

58
18.06.24

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

ГОНЧАРЕНКО Ганна Олександрівна
(студентка групи МО-65к)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

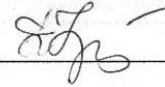
(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 5
від 03.06.2024
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

Керівник роботи:
к.е.н. доц. Пашенко О.П.



Рецензент
к.е.н., доц. Поліщук І.Р.



Житомир, 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Поняття і сутність ефективності менеджменту підприємства	6
1.2. Підходи до оцінювання ефективності менеджменту	10
1.3. Методичні засади оцінки ефективності менеджменту підприємства	18
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення менеджменту підприємства	21
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	28
2.1. Організаційно-управлінський аналіз АТ «Житомирські ласощі».....	28
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану АТ «Житомирські ласощі»	32
2.3. Оцінка ефективності менеджменту підприємства АТ «Житомирські ласощі»....	42
2.4. Пропозиції щодо підвищення ефективності менеджменту підприємства АТ «Житомирські ласощі»	51
Висновки до розділу 2	60
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ.....	77

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах зростання конкуренції вимагає постійного вдосконалення системи управління. У сучасних умовах господарювання ефективність менеджменту підприємств значно залежить від впливу факторів глобалізації та інтеграції, які активно розвиваються на макро- та мікрорівнях. Оцінка ефективності управління дозволяє визначити основні напрями для зосередження зусиль менеджменту, ідентифікувати проблемні аспекти розвитку системи, вирішити завдання покращення управління, своєчасно вносити корективи у діяльність системи менеджменту, зміцнити довіру акціонерів та інших зацікавлених груп до управління підприємством, визначити адекватну інвестиційну вартість та підвищити інвестиційну привабливість підприємства, стати основою плану його розвитку, та в кінцевому підсумку – оцінити потенціал, компетентність менеджменту та рівень розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження ефективності управління та методичних підходів до її визначення були висвітлені у працях таких зарубіжних вчених, як М. Альберт, М. Мескон, П. Друкер, Ф. Хедоурі та інших. Серед вітчизняних і російських науковців слід відзначити Нагорську М., Осьмірко І., Рум'янцеву З., Соломатіна Н., Осовську Г., Пащенко О. та інших.

У теорії менеджменту виділяють три основні підходи до оцінки його ефективності. Перший полягає в тому, що загальний ефект менеджменту характеризується показниками діяльності організації в цілому (господарської, операційної діяльності тощо).

Прихильники другого підходу формують систему показників ефективності менеджменту на основі виокремлення з загального ефекту саме тих показників, які досягнуті завдяки функціонуванню виключно системи управління (адміністрування).

Третій підхід синтезує обидва погляди. Його прихильники вважають, що процес менеджменту складається з окремих етапів та операцій, виокремлюючи при цьому взаємопов'язані проміжні (локальні) та кінцеві результати управління як загалом, так і його окремих ланок [1, с. 801, 30].

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам наряду підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальше підвищення ефективності менеджменту на підприємстві, а також формулювання пропозицій щодо її підвищення на АТ «Житомирські ласощі».

Встановлена мета зумовила необхідність вирішення наступних **завдань**:

- визначити поняття і сутність ефективності менеджменту підприємства;
- дослідити підходи до оцінювання ефективності менеджменту;
- обґрунтувати методичні засади оцінки ефективності менеджменту підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення менеджменту підприємства;
- здійснити організаційно-управлінський аналіз підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- оцінити ефективності менеджменту підприємства;
- обґрунтувати пропозиції щодо підвищення ефективності менеджменту підприємства.

Об'єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес оцінки ефективності менеджменту на підприємстві, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади оцінки менеджменту на підприємстві.

Методи дослідження. Для проведення дослідження ефективності менеджменту АТ «Житомирські ласощі» використовувались різноманітні методи дослідження, які дозволили всебічно оцінити стан підприємства та його

управлінську діяльність. Метод порівняння –використовувався для аналізу показників діяльності підприємства за різні роки, що дозволило визначити динаміку розвитку та зміни у показниках ефективності менеджменту. Факторний аналіз застосовано для виявлення впливу окремих факторів на загальний результат діяльності підприємства, що допомогло ідентифікувати ключові чинники успіху та проблемні зони. Економіко-математичне моделювання використано для оцінки економічної ефективності впровадження нових управлінських підходів, зокрема системи управління проектами (РМ), що допомогло прогнозувати можливі результати та визначити окупність інвестицій. Методи фінансового аналізу для аналізу фінансової звітності підприємства, включаючи баланс, звіт про фінансові результати та звіт про рух грошових коштів, дозволив оцінити фінансову стійкість та рентабельність діяльності.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові та методичні публікації провідних вітчизняних і зарубіжних вчених, діюче законодавство України, а також дані фінансової та управлінської звітності аналізованого підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні пропозицій щодо підвищення ефективності менеджменту на підприємстві.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 71 сторінках друкованого тексту. Робота містить 14 таблиць. Список використаних джерел налічує 60 найменувань. Робота містить 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття і сутність ефективності менеджменту підприємства

Діяльність підприємств у сучасних економічних умовах вимагає ефективного використання всіх доступних ресурсів, що сприяє прогресивному розвитку та покращенню показників ефективності.

Оцінка ефективності системи менеджменту підприємством є ключовим елементом розробки управлінських рішень, що дозволяє визначити рівень прогресивності поточного менеджменту або розроблюваних заходів. Вона здійснюється для створення сучасної системи менеджменту або вдосконалення наявної, яка забезпечить високу конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Для більш детального дослідження основних теоретичних аспектів оцінки ефективності процесу менеджменту перш за все доцільно розглянути «ефективність менеджменту» як економічну категорію та її сутнісний зміст. Аналіз наукової літератури показує, що немає єдиного підходу до визначення сутності цієї складної категорії (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «ефективність менеджменту»

Джерело	Визначення	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
1. Ресурсний підхід			
Біловол В.І. [3, 23]	це категорія, яка відображає вклад управлінської діяльності в підсумковий результат роботи підприємства		
Коритько Т.Ю. [17, с. 161]	визначається шляхом зіставлення результатів управління і ресурсів, які витрачено на процес		

	управління		
Продовження табл. 1.1			
1	2	3	4
Мальська М.П. Білоус С.В. [23, с. 67]	це показник, що характеризується співвідношенням результатів діяльності організації і витрат на здійснення управлінських функцій	Оцінка ефективності управління зводиться до	Ресурсомісткість не відображає необхідність, достатність і
Мескон М., Альберт М., ХедоурІ Ф. [28, 106]	ефективність, як правило, піддається кількісній оцінці, оскільки і вводяться і виводяться ресурси можна уявити в чіткому грошовому виразі.	розрахунку співвідношення величини витрат на управління й отриманих при	своєчасність отриманого ефекту при нормальному функціонуванні та розвитку
Щеглова О.Ю Л.І. [60, с. 186]	ефективність – зв'язок між досягнутим результатом і використаними ресурсами.	цьому результатів, у першу чергу тих, які відображають підвищення ефективності виробництва	підприємства
2. Комплексний підхід			
Михайлов С.І. [27, с. 125]	це комплексна та багатогранна категорія, яка відображає ступінь досягнення цілей діяльності підприємства	Передбачає проведення досліджень на системному рівні з визначенням множини факторів, що впливають на рівень ефективності, та встановлення існуючих	Відсутність єдиного погляду на склад елементів комплексної оцінки ефективності
Пилипенко [32]	це комплексна оцінка кінцевих результатів використання трудових, матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів підприємства у виробництві товарів та наданні послуг за певний термін	взаємозв'язків як основи формування управлінських рішень	
Рац О.М. [38, с. 275]	комплексна характеристика, яка відображає ступінь використання ресурсних витрат, спроможність досягати поставлених цілей та здатність до стійкої життєдіяльності у конкурентному ринковому середовищі.		
Пермінова С.О. [26, с. 33]	Це комплексна характеристика управління, яка відображає ступінь досягнення цілей діяльності підприємства		
3. Системний підхід			
Кириченко С.О. [21, с. 253]	це результативність діяльності конкретної системи управління, яка характеризується показниками, що належать до об'єкта управління у вигляді техніко-економічних результатів		

	виробництва та до суб'єкта управління: фінансові		
--	--	--	--

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
	витрати на утримання керуючої системи, затрати часу на виконання певних операцій і всього процесу управління	Дозволяє встановити логічний взаємозв'язок між об'єктом дослідження, тобто управлінням, та предметом дослідження – ефективністю управління	Не визначає, які фактори впливають на управління і як середовище впливає на результат діяльності підприємства
Біловол Р.І. [3, с. 33]	це управління, яке сприяє забезпеченню ефективності функціонування і розвитку організації як цілісної системи		
Маркіна І.А. [24, с. 44]	це система, яка може досягти успіху за умови наявності відповідного механізму, елементами якого є планування, координування, комунікація, стимулювання та контроль		
Щеглова О. Ю. [60, с.187]	це здатність керуючої системи забезпечувати реалізацію заданих (тактичних і стратегічних) цілей підприємства, представлених відповідними якісними і кількісними показниками, що відображають результативність використання задіяних ресурсів (в тому числі, і витрат на управління) і ринкові характеристики бізнесу (його успішність і ділову активність), які розглядаються як оціночних критеріїв		

Джерело: сформовано автором на основі [3, 17, 23, 28, 60, 27, 32, 38, 26, 21, 24].

З урахуванням переваг і недоліків різних підходів до визначення ефективності менеджменту, доцільно розглядати її сутність на основі комплексного підходу. Таким чином, на основі проведеного дослідження, можна визначити, що ефективність менеджменту є економічною категорією, яка відображає вклад управлінської діяльності в результативність керуючої системи і характеризується різними показниками, що стосуються як об'єкта управління, так і самої управлінської діяльності (суб'єкта управління). Іншими словами, ефективність

менеджменту – це характеристика рівня управління, яка визначається шляхом порівняння в часовому і просторовому аспектах.

Визначаючи сутність ефективності менеджменту підприємством, доцільно проаналізувати різні підходи до її оцінки. Христенко Л.М. виділяє цільовий, системний, внутрішньоорганізаційний і конкурентний підходи [55, с. 45].

За цільовим підходом ефективність менеджменту визначається здатністю досягати поставлених цілей. Такий підхід орієнтований на перспективу, вимагає формування цілей розвитку та визначення шляхів і ресурсів для їх досягнення.

Сутність системного підходу полягає в тому, що об'єкт оцінки розглядається як цілісна система. Ефективність менеджменту об'єктом залежить від якості підбору елементів системи та координації дій.

В основі внутрішньоорганізаційного підходу лежить тип системи контролю і координації, ступінь централізації і регламентації, прийняті на підприємстві. Такий підхід точно визначає пріоритети у підвищенні кваліфікації кадрів та корпоративного розвитку.

Конкурентний підхід передбачає задоволення інтересів зацікавлених сторін: власників, персоналу, клієнтів, партнерів, держави, суспільства та інших. Такий підхід практично означає прийняття стратегії обмеженої оптимізації, при якій досягнення однієї мети обмежується вимогами іншої. Однак цей підхід не визначає єдиного набору показників для оцінки ефективності управління підприємством.

Науковець Мазур А.О. зазначає, що оцінку ефективності менеджменту підприємством слід розглядати з точки зору монокритеріального та полікритеріального підходів [21].

Монокритеріальний підхід передбачає оптимізацію (максимізацію або мінімізацію) одного з параметрів ефективності. Полікритеріальний підхід оптимізує кілька параметрів ефективності одночасно. Деякі параметри можуть бути на допустимому рівні, тоді як інші мають досягати граничних значень максимуму або мінімуму. Полікритеріальний підхід реалізується через розрахунок адаптивного і

мультиплікативного критеріїв. Такий підхід не конкретизує, які саме параметри необхідно максимізувати або мінімізувати при оцінці ефективності управління, але дозволяє провести оптимізацію за кількома параметрами.

Аналізуючи оцінку ефективності менеджменту, Гречко А.В. виділяє три основні підходи до її здійснення: фрагментарний, який характеризується ситуативністю; селективний, що відзначається локальністю; та комплексний, який передбачає оцінку за сукупністю окремих елементів системи менеджменту [9]. Такий підхід дозволяє використовувати значну кількість показників, що не завжди однозначно відображає ефективність менеджменту підприємством.

Кожен з підходів до аналізу ефективності менеджменту підприємства базується на одному або кількох принципових положеннях і умовах оцінки. Такі концепції можна розглядати як критерії ефективності управління результатами, зокрема: досяжність цілей, оптимальність та координація дій елементів системи, ступінь визначення пріоритетів у підвищенні кваліфікації кадрів і корпоративного розвитку, рівень задоволення інтересів зацікавлених осіб, а також оптимізація (максимізація або мінімізація) параметрів ефективності.

1.2. Підходи до оцінювання ефективності менеджменту

Підтримання та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств в умовах зростання конкуренції вимагає постійного вдосконалення системи менеджменту. В сучасних умовах господарювання на зміну ефективності менеджменту підприємств значно впливає посилення впливу факторів глобалізації та інтеграції, які інтенсивно розвиваються як на макро-, так і на мікрорівнях. Оцінювання ефективності менеджменту дасть змогу виділити основні напрями концентрації зусиль менеджменту, ідентифікувати проблемні місця розвитку системи, вирішити завдання вдосконалення управління, своєчасно вносити корективи у діяльність системи менеджменту, зміцнити довіру акціонерів та інших

зацікавлених груп до менеджменту підприємства, визначити адекватну інвестиційну вартість та підвищити інвестиційну привабливість підприємства, стати основою плану його розвитку, зрештою – оцінити потенціал, компетентність менеджменту та рівень розвитку підприємства.

Організація може бути успішною, а управління нею – результативним і ефективним, якщо вона досягла своєї мети.

Менеджмент можна назвати результативним за таких основних умов: організація досягла результатів, у яких значною мірою реалізована загальна мета або місія організації; організація досягла запланованих кінцевих результатів діяльності; організацією досягнуто відповідного рівня розвитку, створено умови стабільного функціонування у майбутньому; організацією досягнуто результативності за кожною складовою потенціалу підприємства.

