

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

Економічний факультет

Кафедра бізнесу та управління персоналом

**ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ
ПІДПРИЄМСТВА**

**Кваліфікаційна робота
Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)**

Виконав:

студент 4 курсу, 476-2 групи
спеціальності 076 Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність
(ОП Економіка та організація бізнесу)

Трушко Олександр Ігорович

Керівник:

доктор екон. наук, професор
Зибарева Оксана Василівна

*До захисту допущено
на засіданні кафедри бізнесу та управління персоналом
протокол № ____ від ____ червня 2025 р.
Зав. кафедрою _____ доцент Водянка Л.Д.*

Анотація

Трушко Олександр. Шляхи підвищення ефективності функціонування підприємства. Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці, 2025.

У дослідженні обґрунтовано теоретичні підходи та розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

Розглянуто зміст, концепції, види, фактори та методику оцінювання ефективності діяльності підприємства.

Проведено комплексне дослідження ефективності діяльності торговельного підприємства ТОВ «АРТЕС ПОЛІТЕХНІКА УКРАЇНА». Обґрунтовано шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства.

Ключові слова: *ефективність, види ефективності, підприємство, концепції ефективності діяльності підприємства, бізнес-процеси*

Abstract

Trushko Oleksandr. The ways of increasing the efficiency of the enterprise's activity. Manuscript. Qualification work for obtaining the first (bachelor's) level of higher education in specialty 076 "Entrepreneurship, Trade and Stock Exchange Activities". Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2025.

The theoretical positions regarding the using the concept of effectiveness has been developed. The practical recommendations on how to increase the effectiveness of the enterprise activity have been proposed.

According to the results of the study, the theoretical approaches to the concepts of effectiveness, its categories, types, factors and evaluation have been developed.

The analysis of the effectiveness in the activities of the trading enterprise "ARTES POLYTECHNIKA UKRAINE" LLC has been conducted. The ways of the increasing of the effectiveness of the company's activities have been determined.

Keywords: *effectiveness, types of effectiveness, enterprise, concepts of the effectiveness of enterprise activity, business processes*

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Олександр ТРУШКО

3

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	8 1.1.
Ефективність функціонування підприємства: суть та концепції.....	8 1.2.
Види, чинники та методика оцінювання ефективності діяльності підприємства.....	15
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АРТЕС ПОЛІТЕХНІКА УКРАЇНА» ЗА 2022-2024 РОКИ.....	23 2.1.
Оцінка ефективності використання майнових та фінансових ресурсів підприємства.....	23 2.2. Аналіз
доходів та витрат в системі управління ефективністю підприємства.....	31 2.3.
Оцінка ефективності використання персоналу підприємства.....	36
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АРТЕС ПОЛІТЕХНІКА УКРАЇНА» В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	42
3.1. Концепції ефективного управління бізнес-процесами у зарубіжних практиках у контексті їх адаптації в діяльності досліджуваного підприємства.....	42 3.2.
Пропозиції щодо покращення ефективності діяльності підприємства в умовах воєнного стану.....	49

ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Умови, за яких сьогодні здійснюється виробнича та господарська діяльність, відзначаються високим рівнем невизначеності, частими коливаннями та нестабільністю, а також посиленою конкуренцією між суб'єктами господарювання. Це, у свою чергу, зумовлює зростаючу роль управління ефективністю функціонування підприємства. Управлінська діяльність у контексті підвищення ефективності діяльності підприємства виступає невід'ємною складовою сталого розвитку підприємництва та охоплює всі напрями та бізнес-процеси, впливаючи на їх розвиток та функціонування.

Усе більш виражені зміни у зовнішньому середовищі призводять до необхідності зосередити більшу увагу на процесах управління ефективністю діяльності підприємства. Такий акцент зумовлюється кількома факторами: по-перше, середовище, в якому функціонують підприємства, постійно змінюється і ускладнюється, що вимагає оперативної адаптації до нових умов; по-друге, зростає інтенсивність глобалізаційних процесів та міжнародної економічної інтеграції, що створює нові виклики функціонуванню суб'єктів підприємницької діяльності; по-третє, сучасні реалії потребують глибоких перетворень у використанні методів керування підприємством, які мають здійснюватися на основі системного підходу до управління; по-четверте, активно розширюється інформаційний простір, що створює нові вимоги до якості інформаційного забезпечення управлінських рішень, а також стимулює впровадження сучасних інформаційних технологій та цифрових систем управління, що в свою чергу підвищує рівень ефективності діяльності підприємства. Окремої уваги потребує й питання

людських ресурсів: в умовах сучасного ринку праці важливо не лише ефективно використовувати наявний персонал, а й розкривати його творчий та інтелектуальний потенціал як ключовий чинник конкурентоспроможності підприємства та підвищення ефективності його діяльності.

5

Саме тому виникає об'єктивна необхідність не лише вдосконалення системи управління як такої, а й розроблення дієвих підходів до підвищення ефективності його діяльності із врахуванням теперішніх реалій середовища та конкретних умов господарювання. Ці положення визначають актуальність дослідження.

Проблематику управління діяльністю підприємства в сучасних умовах в своїх дослідженнях розглядали О. Марценюк, В. Давидюк, К. Ружицька [26], Т. Мурована [28], Т. Омельченко [30], Н. Сапотніцька [42]. Методичні підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємства розкрито у наукових роботах О. Адлер, О. Лесько [1], М. Баджи, В. Однолько [4], Б.Гринів [10], Г. Грицаєнко, М. Грицаєнко [11], Дропи [14], Н. Марусяк [25]. Сучасні концепції удосконалення управління бізнес-процесами підприємства досліджено А. Арутюнян, О. Житкевич [2], О. Дорош, Р. Кичма, Р. Лебедь [13], Ю. Харченко [44], Л. Чернишова, С. Гончарук [46].

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних основ, комплексний аналіз та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування підприємства в сучасних умовах.

Для реалізації поставленої мети в кваліфікаційній роботі виконано наступні завдання:

- обґрунтовано суть та концепції ефективності функціонування підприємства;
- надано характеристику видам та чинникам ефективності діяльності підприємства, а також розкрито методичні підходи до її оцінювання;
- проведено оцінку ефективності використання майнових та фінансових ресурсів підприємства;

-здійснено аналіз доходів та витрат в системі управління ефективністю підприємства;

- проведено оцінку ефективності використання персоналу підприємства; - розглянуто концепції ефективного управління бізнес-процесами у зарубіжних практиках у контексті їх адаптації в діяльності досліджуваного

6

підприємства;

- розроблено пропозиції щодо покращення ефективності діяльності підприємства в умовах воєнного стану.

Об'єктом дослідження є процес управління ефективністю функціонування підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти ефективності функціонування підприємства в сучасних умовах.

Методологію дослідження становлять сучасні підходи та методи економічної науки, зокрема, для обґрунтування теоретичних та методичних аспектів, які становлять основу дослідження використано методи системного аналізу та наукових абстракцій. Для проведення комплексного дослідження ефективності діяльності підприємства використано методи горизонтального, вертикального, коефіцієнтного аналізу, графічного зображення отриманих результатів. Для визначення шляхів покращення ефективності діяльності підприємства та формулювання висновків та пропозицій за результатами виконання кваліфікаційної роботи використано методи абстрактно-логічного аналізу, синтезу та узагальнення.

Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правова база щодо регулювання підприємницької діяльності в Україні [9], [18], [34], [35], [36], [37], [38], [45], публікації провідних науковців з питань підприємництва, менеджменту, економічного та фінансового аналізу, а також публікації фахівців з проблематики ефективності діяльності підприємства. Фактологічну базу дослідження сформовано матеріалами практичної діяльності підприємства, а саме: фінансової звітності малого підприємства за 2022-2024

роки та управлінського обліку.

Кваліфікаційна робота виконана на 66 сторінках та включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Перший розділ роботи присвячено обґрунтуванню теоретичних та методичних основ ефективності функціонування підприємства, у другому розділі проведено комплексний аналіз ефективності діяльності досліджуваного підприємства за

7

2022-2024 роки, третій розділ роботи містить пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

Практичне значення проведеного дослідження визначається розробкою практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах, в тому числі із використанням зарубіжного досвіду.

8

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Ефективність функціонування підприємства: суть та основні концепції

Ефективність у наукових дослідженнях є однією з найбільш досліджуваних категорій, оскільки саме вона є гарантією успішного функціонування підприємства. Роль ефективності функціонування підприємства підвищується саме у період криз та глобальних викликів, які спричиняють турбулентність середовища та економічну нестабільність. Ефективна діяльність підприємства у складні періоди створює надійне підґрунтя для подолання кризових явищ попри те, що за звичайних умов вона визначає довгострокову конкурентоспроможність бізнесу, визначає рівень його фінансової стійкості, є джерелом прибутковості та економічного

зростання на інноваційних засадах. З цих причин, як мінімум, підтримка, і ба більше, підвищення рівня ефективності функціонування підприємства виступає ключовою умовою управління підприємством в сучасних умовах. Категорія ефективності діяльності підприємства є комплексною та багатогранною категорією, що зумовлює існування численних підходів щодо її трактування у науковій літературі. Розглянемо основні з них. Виникнення поняття ефективності вчені пов'язують з діяльністю давньокитайського генерала і стратега Сунь-Цзи, який у своєму трактаті «Мистецтво війни» наголосив на ключових умовах ефективності, серед яких відзначив володіння інформацією про слабкі та сильні сторони як противника, так і самого себе [19, с. 44].

З позицій управління діяльністю підприємства питання ефективності було розглянуто у наукових роботах Ф. Тейлора [22, с. 84], який вважав запорукою її підвищення наукову організацію праці та стандартизацію

9

робочих процесів, зацентрувавши увагу на ключовій ролі керівництва у виборі оптимальних методів виконання завдань для кожного працівника, що визначатиме його здатність виконувати свою роботу з максимальною ефективністю.

В сучасних дослідженнях тема ефективності пов'язується з питаннями результативності діяльності підприємства, дотриманням принципів комерційного розрахунку, максимального задоволення потреб споживачів, управлінням ресурсами та витратами, стійкістю бізнес-процесів, сталим розвитком.

Зокрема, дослідники Л. Березіна, Н. Баган, О. Потяженко розглядають поняття ефективності через категорію результативності діяльності, що є «інтегрованим результатом взаємодії компонентів управління підприємством як відкритої системи» [6, с. 121]. Автори наголошують на ключовій ролі управлінського контексту формування ефективності, пов'язуючи його з виявленням результативності ключових бізнес-процесів на основі

продуктивного використання всіх видів ресурсів, що є у розпорядженні підприємства, включаючи матеріальні, фінансові, інформаційні ресурси та людський капітал. Це також підтверджує у своїх дослідженнях А. Ярославський, який зазначає, що «ефективність визначається найкращою комбінацією ресурсів, що дає змогу досягти максимального випуску товарів з найменшими витратами» [49, с. 175].

Т. Батракова наголошує на тому, що «ефективність є оцінною категорією, оскільки завжди пов'язана з відношенням цінності результату до цінності витрат» [7, с. 174]. Ефективність діяльності автор розглядає як найважливіший показник діяльності підприємства через призму формування результативності «...економічної діяльності, економічних програм і заходів, що характеризується відношенням отриманого економічного ефекту, результату до витрат чинників, ресурсів, що зумовило отримання цього результату, досягнення найбільшого обсягу виробництва із застосуванням ресурсів певної вартості...» [7, с. 173].

10

О. Шалєва, О. Олесневич визначають суть ефективності через «виробничі відносини щодо економії сукупних витрат уречевленої та живої праці на одержання кінцевого позитивного результати» [47, с. 63], також наголошуючи на «зв'язку між величиною одержаного результату та кількістю інвестованих або використаних у виробництві ресурсів» [47, с. 63], що дозволяє застосувати отримані дані для обґрунтування господарських рішень.

Така позиція чітко прослідковується і у дослідженнях інших науковців, зокрема, у визначенні, запропонованому С. Савченко, В. Нікітіним, які розглядають ефективність «як результат ... діяльності, що виявляється у вигляді максимального рівня співвідношення між підсумками господарської діяльності (ефектом) та витратами (ресурсами)» [41]. Ці ж автори наголошують на стратегічному контексті ефективності функціонування підприємства, пов'язуючи її зі стратегічним набором, який в оптимальній комбінації стратегій повинен успішно реалізуватись на всіх рівнях управління

підприємством.

Отже, на мікроекономічному рівні, тобто в межах функціонування окремого підприємства, ефективність слугує показником, що ілюструє взаємозв'язок між обсягом отриманого результату та кількістю інвестованих або фактично використаних ресурсів у процесі виробничої діяльності. У цьому значенні категорія ефективності широко застосовується в економічному аналізі для обґрунтування управлінських рішень, оцінювання результативності господарської діяльності та формування напрямів її оптимізації.

Оскільки підприємство є відкритою системою, то і ефективність його функціонування наділена ознакою динамічності, що формується під впливом факторів середовища функціонування підприємства. З огляду на це, зауважимо, що рівень ефективності діяльності підприємства буде визначатись не тільки спроможністю стратегічного забезпечення цілей свого розвитку, але й ступенем забезпечення критеріїв економічного зростання, соціального

11

благополуччя, екологічної рівноваги, управлінської ефективності, що відповідає поняттю сталого розвитку.

До ефективності, як поняття стратегічного планування та сталого розвитку у своїх дослідженнях звертаються М. Коваленко, Я. Фоніна, К. Дейнеко, зауважуючи, що «розгляд стратегічного планування та сталого розвитку у контексті управління ефективністю дозволяє відобразити фінансові та матеріальні потоки між підприємством та основними зацікавленими сторонами; показати, чому компанія впливає на економічне становище цих зацікавлених сторін; подати інформацію про те, як у результаті синергії створюється та розподіляється додана вартість» [21, с. 120-126].

О. Козирева, І. Грузіна, І. Бондаренко розкривають поняття ефективності функціонування підприємства через компоненти, що визначають її зміст, визначаючи її як «багатогранну категорію, що включає мінімальні витрати ресурсів при максимальному ефекті, самоокупність,

задоволення потреб споживачів, надійність та стійкість бізнес-процесів» [22, с. 84].

На думку Т. Левчук, І. Кривов'язюк, «ефективність» – це інтегрована категорія, багатозначне поняття, котре означає здатність призводити до потрібних результатів, наслідків, ефекту та виражається у підвищенні результативності при однаковому обсязі витрат, включаючи облік та оцінку всіх можливих факторів впливу на підвищення даного показника» [24, с. 52]. Автори розглядають наступні підходи до формування концепції ефективності функціонування підприємства (рис. 1.1).

