 2016 р. Київ : Аналітичний центр «Нова економіка», 2016. С. 85–86.
15. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2018. 205 с.
16. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: Монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ. 2018. 205 с
17. Лазарева Н.О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2015. № 2(40). С. 105–109.

18. Левчук Т.М., Кривов'язюк І.В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішення в сучасних концепціях господарювання. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2019. Вип. 23. Ч. 2. С. 50–53.
19. Літвінов О., Журенко А. Проблеми визначення сутності економічної ефективності. Науковий вісник «Одеського національного економічного університету». 2017. No 6. С. 67–81.
20. Морщенок Т.С., Біляк О.М. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття «ефективність». Вісник Запорізької державної інженерної академії. 2014. No26. С. 82–89.
21. Насонов М. І. Методика оцінювання управління ефективністю підприємства: теоретичні аспекти. Ефективна економіка. 2018. No 11. С. 34–37.
22. Орликовський М., Трокоз Д. Новітні концепції управління ефективністю сучасних підприємств. Ефективна економіка. 2014. No 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3034>.
23. Пенська І. О. Організація планування операційної діяльності на підприємствах. Ефективна економіка. 2021. No 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8910>
24. Полегенька М.А. Теоретична сутність економічної категорії «ефективність». Агросвіт. 2016. No 10. С. 69–74.
25. Потій В., Куліш Г. Система управління ефективністю діяльності підприємств, її особливості та проблеми застосування в Україні. Економіка та управління. 2017. С. 54–59