Тобто результативність менеджменту характеризує ступінь досягнення підприємством запланованого (очікуваного) стану, рівня розвитку чи ступінь наближення до нього.

Ефективність менеджменту пропонуємо розглядати як її результативність у досягненні цілей, забезпеченні соціально-економічного ефекту з оптимальними витратами на управління та використаними ресурсами. Такими цілями можуть бути: збільшення прибутку, підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, розширення ринків збуту товарів і послуг та збільшення частки ринку, покращення фінансового стану підприємства та забезпечення передумов його стійкого та сталого розвитку. Узагальнюючи проведені дослідження, пропонуємо під ефективністю менеджменту розуміти результативність діяльності підприємства та досягнення відповідного рівня розвитку [30].

Проведені дослідження дозволили узагальнити методичні підходи до оцінки різних видів ефективності менеджменту підприємства (Додаток А).

У ринкових умовах ефективність менеджменту організації як відкритої системи має дві основні форми – внутрішню й зовнішню. Внутрішня форма

ефективності менеджменту відображає ефективність використання ресурсного потенціалу, компетенцій персоналу та інших внутрішніх можливостей організації, власну оцінку результативності діяльності підприємства, його рентабельність та продуктивність на основі управління витратами та капіталом.

Зовнішня форма ефективності менеджменту має прояв у ефективності використання ринкового потенціалу організації; визначенні структури суспільних потреб та забезпеченні необхідного ступеня задоволення їх підприємством; рівня якості, цінності та корисності виробленого та реалізованого продукту; забезпечення соціальної відповідальності організації. Зовнішня ефективність менеджменту характеризує також частку підприємства на ринку і напрями її трансформації, можливість створення нових сфер підприємництва та входження на нові видові сегменти ринку, потенційні можливості підприємства на ринках готової продукції та ресурсів.

На ефективність управління впливають різні чинники, серед яких визначаємо:

- розумові та фізичні можливості людини, її спроможність здійснювати управлінську діяльність;
- забезпеченість засобами виробництва та здатність їх раціонально використовувати;
- соціальні умови, які сприяють розкриттю творчих здібностей окремого працівника і колективу в цілому; сукупний вплив попередніх чинників, посилені їх інтеграцією.

Значний вплив на ефективність управління здійснюють такі чинники, як: участь в управлінській діяльності колективу, покращення якісного складу працівників управління, наукова організація праці та ін. На ефективність управління впливає також ієрархічність, що інколи призводить до того, що чинники, які істотно впливають на результати виробничо-господарської діяльності, залишаються за межами компетенції органу, який безпосередньо управляє даним об'єктом (наприклад, несвоєчасні поставки з вини постачальників, недоліки у

збалансованості виробництва і споживання з вини інших органів негативно впливають на ефективність управління).

Критерії ефективності менеджменту – це результативність управлінської діяльності менеджерів в організації, яка визначає якісні її сторони. До основних критеріїв відносять:

- оперативність – своєчасність підготовки прийняття рішень, а також налагодженість механізмів зворотного зв'язку;

- надійність системи управління – достовірність, цінність і своєчасність інформації, відповідність прийомів і методів роботи сучасному рівню науково-технічного прогресу; рівень підготовки, стаж практичної діяльності та стабільність кадрів;

- якість виконання функцій, забезпеченість засобами оргтехніки;

- оптимальність системи управління – вибір оптимальних методів прийняття господарських рішень, обґрунтованість ступенів управління в організації, а також співвідношення централізації і децентралізації управління стосовно до конкретних умов, норм керованості та ін.

Кількісні показники діяльності системи менеджменту включають: трудові показники – економію живої праці в сфері управління (скорочення працівників, трудомісткості процесу управління); фінансові – скорочення витрат на управління; показники економії часу – скорочення довготривалості циклів управління в результаті впровадження інформаційних технологій, різних організаційних процедур.

Якісні показники мають важливе значення і включають: підвищення інноваційного рівня управління; ріст кваліфікації менеджерів, спеціалістів і керівників середньої ланки; рівень інтеграції процесів управління; підвищення рівня обґрунтованості рішень, що приймаються; формування організаційної культури; задоволеність працею; посилення соціальної відповідальності організації; екологічні наслідки.

Узагальнюючи проведені дослідження, вважаємо, що оцінювати ефективність менеджменту підприємства найбільш доцільно на основі таких якісних показників, як: рівень керованості, коефіцієнт раціональності структури, коефіцієнт стабільності управлінських кадрів, співвідношення кількості лінійного та функціонального персоналу, питома вага витрат на управління, результативність управлінської діяльності.

Вважаємо, що оцінка ефективності менеджменту є фактично оцінкою рівня розвитку підприємства. З метою оцінки потенціалу підприємства як основи забезпечення та досягнення ефективності менеджменту пропонуємо застосовувати наступні вимірники розвитку підприємства (табл. 1.2).

Отже, відповідно до складових потенціалу підприємства та збалансованої системи показників, нами враховані критерії розвитку підприємства, визначені індикатори і, відповідно, показники розвитку.

Таблиця 1.2

Система вимірників розвитку підприємства

Складова потенціалу підприємства	Складова збалансованої системи показників	Критерій розвитку	Індикатор розвитку	Показник розвитку
1	2	3	4	5
Виробничий та майновий потенціал	Матеріально-технічне забезпечення	Розвиненість активів компанії	Стан техніко-технологічної бази Ефективність використання ресурсів	Фондоозброєність
				Матеріаломісткість
				Коефіцієнт зносу основних засобів
				Фондовіддача
				Матеріаловіддача
				Рентабельність основних засобів
				Рентабельність оборотних засобів
				Рентабельність власного капіталу
Трудовий потенціал	Розвиток і навчання		Розвиток персоналу	Озброєність працівників нематеріальними активами
				Коефіцієнт

				забезпеченості інтелектуальною власністю
				Індекс підвищення кваліфікації

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4	5
				Продуктивність праці
				Чистий дохід від реалізації продукції на одного працюючого
Фінансовий потенціал	Фінанси	Прогресивність змін	Динаміка основних параметрів компанії та її діяльності Зміна фінансово-економічного стану	Рентабельність підприємства
				Коефіцієнт фінансової стійкості
				Коефіцієнт автономії
				Коефіцієнт фінансового левериджу
Маркетинговий потенціал	Клієнти	Реалізованість цілей розвитку	Задоволеність та лояльність споживачів (клієнтів) підприємства	Частка підприємства на ринку
				Коефіцієнт співвідношення витрат
				на збут і чистого доходу від реалізації продукції
				Індекс задоволеності споживачів продукцією підприємства
Організаційно-управлінський потенціал	Бізнес-процеси	Керованість компанії	Якість управління у компанії Активність компанії в сфері інвестування	Коефіцієнт оборотності власного капіталу
				Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості
				Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості
				Коефіцієнт оборотності активів
				Коефіцієнт співвідношення адміністративних

				витрат і чистого доходу від реалізації продукції
				Коефіцієнт інвестування

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4	5
				Ефективність стратегічного управління підприємством

Джерело: [30].

Критерієм розвитку матеріально-технічного забезпечення (виробничий та майновий потенціал) та розвитку і навчання персоналу (трудова потенція) є розвиненість активів компанії. Відповідно, індикатором розвитку матеріально-технічного забезпечення є стан техніко-технологічної бази та ефективність використання ресурсів.

Зазначеним індикаторам розвитку відповідають наступні показники: фондоозброєність, матеріаломісткість, коефіцієнт зносу основних засобів, фондівіддача, матеріалівіддача, рентабельність основних, оборотних засобів та власного капіталу.

Індикатором розвитку складової трудової потенції є розвиток персоналу, який можна виміряти та оцінити за допомогою таких показників, як: озброєність працівників нематеріальними активами, коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю, індекс підвищення кваліфікації, продуктивність праці, чистий дохід від реалізації продукції на одного працюючого.

Критерієм розвитку фінансового потенціалу є прогресивність змін (тобто можливість оцінити прогресивність чи регресивність розвитку підприємства, ймовірність його банкрутства). Відповідно, індикатором розвитку є динаміка основних параметрів компанії та її діяльності, зміна фінансово-економічного стану. Вказані індикатори розвитку складової «фінанси» можна розкрити через призму

наступних показників: рентабельність підприємства, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансового левериджу.

Маркетинговий потенціал ми розглядаємо через критерій розвитку – реалізованість цілей розвитку, індикатором розвитку є задоволеність та лояльність споживачів (клієнтів).

Показниками, що відповідають зазначеному індикатору, на нашу думку, є: частка підприємства на ринку, коефіцієнт співвідношення витрат на збут і чистого доходу від реалізації продукції, індекс задоволеності споживачів продукцією підприємства.

Організаційно-управлінський потенціал, бізнес-процеси реалізуються через критерій розвитку – керованість компанії, індикатори розвитку: якість управління у компанії, активність компанії в сфері інвестування.

Показниками даних індикаторів розвитку є: коефіцієнт оборотності власного капіталу, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт співвідношення адміністративних витрат і чистого доходу від реалізації продукції, коефіцієнт інвестування, ефективність стратегічного управління підприємством.

Відмітною особливістю визначених нами показників з метою оцінки рівня розвитку підприємства та ефективності менеджменту є їх доступність, тобто практично усі показники можна розрахувати на основі статистичної звітності підприємства [30].

Отже, запропоновані показники оцінки ефективності менеджменту підприємства в розрізі складових потенціалу підприємства дозволяють оцінити не лише особливості здійснення управлінської діяльності, а й інші аспекти. Це дасть змогу ґрунтовно підійти до прийняття управлінських рішень в майбутньому. Подальші дослідження пов'язані з розробкою методології оцінки ефективності менеджменту та запровадженням практики її застосування в діяльності підприємств.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності менеджменту підприємства

Система поглядів на підходи до оцінки ефективності управління підприємством зазнала значних змін у зв'язку з впровадженням нових методів менеджменту, здатних адаптуватися до змінних умов зовнішнього середовища.

Провідні західні компанії в галузі управлінського консалтингу активно використовують і розвивають методи менеджменту, що розглядають досягнення максимальної економічної доданої вартості підприємства або його окремих підрозділів як один з найважливіших критеріїв успішності управлінської діяльності на різних рівнях. Такий підхід отримав назву менеджменту, заснованого на управлінні вартістю, або VBM-менеджменту (Value Based Management).

Капіталізація, як підсистема VBM-менеджменту, виступає вимірювачем ефективності управління підприємством та використовується для досягнення нових рівнів розвитку підприємства шляхом залучення доступного капіталу і інвестицій в модернізацію виробництва.

Лотоцький Я. визначає капіталізацію як процес перетворення різних видів ресурсів на капітал, здатний до самозбільшення, та як результат, який полягає у здатності створювати нову вартість (збільшувати вартість бізнесу). Таким чином, оцінка ефективності управління підприємством пропонується здійснювати через визначення рівня його капіталізації [34, с. 101].

Дослідження показали, що доцільно використовувати показники, які характеризують результати, витрати, якість та параметри функціонування системи управління підприємством. На практиці поширення набули такі методи, як матричний метод, метод аналітичної геометрії та метод оцінки ефективності формування фінансових результатів.

Матричний метод та метод аналітичної геометрії характеризуються наявністю повного набору інструментарію і методичного забезпечення, тоді як метод оцінки

ефективності формування фінансових результатів оцінює ефективність управління на стадії формування фінансових результатів (табл. 1.3).

В межах VBM-менеджменту доцільно використовувати критерій економічної доданої вартості (EVA – Economic Value Added), який є модифікацією показника чистого операційного прибутку. Згідно з формулою:

$$EVA = (r - WACC) \times IC \quad (1.1),$$

де IC – величина інвестиційного капіталу; WACC – середньозважена вартість капіталу; r – коефіцієнт рентабельності власного капіталу.

Запропонована модифікована формула (2):

$$EVA = (r \times (1 - k) - WACC) \times IC \quad (1.2),$$

де k – коефіцієнт інфляційного ризику.

Таблиця 1.3

Методи оцінки ефективності менеджменту підприємства

№	Метод	Характеристика методу
1	2	3
1	Порівняння	Здійснюється порівняння фактичних значень показників від базових, що відображають рівень ефективності управління.
2	Групування	Виділення серед сукупності досліджуваних підприємств однорідних за якими-небудь ознаками груп.
3	Рейтинговий метод	Передбачає побудову рейтингу за допомогою ряду показників, метод кластерного аналізу, бальний метод, метод комплексного фінансового мультиплікатора.
4	Математична статистика	Досліджуються показники, між якими існує функціональна залежність. Використання цього методу ускладнюється необхідністю великої кількості вихідної інформації і неможливістю встановлення взаємозв'язку між усіма показниками. Виділяють такі методи, як регресійний, дисперсійний, кластерний аналіз, а також аналіз часових рядів.
5	Факторний аналіз	Досліджується вплив зміни окремих факторів на загальний результат діяльності підприємства.
6	Ранговий метод	Нормативна система показників, яка впорядковує шляхом присвоєння їм відповідних закономірностей співвідношень темпів їх зростання, при цьому більш високий темп зростання одного показника щодо іншого відповідає вищому рангу.
7	Матричний метод	Дозволяє провести порівняльний аналіз управлінням в динаміці і визначити значення узагальненого показника ефективності управління.
8	Метод експертних оцінок	Застосовується в разі наявності великої кількості приватних показників, що характеризують різні аспекти управління. Основним недоліком є суб'єктивність оцінки та можливі помилкові судження.

9	Метод нечіткої логіки	Дозволяє оцінювати ефективність управління з урахуванням кількісної та якісної інформації, усуває недоліки методів, заснованих на фінансових
10	Метод нечіткої логіки	показниках. Нечітко-множинні описи є, з одного боку, набором адекватних формалізмів для моделювання економічних систем в умовах невизначеності, а з іншого – поле для нової інтерпретації класичних імовірнісних та експертних оцінок.