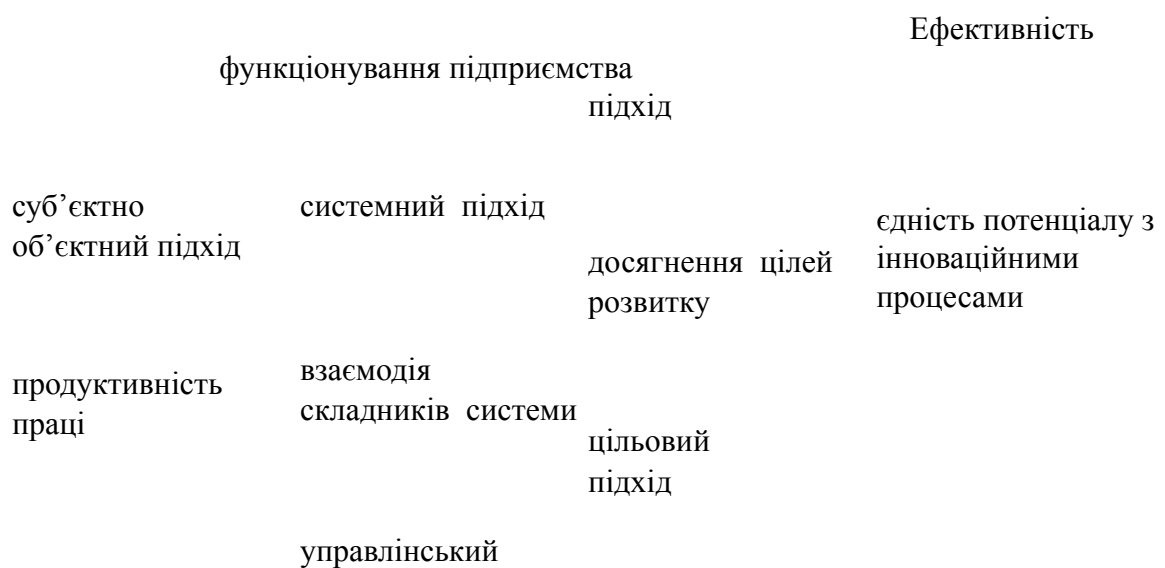


Рис. 1.1. Підходи до формування концепції ефективності господарювання

12

Перша концепція (суб'єктно-об'єктний підхід) визначає ефективність господарювання переважно через показник продуктивності праці, під якою розуміється зростання обсягу виробленого продукту за сталих витрат часу, ресурсів і засобів виробництва, що беруть участь у безпосередньому технологічному процесі. Цей підхід розглядає ефективність як фактор, що має суттєвий вплив як на соціальний, так і на економічний розвиток суспільства.

Друга концепція в межах системного підходу інтерпретує ефективність господарювання як складну систему, що формується з взаємопов'язаних і взаємозалежних підсистем, кожна з яких відіграє важливу роль у загальній

структурі управління підприємством. До таких підсистем відносять:

- техніко-економічну, яка характеризується рівнем витрат трудових ресурсів;
- соціально-економічну, що визначає результативність функціонування підприємства в контексті задоволення потреб працівників та суспільства; - організаційно-економічну, яка відображає ефективність управлінських зв'язків та внутрішніх процесів;
- екологічну, яка враховує вплив діяльності підприємства на навколишнє природне середовище.

Цілісне уявлення про ефективність формується лише за умови інтеграції оцінки всіх цих компонентів.

Третя концепція (управлінська) пропонує соціально орієнтоване бачення ефективності господарювання, розглядаючи її як систему економічних взаємовідносин між підприємством, його трудовим колективом та суспільством загалом. У межах цього підходу ефективність визначається здатністю досягати необхідного результату при раціональному використанні суспільної праці, що реалізується через точний та повний облік витрат ресурсів і результатів діяльності.

Четверта концепція (цільовий підхід) фокусується на єдності потенціалу підприємства та інноваційних процесів. У межах цього підходу ефективність господарювання тлумачиться як здатність усіх елементів ресурсного

13

потенціалу - економічного, виробничого, кадрового, природного, матеріально технічного - до оновлення та вдосконалення. Це передбачає впровадження інноваційних змін, які забезпечують відповідність ринковим потребам, створюють додану вартість, приносять прибуток і сприяють конкурентоспроможності підприємства. З позиції цільового підходу ця концепція орієнтується на досягнення стратегічних цілей підприємства, максимізацію результативності діяльності в умовах обмежених ресурсів, а також реалізацію економічних, соціальних або інших ефектів, що свідчать про

високий рівень ефективності господарювання та сприяють сталому розвитку підприємства.

Т. Капелюшна визначає, що ефективність можна окреслити цільовим, системним та вибіркоким підходами (рис. 1.2).

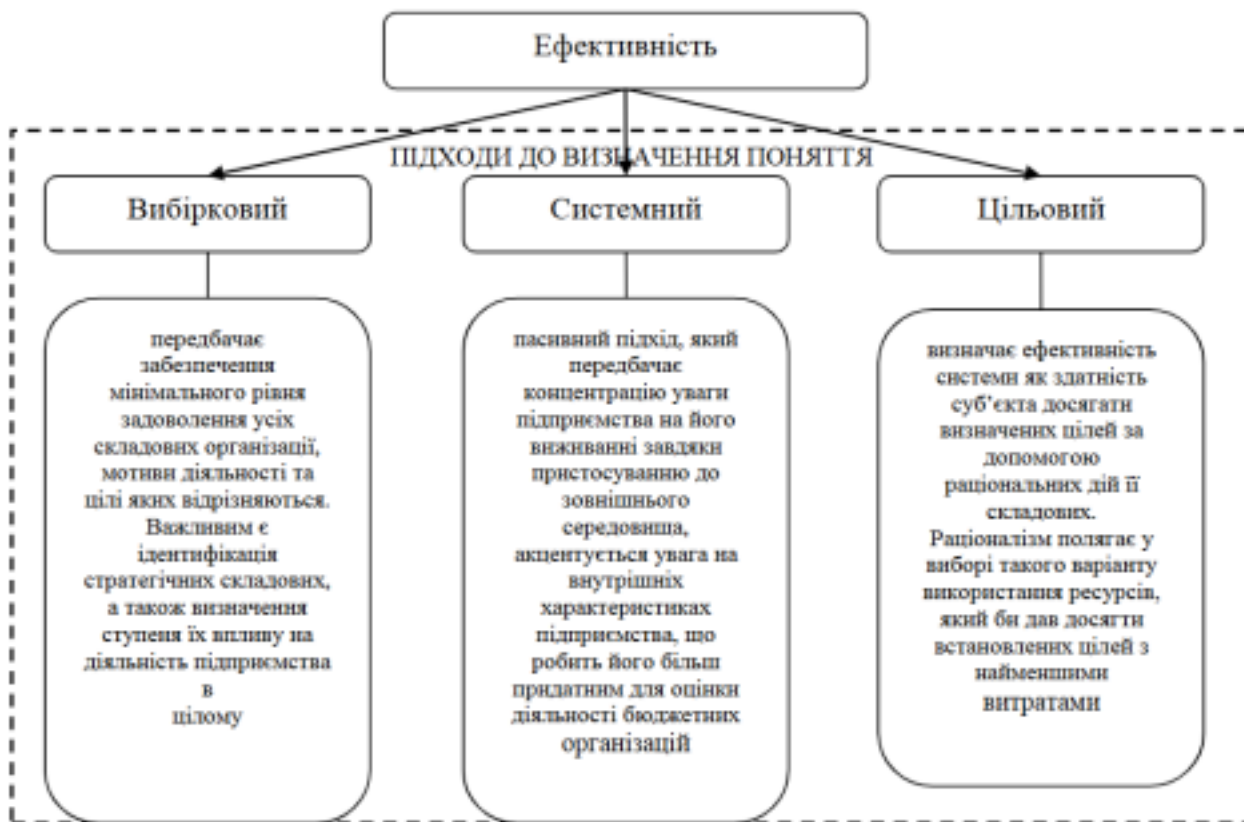


Рис. 1.2. Підходи до визначення ефективності діяльності підприємства
Джерело: [20, с. 64]

Останні дослідження у сфері ефективності діяльності підприємства наголошують на стратегічному контексті, взаємозв'язку з якісними

14

критеріями, можливість протидіяти загрозам середовища функціонування підприємства, а також якістю управлінської команди та сталим розвитком. Зокрема, Г. Місько розглядає ефективність як «оцінку ресурсів підприємства у ході реалізації його стратегії» [27, с. 101], дослідник І. Отенко наголошує, що вона є характеристикою зв'язку «між обсягом ресурсів і кількістю та якістю продукту, що було вироблено» [32, с. 191], О. Петков зміст економічної ефективності пов'язує з економією сукупних витрат [33, с. 393]. О. Гарафонов, Н. Василюк визначають її як комплексне поняття, яке

виходить з «ефективності складових процесів і показує, наскільки добре організація використовує свої ресурси, щоб зробити прийнятні товари та послуги порівняно з встановленою нормою, метою або стандартом» [8, с. 28]. В. Кравченко, розкриваючи зміст ефективності діяльності підприємства, відзначає наявність зв'язку між результатами діяльності, витратами або ресурсами у довгостроковій перспективі функціонування підприємства [23]. Дослідник наголошує на комплексності даного поняття, його відносному характері, залежності від чинників середовища, а також розглядає його як критерій результативності дій управлінської команди підприємства, а також визначає взаємозв'язок та ієрархію категорій ефективності (співвідношення результати з понесеними витратами), продуктивності (рівень використання ресурсів), результативності (фактично досягнутий результат, ступінь досягнення поставлених цілей) та економічності (особливості використання ресурсів), надаючи пріоритетне значення саме ефективності. Можна зробити висновок, що більшість сучасних досліджень дотримуються інтегрального підходу у розумінні ефективності діяльності підприємства, що базується: по-перше, на тісному взаємозв'язку між отриманим результатом та витраченими на його досягнення ресурсами; по друге, визначається стратегічним контекстом розвитку організації, яка є відкритою системою, що функціонує у середовищі з високим рівнем невизначеності; по-третє, являється запорукою конкурентоспроможності підприємства у контексті його сталого розвитку.

15

1.2. Види, чинники та методика оцінювання ефективності діяльності підприємства

У контексті дослідження поняття економічної ефективності функціонування підприємства важливим аспектом є її типологія, яка дозволяє краще зрозуміти змістове наповнення даної багатогранної категорії.

Ефективність доцільно розглядати, насамперед, через найбільш

поширений підхід у контексті розмежування її на:

- економічну ефективність, критеріями для якої є мінімізація витрат, які забезпечують максимальний результат;

- соціальну ефективність, критеріями окреслення якої є задоволення потреб персоналу на мікрорівні, суспільства в цілому – на макрорівні; - соціально-економічну ефективність, яка розглядає одночасно два зазначених вище критерії, коли одночасно забезпечується максимально можливий результат та найбільш повне задоволення потреб працівників на фоні мінімально можливого обсягу витрачених на досягнення даних ефектів ресурсів.

Дослідженню видів ефективності функціонування підприємства присвячено низку наукових робіт, автори яких пропонують власне бачення її типології.

Зокрема, класифікаційні ознаки, що визначають види ефективності діяльності підприємства було запропоновано:

- О. Ярославським, який поділяє її на економічну, екологічну, та соціальну, що відповідає підходу з позицій підходу сталого розвитку підприємства [49, с. 176];

- О. Петковим, який до зазначених вище видів додав ще порівняльну ефективність [33, с. 394];

- О. Гарафонову, Н. Василюк, які запропонували групувати види ефективності діяльності підприємства за змістом, характером інтересів та масштабом виявлення [8, с. 29].

16

Дослідник А. Братусь запропонував деталізований підхід до класифікації ефективності діяльності підприємства [7, с. 145-154], де ключовими ознаками її систематизації виділив: вид діяльності, ресурсів, масштаб охоплення, ступінь охоплення, сферу та спосіб визначення, рівень абстрагованості аналізу, а також основний критерій оцінювання, який розглядає максимальну, мінімальну та цільову ефективність.

До зазначених вище ознак В. Кравченко запропонував додати наступні ознаки класифікації ефективності функціонування підприємства: рівень управління, спосіб одержання результату, метод розрахунку, характер інтересів, ступінь нарощення ефекту [23]. Зокрема, за крайньою ознакою автор виділяє первинну, мультиплікаційну, синергічну ефективність. Розширивши ознаку сфери прояву ефективності, дослідник виділив ресурсну ефективність, діяльнісну ефективність, функціональну ефективність, а також безпекову ефективність.

В сучасних умовах нестабільного середовища підприємство є відкритою системою, рух та розвиток якої визначається впливом комплексу факторів. Фактори можуть як створювати можливості для економічного зростання та формування новітніх конкурентних переваг, так і нести загрози, що негативно впливають на рівень ефективності діяльності підприємства.

Фактори, що визначають рівень ефективності функціонування підприємства доцільно розглядати у межах внутрішнього та зовнішнього середовища. Внутрішні фактори стосуються насамперед можливостей господарюючого суб'єкта щодо удосконалення діяльності та формування резервів економії ресурсів праці за рахунок як екстенсивних, так і інтенсивних складників, що виражається у показниках зниження матеріало-, енерго-, трудо-, фондо-, капіталомісткості виробництва, підвищення рівня продуктивності використання наявних ресурсів, досягнення економії часу тощо.

Фактори зовнішнього середовища, що впливають на рівень ефективності діяльності підприємства традиційно поділяють на глобальні, національні,

17

міжгалузеві, галузеві, територіальні, а також внутрішньогосподарські, які є специфічними і визначаються вибором виду та форми організації підприємницької діяльності.

В системі управління ефективністю функціонування підприємства

важливим аспектом є методика її оцінювання, яку можна розглядати у межах підходів традиційного та управління результативністю.

Традиційний підхід, що відповідає моделі корпорації Дюпон «Рентабельність капіталу» (рис. 1.3), це метод визначення ефективності діяльності підприємства, де чітко можна прослідкувати взаємозв'язок між фінансовою рентабельністю та рентабельністю реалізації, ресурсовіддачею, а також рівнем фінансової залежності від зовнішнього фінансування.

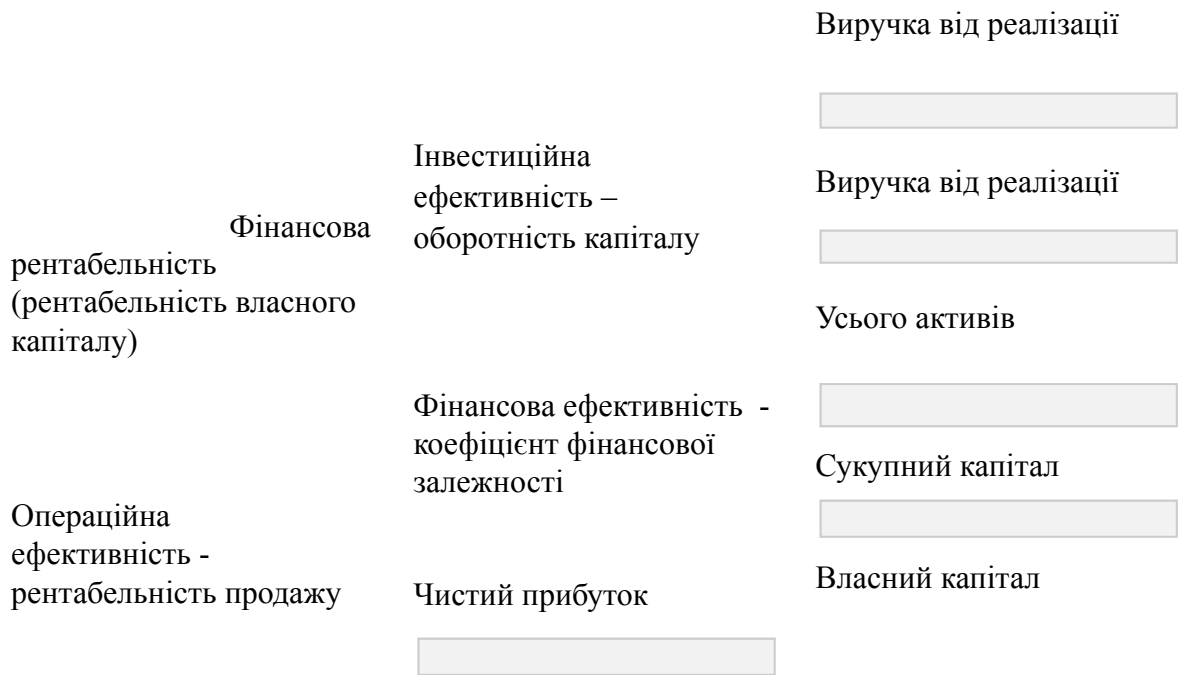


Рис. 1.3. Оцінювання ефективності функціонування підприємства за моделлю Дюпон

Модель Дюпон дозволяє визначити ефективність операційної діяльності через показник рентабельності продажу, інвестиційної діяльності через показник ресурсовіддачі (оборотності капіталу), а також фінансової діяльності через оцінювання структури фінансових ресурсів, залучених для фінансування діяльності.

Зокрема, рентабельність продаж визначається відношенням чистого фінансового результату до обсягу реалізації за певний період (1.1):

$$\text{Рентабельність продаж} = \frac{\text{Чистий фінансовий результат}}{\text{Обсяг реалізації}}$$

Показник дозволяє зробити висновок щодо розміру чистого прибутку, що генерується кожною гривнею продажу.

Ресурсовіддача, як індикатор ефективності інвестиційної діяльності, визначається показником оборотності капіталу через відношення чистого доходу від реалізації та обсягу майна, що є у розпорядженні підприємства (1.2):

$$\text{Ресурсовіддача} = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Активи}}, \quad (1.2)$$

Показник дозволяє зробити висновок щодо розміру чистого доходу, який генерує кожна гривня, вкладена в активи (майно) підприємства.

Ефективність фінансової діяльності підприємства передбачає визначення коефіцієнта фінансової залежності через відношення капіталу (всього обсягу фінансових ресурсів, залучених для забезпечення потреб господарської діяльності) до власного капіталу (1.3):

$$\text{Коефіцієнт фінансової залежності} = \frac{\text{Капітал (сукупний)}}{\text{Власний капітал}}, \quad (1.3)$$

Показник фінансової залежності дозволяє оцінити вартість сукупних ресурсів, яка припадає на одну гривню власного капіталу, і дозволяє визначити концентрацію позикового капіталу.

Підхід управління результативністю в системі оцінювання ефективності функціонування підприємства охоплює перелік показників його діяльності, які комплексно характеризують як фінансові, так і нефінансові аспекти його діяльності. Даний підхід базується на концепції «Performance Management» і є більш зрозумілим і часто використовуваним у практиці діяльності вітчизняних підприємств, оскільки передбачає, що більшість показників

доволі легко розрахувати і надати їм інтерпретацію на основі даних фінансової, статистичної звітності та управлінського обліку. В умовах ефективної організації системи управлінського обліку та цифровізації розрахунок низки показників є звичайним процесом, який супроводжує прийняття управлінських рішень на всіх рівнях управління бізнес-процесами підприємства.

В системі оцінювання ефективності діяльності підприємства, враховуючи комплексність даної категорії, виникає питання щодо кількості та переліку показників, які варто брати до уваги.

Дослідники О. Савицька, В. Салабай зауважують на використанні шести груп показників, до яких автори відносять:

- показники, що характеризують ефективність використання основних засобів підприємства. До таких показників включають фондівіддачу, обернений до неї показник фондомісткості, рентабельність основних засобів, а також показники використання та змінності обладнання;

- показники, що характеризують ефективність використання оборотних активів підприємства з орієнтацією на показники їх оборотності та тривалості обороту, завантаження оборотних активів та рентабельності коштів, що вкладені в оборотні засоби підприємства;

- показники, що надають оцінку ефективності використання трудових ресурсів, серед яких ключове значення має показник продуктивності праці, іншими показниками є показники місткості праці (трудоємність, зарплатомісткість) та фондоозброєності;

- показники, що характеризують ефективність використання капіталу та інвестиційної діяльності. До них автори відносять капіталовіддачу, термін окупності капіталовкладень, показник ефективності вкладень;

- показники ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства в цілому, до яких запропоновано включати всі коефіцієнти рентабельності активів та капіталу, рентабельності продажу, рентабельності

окремих видів діяльності підприємства – виробничої, торговельної, інвестиційної, орендної;

- показники ефективності діяльності підприємства, зокрема, норму прибутковості, показник ефективності використання ресурсів, показник рентабельності продукції [40].

Як бачимо даний підхід ж досить розгалуженим і охоплює ключові сфери ефективності з точки зору внутрішнього середовища. Проте окремі дослідження розглядають підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємства із врахуванням також і взаємодії із зовнішнім середовищем. До прикладу, Н. Архіпов пропонує визначати показники ефективності діяльності підприємства залежно від груп стейкхолдерів – власників, персоналу, постачальників, споживачів, кредиторів, держави, громад [3, с. 22-25].

До питання дослідження методики оцінювання ефективності діяльності підприємства долучились і інші дослідники, зокрема, Т. Полозова [16], яка зосередила увагу на ефективності діяльності підприємства через призму досягнення ним економічної безпеки; М. Орлів [31], М. Мартиненко, Н. Лисиця, Я. Полякова, О. Болотова [23], М. Думенко, В. Садикова, Є. Прокопенко [50] на основі використання підходу системи збалансованих показників.

Варто зауважити, що дані підходи є досить деталізованими і потребують залучення значної кількості показників, що дозволяють комплексно оцінити ефективність функціонування підприємства. Проте в сучасних умовах важливо обрати систему показників за визначеними групами та невеликою кількістю показників, що дозволить, з одного боку, швидко, а, з іншого, комплексно отримати уявлення щодо реального стану бізнес-процесів у контексті рівня їх ефективності. Пропонуємо скористатись підходом, визначеним у науковій роботі Я. Деренської, у якій було запропоновано групування показників ефективності діяльності за 5-ма напрямками її оцінювання щодо «використання основних засобів, оборотних активів, капіталу, трудових і матеріальних ресурсів» [12, с. 82-83], у кожній групі

показників використано їх мінімальну кількість – від 2 до 5. Методику розрахунку даних показників представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Методика розрахунку показників оцінки ефективності діяльності
підприємства

Показник, одиниці виміру	Методика розрахунку
1	2
Показники ефективності використання основних засобів підприємства	
Фондовіддача, грн. / грн.	Чистий дохід від реалізації товарів, робіт та послуг Середньорічна вартість основних засобів
Коефіцієнт рентабельност і основних засобів	Чистий фінансовий результат Середньорічна вартість основних засобів
Показники ефективності використання оборотних засобів	
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Чистий дохід від реалізації товарів, робіт та послуг Середньорічна вартість оборотних засобів
Коефіцієнт мобільності активів	Оборотні активи Необоротні активи
Коефіцієнт покриття	Оборотні активи Поточні зобов'язання
Коефіцієнт рентабельності оборотних коштів	Чистий фінансовий результат Середньорічна вартість оборотних засобів
Показники ефективності використання капіталу	
Коефіцієнт автономії	Власний капітал Сукупні фінансові ресурси
Коефіцієнт фінансової стабільності	Власний капітал Позиковий капітал

Коефіцієнт рентабельності ресурсів	Чистий фінансовий результат Середньорічна вартість активів
Коефіцієнт рентабельності продажу	Чистий фінансовий результат Чистий дохід від реалізації товарів, робіт та послуг
Коефіцієнт ресурсовіддачі	Чистий дохід від реалізації товарів, робіт та послуг Середньорічна вартість активів
Показники ефективності використання трудових ресурсів	
Фінансова продуктивність праці, тис. грн. / люд.	Чистий дохід від реалізації товарів, робіт та послуг Середньооблікова чисельність персоналу
Зарплатовіддача, грн. / грн.	Чистий дохід від реалізації товарів, робіт та послуг Витрати на оплату праці персоналу

22

Продовження таблиці 1.1

1	2
Фондоозоробленість, тис. грн. / люд.	Середньорічна вартість основних засобів Середньооблікова чисельність персоналу
Показники ефективності використання матеріальних ресурсів	
Матеріаловіддача, грн. / грн.	Чистий дохід від реалізації товарів, робіт та послуг Матеріальні витрати
Коефіцієнт оборотності запасів	Собівартість реалізованої продукції Середньорічна вартість запасів підприємства

Джерело: [12, с. 82-83]

Зокрема, ефективність використання основних засобів пропонується оцінювати двома основними показниками – фондовіддачею та коефіцієнтом рентабельності основних засобів. Щодо оборотних активів, то ефективність їх використання встановлюється за допомогою коефіцієнтів оборотності

оборотних засобів, мобільності активів, покриття та рентабельності оборотних засобів. Ефективність використання капіталу визначають показники автономії, фінансової стабільності, рентабельності ресурсів, продажу, ресурсовіддачі. Показники оцінювання ефективності використання трудових ресурсів включають фінансову продуктивність праці, зарплатовіддачу та фондоозброєність. Для оцінювання ефективності використання матеріальних ресурсів, на думку автора, доцільно застосувати показники матеріаловіддачі та коефіцієнту оборотності запасів.

Оцінка показників за визначеними вище групами дозволяє не тільки оцінити основні тенденції розвитку ключових сфер функціонування, але й отримати інформацію щодо вузьких місць та можливих резервів підвищення ефективності діяльності підприємства. Проте варто зауважити, що ефективність функціонування підприємства потрібно оцінювати у комплексі з питанням досягнення поставлених цілей розвитку

23

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АРТЕС ПОЛІТЕХНІКА УКРАЇНА» ЗА 2022-2024 РОКИ

2.1. Оцінка ефективності використання майнових та фінансових ресурсів підприємства

Всі управлінські процеси в своїй основі мають економічну природу, адже управлінські відносини формуються на базі економічних взаємозв'язків між суб'єктами господарювання. Зокрема, економічні методи управління відповідають за розподіл ресурсів та ефективність їх використання, що можна визначити за допомогою показників, які є індикаторами ефективності діяльності підприємства.

Базою дослідження процесів управління ефективністю функціонування підприємства є ТОВ «Артес Політехніка Україна», яке функціонує в

юридично-організаційній формі господарського товариства з обмеженою відповідальністю [43]. Головний напрям господарської активності ТОВ «Артес Політехніка Україна» згідно з КВЕД - 46.73: Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та сантехнічним обладнанням. Цей вид діяльності охоплює як продаж будівельних конструкцій і матеріалів, так і технічного обладнання, що використовується у веденні садово-паркового господарства. Компанія також зареєстрована за широким спектром додаткових КВЕДів, що дозволяє їй працювати у межах кількох ринкових секторів. Діяльність підприємства відповідає чинному законодавству та регулюється Статутом (додаток А), який визначає основні напрями роботи, структуру управління, компетенцію органів та умови взаємодії з третіми сторонами. Підприємство веде зовнішньоекономічну діяльність та в своїй діяльності керується чинними нормативно-правовими актами [9], [18], [34], [35], [36], [37], [38], [45] та іншими.

Дані щодо формування господарських засобів та джерел фінансування

24

ТОВ «Артес Політехніка Україна» розглянуто у таблиці 2.1. Таблиця 2.1

Господарські засоби та джерела фінансування

ТОВ «Артес Політехніка Україна» за 2022-2024 роки

(тис. грн.)

№ зп	Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення, (+/-)		Відносне відхилення (%)	
					2023 р. від 2022 р.	2024 р. від 2023 р.	2023 р. від 2022 р.	2024 р. від 2023 р.
1.	Господарські засоби	19077,0	20625,7	21997,5	1548,7	1371,8	8,1	6,7
1.1	Необоротні активи	1560,7	921,7	155,5	-639	-766,2	-40,9	-83,1
1.2	Основні засоби	1324,0	813,4	41,1	-510,6	-772,3	-38,6	-94,9
1.3	Оборотні активи	17516,3	19704,0	21842,0	2187,7	2138,0	12,5	10,9

2.	Джерела фінансування	19077,0	20625,7	21997,5	1548,7	1371,8	8,1	6,7
2.1	Власний капітал	6427,1	6474,2	9507,9	47,1	3033,7	0,7	46,9
2.2	Позиковий капітал	12649,9	14151,5	15489,6	1501,6	1338,1	11,9	9,5

Джерело: розраховано з використанням даних додатків Б, В та Г

Дані таблиці 2.1 показують, що підприємство за 2022-2024 роки наростило свій капітал, про що свідчить як зростання суми господарських засобів, що є у його розпорядженні, так і відповідно джерел їх фінансування. Зокрема, у 2023 році вартість капіталу підприємства зросла на 8,1% (1548,7 тис. грн.), у 2024 році – на 6,7% (1371,8 тис. грн.).

Таке зростання відбулось за рахунок оборотних активів, вартість яких у 2023 році збільшилась на 12,5% (2187,7 тис. грн.), у 2024 році на 10,9% (2138,0 тис. грн.) у порівнянні з відповідними попередніми періодами. Натомість вартість необоротних активів за аналізований період зменшилась: у 2023 році на 40,9% (639 тис. грн.), у 2024 році на 83,1% (766,2 тис. грн.).

Структуру активів підприємства розглянуто на рис. 2.1.