Продовження табл. 1.3

1	2	3
11	Метод нечіткої логіки	показниках. Нечітко-множинні описи є, з одного боку, набором адекватних формалізмів для моделювання економічних систем в умовах невизначеності, а з іншого – поле для нової інтерпретації класичних імовірнісних та експертних оцінок.
12	Метод нейронних мереж	Обчислювальна технологія, що робить можливим використання великої кількості вихідної інформації.
13	Економіко-математичне моделювання	Дає можливість вивчити кількісні взаємозв'язки, взаємозалежності моделює системи і вдосконалити її подальший розвиток і функціонування за допомогою математичної моделі.
14	Імітаційне моделювання	Дозволяє здійснити оцінку прийнятих рішень і провести детальні прогнози і розрахунки.
15	Підходи теорії ігор	Теорія математичних моделей прийняття оптимальних рішень в умовах конфлікту. Теорія ігор намагається математично зафіксувати поведінку в стратегічних ситуаціях, в яких успіх суб'єкта, що робить вибір, залежить від вибору інших учасників.
16	Математичне програмування	Досліджує екстремальні завдання (завдання пошуку максимуму або мінімуму) і розробляє методи їх вирішення. Такі завдання називають оптимізаційними.
17	Дослідження операцій	Займається розробкою і застосуванням методів знаходження оптимальних рішень на основі математичного моделювання в різних областях людської діяльності. Метод тісно пов'язаний з системним аналізом, математичним програмуванням, теорією оптимальних рішень.
18	Метод нечітких множин	В основі даного методу лежать поняття нечіткої множини і функції приналежності. Критерій функціонування підприємства способом теорії нечітких множин має вигляд максимізації ступеня ефективності управлінських рішень. Наявність математичних засобів відображення нечіткості вихідної інформації дозволяє побудувати модель, яка є адекватною реальності.
19	Метод аналітичної геометрії	Оцінки ефективності управління фінансовими результатами здійснюються за допомогою побудови безлічі еліпсів, кожен наступний з яких будується відповідно до змін аналізованих показників, зафіксованих попереднім еліпсом. Потім будуються криві, які виражають функції, ототожнюють наявне опосередковане управління фінансовим результатом з точки зору витрат і доходів.

Джерело: [37].

Така формула дозволяє визначати ефективність управління підприємством через приріст (зменшення) рівня капіталізації підприємства. Коефіцієнт інфляційного ризику характеризує залежність підприємства від негативного впливу зовнішнього середовища, середньозважена вартість капіталу характеризує ступінь оптимальності структури капіталу та інвестиційних можливостей підприємства, а коефіцієнт рентабельності власного капіталу характеризує ефективність його використання [32].

Отже, визначення ефективності управління підприємством має важливе наукове та практичне значення, оскільки дозволяє оцінити ефективність управління, проаналізувати сумарний ефект різних структурних підрозділів та напрямків діяльності, визначити стратегію розвитку, розробити прогноз та план дій на перспективу, встановити результати використання ресурсів та рівень капіталізації. В сучасних умовах для оцінки рівня капіталізації підприємства доцільно використовувати VBM-менеджмент із визначенням модифікованого показника EVA, що враховує вплив факторів зовнішнього середовища.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення менеджменту підприємства

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення є критично важливими елементами ефективного менеджменту підприємства. Вони визначають правову рамку, в якій функціонує підприємство, та забезпечують доступ до необхідної інформації для прийняття управлінських рішень.

Таблиця 1.4

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення менеджменту підприємства

Категорія	Елемент	Опис
1	2	3
Нормативно-правове забезпечення	Законодавство України	Цивільний кодекс України: визначає правові основи цивільних правовідносин, включаючи підприємницьку діяльність.

		Господарський кодекс України: регулює господарські правовідносини, пов'язані зі створенням, діяльністю та ліквідацією підприємств.
		Податковий кодекс України: встановлює правила оподаткування підприємств, що впливає на їх фінансовий менеджмент.
	Нормативно-правові акти	Закони України: зокрема, Закон «Про господарські товариства», Закон «Про акціонерні товариства», Закон «Про

Продовження табл. 1.4

1	2	3
Інформаційне забезпечення	Внутрішні нормативні документи	державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців».
		Постанови Кабінету Міністрів України: встановлюють додаткові правила та нормативи для функціонування підприємств.
		Статут підприємства: основний внутрішній документ, що визначає структуру, права та обов'язки органів управління підприємством.
		Колективний договір: регулює трудові відносини між працівниками та роботодавцем.
	Фінансова звітність	Інструкції, положення, накази: внутрішні документи, що регламентують діяльність підприємства.
		Баланс: відображає фінансовий стан підприємства на певну дату.
		Звіт про фінансові результати: показує доходи, витрати та прибуток підприємства за певний період.
	Управлінська інформація	Звіт про рух грошових коштів: інформує про притоки та відтоки грошових коштів.
		Звіти про виконання планів: аналіз виконання виробничих, фінансових та інших планів підприємства.
		Аналіз рентабельності та ефективності діяльності: оцінка економічної ефективності підприємства.
	Інформаційні системи	Маркетингові дослідження: інформація про ринок, конкурентів, споживачів.
		ERP-системи (Enterprise Resource Planning): інтегровані системи управління ресурсами підприємства, які об'єднують фінансові, виробничі та інші процеси.
		CRM-системи (Customer Relationship Management): системи управління взаємовідносинами з клієнтами.
	Зовнішні інформаційні джерела	BI-системи (Business Intelligence): системи для аналізу бізнес-даних та підтримки прийняття рішень.
		Державні органи статистики: надають офіційну статистичну інформацію про економічні показники.
		Фінансові ринки та біржі: інформація про котирування цінних паперів, валютні курси та інші фінансові індикатори.
		Консалтингові та аналітичні компанії: надають дослідження, прогнози та рекомендації щодо ринкових тенденцій та

Джерело: сформовано автором на основі [19, с. 12].

Нормативно-правове забезпечення діяльності підприємств в Україні ґрунтується на низці важливих законодавчих і нормативно-правових актів, які регулюють різні аспекти функціонування бізнесу. Одним з основних є Цивільний кодекс України, який визначає правові основи цивільних правовідносин, включаючи підприємницьку діяльність. Він регламентує питання власності, зобов'язань, договорів та інших юридичних аспектів, що є критично важливими для ведення бізнесу.

Господарський кодекс України є ще одним ключовим законодавчим актом, який регулює господарські правовідносини, пов'язані зі створенням, діяльністю та ліквідацією підприємств. Він містить положення щодо організації господарської діяльності, правового статусу підприємств, їх реорганізації та ліквідації. Цей кодекс також регулює питання конкуренції, монополій та захисту прав споживачів.

Податковий кодекс України встановлює правила оподаткування підприємств, що безпосередньо впливає на їх фінансовий менеджмент. Він регулює питання сплати податків, податкового обліку та звітності, а також передбачає відповідальність за порушення податкового законодавства.

Окрім основних кодексів, існують нормативно-правові акти, такі як закони України. Серед них варто виділити Закон «Про господарські товариства», Закон «Про акціонерні товариства» та Закон «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців». Такі закони регулюють питання організації та функціонування різних видів підприємств, їх державної реєстрації та припинення діяльності.

Постанови Кабінету Міністрів України встановлюють додаткові правила та нормативи для функціонування підприємств. Вони можуть стосуватися різних

аспектів господарської діяльності, таких як ліцензування, сертифікація продукції, охорона праці та екологічні стандарти.

Важливу роль відіграють внутрішні нормативні документи підприємств. Статут підприємства є основним внутрішнім документом, що визначає структуру, права та обов'язки органів управління підприємством. Колективний договір регулює трудові відносини між працівниками та роботодавцем, встановлюючи права, обов'язки та умови праці. Інструкції, положення та накази регламентують внутрішню діяльність підприємства, забезпечуючи ефективне управління та організацію роботи.

Інформаційне забезпечення підприємств включає фінансову звітність, управлінську інформацію, інформаційні системи та зовнішні інформаційні джерела. Фінансова звітність складається з балансу, звіту про фінансові результати та звіту про рух грошових коштів. Баланс відображає фінансовий стан підприємства на певну дату, звіт про фінансові результати показує доходи, витрати та прибуток підприємства за певний період, а звіт про рух грошових коштів інформує про притоки та відтоки грошових коштів.

Управлінська інформація включає звіти про виконання планів, аналіз рентабельності та ефективності діяльності, а також маркетингові дослідження. Звіти про виконання планів аналізують виконання виробничих, фінансових та інших планів підприємства. Аналіз рентабельності та ефективності діяльності оцінює економічну ефективність підприємства. Маркетингові дослідження надають інформацію про ринок, конкурентів та споживачів, що є важливим для стратегічного планування.

Інформаційні системи, такі як ERP-системи (Enterprise Resource Planning), CRM-системи (Customer Relationship Management) та BI-системи (Business Intelligence), відіграють ключову роль у управлінні підприємством. ERP-системи інтегрують фінансові, виробничі та інші процеси, забезпечуючи ефективне управління ресурсами. CRM-системи допомагають керувати взаємовідносинами з клієнтами, підвищуючи рівень їх задоволеності та лояльності. BI-системи аналізують

бізнес-дані та підтримують прийняття рішень, надаючи аналітичну інформацію для стратегічного управління.

Зовнішні інформаційні джерела включають дані від державних органів статистики, фінансових ринків та бірж, а також консалтингових та аналітичних компаній. Державні органи статистики надають офіційну статистичну інформацію про економічні показники, що є важливим для аналізу макроекономічного середовища. Фінансові ринки та біржі надають інформацію про котирування цінних паперів, валютні курси та інші фінансові індикатори. Консалтингові та аналітичні компанії пропонують дослідження, прогнози та рекомендації щодо ринкових тенденцій та економічного середовища, що допомагає підприємствам приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення менеджменту підприємства є основою для ефективного функціонування підприємства. Вони створюють правову рамку для діяльності підприємства, забезпечують доступ до необхідної інформації для прийняття управлінських рішень та сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства. Сучасні інформаційні системи дозволяють значно підвищити ефективність управління, забезпечуючи інтеграцію та аналіз великих обсягів даних [23, с. 65].

Отже, нормативно-правове та інформаційне забезпечення менеджменту підприємства є основою для ефективного функціонування підприємства. Вони створюють правову рамку для діяльності підприємства, забезпечують доступ до необхідної інформації для прийняття управлінських рішень та сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства. Сучасні інформаційні системи дозволяють значно підвищити ефективність управління, забезпечуючи інтеграцію та аналіз великих обсягів даних.

Висновки до розділу 1

У сучасних економічних умовах діяльність підприємств вимагає ефективного використання всіх доступних ресурсів для прогресивного розвитку та покращення показників ефективності. Оцінка ефективності системи менеджменту є ключовим елементом у розробці управлінських рішень, що дозволяє визначити рівень прогресивності поточного менеджменту або розроблених заходів. Вона здійснюється для створення сучасної системи менеджменту або вдосконалення наявної, що забезпечить високу конкурентоспроможність підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Підтримання та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств в умовах зростання конкуренції вимагає постійного вдосконалення системи менеджменту. В сучасних умовах господарювання ефективність менеджменту підприємств значною мірою залежить від впливу глобалізації та інтеграції, які активно розвиваються як на макро-, так і на мікрорівнях. Оцінювання ефективності менеджменту дозволяє виділити основні напрями концентрації зусиль менеджменту, ідентифікувати проблемні місця розвитку системи, вирішити завдання вдосконалення управління, своєчасно вносити корективи у діяльність системи менеджменту, зміцнити довіру акціонерів та інших зацікавлених груп до менеджменту підприємства, визначити адекватну інвестиційну вартість та підвищити інвестиційну привабливість підприємства, що також дозволяє оцінити потенціал, компетентність менеджменту та рівень розвитку підприємства. Оцінка ефективності менеджменту підприємства є фактично оцінкою рівня його розвитку, що дозволяє не лише оцінити управлінську діяльність, а й інші аспекти, що дає змогу ґрунтовно підійти до прийняття управлінських рішень у майбутньому. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на розробку методології оцінки ефективності менеджменту та впровадження практики її застосування в діяльності підприємств.

Визначення ефективності управління підприємством має важливе наукове та практичне значення, оскільки дозволяє оцінити ефективність управління, проаналізувати сумарний ефект різних структурних підрозділів та напрямків

діяльності, визначити стратегію розвитку, розробити прогноз та план дій на перспективу, встановити результати використання ресурсів та рівень капіталізації. В сучасних умовах для оцінки рівня капіталізації підприємства доцільно використовувати VBM-менеджмент із визначенням модифікованого показника EVA, що враховує вплив факторів зовнішнього середовища. Це дозволяє підприємству бути більш гнучким і адаптивним до змінних умов ринку, забезпечуючи стійке зростання і розвиток.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення є критично важливими елементами ефективного менеджменту підприємства. Вони створюють правову рамку, в якій функціонує підприємство, і забезпечують доступ до необхідної інформації для прийняття управлінських рішень. Ефективне нормативно-правове забезпечення базується на законодавчих актах, таких як Цивільний кодекс, Господарський кодекс та Податковий кодекс України, які регулюють різні аспекти підприємницької діяльності, від правових відносин до оподаткування та регулювання конкуренції. Внутрішні нормативні документи, такі як статuti підприємств, колективні договори та інструкції, забезпечують ефективне функціонування внутрішніх процесів підприємства. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення є фундаментом для ефективного менеджменту підприємства. Вони не тільки створюють правові та інформаційні умови для діяльності підприємства, але й сприяють досягненню стратегічних цілей, підвищують конкурентоспроможність і забезпечують стійкий розвиток. Сучасні інформаційні технології дозволяють інтегрувати та аналізувати великі обсяги даних, що підвищує ефективність управління і сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-управлінський аналіз АТ «Житомирські ласощі»

Житомирська кондитерська фабрика була заснована в 1944 році на базі старого млина. Спочатку це була кустарна пекарня, яка випікала галети та печиво для фронту. Протягом 56 років фабрика зазнавала численних реконструкцій, розширень та впровадження нових механізованих ліній і цехів.

Перша значна реконструкція відбулася в 1958 році, що дозволило забезпечити випуск 4970 тонн кондитерських виробів, таких як неглазуровані цукерки, карамель, печиво та мармелад. На той час чисельність працюючих складала 211 осіб.