тис. грн.
25000 20000 15000 10000

5000 0

25

2022 рік 2023 рік 2024 рік

витрати майбутніх періодів 1410,9 1958,1 3079,8 інші оборотні активи 214,8 452,2 146,8
грошові кошти та їх еквіваленти 2,1 0,6 31 дебіторська заборгованість 9087,9 6867,5 5252,7
запаси 6800,6 10425,6 13331,7 незавершені капітальні вкладення 236,7 108,3 114,4 основні
засоби 1324 813,4 41,1

Рис. 2.1. Структурні компоненти активів

ТОВ «Артес Політехніка Україна» за 2022-2024 роки

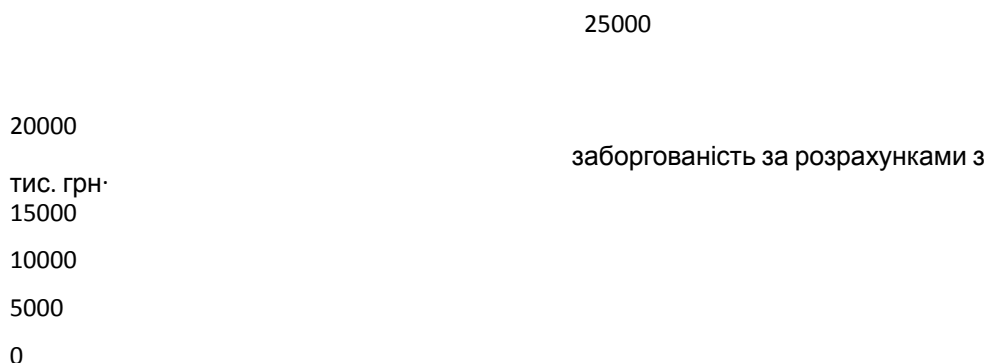
Джерело: побудовано на основі даних додатків Б, В, Г

Аналіз структури активів підприємства показав, що найбільша частка їх вартості припадала на запаси та дебіторську заборгованість. Зокрема, частка запасів становила у 2022 році 35,6% у структурі активів та 38,8% вартості оборотних активів, у 2023 році відповідно 50,5% та 52,9%, у 2024 році – 60,6% та 61%. Нарощування обсягів запасів, з одного боку, свідчить про адаптацію до ринкових умов та викликів воєнного стану - підприємство активно формувало товарні запаси у відповідь на зміни попиту, а також накопичувало їх для відновлення діяльності після шоку 2022 року. Дебіторська заборгованість підприємства за 2022-2024 роки зменшилась як за вартістю, так і за часткою у структурі господарських засобів підприємства. Зокрема, у 2022 році її сумарна частка становила 47,6% вартості активів та 51,9% вартості оборотних активів, у 2023 році відповідно 33,3% та 34,9%, у 2024 році 24% та 23,9%. Зменшення дебіторської заборгованості свідчить про те, що підприємство, з одного боку, може краще контролювати розрахунки з

26

контрагентами, а з іншого боку, через війну зменшився список клієнтів дебіторів, яким підприємство надавало право на відстрочення платежу за поставлену готову продукцію.

Структуру джерел фінансування підприємства розглянуто на рис. 2.2.



2022 рік 2023 рік 2024 рік

бюджетом	21,1	120,7	156,5	інша поточна заборгованість	4662,8	6179,5	8006
заборгованість зі страхування	0	39,5	52,6	заборгованість з оплати праці	8,4	25,7	24,5
комерційна заборгованість							
постачальникам	7157,3	7286,1	7249,4	короткострокові кредити банків	800,3	500	0,6
				власний капітал	6427,1	6474,2	6507,9

Рис. 2.2. Джерела фінансування діяльності

ТОВ «Артес Політехніка Україна» за 2022-2024 роки

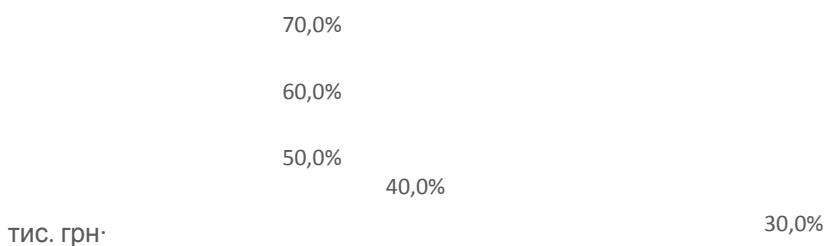
Джерело: побудовано на основі даних додатків Б, В, Г

З даних рисунку 2.2 можна зробити висновок, що капіталоутворюючими джерелами фінансування діяльності підприємства є власний капітал, комерційна заборгованість постачальникам та інша поточна заборгованість. У 2022 році 66,3% потреб господарської діяльності фінансувалось позиковими джерелами, 68,6% у 2023 році %, у 2024 році 70,4%.

Частка поточної заборгованості підприємства за товари, роботи та послуги знизилась за 2022-2024 роки і становила у структурі джерел фінансування у 2022 році 37,5%, у 2023 році 35,3%, у 2024 році 33%. Високою вона була в структурі зобов'язань підприємства: у 2022 році 56,6%, у 2023 році 51,5%, у 2024 році 46,8%.

27

Торговельне підприємство отримує товари та продукцію від іноземних та вітчизняних постачальників. Дані щодо закупівлі товарів та продукції у іноземних постачальників підприємства розглянуто на рисунку 2.3.



20,0%

10,0%

0,0%

ARTES POLITECNICA

KHUEN SRL, OFFICINE MALAGUTI
S.R.L, SLOVTRANSVTO s.r.o.

SRL COMAVIT SRL

іноземні постачальники, частка 26,0% 61,9% 12,1%

Рис. 2.3. Обсяги поставок товарів, продукції та ресурсів іноземними постачальниками у 2023 році

Джерело: за даними управлінського обліку підприємства

Постачання товарної продукції з-за кордону для підприємства здійснюється переважно автомобільним транспортом. У сучасних умовах терміни доставки коливаються в межах від одного до трьох місяців, що значно перевищує строки, які були актуальними до 2022 року, коли постачання, як правило, здійснювалося протягом 30 календарних днів. Постачання імпортової продукції відбувається партіями, які в сукупності формують загальний обсяг договору. У таких договорах, крім положень, що регулюють порядок здійснення фінансових розрахунків та умови оплати, також чітко прописуються вимоги до якості продукції, що постачається, а також умови щодо її упаковки та маркування. Окремим пунктом договору визначено порядок приймання товару та відповідальність сторін за можливі порушення умов контракту. У разі виявлення невідповідностей або дефектів покупець має

28

право подати претензію (рекламацію), яка має бути офіційно заявлена у строк, що не перевищує десяти днів з моменту приймання продукції. Що стосується співпраці з вітчизняними постачальниками, то в ТОВ «Артес Політехніка Україна» ці відносини також будуються на підставі договірних зобов'язань. Проте характер цих угод має деякі особливості: українські постачальники,

окрім функції постачання продукції, водночас виступають кредиторами підприємства, оскільки надають можливість відстрочення платежів за поставлені товари. Таким чином, підприємство отримує доступ до внутрішнього комерційного кредитування. Серед постачальників-резидентів найбільшу питому вагу у товарному кредитуванні досліджуваного підприємства має ТОВ «Анівол», на яке припадало 23,7% загального обсягу комерційного кредиту. До переліку ключових постачальників також входить приватне акціонерне товариство ТЕК «Західукртранс», частка якого становить 8,9%, а також ТОВ «АВ МЕТАЛ ГРУП», на частку якого припадає 7% кредитування з боку постачальників. Для фінансування діяльності підприємства залучались також банківські кредити: у 2022 році на суму 800,3 тис. грн., у 2023 році 500 тис. грн., у 2023 році 0,6 тис. грн., можна зробити висновок, що підприємство поступово відмовилось від цієї форми фінансування своєї діяльності на користь комерційного кредитування.

Розглянемо показники ефективності використання майнових та фінансових ресурсів підприємства (табл. 2.2).

Аналіз показника фондівддачі підприємства показує його зростання: у 2023 році на 108,3%, у 2024 році – в 11,1 разів, оскільки таке зростання є «технічним». Зокрема, за даним показником неможливо визначити ефективність використання основних засобів підприємства, оскільки відбулось значне скорочення їх вартості за весь аналізований період на 96,9% (або на 1282,9 тис. грн.) на фоні коливання отриманого доходу від реалізації продукції, товарів та послуг. Рентабельність основних засобів підвищилася з тієї ж причини і становила у 2022 році 1%, у 2023 році 4,4%, у 2024 році 7,9%.

29

Таблиця 2.2

Показники ефективності використання майнових та фінансових ресурсів ТОВ «Артес Політехніка Україна» за 2022-2024 роки

№ зп	Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення, (+/-)	Відносне відхилення (%)
------	----------	----------	----------	----------	-----------------------------	-------------------------

					2023 р. від 2022 р.	2024 р. від 2023 р.	2023 р. від 2022 р.	2024 р. від 2023 р.
1.	Показники ефективності використання основних засобів (ОЗ) підприємства							
1.1	Фондо віддача	6,0	12,5	150,8	6,5	138,3	108,3	в 11,1 р.б.
1.2	Коефіціє нт рентабел ь ності ОЗ	0,010	0,044	0,079	0,034	0,035	329,2	79,0
2.	Показники ефективності використання оборотних коштів (ОК)							
2.1	Коефіцієн т оборотнос ті ОК	0,48	0,54	0,30	0,06	-0,24	12,9	-44,8
2.2	Коефіцієн т мобільнос ті активів	11,2	21,4	140,5	10,2	119,1	90,5	557,0
2.3	Коефіціє нт покриття	1,38	1,39	1,41	0,01	0,02	0,6	1,3
2.4	Коефіціє нт рентабел ь ності ОК	0,001	0,003	0,002	0,001	-0,001	127,5	-35,9
3.	Показники ефективності використання капіталу							
3.1	Коефіціє нт автономії	0,337	0,314	0,296	-0,023	-0,018	-6,8	-5,7
3.2	Коефіціє нт фінансов ої стабіль ності	0,508	0,457	0,420	-0,051	-0,037	-10,0	-8,2

3.3	Коефіцієнт рентабельності ресурсів	0,001	0,002	0,002	0,001	-0,001	136,8	-32,9
3.4	Коефіцієнт рентабельності продажу	0,002	0,005	0,005	0,002	0,001	101,5	16,1
3.5	Коефіцієнт ресурсо віддачі	0,418	0,491	0,284	0,073	-0,207	17,5	-42,2

Джерело: розраховано з використанням даних додатків Б, В та Г

Оборотність оборотних коштів коливалась із загальною тенденцією до

30

зниження. Зокрема, кошти, авансовані в оборотні активи обертались у 2022 році 0,48 разів, у 2023 році 0,54 рази, у 2024 році 0,3 рази, а один оборот оборотних активів тривав у 2022 році 747 днів, у 2023 році 661 день, у 2024 році 1198 днів, що вказує на низький рівень ефективності використання оборотних активів у цей період. Тенденції показника мобільності активів вказують на зростання темпів перетворення активів у мобільні, що сталося через скорочення вартості необоротних активів підприємства за 2022-2024 роки. Це вказує на пристосування компанії до змін середовища і про гнучкість його діяльності у цей період. Коефіцієнт покриття є низьким, проте не критичним, є тенденція до його незначного зростання: у 2023 році на 0,6%, у 2024 році на 1,3%. Його значення у 2024 році вказує на повну можливість підприємства забезпечити свою операційну діяльність, залишаючи при цьому запас безпеки у 41% щодо її продовження. Через низький рівень отриманого

прибутку коефіцієнт рентабельності оборотних активів, ресурсів та продажу підприємства є близьким до нуля.

Через зростання частки позикових джерел у структурі капіталу підприємства рівень його незалежності у фінансуванні діяльності власними ресурсами знижується: у 2023 році на 6,8%, у 2024 році на 5,7%. Це вплинуло на показник фінансової стабільності, який знизився у 2023 році на 10%, у 2024 році на 8,2%. Зокрема, на одну гривню позикових коштів у 2024 році припадало 42 коп. власного капіталу, що є свідченням орієнтування у фінансуванні своєї діяльності більшою мірою на позикові кошти. В цих умовах коефіцієнт ресурсовіддачі є низьким, а за аналізований період коливається із загальною тенденцією до зниження.

Отже, можна зробити висновок, що фінансування діяльності підприємства відбувається більшою мірою за рахунок короткострокових позикових та залучених ресурсів, значна частка яких припадає на комерційне кредитування постачальників. Це вказує на наявність проблеми залежності від зовнішнього фінансування та негативно впливає на фінансову стійкість підприємства.

31

2.2. Аналіз доходів та витрат в системі управління ефективністю підприємства

Розглянемо фінансові результати у контексті оцінки ефективності діяльності підприємства (рис. 2.4).



прибуток																	оподаткування	чистий прибуток
прибуток до																		
2022 рік	7975,7	2055,5	81,1	22,5	18,4	2023 рік	10134	2346,2	1155	57,4	47,1	2024 рік	6243,6	1305,4	46	41,1		
33,7																		

Рис. 2.4. Доходи та прибутки ТОВ «Артес Політехніка Україна» за 2022-2024 роки, тис. грн.

Джерело: побудовано на основі даних додатків Б, В, Г

Варто зауважити, що у 2022 році відбулось падіння всіх видів доходів і прибутків підприємства через початок війни і часткове призупинення його діяльності. Зокрема, чистий дохід знизився на 78,9%, валовий прибуток на 83,1%, операційний прибуток на 98,9%, чистий прибуток на 99,7%. Проте у 2022 році підприємство повністю покрило свої витрати, що відповідає принципу самоокупності.

У 2023 році доходи і прибутки підприємства мали тенденцію до часткового відновлення, зокрема, відбулось зростання чистого доходу на 27,1%, валового прибутку на 14,1%, операційного прибутку на 1324,2%, чистого прибутку на 160,0%.

32

У 2024 році показники фінансових результатів діяльності підприємства знову знизились через часткову втрату ринків збуту через активізацію дій конкурентів, які пропонували більш дешевшу продукцію китайських виробників. Зокрема, сума чистого доходу скоротилась у порівнянні з попереднім роком на 3890,4 тис. грн. (38,4%), валового доходу на 1040,8 тис. грн. (44,4%), операційного прибутку на 1109 тис. грн. (96%), чистого прибутку на 13,4 тис. грн. (28,5%).

У системі управління підприємством витрати відіграють ключову роль. Вони не лише впливають на рівень прибутковості, а й формують основу для прийняття стратегічних рішень у питаннях господарської діяльності, ціноутворення, інвестування та загального фінансового планування.

На торговельному підприємстві ТОВ «Артес Політехніка Україна»

витрати формуються переважно у вигляді витрат обігу, які охоплюють: собівартість реалізованої продукції, товарів або послуг; інші операційні витрати (включаючи транспорт, маркетинг, логістику); витрати з податку на прибуток; загальногосподарські та адміністративні витрати.