Друга реконструкція тривала з 1968 по 1970 роки, підвищивши рівень механізації праці до 68%. Було створено два цукрових цехи, реконструйовано карамельний, бісквітно-вафельний та дріжджево-мармеладний цехи. Обсяг випуску зріс до 12000 тонн на рік, а кількість працюючих досягла 738 осіб.

У серпні 1993 року орендне підприємство «Житомирська кондитерська фабрика» було викуплено трудовим колективом і перейменовано в ЗАТ «Житомирські ласощі». Засновниками товариства стали громадяни України, зокрема трудовий колектив, а також колишні члени трудового колективу, які вийшли на пенсію за віком або по інвалідності, і члени їхніх сімей. Товариство стало правонаступником державного орендного підприємства «Житомирська кондитерська фабрика».

Підприємство співпрацює з багатьма іноземними партнерами, такими як Болгарія, Молдова, Німеччина, Японія, США та іншими країнами. Формою міжнародної економічної діяльності на підприємстві є експортно-імпортна реалізація товарів та капіталів, а також надання послуг іноземним суб'єктам господарювання,

пов'язаних з виробництвом і транспортуванням товарів. Міжнародну економічну діяльність регламентують міжнародні договори України з економічних питань, згода на ратифікацію яких надається Верховною Радою України. Договори укладаються в чотирьох примірниках, причому два з них - мовою експортера та імпортера.

АТ «Житомирські ласощі» є одним із провідних учасників ринку кондитерських виробів і займає лідируючі позиції серед експортерів, постачаючи свою продукцію до 37 країн світу. Враховуючи ці фактори, підприємство вирішило створити сильний український бренд з європейською орієнтацією, який впевнено займе своє місце на ринку. У зв'язку з цим компанія ініціювала процес ребрендингу, в результаті якого на ринок був представлений новий бренд «Zhytomir Sweets». Під єдиною назвою і концепцією цей бренд об'єднає всі раніше відомі торгові марки підприємства.

Розглянемо організаційно-правову інформацію підприємства АТ «Житомирські ласощі» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Організаційно-правова інформація підприємства АТ «Житомирські ласощі»

№ п/п	Ідентифікаційні реквізити	Характеристика
1.	Повне найменування	Акціонерне товариство «Житомирські ласощі»
2.	Скорочене найменування	АТ «Житомирські ласощі»
3.	Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
4.	Форма власності	10 Приватна власність
5.	Код за ЄДРПОУ	00382071
6.	Код території за КОАТУУ	1810136300
7.	Територія (область)	Житомирська область
8.	Юридична адреса	10003, м. Житомир, вул. Покровська, буд. 67
9.	Дата видачі свідоцтва про реєстрацію	23.09.1993
10.	Зареєстрований статутний капітал (грн.)	7002200
11.	Вид діяльності за КВЕД	46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами

Джерело: сформовано автором за даними підприємства.

Отже, розташування підприємства в Житомирській області, а саме у місті Житомир, є стратегічно вигідним для забезпечення логістики та доступу до ринків збуту. Дана інформація підкреслює стабільну юридичну і фінансову основу підприємства, що є важливим для потенційних партнерів, інвесторів та клієнтів.

Наразі на фабриці працює 28 виробничих ліній, а потенційна потужність підприємства перевищує 80 тис. тонн продукції на рік. Додатково ведеться будівництво нового приміщення, яке ще більше збільшить виробничі потужності підприємства і обсяги продукції «ЖЛ».

На підприємстві функціонує 7 цехів, де виробляються різноманітні кондитерські вироби, включаючи цукерки в коробках, шоколадні батончики, глазуровані і неглазуровані цукерки, шоколадні цукерки-снеки, шоколадно-вафельні цукерки, фадж, печиво, вафлі, круп'яні батончики, продукцію без цукру та йогуртово-зернові десерти.

Управління АТ «Житомирські ласощі» здійснюється генеральним директором, який призначає заступників директора та головного бухгалтера. Вони безпосередньо підпорядковуються генеральному директору. Заступники директора керують маркетинговим відділом, відділом постачання та збуту, а також відповідають за підпорядкований їм персонал працівників. Кожен з цих відділів виконує свої специфічні функції. Організаційну структуру управління АТ «Житомирські ласощі» наведено в додатку А.

Організаційну структуру АТ «Житомирські ласощі» можна охарактеризувати як лінійно-функціональну. Всі структури підприємства підпорядковуються генеральному директору. Аналіз організаційної структури показує, що вона повністю відповідає цілям і завданням АТ «Житомирські ласощі».

Спеціалісти всіх підрозділів підприємства діють відповідно до положень про підрозділи та своїх посадових обов'язків. У звітному періоді змін в організаційній структурі АТ «Житомирські ласощі» не відбувалося.

Недоліками такої організаційної структури є: недостатня гнучкість при вирішенні нових завдань; ускладнена координація діяльності функціональних підрозділів під час впровадження нових програм; складність реалізації внутрішньовиробничих конструкторських і технологічних новацій без залучення керівників вищої ланки; надмірний розвиток вертикальної складової системи управління.

В табл. 2.2 представлено основні види продукції та дохід від реалізації АТ «Житомирські ласощі»

Таблиця 2.2

Асортимент продукції та дохід від реалізації АТ «Житомирські ласощі»
за 2021-2023 рр.

Вид продукції	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
				+, -	%
Цукерки в коробках	60000	90000	105000	+, -	%
Шоколадні батончики	40000	60000	70000	-4238,8	-43,88
Глазуровані цукерки	30000	50000	60000	30000	75,00
Неглазуровані цукерки	25000	40000	50000	30000	100,00
Шоколадні цукерки-снеки	20000	30000	35000	25000	100
Шоколадно-вафельні цукерки	15000	20000	25000	15000	75,00
Фадж	12000	15000	18000	10000	66,67
Печиво	15000	20000	23000	-4238,8	-43,88
Вафлі	10000	15000	18000	8000	80,00
Круп'яні батончики	8000	11000	13000	5000	62,50
Продукція без цукру	5000	8000	10000	5000	100
Йогуртово-зернові десерти	3023	7025	7383	4360	144,23
Загальна виручка	263023	406025	474383	211360	80,36

Джерело: сформовано автором за даними підприємства.

За період 2021-2023 років асортимент продукції АТ «Житомирські ласощі» демонструє позитивну динаміку в доходах від реалізації майже всіх видів продукції. Загальна виручка за цей період зросла з 263023 тис. грн у 2021 році до 474383 тис. грн у 2023 році, що на 211360 тис. грн більше, або на 80,36%.

Зокрема, дохід від продажу цукерок у коробках збільшився з 60000 тис. грн у 2021 році до 105000 тис. грн у 2023 році, що означає приріст на 45000 тис. грн або

75%, що свідчить про стабільний попит на цей вид продукції та ефективну стратегію його реалізації.

Шоколадні батончики показали зростання з 40000 тис. грн до 70000 тис. грн, хоча і спостерігається зниження приросту на 4238,8 тис. грн, або 43,88% порівняно з 2021 роком, що може бути результатом ринкової конкуренції або зміни споживчих уподобань.

Глазуровані та неглазуровані цукерки також продемонстрували значне зростання, що становить відповідно 30000 тис. грн та 30000 тис. грн, або 75% та 100%. Це свідчить про підвищений інтерес до цих видів продукції серед споживачів.

Шоколадні цукерки-снеки та шоколадно-вафельні цукерки мали приріст відповідно на 15000 тис. грн (75%) та 25000 тис. грн (100%), що говорить про успішну маркетингову стратегію і можливе розширення ринків збуту.

Фадж, печиво, вафлі, круп'яні батончики та продукція без цукру також збільшили свої доходи, демонструючи приріст від 62,5% до 100%. Особливо варто відзначити йогуртово-зернові десерти, доходи від реалізації яких зросли на 144,23%, що свідчить про їх високу популярність і значний потенціал для подальшого розвитку.

У підсумку, позитивна динаміка доходів майже всіх видів продукції вказує на ефективне управління та стратегію АТ «Житомирські ласощі». Підприємство змогло збільшити виручку, адаптуючись до ринкових умов і споживчих вподобань, що є важливим показником успішності його діяльності.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану АТ «Житомирські ласощі»

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства є невід'ємною частиною управління, яка дозволяє оцінити його фінансову стійкість, ефективність та конкурентоспроможність. Аналіз ключових показників діяльності АТ «Житомирські ласощі» надає можливість виявити сильні та слабкі сторони компанії,

визначити основні тенденції розвитку та ризики, а також сформувані обґрунтовані рекомендації щодо підвищення ефективності управління та забезпечення стійкого економічного зростання.

Розглянемо основні аспекти фінансово-економічної діагностики, яка включає аналіз ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності підприємства.

Основні економічні показники діяльності підприємства АТ «Житомирські ласощі» представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності підприємства АТ «Житомирські ласощі»

№	Показник	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
		2021	2022	2023	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	263023	406025	474385	-4238,8	-43,88
2	Валовий прибуток, тис. грн.	39359	55116	76988	37629	95,60
3	Чистий прибуток, тис. грн.	682	4893	15803	15121	2217,16
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	366538,5	496792,5	862884	496345,5	135,41
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	145080	132044	286809	141729	97,69
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	221458,5	364748	576075,5	354617	160,13
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	703	694	693	-4238,8	-43,88
8	Фондовіддача	1,81	3,09	1,65	-0,16	-8,84
9	Фондомісткість	0,55	0,33	0,61	0,06	10,91
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	206,36	190,23	413,90	207,54	100,57
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	374,19	585	684,60	310,41	82,96
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,19	1,11	0,82	-0,37	X

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Аналіз основних економічних показників діяльності АТ «Житомирські ласощі» за період 2021-2023 років демонструє значні зміни та динаміку розвитку

підприємства. Такі показники відображають не лише загальний стан справ, але й здатність підприємства адаптуватися до ринкових умов та ефективно використовувати свої ресурси.

Почнемо з чистого доходу, який зріс з 263023 тис. грн у 2021 році до 474385 тис. грн у 2023 році, що становить приріст на 211362 тис. грн або на 80,36%. Це свідчить про ефективну маркетингову стратегію та зростаючий попит на продукцію компанії. Проте, варто відзначити, що значне зростання доходів може бути частково пов'язане з інфляційними процесами та підвищенням цін на продукцію.

Валовий прибуток також продемонстрував позитивну динаміку, збільшившись на 37629 тис. грн або на 95,60% за аналізований період, що свідчить про ефективне управління витратами та оптимізацію виробничих процесів. Зростання валового прибутку є важливим показником, оскільки він відображає здатність підприємства генерувати прибуток від основної діяльності.

Чистий прибуток зріс на 15121 тис. грн або на 2217,16%, досягнувши 15803 тис. грн у 2023 році. Це вказує на суттєве покращення фінансового стану підприємства та ефективність його стратегій щодо збільшення доходів та зниження витрат. Зростання чистого прибутку є ключовим показником фінансового здоров'я компанії та її здатності забезпечувати стабільний розвиток у майбутньому.

Середньорічна вартість активів збільшилася на 496345,5 тис. грн або на 135,41%, що відображає значні інвестиції в розвиток виробничих потужностей та інфраструктури. Таке збільшення активів може бути ознакою розширення підприємства та підвищення його ринкової вартості.

Середньорічна вартість необоротних активів зросла на 141729 тис. грн або на 97,69%, що вказує на значні капітальні вкладення у виробничі потужності та обладнання. Це є позитивним сигналом для довгострокової стабільності підприємства, оскільки модернізація та розширення виробничих потужностей є критично важливими для підтримки конкурентоспроможності.

Середньорічна вартість оборотних активів зросла на 354617 тис. грн або на

160,13%, що свідчить про збільшення обсягів виробництва та запасів, що також може вказувати на зростання обсягів продажу та підвищення попиту на продукцію компанії.

Середньооблікова чисельність працівників залишилася майже незмінною, що свідчить про стабільність у кадровому складі та ефективне управління персоналом. Однак, зростання фондоозброєності на 207,54 тис. грн або на 100,57% вказує на значні інвестиції у виробниче обладнання, що дозволяє підвищити продуктивність праці.

Фондовіддача та фондомісткість, що є показниками ефективності використання основних засобів, зазнали змін. Фондовіддача знизилася на 0,16 або на 8,84%, що може свідчити про збільшення основних засобів швидше, ніж доходів від реалізації продукції. Фондомісткість, навпаки, зросла на 0,06 або на 10,91%, що може свідчити про більш ефективне використання основних засобів.

Продуктивність праці зросла на 310,41 тис. грн або на 82,96%, що свідчить про покращення ефективності роботи працівників та впровадження нових технологій. Це є важливим показником для підприємства, оскільки висока продуктивність праці сприяє збільшенню обсягів виробництва та доходів.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів знизився на 0,37 або на 31,09%, що може свідчити про збільшення запасів або зниження швидкості обігу активів. Це може бути як позитивним, так і негативним фактором, в залежності від причин такого зниження.

Узагальнюючи, можна сказати, що АТ «Житомирські ласощі» демонструє стійке зростання та розвиток, інвестуючи в розширення виробничих потужностей та модернізацію обладнання. Підприємство успішно збільшує свої доходи та прибутки, підвищуючи ефективність використання ресурсів та продуктивність праці. Незважаючи на деякі виклики, такі як зниження фондовіддачі та коефіцієнту оборотності оборотних активів, загальний фінансово-економічний стан підприємства є позитивним, що створює хороші передумови для подальшого зростання та

розвитку.

Характеристика майна підприємства АТ «Житомирські ласощі» та джерел його формування за балансом представлені в табл. 2.3.

Аналізуючи майно підприємства АТ «Житомирські ласощі» та джерела його формування за балансом за період 2021-2023 років сума активів підприємства значно зростає. На кінець 2021 року активи склали 414141 тис. грн, на кінець 2022 року – 580306 тис. грн, а на кінець 2023 року – вже 1145462 тис. грн., що зростання на 731321 тис. грн або 176,59% свідчить про значне розширення та розвиток підприємства.