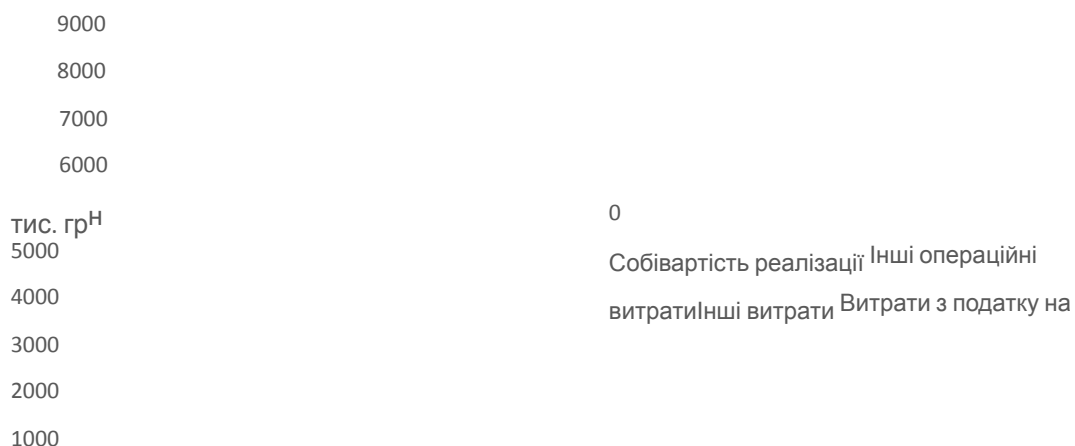
Варто зауважити, що у 2022 році підприємство зазнало різкого зниження всіх основних статей витрат, що пояснюється частковим або повним призупиненням операційної діяльності через війну: загальна сума витрат скоротилась на 76,4%, що еквівалентно сумі понад 25 млн. грн. Такі скорочення були вимушеними й відображають кризовий характер функціонування підприємства в цей період.

Проте вже в 2023 році почалося поступове відновлення, що призвело до зростання витрат (рис. 2.5): собівартість реалізованої продукції зросла на 31,5% (1867,7 тис. грн); витрати з податку на прибуток - на 151,2%; загальна сума витрат - на 21,4%. Це свідчить про активізацію комерційної діяльності, збільшення обсягу операцій та повернення підприємства до нормального ритму роботи.

Проте у 2024 році витрати обігу скоротились через скорочення обсягів реалізації, в той час, як підприємство накопичувало товарні запаси. Зокрема,

33

собівартість реалізованої продукції зменшилась на 36,6% (2849,6 тис. грн.), інші операційні витрати на 4,5% (108,3 тис. грн.), інші витрати на 92,9% (54 тис. грн.), витрати з податку на прибуток на 28,2% (2,9 тис. грн.).



прибуток

2022 рік 5920,2 2494,5 58,6 4,1 2023 рік 7787,8 2432,2 58,1 10,3 2024 рік 4938,2 2323,9 4,1 7,4

Рис. 2.5. Зміни у витратах ТОВ «Артес Політехніка Україна» упродовж 2022-2024 років, тис. грн.

Джерело: побудовано на основі даних додатків Б, В, Г

Ефективність управління доходами досліджуваного торговельного підприємства залежить від процесів ціноутворення, які впливають на формування фінансових результатів.

Досліджуване підприємство являється ексклюзивним представником низки зарубіжних підприємств на території України (італійських Artes Politecnica, Comavit, австрійського Frustar), тому має певну залежність щодо формування цінової політики.

Ціна на імпортні товари включає витрати виробника, який також надає рекомендації щодо встановлення ціни на товари цих фірм при продажу. Актуальні ціни на товари ТОВ «Артес Політехніка Україна» представлено у таблиці 2.3.

34

Таблиця 2.3

Ціни на товари ТОВ «Артес Політехніка Україна»

№	Найменування	Од.	Кількість	Ціна в євро з ПДВ
1	Стовп з попередньо напруженого бетону 9х9.5см. довжина 4,5 м.	шт.	1	32,00
2	Стовп з попередньо напруженого бетону 7х8см. довжина 4.5 м.	шт.	1	21,50

3	Опорні пластини (комплект)	шт.	1	8,00
4	Анкер малий, ціна у гривнях*	шт.	1	350,00*
	Анкер великий, ціна у гривнях*	шт.	1	600,00*
5	Трос 6 мм. Оцинкований	м.	1	0,85
6	Трос 8 мм. Оцинкований	м.	1	1,20
7	Хомут 8мм.	шт.	1	0,40
8	Хомут 6.5мм.	шт.	1	0,35
9	Трос 5 мм. Оцинкований	м.	1	0,55
10	Дріт 4 мм.цинк алюміній (10м/1 кг)	кг.	1	3,30
11	Кільце 90 мм.	шт.	1	1,30
12	Ковпак 9х9.5	шт.	1	4,50
13	Ковпак 7х8	шт.	1	4,00
14	Байкор 5 мм.	кг.	1	12,00
15	Сітка чорна Austria 2.8х8.5 мм. Діаметр ліски 0.32 мм. (ширина 4м)	м²	1	0,40
16	Сітка сіра Total Grey	м²	1	0,42
17	Кліпса K1	шт.	1	0,62
18	Кліпса Art Roll Artes	шт.	1	0,25
19	Кліпса з ланцюгом	шт.	1	0,40
20	Гак S 5 мм. цинк	шт.	1	0,25
21	Кліпса Магнум	шт.	1	0,38
22	Шуруп для фіксації ковпака	шт.	1	0,20
23	Гак Palofix	шт.	1	0,13
24	Натяжний хомут 9х9.5 Гаряча оцинковка	шт.	1	3,30
25	Натяжний хомут 9х9.5 Холодна оцинковка	шт.	1	3,00
26	Дріт 1.8мм	кг.	1	3,30
27	Дріт 2.2мм	кг.	1	3,30
28	Дріт 2.5мм	кг.	1	3,30
29	Дріт 3.0мм	кг.	1	3,30

В таких умовах на підприємстві впроваджено модифіковану стратегію ціноутворення, що базується на принципах вертикального фіксування цін.

35

Суть цієї стратегії полягає в тому, що між виробником і роздрібним продавцем досягається попередня домовленість, відповідно до якої рекомендована роздрібна ціна, встановлена виробником, повинна бути дотримана у точках продажу. Ця узгоджена ціна виконує роль базової орієнтованої вартості, яка використовується підприємством як відправна точка для формування власної цінової політики.

Водночас підприємству надається право самостійно визначати розмір торгової надбавки до базової ціни. Рівень цієї надбавки залежить від сукупності витрат, понесених у процесі постачання товарів. Серед таких витрат - витрати на транспортування, сплату митних платежів і зборів, а також оплата послуг сторонніх посередників, зокрема брокерів. Залежно від конкретної товарної позиції та обсягів супутніх витрат, розмір надбавки може варіюватися в межах від 20% до 50%.

Розрахунок за товар здійснюється у національній валюті - гривні, згідно з офіційним обмінним курсом, встановленим АТ «ПриватБанк» на дату формування рахунку-фактури. Такий підхід забезпечує прозорість цінової політики та зручність у здійсненні фінансових операцій для контрагентів.

Встановлена ціна є конкурентоспроможною та відповідає ринковим умовам, що підтверджується її прийняттям з боку споживачів. У свою чергу, підприємство забезпечує високу якість реалізованої продукції, індивідуальний підхід до кожного клієнта, а також надає послуги з післяпродажного обслуговування, що сприяє підвищенню рівня лояльності покупців і формуванню довгострокових партнерських відносин.

Варто зауважити, що динаміка фінансових результатів відобразилась і на показниках ефективності діяльності підприємства (табл. 2.4). Як уже

зазначалось раніше, показники рентабельності активів та витрат підприємства за 2022-2024 роки є близькими до нуля (зокрема, у 2024 році рентабельність капіталу становила 0,2%, витрат – 0,5%), проте позитивним є те, що ТОВ «Артес Політехніка Україна» вдалось уникнути збитків у цей період діяльності.

Таблиця 2.4

Ефективність діяльності								
ТОВ «Артес Політехніка Україна» за 2022-2024 роки								
№ зп	Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення, (+/-)		Відносне відхилення (%)	
					2023 р. від 2022 р.	2024 р. від 2023 р.	2023 р. від 2022 р.	2024 р. від 2023 р.
1.	Рентабельність капіталу	0,001	0,002	0,002	0,001	0,0	100,0	0,0
2.	Рентабельність витрат	0,002	0,005	0,005	0,003	0,0	150,0	0,0
3.	Оборотність активів (капітало віддача)	0,42	0,49	0,28	0,07	-0,21	16,7	-42,9
4.	Фондовіддача	6,0	12,5	150,8	6,5	138,3	108,3	в 11,1 р.б.

Джерело: сформовано на основі додатків Б, В, Г

Капіталовіддача має загальну негативну тенденцію до зниження, зокрема, кожна гривня, вкладена в активи підприємства приносила 0,42 грн. чистого доходу у 2022 році, 0,49 грн. у 2023 році, 0,28 грн. у 2024 році.

Показник фондівіддачі технічно зріс через різке скорочення вартості

основних засобів підприємства.

Загалом можна зробити висновок про уповільнення ділової активності підприємства у період 2022-2024 років через втрату ринків, клієнтів, на що вплинула війна.

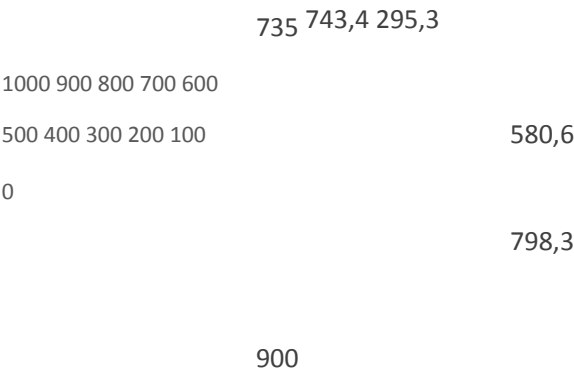
2.3. Оцінка ефективності використання персоналу підприємства

В системі управління ефективністю діяльності підприємства важливим складником є оцінка ефективності використання його персоналу. За масштабами діяльності ТОВ «Артес Політехніка Україна» є

37

мікропідприємством за критерієм чисельності постійних працівників. Зокрема, середньоспискова чисельність персоналу підприємства у 2022-2024 роках році становила 4 особи. Для виконання сезонних робіт у весняно-літньо осінній період залучаються додаткові працівники на умовах цивільно правових відносин.

Дані щодо витрат на оплату праці персоналу підприємства у розрізі фактичних і планових показників розглянуто на рисунку (рис. 2.6).



2022 рік 2023 рік 2024 рік

план факт

Рис. 2.6. Витрати на оплату праці ТОВ «Артес Політехніка Україна»
за 2022-2024 роки, тис. грн.

Джерело: побудовано за даними управлінського обліку підприємства

За результатами аналізу виконання планових показників витрат на оплату праці персоналу можна зазначити, що сума планових та фактичних витрат на оплату праці за весь аналізований період зросла відповідно на 22,4% та 270,3%;

Частка фактичних витрат на оплату праці у структурі загальних витрат підприємства становила у 2022 році 3,5%, у 2023 році 5,6%, у 2024 році 11%.

38

Співвідношення запланованих та фактичних витрат на оплату праці персоналу становило у 2022 році 40,2%, у 2023 році 78,1%, у 2024 році 88,7%.

Аналіз співвідношення між фактичними та плановими витратами на оплату праці у 2022 році засвідчив, що фактичні витрати становили лише 40,2% від запланованого рівня. Така суттєва різниця пояснюється надзвичайними обставинами, спричиненими воєнною агресією росії проти України. У зв'язку з активними бойовими діями, підприємство втратило можливість здійснювати господарську діяльність на територіях, що або безпосередньо наближені до зони бойових дій, або зазнавали регулярних обстрілів. Це призвело до призупинення виконання робіт на окремих об'єктах і, як

наслідок, - до зменшення обсягів зайнятості персоналу. Частина працівників була відправлена у відпустки без збереження заробітної плати, що було вимушеним заходом на період повного припинення робіт. Так, за даними підприємства, троє співробітників перебували у неоплачуваних відпустках, а ще одного працівника було переведено на неповний робочий день. Унаслідок цих змін загальні втрати робочого часу за четвертий квартал 2022 року склали 1064 людино-години через відпустки без збереження заробітної плати та ще 260 людино-годин - через режим скороченого робочого дня. Отже, обмежені операційні можливості підприємства в умовах воєнного стану прямо вплинули на рівень фактичних витрат на оплату праці, спричинивши значне відхилення від запланованих показників.

У 2023 році економію фонду оплати праці отримано внаслідок наявності незайнятої вакансії, а також через те, що директор працював на 0,5 ставки. У 2024 році було витрачено менше коштів на оплату праці персоналу через те, що вакансії прибиральника службових приміщень та підсобного робітника були заповнені відповідно у четвертому та третьому кварталі року.

Оцінюючи систему стимулювання праці персоналу, зауважимо, що оплата праці на підприємстві здійснюється на основі посадових окладів, затверджених у штатному розписі (додаток Д). Така система забезпечує:

39

фінансову передбачуваність; дотримання нормативної дисципліни; спрощення обліку та звітності.

З аналізу штатного розпису за 2022-2024 роки можна зробити висновок, що підприємство пропонувало своїм працівникам конкурентну заробітну плату, проте дані управлінського обліку свідчать, що фонд оплати праці складався лише з фонду основної зарплати.

Найвищий рівень оплати праці на підприємстві протягом аналізованого періоду отримував директор, що є типовим для більшості організацій. Конкурентний рівень заробітної плати також спостерігався у працівників робітничих професій, зокрема електрозварювальника та слюсаря з

експлуатації та ремонту газового обладнання. У 2024 році їхній посадовий оклад перевищував мінімальну заробітну плату, встановлену в Україні, у 2,1 рази, що свідчить про прагнення підприємства забезпечити хоча б базову фінансову мотивацію для ключових виконавців виробничих процесів.

Варто зазначити, що упродовж аналізованого періоду на підприємстві не здійснювалися виплати премій, доплат чи матеріальної допомоги, що зазвичай є складовими стимулюючої системи оплати праці. Відсутність таких додаткових виплат свідчить про послаблення мотиваційної функції заробітної плати, оскільки працівники позбавлені фінансових заохочень за якісне чи інтенсивне виконання своїх обов'язків. Така ситуація може негативно позначатися на рівні трудової активності, задоволеності роботою та загальній ефективності персоналу. Тому фіксована система посадових окладів вимагає підсилення гнучкими елементами: преміями, бонусами, надбавками, які залежать від результатів.

У даному контексті доцільно розглянути показники продуктивності праці персоналу, які для досліджуваного торговельного підприємства визначались шляхом розрахунку обсягу реалізованої продукції на одного постійного працівника, тобто за показником фінансової продуктивності праці (рис. 1.7, для кращого розуміння ситуації щодо продуктивності праці наведено дані також за 2021 рік).