Таблиця 2.3

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2021		На 31.12.2022		На 31.12.2023		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	+, -	%	п.с.
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	137651	33,24	126438	21,79	447179	39,04	309528	224,86	5,80
в т.ч. основні засоби	134869	32,57	124012	21,37	443806	38,74	308937	229,06	6,18
2. Оборотні активи	275522	66,53	453868	78,21	698283	60,96	422761	153,44	-5,57
в т.ч. запаси	9040	2,18	9617	1,66	12721	1,11	3681	40,72	-1,07
дебіторська заборгованість	32208	7,78	128332	22,11	135181	11,80	102973	319,71	4,02
грошові кошти	1648	0,40	722	0,12	1120	0,10	-528	-32,04	-0,30
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	145412	35,11	122436	21,10	516651	45,10	371239	255,30	9,99
в т.ч. зареєстрований капітал	3219	0,78	3219	0,55	18219	1,59	15000	465,98	0,81
нерозподілений прибуток	127681	30,83	116208	20,03	68211	5,95	-59470	-46,58	-24,88
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-	-	37	0,01	-	-	-	-	-
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	268729	64,89	457833	78,90	628811	54,90	360082	133,99	-9,99
БАЛАНС:	414141	100	580306	100	1145462	100	731321	176,59	0,00

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Необоротні активи зросли з 137651 тис. грн у 2021 році до 447179 тис. грн у 2023 році, що становить збільшення на 309528 тис. грн або на 224,86%. Частка необоротних активів у структурі активів також змінилася: з 33,24% у 2021 році до 39,04% у 2023 році. Це свідчить про значні інвестиції у виробничі потужності та інфраструктуру, що є позитивним фактором для довгострокового розвитку підприємства.

Основні засоби, які є основною частиною необоротних активів, також показали значне зростання – з 134869 тис. грн у 2021 році до 443806 тис. грн у 2023 році, що складає збільшення на 308937 тис. грн або на 229,06%. Частка основних засобів у загальних активах зросла з 32,57% до 38,74%, що підкреслює важливість модернізації та розширення виробничих потужностей для підприємства.

Оборотні активи також значно зросли – з 275522 тис. грн у 2021 році до 698283 тис. грн у 2023 році, що складає збільшення на 422761 тис. грн або на 153,44%. Проте частка оборотних активів у загальних активах зменшилася з 66,53% до 60,96%. Це може свідчити про більш значущі інвестиції в необоротні активи, порівняно з оборотними.

Дебіторська заборгованість значно зросла з 32208 тис. грн у 2021 році до 135181 тис. грн у 2023 році, що складає збільшення на 102973 тис. грн або на 319,71%. Це може вказувати на збільшення обсягів продажів у кредит або на збільшення строків розрахунків із клієнтами.

Грошові кошти зменшилися з 1648 тис. грн у 2021 році до 1120 тис. грн у 2023 році, що складає зниження на 528 тис. грн або на 32,04%. Це може бути пов'язано з інвестиціями у необоротні активи або з погашенням короткострокових зобов'язань.

Власний капітал підприємства значно зріс з 145412 тис. грн у 2021 році до 516651 тис. грн у 2023 році, що складає збільшення на 371239 тис. грн або на 255,30%. Частка власного капіталу у загальних пасивах зросла з 35,11% до 45,10%, що свідчить про зміцнення фінансової стабільності підприємства.

Поточні зобов'язання також зросли – з 268729 тис. грн у 2021 році до 628811

тис. грн у 2023 році, що складає збільшення на 360082 тис. грн або на 133,99%. Проте їх частка у загальних пасивах зменшилася з 64,89% до 54,90%, що вказує на покращення структури капіталу підприємства.

Зареєстрований капітал зріс з 3219 тис. грн у 2021 році до 18219 тис. грн у 2023 році, що складає збільшення на 15000 тис. грн або на 465,98%. Нерозподілений прибуток, навпаки, зменшився з 127681 тис. грн у 2021 році до 68211 тис. грн у 2023 році, що складає зниження на 59470 тис. грн або на 46,58%. Це може бути пов'язано з виплатою дивідендів або з іншими витратами, пов'язаними з розширенням діяльності.

Загалом, фінансовий стан АТ «Житомирські ласощі» за аналізований період значно покращився. Підприємство демонструє значне зростання активів, особливо необоротних, що свідчить про інвестиції у розвиток виробничих потужностей та інфраструктури. Збільшення власного капіталу та стабільна структура зобов'язань також підкреслюють фінансову стабільність та стійкість підприємства. Однак, важливо уважно стежити за динамікою дебіторської заборгованості та ефективно управляти грошовими потоками, щоб забезпечити стійке зростання у майбутньому.

Таблиця 2.4

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства АТ «Житомирські ласощі»

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	263023	406025	474385	-4238,8	-43,88
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	223664	350309	397395	-4238,8	-43,88
Валовий: прибуток (збиток)	39359	55116	76988	37629	95,60
Інші операційні доходи	3709	14458	79989	76280	2056,62
Адміністративні витрати	19823	22750	34452	14629	73,80
Витрати на збут	26744	33325	48009	21265	79,51
Інші операційні витрати	12479	19442	61472	48993	392,60
Фінансові витрати	-	15	-	-	-
Інші витрати	56	155	75924	-4238,8	-43,88

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	740	5967	19272	18532	2504,32
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	682	4893	15803	15121	2217,16

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 263023 тис. грн у 2021 році до 474385 тис. грн у 2023 році. Таке збільшення на 211362 тис. грн або на 80,36% свідчить про ефективну стратегію зростання продажів і успішну реалізацію продукції на ринку. Високі темпи зростання доходів вказують на збільшення попиту на продукцію підприємства та його здатність розширювати свою частку на ринку.

Собівартість реалізованої продукції зросла з 223664 тис. грн у 2021 році до 397395 тис. грн у 2023 році, що на 173731 тис. грн більше, або на 77,67%. Хоча собівартість зросла майже на той самий відсоток, що і дохід, збереження високого рівня валового прибутку свідчить про здатність підприємства ефективно контролювати витрати і забезпечувати прибутковість.

Валовий прибуток зріс з 39359 тис. грн у 2021 році до 76988 тис. грн у 2023 році, що на 37629 тис. грн більше, або на 95,60%. Це свідчить про покращення ефективності діяльності підприємства та здатність генерувати більший прибуток із зростаючими доходами.

Інші операційні доходи показали вражаюче зростання з 3709 тис. грн у 2021 році до 79989 тис. грн у 2023 році, що на 76280 тис. грн більше, або на 2056,62%. Це може свідчити про додаткові джерела доходів, такі як інвестиції, продаж активів або інші комерційні угоди.

Адміністративні витрати зросли з 19823 тис. грн у 2021 році до 34452 тис. грн у 2023 році, що на 14629 тис. грн більше, або на 73,80%. Це може бути пов'язано з розширенням підприємства та збільшенням витрат на управління і підтримку зростаючої структури.

Витрати на збут зросли з 26744 тис. грн у 2021 році до 48009 тис. грн у 2023 році, що на 21265 тис. грн більше, або на 79,51%, що вказує на збільшення витрат,

пов'язаних з маркетингом, рекламою та дистрибуцією, яке є необхідним для підтримки зростання продажів.

Інші операційні витрати значно зросли з 12479 тис. грн у 2021 році до 61472 тис. грн у 2023 році, що на 48993 тис. грн більше, або на 392,60%, що може бути пов'язано з непередбаченими витратами, інфляційними процесами або іншими факторами, що впливають на операційну діяльність.

Фінансовий результат до оподаткування показав значне покращення – з 740 тис. грн у 2021 році до 19272 тис. грн у 2023 році, що на 18532 тис. грн більше, або на 2504,32%, що свідчить про успішне управління витратами та доходами, а також про загальне покращення фінансового стану підприємства.

Чистий фінансовий результат (прибуток) також значно зріс з 682 тис. грн у 2021 році до 15803 тис. грн у 2023 році, що на 15121 тис. грн більше, або на 2217,16%. Це показує, що підприємство змогло ефективно використовувати свої ресурси для досягнення високого рівня прибутковості.

Аналіз фінансових результатів діяльності АТ «Житомирські ласощі» за період 2021-2023 років демонструє стабільне зростання доходів, покращення валового та чистого прибутку, а також ефективне управління витратами.

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2023 р до 2021 р. +,-
	2021	2022	2023	
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	1,03	0,99	1,11	-4238,8
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,01	0,01	0
3. Чистий оборотний капітал	6793	-3965	69472	62679
4. Коефіцієнт автономії	0,35	0,21	0,45	0,1
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,54	0,27	0,82	0,28
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,53	0,26	0,74	0,21
7. Коефіцієнт оборотності активів	0,72	0,82	0,55	-4238,8
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,73	2,88	1,48	-0,25
9. Рентабельність господарської	0,26	1,20	3,33	3,07

діяльності, %				
10. Рентабельність власного капіталу, %	0,45	3,47	4,94	4,49
11. Рентабельність продукції, %	17,60	15,90	19,37	1,77

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Коефіцієнт загальної ліквідності зріс з 1,03 у 2021 році до 1,11 у 2023 році, що свідчить про покращення здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Зростання коефіцієнта на 0,08 одиниць вказує на підвищення фінансової стійкості та ліквідності підприємства.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності залишився незмінним на рівні 0,01 протягом всього аналізованого періоду. Це вказує на те, що підприємство підтримує стабільний рівень ліквідних активів (готівка та еквіваленти), достатніх для покриття короткострокових зобов'язань.

Чистий оборотний капітал значно зріс з 6793 тис. грн у 2021 році до 69472 тис. грн у 2023 році. Збільшення на 62679 тис. грн свідчить про покращення фінансового стану підприємства, що дозволяє йому ефективніше управляти своїми оборотними активами та зобов'язаннями.

Коефіцієнт автономії зріс з 0,35 у 2021 році до 0,45 у 2023 році, що свідчить про підвищення частки власного капіталу в загальній структурі капіталу підприємства. Це вказує на покращення фінансової незалежності та стабільності підприємства.

Коефіцієнт фінансової стабільності зріс з 0,54 у 2021 році до 0,82 у 2023 році. Збільшення на 0,28 одиниць вказує на значне покращення фінансової стійкості підприємства, що є позитивним сигналом для інвесторів та кредиторів.

Коефіцієнт забезпеченості власними засобами зріс з 0,53 у 2021 році до 0,74 у 2023 році. Зростання на 0,21 одиниць свідчить про збільшення частки власних коштів у фінансуванні активів підприємства, що підвищує його фінансову незалежність.

Коефіцієнт оборотності активів знизився з 0,72 у 2021 році до 0,55 у 2023 році. Це може вказувати на зменшення ефективності використання активів для генерації доходів, що потребує детальнішого аналізу для виявлення причин цього зниження.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу знизився з 1,73 у 2021 році до 1,48 у 2023 році. Зменшення на 0,25 одиниць може вказувати на зниження ефективності використання власного капіталу для генерації доходів.

Рентабельність господарської діяльності значно зросла з 0,26% у 2021 році до 3,33% у 2023 році. Збільшення на 3,07 процентних пунктів свідчить про покращення ефективності основної діяльності підприємства та здатності генерувати прибуток.

Рентабельність власного капіталу зросла з 0,45% у 2021 році до 4,94% у 2023 році. Зростання на 4,49 процентних пунктів вказує на підвищення ефективності використання власного капіталу для отримання прибутку.

Рентабельність продукції зросла з 17,60% у 2021 році до 19,37% у 2023 році. Збільшення на 1,77 процентних пунктів свідчить про покращення прибутковості продукції, що є позитивним сигналом для підприємства.

Аналіз динаміки фінансових показників АТ «Житомирські ласощі» за період 2021-2023 років показує загальне покращення фінансового стану підприємства. Зростання ключових показників, таких як чистий оборотний капітал, рентабельність господарської діяльності та рентабельність власного капіталу, вказують на ефективне управління фінансами та позитивні результати діяльності. Однак, деякі показники, такі як коефіцієнти оборотності активів та власного капіталу, потребують подальшого аналізу для виявлення та усунення причин їх зниження. Загалом, підприємство демонструє стабільний розвиток та зростання, що є позитивним сигналом для його подальшої діяльності.

2.3. Оцінка ефективності менеджменту підприємства АТ «Житомирські ласощі»

Ефективне управління підприємством є критично важливим для досягнення його стратегічних цілей та забезпечення стійкого розвитку. Оцінка ефективності менеджменту дозволяє виявити сильні та слабкі сторони управлінської діяльності, а також визначити напрями для вдосконалення. АТ «Житомирські ласощі» є одним із провідних виробників кондитерської продукції в Україні, яке активно працює на внутрішньому та зовнішньому ринках. Для оцінки ефективності управління підприємством ми розглянемо кілька ключових аспектів, таких як психологічний, культурно-етичний, інфраструктурно-побутовий, освітньо-кваліфікаційний, екологічний та правовий.

Психологічний аспект управління АТ «Житомирські ласощі» включає в себе аналіз конфліктності, прихильності працівників до організаційних цілей, наявності лідерів та неформальних груп, адаптованості до змін, умотивованості працівників, плинності кадрів, корпоративного духу та динаміки робочих місць. Високий рівень мотивації та низький рівень конфліктності свідчать про ефективне управління людськими ресурсами та здорову атмосферу в організації (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Психологічні показники ефективності менеджменту АТ «Житомирські ласощі»

Показник	Значення	Опис
Конфліктність	Низька	Низький рівень конфліктів серед працівників свідчить про стабільність і здорову атмосферу в колективі.
Прихильність до організаційних цілей	Висока	Більшість працівників підтримують цілі компанії та вважають їх своїми.
Наявність лідерів та неформальних груп	Середня	Існують неформальні лідери, які допомагають впроваджувати зміни та підтримують корпоративний дух.
Адаптованість до змін	Висока	Працівники легко адаптуються до організаційних змін, що свідчить про гнучкість і готовність до інновацій.
Умотивованість працівників	Висока	Мотиваційні програми ефективно сприяють залученню та утриманню талановитих кадрів.
Плинність кадрів	Низька	Низький рівень плинності кадрів вказує на задоволеність працівників умовами праці.
Корпоративний дух	Високий	Сильний корпоративний дух сприяє створенню атмосфери захищеності та причетності.
Динаміка робочих місць	Позитивна	Збільшення кількості робочих місць свідчить про зростання компанії та потребу в нових кадрах.

Джерело: сформовано автором за даними підприємства.

Отже, з таблиці 2.6 видно високий рівень психологічної адаптації та мотивації працівників, що свідчить про здорову атмосферу в організації та ефективне управління людськими ресурсами.

Культурно-етичний аспект включає в себе підтримку культурних та етичних цінностей, що сприяє створенню позитивного іміджу компанії та довіри серед працівників і партнерів (табл. 2.7).

Культурно-етичні показники ефективності менеджменту АТ «Житомирські ласощі» свідчать про високу ступінь дотримання культурних та етичних норм у діяльності компанії. Працівники підтримують культурні цінності компанії та активно демонструють їх у своїй повсякденній діяльності, що вказує на високу культурну сумісність, що сприяє створенню позитивної атмосфери в колективі та зміцнює корпоративний дух.

Таблиця 2.7

Культурно-етичні показники ефективності менеджменту АТ «Житомирські ласощі»

Показник	Значення	Опис
Культурна сумісність	Висока	Працівники підтримують культурні цінності компанії та демонструють їх у своїй повсякденній діяльності.
Підтримка працівників	Середня	Компанія підтримує працівників, зайнятих у сфері культури та мистецтва, через різноманітні програми та заходи.
Поширення культурних цінностей	Висока	Активна участь у культурних програмах та ініціативах сприяє поширенню культурних цінностей серед працівників та суспільства.
Використання етичних норм	Висока	Етичні норми суворо дотримуються у взаємодії працівників, співпраці з контрагентами та конкурентній боротьбі.

Джерело: сформовано автором за даними підприємства.

Підтримка працівників у сфері культури та мистецтва знаходиться на середньому рівні. Компанія здійснює різноманітні програми та заходи, що сприяють розвитку культурного потенціалу працівників, яке допомагає працівникам

розвиватися не лише професійно, але й культурно, підвищуючи їхню загальну задоволеність роботою.

Активна участь у культурних програмах та ініціативах сприяє поширенню культурних цінностей серед працівників та суспільства в цілому, що дозволяє компанії не тільки підтримувати високі стандарти внутрішньої культури, але й зміцнювати свій імідж як соціально відповідального підприємства.

Етичні норми суворо дотримуються у взаємодії працівників, співпраці з контрагентами та конкурентній боротьбі. Високий рівень етичних стандартів забезпечує довіру та повагу до компанії з боку працівників, партнерів та споживачів, що є ключовим фактором у забезпеченні її стійкого розвитку та успішної діяльності на ринку.

Отже, культурно-етичні показники демонструють ефективне управління АТ «Житомирські ласощі» в сфері дотримання культурних та етичних норм, що сприяє підвищенню загальної ефективності компанії та її позитивного іміджу в суспільстві.

Інфраструктурно-побутова складова представлена в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Інфраструктурно-побутові показники ефективності менеджменту АТ «Житомирські ласощі»

Показник	Значення	Опис
Соціально-культурна інфраструктура	Висока	Компанія активно інвестує в розвиток соціально-культурної інфраструктури, що підвищує задоволеність працівників.
Об'єкти культурної сфери	Висока	Компанія підтримує та розвиває об'єкти культурної сфери, такі як дитячі садочки, будинки відпочинку, культури та побуту.
Організаційна інфраструктура	Висока	Розвинена організаційна інфраструктура, включаючи стоянки для автомобілів працівників та побутові приміщення.

Джерело: сформовано автором за даними підприємства.

АТ «Житомирські ласощі» активно інвестує в розвиток соціально-культурної інфраструктури, створюючи комфортні умови для своїх працівників, що включає не

лише покращення робочих місць, але й створення можливостей для відпочинку та розвитку поза робочим часом. Задоволеність працівників від роботи в такому середовищі безпосередньо впливає на їх продуктивність та лояльність до компанії.

Розглянемо освітньо-кваліфікаційну складову АТ «Житомирські ласощі» представлена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Підвищення кваліфікації, навчання та розвиток персоналу АТ «Житомирські ласощі» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 р. до 2021 р. +,-
1	2	3	4	5
Кількість працівників, які пройшли підвищення кваліфікації	50	60	75	25
Кількість проведених тренінгів	10	12	15	5
Кількість годин на навчання персоналу	500	600	750	250

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5
Бюджет на навчання та розвиток персоналу (тис. грн)	100	120	150	50
Кількість нових курсів/програм	3	4	5	2

Джерело: сформовано автором за даними підприємства.

Кількість працівників, які пройшли підвищення кваліфікації, зросла з 50 у 2021 році до 75 у 2023 році, що означає приріст на 25 осіб або 50%, що свідчить про активне залучення працівників до процесу підвищення кваліфікації. Кількість тренінгів зросла з 10 у 2021 році до 15 у 2023 році, що є приростом на 5 тренінгів або 50%, що свідчить про збільшення інвестицій у розвиток персоналу та розширення можливостей для професійного зростання працівників. Кількість годин, витрачених на навчання персоналу, зросла з 500 у 2021 році до 750 у 2023 році, що є приростом на 250 годин або 50%, яке вказує на те, що компанія приділяє більше уваги навчанню та розвитку своїх працівників. Бюджет на навчання та розвиток персоналу збільшився з 100 тис. грн у 2021 році до 150 тис. грн у 2023 році, що є приростом на 50 тис. грн або 50%, що свідчить про збільшення фінансових вкладень у розвиток

людського капіталу. Кількість нових курсів та програм зросла з 3 у 2021 році до 5 у 2023 році, що є приростом на 2 курси або 66.7%, яке показує, що компанія активно розширює спектр освітніх можливостей для своїх працівників.

Аналіз показників підвищення класифікації, навчання та розвитку персоналу АТ «Житомирські ласощі» за 2021-2023 роки показує значне зростання в усіх ключових аспектах. Збільшення кількості працівників, які пройшли підвищення класифікації, кількості проведених тренінгів, годин на навчання, бюджету на навчання та розвитку, а також нових курсів/програм свідчить про високий рівень уваги компанії до розвитку людського капіталу, що позитивно впливає на її загальну ефективність та конкурентоспроможність.

Компанія АТ «Житомирські ласощі» демонструє високу ефективність у захисті навколишнього середовища. Впровадження заходів із захисту довкілля та підтримка екологічних програм свідчать про відповідальне ставлення до екології та прагнення зменшити негативний вплив виробництва на природу. Це не лише покращує імідж компанії, але й сприяє сталому розвитку.

Соціальний пакет для працівників на шкідливих виробництвах знаходиться на середньому рівні. Компанія забезпечує працівників необхідними засобами захисту та соціальними гарантіями, що підвищує їхню безпеку та задоволеність умовами праці. Це важливо для збереження здоров'я працівників і зниження плинності кадрів.

Висока якість продукції, яка виготовляється з екологічно чистих та якісних продуктів та різних смакових добавок, підкреслює відповідальне ставлення компанії до кінцевого споживача. Виробництво екологічно чистої продукції відповідає сучасним трендам і попиту на ринку, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності компанії. Продукція АТ «Житомирські ласощі» експортується до 37 країн світу, що вимагає відповідності суворим міжнародним стандартам якості та безпеки. Використання екологічно чистих та високоякісних інгредієнтів гарантує, що продукція відповідає вимогам різних регіонів і країн, де споживачі все більше цінують натуральність і безпечність продуктів, що підвищує

довіру споживачів до бренду, що є критично важливим на міжнародному ринку, де конкуренція є надзвичайно високою.

Висока якість продукції також дозволяє компанії АТ «Житомирські ласощі» зміцнювати свої позиції на іноземних ринках, де екологічна відповідальність і здорове харчування стають все більш важливими для споживачів. Виробництво екологічно чистої продукції допомагає компанії відрізнятись від конкурентів, надаючи унікальну пропозицію, яка відповідає сучасним тенденціям і споживчим очікуванням.

Правові показники ефективності менеджменту АТ «Житомирські ласощі» також знаходяться на високому рівні. Реалізація правових норм сприяє досягненню цілей підприємства, забезпечуючи правове регулювання всіх аспектів його діяльності. Дотримання правових норм і регулювань є основою стабільної та ефективної діяльності компанії, що дозволяє уникати юридичних проблем та конфліктів, знижуючи ризики та забезпечуючи прогнозованість бізнес-процесів.

Компанія дотримується всіх необхідних правових норм, що забезпечує стабільність та ефективність її діяльності, яке створює довіру з боку партнерів, клієнтів та регуляторних органів, зміцнює репутацію компанії на ринку.

Екологічна та правова складові діяльності АТ «Житомирські ласощі» демонструють високий рівень ефективності менеджменту. Компанія активно впроваджує заходи із захисту навколишнього середовища, підтримує екологічні програми та дотримується всіх правових норм, що сприяє сталому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності. Зазначені показники підкреслюють відповідальне ставлення компанії до екології та правового регулювання, що є важливими аспектами успішного бізнесу в сучасних умовах.

АТ «Житомирські ласощі» демонструє високі показники ефективності управління, що є результатом цілеспрямованої стратегії розвитку та постійного вдосконалення управлінських практик.

Висока якість продукції, виготовленої з екологічно чистих інгредієнтів, є однією з ключових складових успіху компанії на експортних ринках. Відповідальне ставлення до кінцевого споживача та відповідність сучасним екологічним трендам підвищує конкурентоспроможність компанії та сприяє її позитивному іміджу на міжнародному рівні.

Зростання доходів від реалізації продукції за період 2021-2023 років свідчить про ефективну маркетингову стратегію та високий попит на продукцію компанії як в Україні, так і за кордоном. Загальна виручка зросла на 80,36%, що є свідченням успішного адаптування до ринкових умов і споживчих уподобань.

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства показала стабільне покращення ключових показників, таких як валовий прибуток, який збільшився на 95,60%, та чистий прибуток, що зріс на 2217,16%, що вказує на покращення фінансової стійкості та ефективність управління витратами.

Інвестиції у виробничі потужності та інфраструктуру сприяли збільшенню середньорічної вартості активів на 135,41%, що відображає стратегічний підхід до розвитку підприємства. Незважаючи на зниження коефіцієнтів оборотності активів та власного капіталу, загальний фінансовий стан підприємства залишався позитивним, з демонстрацією стійкого зростання.

Оцінка ефективності менеджменту підприємства охоплює різні аспекти, включаючи психологічний, культурно-етичний, інфраструктурно-побутовий, освітньо-кваліфікаційний, екологічний та правовий. Позитивні результати в цих сферах свідчать про високу ефективність управління, підтримку корпоративного духу, відповідальне ставлення до працівників та соціальну відповідальність компанії.

АТ «Житомирські ласощі» інвестує у підвищення кваліфікації працівників, що підтверджується зростанням кількості проведених тренінгів та годин навчання, яке сприяє підвищенню професійного рівня персоналу, що, в свою чергу, позитивно впливає на продуктивність та якість роботи.

Загалом, АТ «Житомирські ласощі» демонструє стабільний розвиток і стійке зростання, що є результатом ефективного управління, стратегічних інвестицій та відповідального ставлення до якості продукції та соціальних аспектів діяльності, що забезпечує підприємству сильні позиції на ринку та високий рівень конкурентоспроможності, що є основою для подальшого успішного розвитку.

Хоча АТ «Житомирські ласощі» демонструє високий рівень ефективності менеджменту в багатьох аспектах, існують і певні недоліки, які можуть вплинути на подальший розвиток компанії. На нашу думку є наступними:

1. Недостатня гнучкість організаційної структури. Лінійно-функціональна структура управління, що характерна для компанії, може бути менш гнучкою при впровадженні нових програм та вирішенні нових завдань, яка може ускладнювати швидке реагування на зміни ринкових умов та потреби споживачів.

2. Складність координації діяльності функціональних підрозділів. Координація діяльності між різними функціональними підрозділами може бути ускладнена, що може призводити до неефективного впровадження нових технологій та програм.

3. Відсутність достатньої інноваційної діяльності. Хоча компанія демонструє високий рівень адаптації до змін, існує потреба в більш активному впровадженні інноваційних, яка може включати розвиток нових продуктів, використання сучасних технологій у виробництві та управлінні.

4. Ризики, пов'язані з екологічними та соціальними аспектами. Хоча компанія активно впроваджує екологічні програми, існує потреба в постійному вдосконаленні заходів із захисту навколишнього середовища. Крім того, середній рівень соціального пакету для працівників на шкідливих виробництвах може вимагати підвищеної уваги.

5. Потреба в покращенні фінансових показників. Хоча компанія демонструє позитивну динаміку прибутковості, необхідно продовжувати роботу над підвищенням рентабельності та ефективності фінансових операцій.

Узагальнюючи, АТ «Житомирські ласощі» необхідно зосередитись на підвищенні гнучкості управлінської структури, активізації інноваційної діяльності, покращенні мотиваційних програм для персоналу та ефективнішому управлінні фінансовими і виробничими ресурсами. Такі заходи дозволять компанії зберегти конкурентоспроможність та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

2.4. Пропозиції щодо підвищення ефективності менеджменту підприємства АТ «Житомирські ласощі»

Для підвищення ефективності менеджменту АТ «Житомирські ласощі» необхідно впровадити ряд стратегічних заходів, які дозволять покращити гнучкість організаційної структури, покращити координацію діяльності, активізувати інноваційну діяльність, посилити екологічні та соціальні аспекти, а також покращити фінансові показники компанії.

Пропозиції щодо підвищення ефективності менеджменту підприємства представлено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Пропозиції щодо підвищення ефективності менеджменту підприємства АТ «Житомирський маслозавод»

Захід	Опис
Підвищення гнучкості організаційної структури	Перехід до матричної або проектно-орієнтованої структури, створення проектних груп
Впровадження системи управління проектами (PM)	Використання Agile, Scrum, Kanban для планування, моніторингу та контролю проектів
Навчання персоналу новим методам управління проектами	Тренінги, семінари та воркшопи для адаптації до нових умов роботи
Регулярний моніторинг та оцінка ефективності	Використання ключових показників ефективності (KPI) для оцінки роботи проектних груп
Покращення координації діяльності функціональних підрозділів	Впровадження внутрішніх комунікаційних платформ (Microsoft Teams, Slack)
Розвиток внутрішніх комунікацій	Створення інформаційного порталу для співробітників
Активізація інноваційної діяльності	Створення відділу інновацій, збільшення інвестицій у

	дослідження та розвиток (R&D)
Співпраця з науковими установами	Залучення наукових досліджень та впровадження новітніх технологій у виробництво
Впровадження системи внутрішніх інноваційних конкурсів та грантів	Стимулювання працівників генерувати нові ідеї та пропозиції
Впровадження сучасних методів управління інноваційними проектами	Використання Agile та Lean Startup для швидкого тестування нових ідей
Розширення соціальних пільг для працівників	Надання додаткових медичних послуг, програм підтримки здоров'я та безпеки на робочому місці
Покращення фінансових показників	Оптимізація витрат, розробка стратегії підвищення рентабельності, навчання фінансовому менеджменту

Такі заходи дозволять підвищити ефективність управління, покращити координацію діяльності, активізувати інноваційну діяльність, посилити екологічні та соціальні аспекти, а також покращити фінансові показники компанії.