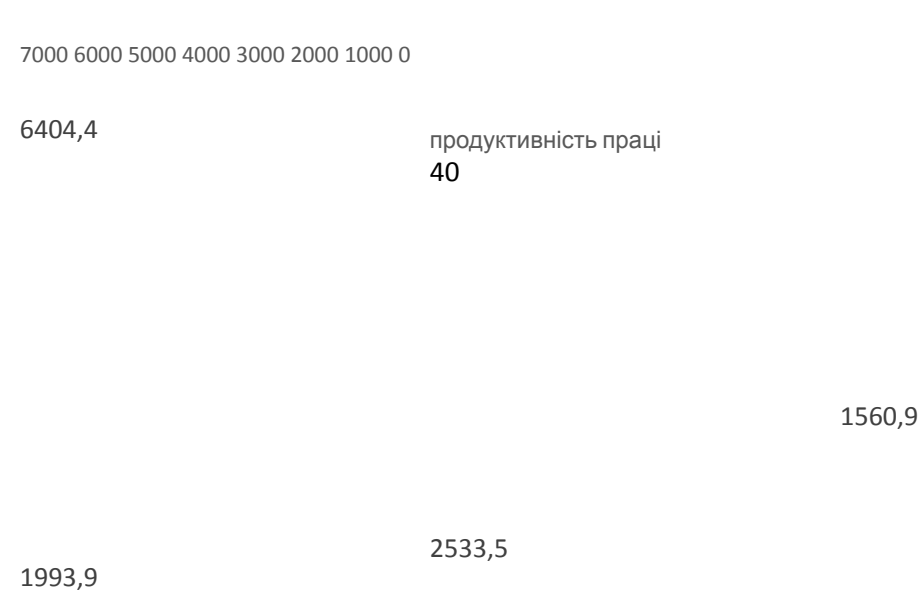


Рис. 1.7. Фінансова продуктивність праці персоналу ТОВ «Артес Політехніка Україна» за 2021-2024 роки, тис. грн. на 1 постійного працівника *Джерело: побудовано на основі даних додатків Б, В, Г*

У динаміці показник фінансової продуктивності праці персоналу ТОВ «Артес Політехніка Україна» за 2021-2024 роки виглядає так: - у 2022 році – відбулось значне падіння продуктивності праці персоналу досліджуваного підприємства (–68,9%) через скорочення діяльності, зупинку виробничих процесів у небезпечних регіонах, порушення логістики.

- у 2023 році – відбулось відновлення зростання (+27,1%), що свідчить про адаптацію підприємства до нових умов, перегляд внутрішніх процесів та концентрацію ресурсів на найбільш прибуткових напрямках;

- у 2024 році – розрахований показник продуктивності праці персоналу знизився (–38,4%), на що вплинуло зниження обсягу продаж через посилення конкуренції в галузі (втрати частки ринку через посилення конкурентних позицій київського холдингу ЄФТ Плюс).

Аналіз показника зарплатовіддачі підприємства показав його зниження за період 2022-2024 років, на що вплинуло коливання величини чистого

41

доходу та розмір фактичних витрат на оплату праці працівників ТОВ «Артес Політехніка Україна». Рівень зарплатовіддачі у 2022 році становив 27,01 грн. чистого доходу на одну гривню витрат на оплату праці персоналу, у 2023 році цей показник знизився на 35,4% і становив 17,45 грн. / грн., у 2024 році – 7,82 грн. / грн. Це вказує на те, що на підприємстві на фонді загальної тенденції до зниження продаж є проблеми з мотивацією праці, що також може бути наслідком неефективної організації праці.

Розрахунок показника фондоозброєності праці показав тенденцію до його зниження. Рівень фондоозброєності у 2022 році становив 448,03 тис. грн. вартості основних засобів на одного працівника підприємства, у 2023 році цей показник знизився на 40,4% і становив 267,18 тис. грн., у 2024 році – 106,81 тис. грн. (на 60% менше за показник попереднього року). На зниження фондоозброєності праці працівників підприємства вплинуло зменшення залишкової вартості основних засобів.

У контексті пошуку резервів продуктивності праці персоналу крім матеріальних важелів стимулювання важливим є дослідження нематеріальних складників.

Враховуючи, що за масштабами діяльності ТОВ «Артес Політехніка Україна» є мікропідприємством, у якого функції кадрової служби передано у аутсорсинг, то і використання нематеріального стимулювання є обмеженим. Зокрема, у своїй діяльності підприємство дотримується правил охорони та безпеки праці, середовище праці є безконфліктним, відносини з колегами є доброзичливими, стиль роботи керівника є зрозумілим і прийнятним для колективу. Проте проблеми емоційного вигорання, стресового стану працівників у період війни залишаються поза увагою. Це вказує на те, що рівень корпоративної культури є недостатнім, на що також може впливати неефективна система зворотного зв'язку між керівником і співробітниками, комунікація між якими зводиться до спілкування у межах формального розподілу повноважень.

42

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АРТЕС ПОЛІТЕХНІКА УКРАЇНА» В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Концепції ефективного управління бізнес-процесами у зарубіжних практиках у контексті їх адаптації в діяльності досліджуваного підприємства

Світовий досвід демонструє, що впровадження сучасних концепцій управління бізнес-процесами є необхідною умовою збереження та підвищення конкурентоспроможності підприємства, що є особливо актуальним для українських підприємств в умовах глобальних викликів. Сучасні концепції удосконалення управління бізнес-процесами підприємства досліджено А. Арутюнян, О Житкевич [2], О. Дорош, Р. Кичма, Р. Лебедь [13], Ю. Харченко [44], Л. Чернишова, С. Гончарук [46]. На основі аналізу даних публікацій визначимо риси основних концепцій, які можуть стати базовими для адаптації в діяльності ТОВ «Артес Політехніка Україна».

Узагальнення зарубіжного досвіду показало, що у Сполучених Штатах Америки, країнах Західної Європи та Японії найбільшого поширення й популярності набули певні концепції управління бізнес-процесами, серед яких особливо вирізняється концепція постійного вдосконалення процесів - Continuous Improvement Process (CIP). Даною концепцією закладено фундамент для розвитку ефективної системи управління якістю, яка пізніше була перейнята й адаптована в багатьох країнах світу.

Концепція CIP полягає в тому, що всі процеси в організації повинні зазнавати регулярних, нехай і невеликих, але безперервних поліпшень. Мова йде про поступове вдосконалення кожного елементу або етапу процесу, з метою підвищення його ефективності, якості та результативності. Ідеологія CIP базується на переконанні, що навіть найменші покращення, які

43

впроваджуються систематично та безперервно, у довгостроковій перспективі призводять до суттєвих змін і підвищення конкурентоспроможності компанії.

Основні положення даної концепції представлено на рисунку 3.1.

постійність цілі	якість, стабільність і надійність партнерських поставок
нова філософія управління	безперервність удосконалення бізнес-процесів
превентивність та контроль якості	систематичне навчання персоналу
крім ціни, орієнтація на	

формування справжнього лідерства	професійному розвитку
відкрита атмосфера та подолання	культура безперервного
страху	розвитку та самовдосконалення
акцент на реальних діях та	відданість керівництва справі
практичних кроках	підвищення якості
усунення довільних кількісних	дієвись вищого керівництва
нормативів і завдань	
визнання заслуг та сприяння	

Рис. 3.1. Принципи концепції постійного вдосконалення процесів

У подальшому ці принципи лягли в основу моделі постійного поліпшення бізнес-процесів – «Plan – Do – Check – Act», згідно з якою процес безперервного вдосконалення включає чотири ключові етапи, кожен з яких має своє чітке призначення. На практиці концепція постійного вдосконалення процесів (CIP) успішно реалізується в провідних компаніях Японії та США. Їхній досвід демонструє, що впровадження принципів PDCA дозволяє досягти високої якості продукції, ефективності виробництва та стійкого розвитку.

Наступною концепцією удосконалення бізнес-процесів є концепція загального управління якістю (Total Quality Management – TQM), яка охоплює системне вдосконалення всіх аспектів діяльності організації. Відповідно до цієї концепції, кожен працівник незалежно від посади має бути залучений у процес підвищення якості, що передбачає створення культури колективної відповідальності за кінцевий результат. Суть TQM полягає у всебічному та системному управлінні якістю, яке передбачає інтеграцію якості в усі бізнес процеси - від виробництва й обслуговування до адміністративного управління.

Це означає, що організація має зосереджувати увагу не лише на кінцевому продукті, а й на вдосконаленні самої системи управління, внутрішніх процесів і кваліфікації персоналу. Для оцінки досягнутого рівня якості в межах TQM зазвичай використовуються такі індикатори, як зростання

фінансових результатів підприємства, рівень задоволеності клієнтів, а також ступінь задоволеності самих працівників своєю роботою та умовами праці. Концепція загального управління якістю (TQM) передбачає реалізацію двох ключових механізмів, які забезпечують її ефективність: гарантія якості (Quality Assurance) та покращення якості (Quality Improvements). Критерії TQM є гнучкими і в цілому охоплюють наступне коло питань (рис. 3.2).

лідерство – активна участь керівництва у формуванні цілей і культури якості;

стратегічне планування – визначення довгострокових пріоритетів, орієнтованих на якість і розвиток;

орієнтація на клієнтів – побудова процесів з урахуванням очікувань і потреб споживачів;

вимірювання, аналіз і управління знаннями – системний підхід до збору, аналізу й використання інформації для прийняття рішень;

увага до співробітників – створення умов для залучення персоналу, розвитку потенціалу та задоволення потреб працівників;

удосконалення виробничих операцій – оптимізація внутрішніх процесів для підвищення ефективності;

досягнуті результати – реальні показники успішності в різних сферах діяльності організації.

Рис. 3.2. Критерії концепції загального управління якістю

У світовій практиці TQM утвердилася як ефективна система управління, здатна забезпечити сталий розвиток, високу якість продукції та послуг, а також глибоку залученість працівників у досягнення спільних цілей організації.

Наступною концепцією, яку варто відзначити у контексті даного дослідження, є кайдзен (Kaizen) - це концепція, яка охоплює не лише бізнес процеси, а й спосіб мислення, корпоративну культуру та навіть стиль життя

співробітників. Основний принцип Кайдзен - безперервне покращення всього, що можна вдосконалити: від найпростіших операцій до стратегічного

управління.

Центральними елементами філософії Кайдзен є:

- підтримання – забезпечення стабільного функціонування встановлених стандартів, які формують конкурентну позицію компанії на ринку;

- удосконалення – системне й поступове поліпшення стандартів відповідно до змін ринку, запитів клієнтів і технологічного розвитку. Дана концепція тісно перегукується з іншими підходами до управління якістю, такими як Total Quality Management (TQM) та Continuous Process Improvement (CPI), однак має низку характерних особливостей, які виділяють її серед інших: орієнтованість на процес, всеохоплюваність, безперервність, залучення працівників, уникнення втрат ресурсів, в тому числі і часу. Для того щоб покращити показники діяльності компанії, необхідно в першу чергу оптимізувати самі бізнес-процеси, що передбачає: визначення обов'язкових і зайвих компонентів, упорядкування та оптимізація процедур, задач і операцій. Після стабілізації - процес має бути стандартизований, тобто зафіксований у вигляді документації з подальшим регулярним переглядом і корекцією. Працівники повинні чітко розуміти свої завдання, очікувану продуктивність та мати можливість впливати на покращення процесів. Кайдзен пропонує культуру поваги, підтримки та заохочення ініціативності. Принципи даної концепції можуть бути ефективно реалізовані навіть на локальному рівні виробництва, приносячи реальні результати та підвищуючи загальну продуктивність.

Упродовж останнього часу значного поширення у бізнес-практиках набула концепція «Ощадливого виробництва» (Lean Production, LP), яка сформувалась у 1970-х роках. Lean Production є вдосконаленим і систематизованим підходом до управління виробничими процесами, заснованим на досвіді компанії Toyota, який було інтегровано в цілісну

методологію з акцентом на усунення втрат і підвищення цінності для

споживача. Сутність Lean Production полягає в максимально ефективному використанні всіх доступних ресурсів. Компанія, яка дотримується принципів LP, прагне мінімізувати відходи, дефекти, зайві запаси, затрати часу, надмірне переміщення, простої, зайві дії, і при цьому зосереджена на виробництві лише того, що дійсно створює цінність для клієнта.

До ключових принципів ощадливого виробництва, що мають безпосередній стосунок до управління бізнес-процесами, належать наступні принципи (рис. 3.3).

максимізація цінності для споживача;

розуміння потоку створення цінності (розв'язання проблем, управління інформаційними потоками, перетворення сировини на готовий продукт);

безперервний рух продукту;

система «витягування» (pull system) - реакція виробника та сигнал клієнта;

прагнення до досконалості - всі дії в бізнес-процесах мають або додавати цінність, або бути усунені.

Рис. 3.3. Принципи концепції ощадливого виробництва

Центральною складовою Lean Production є усунення втрат, тобто всього, що не сприяє додаванню цінності з точки зору споживача. Якщо якась дія, операція або процес не сприяє підвищенню цінності продукції чи послуги, вона вважається втратою (muda) і має бути усунена або мінімізована. Втрати поділяються на два рівні: ті, які неможливо повністю усунути, але їх можна оптимізувати; ті дії або процеси, які можна і потрібно усунути, оскільки вони прямо шкодять ефективності (перевиробництво, дефекти - помилки, які

потребують переробки або призводять до втрат; зайве переміщення – людей,

транспорту, матеріалів у процесі виробництва; надлишкові запаси; затримки в роботі через нерівномірність навантаження; виконання непотрібних або надмірних операцій. Також виділяють втрати, пов'язані з людськими ресурсами, через неповне або неефективне використання знань, навичок і досвіду працівників, що гальмує розвиток компанії та знижує її інноваційний потенціал.

Таким чином, Lean Production – це комплексний підхід до управління, який дозволяє підприємствам виявляти й усувати все зайве, зосереджуючись виключно на тому, що справді важливе для клієнта. Він передбачає глибоке розуміння процесів, залучення персоналу та культуру постійного вдосконалення на всіх рівнях організації.

Концепція LP не є ізольованою – вона включає в себе окремі елементи методики Кайдзен, що стосуються постійного поліпшення процесів і залучення працівників до змін. Водночас Lean Production має багато спільного з Total Quality Management (TQM), особливо в аспектах, пов'язаних із забезпеченням якості на всіх етапах життєвого циклу продукту – від проєктування до постачання клієнту. Отже, Lean Production є гнучкою та універсальною концепцією, що дозволяє компаніям різних галузей оптимізувати свої процеси, скоротити витрати, підвищити якість продукції та максимально орієнтуватися на потреби клієнта.

Сучасною управлінською концепцією, яка була започаткована наприкінці XX століття, є реінжиніринг бізнес-процесів (BPR) – це комплекс методів, інструментів та підходів, спрямованих на кардинальне оновлення основних бізнес-процесів компанії, що дозволяє суттєво підвищити продуктивність, скоротити витрати та краще відповідати вимогам ринку. В основі реінжинірингу лежать моделювання, аналіз та повне перепроєктування процесів, які вже не відповідають потребам організації або ринку.