Підвищення гнучкості організаційної структури є ключовим аспектом для досягнення стабільного розвитку АТ «Житомирські ласощі». Перехід до матричної або проектно-орієнтованої структури управління дозволить компанії швидше адаптуватися до змін ринкових умов і потреб споживачів. Такий підхід забезпечить виконання функціональних обов'язків працівниками та одночасно їх участь у проектних групах, що значно підвищить гнучкість і швидкість реагування на нові виклики.

Першим кроком у цьому напрямку є проведення глибокого аналізу поточної лінійно-функціональної структури компанії. Необхідно оцінити ефективність існуючих підрозділів, визначити ключові функції та виявити слабкі місця, які потребують змін. Це допоможе зрозуміти, які аспекти роботи потребують покращення та як найкраще інтегрувати нові управлінські підходи.

Після проведення аналізу слід розробити нову матричну або проектно-орієнтовану структуру. Важливо створити проектні групи, які складатимуться з працівників різних підрозділів. Кожна група повинна мати керівника проекту, відповідального за досягнення цілей проекту та координацію діяльності команди. Наприклад, для розробки нового продукту проектна група може включати маркетингологів, технологів, фінансистів та спеціалістів з виробництва. Такий підхід

забезпечить всебічний підхід до реалізації проекту та врахування всіх аспектів від ідеї до запуску продукту на ринок.

Впровадження системи управління проектами (PM) є наступним кроком. Використання спеціалізованих інструментів управління проектами, таких як Agile, Scrum або Kanban, допоможе ефективно планувати, моніторити та контролювати виконання проектів. Це сприятиме покращенню комунікації між членами проектної групи та забезпечить прозорість у виконанні завдань. Інструменти PM також дозволять забезпечити кращу координацію між підрозділами та більш ефективно впровадження нових технологій та програм.

Одним з ключових аспектів успішного впровадження нової структури є навчання персоналу новим методам управління проектами та підходам до роботи в матричній структурі. Тренінги, семінари та воркшопи допоможуть працівникам адаптуватися до нових умов роботи, зрозуміти свої нові ролі та обов'язки в рамках проектних груп, а також оволодіти навичками ефективної комунікації та співпраці.

Регулярний моніторинг та оцінка ефективності нової організаційної структури дозволять своєчасно виявляти проблеми та вносити корективи. Використання ключових показників ефективності (KPI) для оцінки роботи проектних груп допоможе відслідковувати прогрес та ефективність впроваджених змін. Це забезпечить постійний розвиток і вдосконалення управлінських процесів у компанії.

Перехід до матричної структури управління в АТ «Житомирські ласощі» має низку переваг. Це дозволить компанії швидко реагувати на зміни в ринкових умовах, ефективно використовувати ресурси, покращити комунікацію між підрозділами та підвищити мотивацію працівників. Залучення працівників до різноманітних проектів підвищить їх задоволеність роботою, оскільки вони бачитимуть результати своєї діяльності та внесок у загальний успіх компанії. Спільна робота над проектами сприятиме генерації нових ідей та інноваційних рішень, що підвищить конкурентоспроможність компанії.

Впровадження матричної структури управління в АТ «Житомирські ласощі»

дозволить значно підвищити ефективність управління, гнучкість організації та її здатність швидко адаптуватися до змін, що стане важливим кроком на шляху до стійкого розвитку та зміцнення позицій на ринку.

Покращення координації діяльності функціональних підрозділів є важливим кроком для підвищення ефективності управління АТ «Житомирські ласощі». Впровадження системи управління проектами (PM) та розвиток внутрішніх комунікацій сприятимуть кращій координації між підрозділами, що дозволить більш ефективно впроваджувати нові технології та програми.

Використання спеціалізованих інструментів і методологій управління проектами, таких як Agile та Scrum, поліпшить планування, моніторинг та контроль виконання проектів. Agile підходить для проектів, які вимагають гнучкості та адаптивності, дозволяючи швидко реагувати на зміни та покращувати продукт у процесі розробки. Scrum, як частина Agile, зосереджується на коротких, чітко визначених спринтах, кожен з яких закінчується створенням робочого продукту. Це дозволяє організувати роботу команд, підвищуючи продуктивність та ефективність.

Впровадження внутрішніх комунікаційних платформ полегшить обмін інформацією та сприятиме кращій координації роботи між підрозділами. Використання платформ, таких як Microsoft Teams і Slack, забезпечить зручний інтерфейс для чату, відеоконференцій та обміну файлами, яке поліпшить комунікацію між працівниками, дозволяючи їм швидко і легко отримувати доступ до необхідної інформації та координувати свої дії.

Створення інформаційного порталу для співробітників, де можна знайти важливу інформацію, новини компанії, інструкції та навчальні матеріали, сприятиме кращому розумінню поточних проектів та ініціатив. Портал може містити розділи для обміну знаннями та кращих практик між підрозділами, що дозволить працівникам швидко знаходити відповіді на свої питання та підвищувати свою професійну компетентність.

Організація регулярних зустрічей та обговорень для обговорення поточних

проектів, вирішення проблем та обміну інформацією між підрозділами також є важливим аспектом покращення координації. Такі зустрічі допоможуть підтримувати високий рівень комунікації та забезпечать узгодженість дій, що дозволить більш ефективно досягати поставлених цілей.

Розвиток корпоративної культури, яка заохочує відкритий обмін інформацією та ідеями серед працівників, також сприятиме покращенню координації. Проведення внутрішніх конкурсів на найкращі ідеї, організація корпоративних заходів для зміцнення командного духу та підвищення мотивації працівників допоможе створити сприятливе робоче середовище, де кожен працівник відчуватиме свою важливість та цінність для компанії.

Покращення координації діяльності функціональних підрозділів через впровадження системи управління проектами (РМ) та розвиток внутрішніх комунікацій сприятиме підвищенню ефективності роботи АТ «Житомирські ласощі». Використання сучасних інструментів управління проектами та комунікаційних платформ забезпечить кращу взаємодію між підрозділами, що дозволить швидше та ефективніше впроваджувати нові технології та програми, адаптуватися до змін ринку та підтримувати високу мотивацію працівників, що дозволить компанії зберігати конкурентоспроможність та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Активізація інноваційної діяльності є необхідною умовою для подальшого розвитку компанії. Створення окремого відділу інновацій та розвитку може стати першим кроком на цьому шляху. Такий відділ буде відповідати за розробку нових продуктів, впровадження сучасних технологій і підвищення ефективності виробничих процесів. Відділ інновацій буде сприяти генеруванню нових ідей, їх тестуванню та впровадженню у виробництво, що забезпечить конкурентоспроможність компанії на ринку.

Збільшення інвестицій у дослідження та розвиток (R&D) є ключовим для створення інноваційних продуктів. Фінансування R&D дозволить розширити

науково-дослідницьку базу компанії, залучити кваліфікованих фахівців і забезпечити необхідне обладнання для проведення досліджень. Інвестиції в R&D сприятимуть розробці нових технологій, що дозволить удосконалити існуючі продукти та створити нові, які відповідатимуть сучасним вимогам ринку.

Фінансування досліджень та розробок сприятиме створенню інноваційних продуктів, які відповідатимуть сучасним вимогам ринку. Це означає, що АТ «Житомирські ласощі» зможе пропонувати своїм клієнтам продукти, які відповідають останнім тенденціям та очікуванням споживачів, що підвищить їхню лояльність та задоволеність. Інноваційні продукти також можуть дозволити компанії вийти на нові ринки та залучити нових клієнтів, що сприятиме зростанню доходів.

Співпраця з науковими установами є ще одним важливим аспектом активізації інноваційної діяльності. Така співпраця дозволить компанії впроваджувати новітні наукові досягнення у виробництво. Наукові установи можуть надавати компанії доступ до передових досліджень і технологій, які можуть бути впроваджені у виробничий процес, що забезпечить компанії конкурентну перевагу, дозволяючи використовувати найсучасніші технології та методи у виробництві.

Співпраця з університетами та дослідницькими центрами також дозволить залучити молодих науковців та інженерів до роботи над інноваційними проектами. Це сприятиме розвитку кадрового потенціалу компанії та підвищенню її інноваційної спроможності. Крім того, така співпраця може бути вигідною для наукових установ, оскільки дозволить їм реалізовувати свої дослідження у практичній площині та отримувати фінансування для проведення нових досліджень.

Впровадження системи внутрішніх інноваційних конкурсів та грантів для працівників також може стати важливим кроком. Це стимулюватиме працівників генерувати нові ідеї та пропозиції щодо покращення продуктів і процесів. Внутрішні конкурси можуть передбачати фінансування для реалізації найкращих ідей, що сприятиме розвитку інноваційної культури у компанії.

Також важливо впроваджувати сучасні методи управління інноваційними проектами, такі як Agile та Lean Startup, що дозволить швидко тестувати нові ідеї, отримувати зворотний зв'язок від споживачів та швидко адаптувати продукти відповідно до їхніх потреб. Такий підхід забезпечить швидке реагування на зміни ринку та підвищить ефективність інноваційних процесів.

Впровадження технологій автоматизації та цифровізації у виробництво є ще одним важливим аспектом активізації інноваційної діяльності. Використання сучасних цифрових технологій, таких як Інтернет речей (IoT), великі дані (Big Data) та штучний інтелект (AI), дозволить оптимізувати виробничі процеси, підвищити їхню ефективність та знизити витрати, що забезпечить компанії конкурентну перевагу на ринку та сприятиме її стійкому розвитку.

Узагалі, активізація інноваційної діяльності є критично важливою для подальшого розвитку АТ «Житомирські ласощі». Впровадження відділу інновацій, збільшення інвестицій у R&D, співпраця з науковими установами, впровадження сучасних методів управління проектами та цифрових технологій забезпечать компанії можливість створювати конкурентоспроможні продукти, підвищувати ефективність виробництва та підтримувати високу мотивацію працівників, що дозволить компанії зберігати лідерські позиції на ринку та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Посилення екологічних та соціальних аспектів діяльності компанії є важливим кроком для забезпечення стійкого розвитку та підвищення відповідальності перед суспільством і навколишнім середовищем. Розробка та впровадження екологічної стратегії має включати кілька ключових напрямків.

Перш за все, необхідно розробити комплекс заходів для зменшення викидів шкідливих речовин у повітря, воду та ґрунт, що може включати модернізацію обладнання, впровадження новітніх фільтраційних систем та перехід на використання екологічно чистих джерел енергії, таких як сонячна або вітрова

енергія. Використання енергозберігаючих технологій та зниження енергоспоживання також дозволять зменшити екологічний слід компанії.

Ефективне використання ресурсів є ще одним важливим аспектом екологічної стратегії, що включає впровадження системи роздільного збору та переробки відходів, повторне використання матеріалів та зниження обсягів виробничих відходів. Використання вторинних ресурсів та екологічно чистих матеріалів у виробництві дозволить зменшити негативний вплив на навколишнє середовище.

Впровадження екологічно чистих технологій є ще одним важливим кроком. Це може включати використання біорозкладаних упаковок, зниження використання пластиків та інших шкідливих матеріалів, а також впровадження технологій, що дозволяють зменшити споживання води та енергії у виробничих процесах. Підтримка екологічних ініціатив та участь у екологічних програмах також сприятимуть підвищенню екологічної відповідальності компанії.

Розширення соціальних пілг та забезпечення працівників професійними засобами захисту є важливими кроками для підвищення задоволеності працівників та зниження рівня плинності кадрів, що може включати надання додаткових медичних послуг, впровадження програм підтримки здоров'я та безпеки на робочому місці, а також забезпечення працівників якісним захисним обладнанням.

Створення програм навчання та підвищення кваліфікації для працівників також є важливим аспектом соціальної відповідальності, що дозволить підвищити професійний рівень працівників, сприятиме їхньому кар'єрному зростанню та забезпечить компанії кваліфіковані кадри.

Покращення фінансових показників є ще одним важливим напрямком розвитку компанії. Оптимізація витрат є ключовим аспектом у цьому процесі. Проведення регулярного аудиту витрат дозволить виявити невикористані витрати та знайти шляхи їх зменшення. Використання сучасних фінансових технологій, таких як автоматизація фінансових процесів, дозволить знизити операційні витрати та підвищити ефективність фінансового управління.

Розробка стратегії підвищення рентабельності включає аналіз поточних фінансових показників, визначення ключових напрямків для підвищення доходів та зниження витрат. Це може включати перегляд цінової політики, впровадження нових продуктів та послуг, розширення ринків збуту та оптимізацію виробничих процесів.

Навчання фінансовому менеджменту є ще одним важливим аспектом. Проведення тренінгів та семінарів для працівників фінансових відділів дозволить підвищити їхню кваліфікацію та забезпечити більш ефективне управління фінансовими ресурсами компанії. Використання сучасних інструментів фінансового аналізу та прогнозування дозволить краще планувати фінансові операції та контролювати витрати.

Узагальнюючи, посилення екологічних та соціальних аспектів діяльності, а також покращення фінансових показників є важливими кроками для забезпечення стійкого розвитку компанії, що дозволить підвищити конкурентоспроможність компанії, забезпечити стабільний фінансовий розвиток та підвищити задоволеність працівників і клієнтів.