Важливою складовою BPR є інтенсивне використання сучасних інформаційних технологій, однак BPR не зводиться лише до автоматизації -

його суть полягає в інноваційному перегляді самих процесів, а не лише в їх цифровізації. У бізнес-практиці склалось два основних підходи до проведення BPR: перший – підхід «з чистого аркуша», який передбачає докорінні перетворення шляхом створення нових процесів із нуля, виходячи з нових стратегічних цілей; другий – через глибоке вивчення, детальний аналіз та переосмислення, оцінку ефективності всіх бізнес-процесів, що є основою для подальших радикальних трансформацій в діяльності підприємства. Реінжиніринг дозволяє досягти проривних змін у продуктивності, швидкості та якості через переосмислення суті бізнес-процесів та роботи, яку виконує персонал шляхом використання технологій, які посилюють оновлені процеси.

Усі розглянуті концепції довели свою ефективність на практиці, що підтверджується прикладами їх успішного впровадження у провідних зарубіжних компаніях (Toyota, Nissan Motor Co., Fuji Xerox Co., General Motors та інших).

Проаналізувавши досвід застосування провідних концепцій ефективного управління бізнес-процесами у зарубіжній бізнес-практиці, можна зробити низку важливих висновків щодо його адаптації в діяльності досліджуваного підприємства:

- усі концепції орієнтовані на кінцевого споживача, а не на внутрішні потреби підприємства. Це означає, що ключовим орієнтиром є створення цінності для клієнта, тому застосування будь-якої залежить від прагнення менеджменту підприємства до змін;

- ТОВ «Артес Політехніка Україна» може обрати один з кількох варіантів запровадження розглянутих вище концепцій: еволюційний, якому відповідають концепції CPI, TQM, Kaizen та Lean Production; революційний, який відповідає принципам BPR; комбінований варіант різних концепцій, враховуючи специфіку конкретних бізнес-процесів. Це залежатиме від стратегічних цілей підприємства, доступних ресурсів, рівня зрілості процесів, а також готовності менеджменту досліджуваного підприємства до змін.

Враховуючи сучасні умови українського ринку, низку обмежень ділової активності підприємства через війну (втрату ринків, клієнтів, зміни умов розрахунків з іноземними постачальниками, трансформацію пріоритетів споживачів, зниження їх купівельної спроможності тощо, що призвело до скорочення обсягів діяльності, доходності та обмеженості ресурсного потенціалу), домінування функціонального підходу в організації бізнес процесів, обмеженість використання ІКТ, недостатню мотивацію персоналу, відсутність системного залучення працівників до управління процесами, а також фінансову нестабільність малого бізнесу, який постійно перебуває на межі виживання, то така ситуація робить впровадження нових підходів вкрай складним для ТОВ «Артес Політехніка Україна».

Проте в таких умовах найбільш доцільним варіантом для досліджуваного підприємства є впровадження LP (забезпечить зниження витрат та підвищення ефективності через оптимізацію бізнес-процесів ТОВ «Артес Політехніка Україна») і BPR (в умовах посилення конкуренції на ринку це надасть нового поштовху розвитку підприємству через створення нових, більш ефективних моделей роботи, використання інструментів цифровізації, ліквідацію неефективних процесів і зосередить на досягненні результатів у найкоротший термін).

Отже, успішний зарубіжний досвід свідчить, що навіть в умовах обмежених ресурсів, високої конкуренції та нестабільності реальні зміни можливі за умови системного підходу. Для ТОВ «Артес Політехніка Україна» LP і BPR можуть стати тими інструментами, які відкриють шлях до нової якості управління, ефективності та конкурентоспроможності.

3.2. Пропозиції щодо покращення ефективності діяльності підприємства в умовах воєнного стану

Сучасна економічна ситуація в країні, що ускладнилася внаслідок воєнних подій та нестабільності ринкового середовища, висуває до

вітчизняного бізнесу нові виклики. ТОВ «Артес Політехніка Україна» необхідно не лише адаптуватися до обставин, що постійно змінюються, а й активно формувати стратегії, які сприятимуть забезпеченню життєздатності підприємств, створенню довготривалих конкурентних переваг та забезпеченню гнучкого реагування на зміну запитів ключових стейкхолдерів. Серед таких зацікавлених сторін особливу роль відіграють споживачі, очікування яких є динамічними та вимагають персоналізованого підходу.

Виходячи з отриманих даних комплексного аналізу ефективності діяльності ТОВ «Артес Політехніка Україна» доцільними будуть пропозиції її підвищення на основі заходів щодо поживлення ділової активності підприємства у нелегких умовах воєнного стану.

Першочерговим напрямом, на якому доцільно зосередити увагу підприємству, є розвиток його внутрішніх компетенцій в системі методів управління діяльністю. В умовах воєнного часу, що супроводжуються нестабільністю попиту та логістичних ланцюгів, оптимальним рішенням для ТОВ «Артес Політехніка Україна» є концентрація ресурсів на основному напрямі діяльності, який демонструє стабільні фінансові результати, має сталу клієнтську базу та користується довірою завдяки сформованому позитивному іміджу. Мова йде про спеціалізацію компанії у сфері проєктування, монтажу та обслуговування протиградових сіток для садових і виноградних господарств, а також супровідного технічного обладнання, необхідного для ефективного функціонування цих систем. Зосередження саме на цьому напрямі дозволяє підприємству використовувати свій досвід та репутаційний капітал як основу для збереження частки ринку, утримання існуючих клієнтів та приваблення нових споживачів. Крім того, обмеження видів діяльності до перевірених та прибуткових дозволяє знизити витрати на управління різними бізнес-напрямами, зменшити ризики та посилити ефективність використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів, а це забезпечить відповідність концепції ощадливого виробництва.

Другим важливим стратегічним напрямом виступає політика залучення

та утримання кадрового потенціалу, яка в умовах воєнного стану набуває особливої актуальності. Втрата працівників через мобілізацію, особливо тих, хто має відповідну професійну кваліфікацію та досвід виконання фізично складних робіт, створює серйозні виклики для безперервності виробничих процесів. Враховуючи ці обставини, ТОВ «Артес Політехніка Україна» варто зосередитися на формуванні кадрового резерву за рахунок молоді – студентів та випускників закладів фахової передвищої та вищої освіти віком до 25 років, які не підлягають мобілізації. Для цього доцільно впровадити практику стажувань та виробничих практик, під час яких молоді спеціалісти зможуть опанувати необхідні навички під наставництвом досвідчених працівників. Така підготовка дозволить залучати їх до роботи на тимчасовій основі під час пікових сезонів або при зростанні попиту на товари та послуги підприємства. Крім того, для збереження кваліфікованих кадрів, що мають бронювання, необхідно створювати умови не лише для збереження робочого місця та рівня заробітної плати, а й для їх професійного розвитку. Це передбачає організацію програм підвищення кваліфікації, участь у тренінгах та внутрішньому навчанні, що сприятиме не лише покращенню навичок, а й підвищенню мотивації та лояльності до підприємства.

Персонал відіграє ключову роль у досягненні стратегічних цілей підприємства, особливо в умовах обмежених ресурсів і високої конкуренції. Для ТОВ «Артес Політехніка Україна», яке функціонує у форматі мікропідприємства з кількістю постійних працівників усього чотири особи, людський капітал набуває статусу критичного ресурсу.

За таких обставин ефективне використання персоналу неможливе без налагодження зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом. Фідбек виступає не лише як елемент управління, а як повноцінний інструмент нематеріальної мотивації, що сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі. Дослідження у сфері HR підтверджують, що працівники дедалі частіше надають перевагу саме зворотному зв'язку,

який дозволяє їм відчувати свою значимість, причетність до загальних цілей компанії

52

та ціннісну відповідність. Для реалізації ефективної системи фідбеку підприємству доцільно впровадити сучасні методики оцінювання, наприклад:

- Модель «1:1» або «180°», що передбачає взаємне оцінювання результатів діяльності працівником і його керівником, а також самооцінку. Це сприяє глибшому розумінню власних сильних і слабких сторін, а також підвищенню залученості.

- Методика Gallup Q12 [48], яка базується на опитувальнику з 12 питань, розроблених для виявлення рівня задоволеності співробітників, мотивації, ставлення до завдань та загального настрою. Такий інструмент допомагає своєчасно виявити «слабкі сигнали» та вжити коригувальних дій для підвищення ефективності.

- Оцінювання за моделлю «360°» [39], що дозволяє отримати зворотний зв'язок не лише від безпосереднього керівництва, а й від колег, підлеглих та навіть зовнішніх партнерів. Така комплексна картина є особливо корисною для керівників, оскільки дозволяє оцінити управлінські, професійні та особисті компетенції, а також адаптувати стиль управління до реальних потреб команди.

Таким чином, впровадження гнучких механізмів зворотного зв'язку дає змогу не лише підвищити лояльність і мотивацію працівників, а й сформувати культуру відкритої комунікації, що є надзвичайно важливою для злагодженої роботи мікроколективу.

Наступним напрямом підвищення ефективності діяльності ТОВ «Артес Політехніка Україна» у контексті стабілізації товарообороту є орієнтація на клієнта, яка передбачає не просто задоволення базових потреб споживачів, а глибоке розуміння їхніх очікувань, поведінкових змін і мотивацій. В умовах невизначеності ринку та швидкоплинності трендів компанії необхідно забезпечувати високий рівень клієнтського сервісу, демонструючи гнучкість,

швидкість реакції на запити та здатність адаптуватися до змін у попиті. Сучасний клієнт очікує не лише якісний товар чи послугу, а й додаткову цінність, яка може проявлятися у вигляді інноваційного підходу, екологічної

53

відповідальності, соціального залучення компанії чи прозорості у всіх етапах взаємодії. Для ТОВ «Артес Політехніка Україна» це означає необхідність інвестування в новітні технології, впровадження «зелених» рішень, дотримання зобов'язань перед споживачами та надання повної і відкритої інформації щодо безпеки, якості та походження продукції. Це відповідає принципам концепції BPR. Формування довготривалих відносин з клієнтами потребує персоналізації комунікацій, підвищеної уваги до післяпродажного обслуговування та системного зворотного зв'язку. Завдяки цьому підприємство може не лише зміцнювати лояльність споживачів, а й використовувати отримані дані для вдосконалення бізнес-процесів, розробки нових пропозицій та оптимізації послуг. У результаті клієнтоорієнтованість стає не просто принципом роботи, а стратегічною перевагою компанії на сучасному ринку.

Окремо слід відзначити індивідуалізацію підходу до кожного клієнта. У процесі реалізації проектів (ТОВ «Артес Політехніка Україна» надає супровід клієнтам після покупки, що включає монтаж протиградових і захисних сіток, встановлення залізобетонних конструкцій, а також технічне обслуговування вже встановлених систем) підприємство враховує специфіку територій, на яких планується встановлення обладнання, види культур, які вирощуються, кліматичні умови конкретного регіону та інші важливі чинники, що впливають на ефективність експлуатації. Такий рівень персоналізації дозволяє не лише забезпечити максимальну ефективність запропонованих рішень, а й зміцнює реноме компанії як надійного і компетентного партнера.

Наступним важливим аспектом підвищення ефективності діяльності ТОВ «Артес Політехніка Україна» є розширення та диверсифікація каналів збуту. У сучасних умовах надзвичайно важливо використовувати всі можливі

форми реалізації продукції з метою підвищення прибутковості, адже зростання доходів безпосередньо впливає на інвестиційний потенціал компанії та можливість масштабування бізнесу. Одним із таких напрямів є активне використання онлайн-продажів, яке вже довело свою ефективність в період

54

пандемії. Варто зауважити, що підприємство змогло ефективно трансформувати модель продажу, активізувавши електронні канали реалізації товарів і послуг. Це, в свою чергу, дало змогу не лише компенсувати втрати від зменшення традиційної торгівлі, а й наростити чистий дохід. Цифрова торгівля, на відміну від навіть найбільш сучасних офлайн-форм, має низку переваг, серед яких - цілодобова доступність, мінімізація витрат на утримання фізичної інфраструктури, ширші можливості для просування товарів, оперативність обробки замовлень та зручність для кінцевого споживача. У межах електронної комерції ТОВ «Артес Політехніка Україна» реалізує комплекс з п'яти ключових процесів: надання доступу до актуальної інформації про продукцію, організація зручного оформлення замовлень, забезпечення безпечної оплати, своєчасне виконання замовлення та сервісна підтримка покупця після придбання. Продажі здійснюються через офіційний веб-сайт компанії, а також через платформи соціальних мереж - Facebook та Instagram. Такий підхід дає змогу потенційним клієнтам ознайомитися з асортиментом у зручний для них час, обрати необхідні товари за фотографіями та описами й одразу ж зробити замовлення, не виходячи з дому. Таким чином, електронна торгівля формує не лише додатковий канал збуту, а й створює нову якість взаємодії зі споживачами.

Ще одним напрямом, який має значний потенціал для підтримки та розвитку діяльності ТОВ «Артес Політехніка Україна», є збереження і подальше розширення практики надання комерційного кредитування дебіторам. Такий підхід дозволяє не лише стимулювати попит на продукцію, а й формує довірчі довгострокові стосунки з партнерами та клієнтами. У контексті фінансування власної діяльності підприємство переважно

використовує комерційні інструменти, зокрема залучення кредитних ресурсів, одночасно виступаючи в ролі кредитора для своїх дебіторів. Така стратегія дозволяє більш гнучко управляти обігом фінансових коштів, забезпечуючи постійне надходження грошових потоків і підтримку платоспроможності. Аналіз даних за 2022–2024 роки показує, що підприємство значно активніше

55

залучало кредитні ресурси ззовні, ніж кредитувало самостійно, однак навіть у таких умовах воно зберігало здатність обирати найбільш вигідних і надійних партнерів. З цими ключовими клієнтами вибудовуються поглиблені взаємовигідні стосунки, які передбачають узгодження умов співпраці, включно з формуванням оптимального товарного асортименту, рівнем обслуговування, ціноутворенням, методами поширення товару та інструментами стимулювання збуту. Серед найважливіших дебіторів компанії можна виокремити такі господарства, як ФГ «Макосад», ТЗОВ «Молодіжна аграрна спілка», ФГ «Гадз», ТОВ «Анівол» та низку інших. Ці підприємства відіграють роль ключових клієнтів і є надійними партнерами, що вносять суттєвий вклад у загальний дохід ТОВ «Артес Політехніка Україна» від реалізації продукції та послуг.

Зменшення витрат виступає одним із фундаментальних напрямів забезпечення стійкості та підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Для ТОВ «Артес Політехніка Україна» оптимізація витрат має розглядатися не як разовий захід, а як системна стратегія, що охоплює всі без винятку напрями господарської діяльності. Метою є виявлення та усунення надлишкових або неефективних витрат, а також впровадження рішень, що дозволяють більш раціонально використовувати наявні ресурси. Одним із першочергових завдань у межах цієї стратегії є ширше впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у бізнес-процеси. Використання цифрових інструментів дозволяє скоротити витрати часу на комунікацію із замовниками, постачальниками та контрагентами, зменшити потребу в паперовому документообігу та

пришвидшити прийняття управлінських рішень. Крім цього, цифровізація процесів сприяє зниженню витрат на утримання офісної інфраструктури та підвищує гнучкість реагування на зміни в ринковому середовищі.

Іншим аспектом є перегляд витрат, пов'язаних із закупівлями, логістикою, утриманням складів, експлуатацією обладнання тощо. Йдеться не лише про безпосередню економію коштів, а й про підвищення продуктивності

56

завдяки мінімізації втрат часу, простоїв, технологічних перерв. Досвід підприємства за 2022–2024 роки свідчить, що деякі кроки у цьому напрямі вже були реалізовані. Так, зокрема, було здійснено скорочення персоналу, поєднання посад, а також передача окремих функцій на аутсорсинг. Це дозволило скоротити витрати на оплату праці, зменшити навантаження на фонд соціального страхування та оптимізувати структуру організації без втрати якості бізнес-процесів. Для подальшого удосконалення управління витратами доцільно сфокусуватись на трьох ключових напрямках – зменшення витрат на енергоспоживання, раціональна експлуатація обладнання, оптимізація складського зберігання товарів.

Раціоналізація витрат дає змогу формувати цінові пропозиції, які будуть більш конкурентоспроможними для клієнтів, що, своєю чергою, сприятиме зміцненню позицій підприємства на ринку. Отримана в результаті таких заходів економія може бути спрямована на інвестування у пріоритетні напрями розвитку, зокрема в інновації, маркетинг, навчання персоналу та інші ініціативи, які формують довгострокову конкурентну перевагу. Таким чином, системне управління витратами - це не лише спосіб зниження собівартості продукції, а й важливий інструмент стратегічного управління.

Усі заходи, спрямовані на підвищення ефективності функціонування ТОВ «Артес Політехніка Україна», мають бути розглянуті не ізольовано, а як елементи єдиної інтегрованої системи управління, де кожен напрям впливає на інші та підсилює їх. Варто наголосити, що підвищення ефективності діяльності не може бути досягнуто одноразовими заходами чи спонтанними

ініціативами. Йдеться про стратегічний підхід, який охоплює всі сфери управління - від виробничих процесів до взаємодії з персоналом, від фінансів до маркетингу. Саме завдяки системній роботі у таких напрямках, як цифровізація, управління витратами, оптимізація ресурсного забезпечення, розвиток клієнтських сервісів та підвищення кваліфікації персоналу, підприємство здатне реагувати на зовнішні виклики та трансформувати їх на власну користь.

57

Узгодженість дій керівництва ТОВ «Артес Політехніка Україна», підтримка співробітників, готовність до змін і здатність навчатися стають визначальними чинниками успішної реалізації цих підходів. Створення ефективного зворотного зв'язку, впровадження сучасних систем оцінювання, удосконалення комунікаційних стратегій - усе це формує основу для формування здорового мікроклімату, який сприяє підвищенню продуктивності й залученості персоналу.

Таким чином, реалізація комплексу запропонованих заходів дозволить підприємству не лише досягати оперативних цілей, але й послідовно формувати конкурентні переваги, які матимуть довготривалий характер. Це надзвичайно важливо в умовах постійної нестабільності, де здатність до адаптації, стратегічне мислення та орієнтація на сталий розвиток виступають головними запоруками виживання й процвітання.

58

ВИСНОВКИ

В процесі дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів ефективності функціонування підприємства в сучасних умовах (на прикладі ТОВ «Артес Політехніка Україна») отримано наступні висновки та пропозиції.

1. Категорія ефективності діяльності підприємства є багатоаспектною категорією, яку доцільно досліджувати, як мінімум, у трьох площинах: у

контексті раціонального використання всіх видів ресурсів, якими володіє підприємство; через призму результативності діяльності; з огляду на досягнення поставлених стратегічних цілей розвитку підприємства. Встановлено, що більшість сучасних досліджень орієнтовані на інтегральний підхід у розумінні даного поняття, що зумовлено тісним взаємозв'язком між отриманим результатом та витраченими на його досягнення ресурсами; визначається стратегічним контекстом розвитку організації, як відкритої системи, що функціонує у середовищі з високим рівнем невизначеності; є беззаперечною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства у контексті його сталого розвитку.

2. Комплексність поняття ефективності діяльності підприємства зумовлює класифікацію її видових проявів, які доцільно групувати за ознаками сталості розвитку, змісту, характеру інтересів, сфери прояву, масштабу виявлення, критеріїв оцінювання, ступеня нарощування ефекту. Фактори, що визначають рівень ефективності функціонування підприємства доцільно розглядати у межах внутрішнього та зовнішнього середовища. Оцінювання ефективності функціонування підприємства забезпечується низкою підходів, серед якими найбільш розповсюдженими є традиційний підхід (модель корпорації Дюпон) та підхід управління результативністю (концепція «Performance Management»).

3. Аналіз ефективності використання майнових та фінансових ресурсів підприємства досліджуваного підприємства показав, що за 2022-2024 році підприємство наростило свій капітал, що відбулось за рахунок зростання

59

вартості оборотних активів на фоні зменшення вартості необоротної їх частини. В структурі активів підприємства найбільша частка їх вартості припадала на запаси (60,6% у 2024 році) та дебіторську заборгованість (24%). Капіталоутворюючими джерелами фінансування діяльності підприємства є власний капітал, комерційна заборгованість постачальникам та інша поточна заборгованість, проте варто зауважити, що зростає залежність від зовнішнього

фінансування (у 2024 році 70,4% потреб господарської діяльності фінансувалось позиковим капіталом), що негативно впливає на фінансову стійкість підприємства.

4. Коливання ділової активності у період воєнного стану суттєво вплинуло на динаміку фінансових результатів підприємства та показники ефективності його діяльності, оборотність погіршилась, капіталовіддача скоротилась. У 2022 році підприємство зазнало різкого зниження всіх основних статей витрат, що пояснюється частковим або повним призупиненням операційної діяльності через війну. У 2023 році поступове відновлення діяльності призвело до зростання витрат (+21,4%), сума яких у 2024 році знову скоротилась пропорційно до скорочення товарообороту через посилення конкуренції на ринку. Показники рентабельності активів, основних засобів, оборотного капіталу, продаж та витрат підприємства за 2022-2024 роки є близькими до нуля, проте позитивним є те, що ТОВ «Артес Політехніка Україна» вдалось уникнути збитків у цей період діяльності та зберегти платоспроможність.

5. Оцінка ефективності використання персоналу підприємства показала, що в умовах воєнного стану пріоритет надається матеріальному стимулюванню, оплата праці здійснюється на основі системи посадових окладів. Заробітна плата є конкурентною, проте відсутність додаткових виплат свідчить про послаблення мотиваційної функції заробітної плати. Така ситуація негативно позначилась на рівні трудової активності, задоволеності роботою та загальній ефективності персоналу. Аналіз продуктивності праці персоналу показав різке її зниження у період 2022-2024 років у порівнянні з

60

довоєнним періодом. Проблеми нематеріального стимулювання персоналу залишаються поза увагою керівництва підприємства.

6. Аналіз зарубіжного досвіду управління бізнес-процесами підприємств у контексті його адаптації в діяльності підприємства показав, що

в умовах воєнного стану доцільною є орієнтація на методи управління у межах реалізації концепцій, орієнтованих на потреби споживача з ключовим орієнтиром створення цінності для нього. В умовах обмеженості ресурсів та скорочення ділової активності найбільш прийнятним варіантом є комбінований варіант концепцій ощадливого виробництва та реінжинірингу бізнес-процесів.

7. Серед напрямів удосконалення методів управління підприємством варто відзначити наступні: розвиток внутрішніх компетентностей, що передбачає концентрацію ресурсів на основному напрямі діяльності; комплекс заходів щодо залучення, утримання та розвитку кадрового потенціалу підприємства, удосконалення системи стимулювання персоналу; клієнтоорієнтованість через персоналізацію комунікацій; розширення та диверсифікація каналів збуту шляхом активізації онлайн-продаж; збереження і подальше розширення практики надання комерційного кредитування дебіторам; оптимізація витрат через цифровізацію бізнес-процесів та перегляд витрат щодо закупівлі, логістики, утримання складів, експлуатації обладнання тощо; пакетне ціноутворення.

Реалізація комплексу запропонованих заходів дозволить підприємству не лише досягати оперативних цілей, але й послідовно формувати конкурентні переваги, які матимуть довготривалий характер, що позитивно позначиться на рівні ефективності його функціонування.

61

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адлер О.О., Лесько О.Й. Аналіз господарської діяльності : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2019. 114 с.

2. Арутюнян А., Житкевич О. Огляд проблем та рішень впровадження ощадливого виробництва вітчизняними підприємствами. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2024. № 13. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-06> (дата звернення 05.05.2025).

3. Архіпов Н. М. Види ефективності операційної діяльності підприємства торгівлі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 18. Ч. 1. С. 21–26.

4. Балджи М. Д., Однолько В. О. Економіка та організація торгівлі: навчальний посібник. К. : ФОП Гуляєва В.М., 2021. 344 с.

5. Батракова Т.І. Сутність поняття «економічна ефективність» діяльності підприємства в ринкових умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2015. № 1 (69), ч. 1. С. 172-178.

6. 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.

7. Братусь А. Класифікація основних видів економічної ефективності торговельного підприємства. *Торгівля і ринок України*. 2013. №36. С. 146-154.

8. Гарафонов О. І., Василюк Н. Концептуальні підходи до процесу управління ефективністю діяльності бізнес-організацій. *Науковий журнал "ECONOMIC SYNERGY"*. 2022. Вип. 3(5). С. 27–37.

9. Господарський кодекс України: прийнятий Верховною Радою України 16.01.2003 р. №436-IV. Редакція від 13.02.2020, підстава - 440-IX. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15/ed20141106> (дата звернення 05.05.2025).

62

10. Гринів Б.В. Економічний аналіз торговельної діяльності: підручник. К. : ЦУЛ, 2019. 392 с.

11. Грицаєнко Г.І., Грицаєнко М.І. Аналіз господарської діяльності : навчальний посібник. Мелітополь: Люкс, 2021. 260 с.

12. Деренська Я.М. Оцінка ефективності діяльності підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2023. №1 (99). С. 81-85.

13. Дорош О.І., Кичма Р.Я., Лебедь Р.І. Ощадливе виробництво та циркулярна економіка: співвідношення понять управлінських концепцій підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №10. С. 117-122.

14. Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз : навч. посібник. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 238 с.
15. Думенко М., Садикова В., Прокопенко Є. Збалансована система показників як засіб стратегічного управління організацією. Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: військові та технічні науки : наукове видання / гол. ред. Олексієнко Б. М. Хмельницький : НАДПСУ, 2019. № 3(81). С. 49–64.
16. Економічні та безпекові виклики сучасного бізнес-середовища: колективна монографія / За ред. д.е.н., проф. Т. В. Полозової. Харків : ХНУРЕ, 2020. 448 с.
17. 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.
18. Інкотермс Офіційні правила тлумачення торговельних термінів Міжнародної торгової палати. Редакція від 01.01.2011 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988_007#Text (дата звернення 5.05.2025).
19. 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.
20. Капелюшна Т.В. Підхід до оцінки ефективності механізму управління підприємством в умовах сталого розвитку. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. №2 (16). С. 62-68.
21. 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.
22. Козирєва О.В., Грузіна І.А., Бондаренко І.В. Дослідження методичних підходів оцінювання ефективності діяльності підприємства.

23. Кравченко В.О. Ефективність діяльності підприємства: суть, види та роль у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4466/4405> (дата звернення 5.05.2025).

24. Левчук Т.М., Кивов'язюк І.В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішення в сучасних концепціях господарювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Випуск 23. Частина 2. С. 50-53.

25. Марусяк Н.Л. Фінансовий аналіз: навч. посібник. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. 172 с.

26. Марценюк О., Давидюк В., Ружицька К. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 81. С. 107-112.

27. Місько Г. А. Сутність поняття результативність та ефективність в менеджменті. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2020. № 3–4 (276–277). С. 97–102.

28. Мурована Т.О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49> (дата звернення: 05.05.2025).

64

29. Назаренко І. Економічний зміст ефективності діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 3(76). С. 15–22. 30.

Омельченко Т. Конкурентоспроможність українських підприємств в умовах війни. *Економіка і організація управління*. 2022. №3 (47). С. 94-103.

31. Орлів М. Впровадження моделі збалансованої системи показників в органах місцевого самоврядування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 4. С. 105–110.

32. Отенко І. П. Ефективність як основне поняття та критерій

діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №6. С. 190–195. 33. Петков О. І. Економічна ефективність підприємств та фактори впливу на неї.

Український журнал прикладної економіки. 2021. Том 6, № 1. С. 392–399.

34. Податковий кодекс України : прийнятий Верховною Радою України 02.12.2010 р. №2755-VI. Редакція від 07.03.2020, підстава - 490-IX URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/ed20141108> (дата звернення 05.05.2025).

35. Про господарські товариства: Закон України в редакції від 31.03.2023 року №1576-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text> (дата звернення 05.05.2025).

36. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991 р. Редакція від 27.02.2020, підстава - 465-IX URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1023-12> (дата звернення 05.05.2025).

37. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 р. Редакція від 31.12.2023, підстава - 959-XII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення 05.05.2025).

38. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України в редакції від 08.03.2024 року №2275-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text> (дата звернення 05.05.2025).

65

39. Прохоренко М. Feedback 360°, методика MBTI та тест Big Five: як оцінити свої компетенції (Laba, 2025). URL: <https://laba.ua/blog/3442-yak-ocinyty-svoji-kompetenciji> (дата звернення 05.05.2025).

40. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7126> (дата звернення: 05.05.2025).

41. 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/pdf/2_2021/94.pdf (дата звернення 5.05.2025).

42. Сапотницька Н.Я., Козак В.Є. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*. 2023. №2 (02). С. 49-52.

43. ТОВ «Артес Політехніка Україна». (You Control, 2025). URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40890953/ (дата звернення 05.05.2025).

44. Харченко Ю. П. Ключові аспекти ощадливого виробництва на промислових підприємствах у сучасних умовах. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 3(39). С. 83-97.

45. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003, № 435- IV, чинний. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення 05.05.2025).

46. Чернишова Л.І., Гончарук С.Р. Кайдзен: ефективна система неперервного вдосконалення для українських підприємств. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. №3-4. С. 117-125.

47. Шалєва О.І., Олесневич О.В. Актуальні аспекти аналізу економічної ефективності діяльності підприємств сфери послуг. *Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*. 2022. №68. С. 61-71.

66

48. Як виміряти залученість персоналу. Опитувальник Gallup (Work.ua, 2025). URL: <https://www.work.ua/articles/employer/2816/> (дата звернення: 05.05.2025).

49. Ярославський А.О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Випуск 20. Частина 3. С. 174-177.

50. Martynenko M., Lysytsia N., Polyakova Ya., Bolotova O. (2021). Assessment of economic activity of enterprise based on the balanced scorecard. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(35), 248–257.

DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i35.222076>.