Реалізація зазначених заходів дозволить АТ «Житомирські ласощі» підвищити ефективність менеджменту, забезпечити стабільний розвиток і підвищити конкурентоспроможність на ринку, що, в свою чергу, сприятиме зміцненню позицій компанії на ринку та підвищенню її привабливості для інвесторів і партнерів.

Обґрунтуємо економічно один із запропонованих заходів щодо підвищення ефективності системи менеджменту на АТ «Житомирські ласощі» в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Розрахунок економічної ефективності впровадження системи управління проектами (РМ) в АТ «Житомирські ласощі»

Показник	Значення (грн)	Примітки
Витрати на впровадження РМ:		
Вартість програмного забезпечення	500000	Одноразова покупка
Вартість навчання персоналу	200000	Одноразові витрати
Щорічні витрати на обслуговування ПЗ	50000	Щорічні витрати
Загальні витрати першого року	750000	Одноразові витрати + Щорічні

		витрати
Очікувані вигоди від впровадження РМ:		
Поточний чистий прибуток (2023 рік)	15803000	
Підвищення чистого прибутку на 5%	790150	Щорічно
Економічний ефект першого року:		
Додатковий прибуток	790150	Щорічно
Загальні витрати першого року	750000	Одноразові витрати + Щорічні витрати
Чистий економічний ефект першого року	40150	Додатковий прибуток - Загальні витрати
Економічний ефект наступних років:		
Додатковий прибуток	790150	Щорічно
Щорічні витрати на обслуговування ПЗ	50000	Щорічно
Чистий економічний ефект за рік	740150	Додатковий прибуток - Щорічні витрати
Окупність інвестицій:		
Окупність (років)	≈ 0,95	Одноразові витрати / Щорічний чистий економічний ефект

Джерело: розраховано автором за власними дослідженнями.

Впровадження системи управління проектами (РМ) в компанії АТ «Житомирські ласощі» є економічно вигідним заходом. Вже за перший рік проект окупається, а наступні роки приносить значний додатковий прибуток. Чистий економічний ефект від впровадження РМ в перший рік становитиме 40,150 грн, а в наступні роки – 740,150 грн щорічно, що дозволить покращити координацію між підрозділами, впроваджувати нові технології та програми більш ефективно, що сприятиме загальному розвитку компанії.

Висновки до розділу 2

АТ «Житомирські ласощі» – провідне українське підприємство, засноване в 1944 році, яке спеціалізується на виробництві кондитерських виробів. За роки свого існування підприємство пройшло через численні етапи модернізації та реконструкції, що дозволило збільшити обсяги виробництва та впровадити нові технології. Підприємство випускає широкий асортимент продукції, включаючи цукерки, шоколадні батончики, печиво, вафлі, фадж, круп'яні батончики та

йогуртово-зернові десерти. На фабриці функціонує 28 виробничих ліній, а потенційна потужність перевищує 80 тис. тонн продукції на рік. АТ «Житомирські ласощі» є успішним і стабільним підприємством з сильною виробничою базою, ефективною стратегією розвитку та активною міжнародною діяльністю, що забезпечує йому лідируючі позиції на ринку кондитерських виробів.

Фінансово-економічний аналіз АТ «Житомирські ласощі» за період 2021-2023 років свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 80,36%, що є результатом ефективної маркетингової стратегії та зростаючого попиту на продукцію компанії. Валовий прибуток зріс на 95,60%, а чистий прибуток – на 2217,16%, що вказує на покращення фінансового стану та ефективне управління витратами. Значні інвестиції у виробничі потужності та інфраструктуру сприяли збільшенню середньорічної вартості активів на 135,41%. Позитивна динаміка основних фінансових показників, таких як рентабельність господарської діяльності та рентабельність власного капіталу, свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства.

Ефективне управління є ключовим фактором для досягнення стратегічних цілей та стійкого розвитку АТ «Житомирські ласощі». Оцінка менеджменту компанії включає психологічний, культурно-етичний, інфраструктурно-побутовий, освітньо-кваліфікаційний, екологічний та правовий аспекти. Психологічні показники свідчать про низький рівень конфліктності, високу мотивацію працівників і сильний корпоративний дух, що підвищує продуктивність. Культурно-етичні показники підтверджують дотримання високих стандартів у взаємодії працівників і підтримку культурних цінностей. Інфраструктурно-побутові інвестиції покращують соціально-культурні умови, що підвищує задоволеність працівників. Компанія активно інвестує в підвищення кваліфікації працівників, що відображено в освітньо-кваліфікаційних показниках. Екологічні показники демонструють високий рівень екологічної відповідальності. Правові аспекти свідчать про дотримання правових норм, що забезпечує стабільність діяльності підприємства. Незважаючи на загальну високу

ефективність управління, виявлено недоліки, такі як недостатня гнучкість організаційної структури, складність координації діяльності підрозділів, недостатня інноваційна діяльність і потреба в покращенні фінансових показників. Для подальшого розвитку компанії необхідно підвищити гнучкість управлінської структури, активізувати інноваційну діяльність, покращити мотиваційні програми для персоналу та ефективніше управляти фінансовими і виробничими ресурсами, що допоможе зберегти конкурентоспроможність і забезпечити успішний розвиток у довгостроковій перспективі.

Підвищення ефективності управління є критично важливим для стратегічного розвитку АТ «Житомирські ласощі». Перехід до матричної або проектно-орієнтованої структури управління підвищить гнучкість компанії та ефективність використання ресурсів. Впровадження системи управління проектами (PM) і сучасних інструментів комунікації, таких як Agile і Scrum, покращить координацію між підрозділами. Активізація інноваційної діяльності через створення відділу інновацій та збільшення інвестицій у дослідження та розвиток (R&D) дозволить розробляти нові продукти і впроваджувати сучасні технології. Співпраця з науковими установами та впровадження внутрішніх інноваційних конкурсів сприятимуть генерації нових ідей. Посилення екологічних та соціальних аспектів через впровадження екологічно чистих технологій, зменшення викидів шкідливих речовин і підтримку соціальних пілг для працівників сприятиме сталому розвитку та підвищенню відповідальності компанії перед суспільством і навколишнім середовищем. Оптимізація витрат, розробка стратегії підвищення рентабельності та навчання фінансовому менеджменту покращать фінансові показники, забезпечать стабільний розвиток і підвищать конкурентоспроможність компанії. Реалізація цих заходів дозволить АТ «Житомирські ласощі» підвищити ефективність управління, забезпечити стабільний розвиток та зміцнити позиції на ринку, що сприятиме підвищенню привабливості компанії для інвесторів та партнерів.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних основ та дослідження оцінки ефективності менеджменту підприємства надало можливість зробити наступні висновки.

1. Оцінка ефективності менеджменту підприємства є ключовим елементом, що впливає на його розвиток та конкурентоспроможність. В сучасних економічних умовах важливо ефективно використовувати всі доступні ресурси, що сприяє прогресивному розвитку підприємства, що вимагає ретельного аналізу системи менеджменту та оцінки її ефективності для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Різні підходи до оцінки ефективності менеджменту, такі як ресурсний, комплексний, системний, цільовий, внутрішньоорганізаційний та конкурентний, пропонують свої методи оцінки. Ресурсний підхід орієнтується на співвідношення витрат та результатів, тоді як комплексний підхід враховує множину факторів, що впливають на ефективність. Системний підхід розглядає управління як цілісну систему, а цільовий підхід фокусується на досягненні поставлених цілей. Внутрішньоорганізаційний підхід зосереджується на внутрішніх процесах, а конкурентний – на задоволенні інтересів різних зацікавлених сторін. Важливим є також врахування монокритеріального та полікритеріального підходів, де перший оптимізує один параметр, а другий – кілька параметрів одночасно, що є більш гнучким підходом. Загалом, ефективність менеджменту відображає внесок управлінської діяльності в результативність підприємства. Врахування різних підходів та критеріїв оцінки дозволяє адаптувати систему менеджменту до специфіки підприємства та зовнішніх умов, забезпечуючи стійкий розвиток і конкурентоспроможність на ринку.

2. Показники оцінки ефективності менеджменту підприємства в розрізі складових потенціалу дозволяють не лише оцінити особливості управлінської діяльності, але й інші важливі аспекти. Вони забезпечують комплексний підхід до прийняття управлінських рішень, що сприяє більш глибокому розумінню поточного

стану підприємства та його потенціалу. Такі показники, як фондоозброєність, матеріаломісткість, рентабельність основних і оборотних засобів, продуктивність праці, коефіцієнт фінансової стійкості, частка ринку та задоволеність клієнтів, є ключовими для аналізу ефективності управління. Застосування цих показників дозволяє не лише виявити проблемні зони та сильні сторони підприємства, але й визначити напрямки для вдосконалення та розвитку. Це забезпечує можливість формування обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізацію витрат, покращення фінансових показників та підвищення конкурентоспроможності.

3. Методи оцінки ефективності менеджменту підприємства дозволяють врахувати різні аспекти управлінської діяльності та адаптуватися до змінних умов зовнішнього середовища. Особливо перспективним є підхід VBM-менеджменту, що базується на управлінні вартістю і досягненні максимальної економічної доданої вартості. В рамках цього підходу використовується критерій економічної доданої вартості (EVA), що дозволяє оцінювати ефективність управління через рівень капіталізації підприємства. Основні методи, такі як матричний метод, метод аналітичної геометрії, методи математичної статистики, імітаційне моделювання та інші, надають інструменти для комплексного аналізу та визначення ефективності управлінських рішень. Використання модифікованої формули EVA з врахуванням інфляційного ризику дозволяє оцінювати вплив зовнішнього середовища та оптимізувати структуру капіталу. Оцінка ефективності управління підприємством є важливим інструментом для визначення стратегій розвитку, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого економічного зростання. Використання сучасних методів менеджменту та економічних індикаторів дозволяє більш точно оцінювати ефективність управлінської діяльності, що є ключовим для успішного функціонування підприємства у сучасних умовах ринкової економіки.

4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відіграють критично важливу роль у ефективному менеджменті підприємства. Нормативно-правове

забезпечення, включаючи законодавство України, нормативно-правові акти та внутрішні нормативні документи, визначає правову рамку для функціонування підприємства. Закони, такі як Цивільний кодекс, Господарський кодекс та Податковий кодекс України, встановлюють основні правила для підприємницької діяльності, оподаткування та господарських відносин. Внутрішні документи, такі як статут підприємства та колективний договір, регулюють внутрішню структуру та трудові відносини. Інформаційне забезпечення надає необхідну інформацію для прийняття управлінських рішень. Фінансова звітність, зокрема баланс, звіт про фінансові результати та звіт про рух грошових коштів, відображає фінансовий стан підприємства. Управлінська інформація, яка включає звіти про виконання планів, аналіз рентабельності та маркетингові дослідження, допомагає оцінити економічну ефективність підприємства. Інформаційні системи, такі як ERP, CRM та BI-системи, інтегрують управління ресурсами, взаємовідносинами з клієнтами та аналіз бізнес-даних, що підвищує ефективність управлінських процесів. Зовнішні інформаційні джерела, включаючи державні органи статистики, фінансові ринки та консалтингові компанії, забезпечують доступ до офіційної статистичної інформації, фінансових індикаторів та ринкових прогнозів. Це дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані рішення, реагувати на ринкові зміни та планувати стратегії розвитку.

5. Житомирська кондитерська фабрика, заснована в 1944 році, є одним із провідних виробників кондитерських виробів в Україні. Від початку свого існування фабрика пройшла шлях від кустарної пекарні до сучасного підприємства з високим рівнем механізації та інноваційними виробничими потужностями.

Основний вид діяльності АТ «Житомирські ласощі» полягає у виробництві та оптовій торгівлі цукром, шоколадом і кондитерськими виробами. Підприємство виготовляє широкий асортимент продукції, включаючи цукерки в коробках, шоколадні батончики, глазуровані і неглазуровані цукерки, шоколадно-вафельні цукерки, фадж, печиво, вафлі, круп'яні батончики, продукцію без цукру та йогуртово-зернові десерти.

Підприємство активно експортує свою продукцію до 37 країн світу і працює над створенням сильного українського бренду з європейською орієнтацією.

6. Фінансово-економічний аналіз АТ «Житомирські ласощі» за період 2021-2023 років демонструє позитивну динаміку розвитку підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 80,36%, що свідчить про ефективну маркетингову стратегію та зростаючий попит на продукцію компанії. Валовий прибуток збільшився на 95,60%, а чистий прибуток зріс на 2217,16%, що свідчить про покращення фінансового стану та ефективність управління витратами.

Значні інвестиції у виробничі потужності та інфраструктуру призвели до збільшення середньорічної вартості активів на 135,41%. Позитивна динаміка основних фінансових показників, таких як рентабельність господарської діяльності та рентабельність власного капіталу, вказує на покращення ефективності діяльності підприємства.

Проте, зниження коефіцієнтів оборотності активів та власного капіталу вимагає детальнішого аналізу для виявлення причин та усунення можливих негативних тенденцій. Загалом, фінансовий стан АТ «Житомирські ласощі» є стабільним, підприємство демонструє стійке зростання та розвиток, що створює хороші передумови для подальшої успішної діяльності та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

7. Ефективне управління підприємством є ключовим фактором для досягнення його стратегічних цілей та стійкого розвитку. Оцінка менеджменту АТ «Житомирські ласощі» охоплює психологічний, культурно-етичний, інфраструктурно-побутовий, освітньо-кваліфікаційний, екологічний та правовий аспекти. Загальний аналіз показує високу ефективність управління компанією. Психологічні показники вказують на низький рівень конфліктності, високу мотивацію працівників та сильний корпоративний дух, що підвищує продуктивність праці. Культурно-етичні показники підтверджують дотримання високих стандартів у взаємодії працівників, підтримку культурних цінностей та етичних норм.

Інфраструктурно-побутові показники свідчать про інвестиції в соціально-культурну інфраструктуру, що підвищує задоволеність працівників. Освітньо-кваліфікаційні показники демонструють зусилля компанії в підвищенні кваліфікації працівників та інвестиції в їх навчання. Екологічні показники підтверджують високий рівень екологічної відповідальності та виробництво екологічно чистої продукції. Правові показники свідчать про дотримання правових норм, що забезпечує стабільність діяльності підприємства. Водночас, аналіз виявив недоліки, такі як недостатня гнучкість організаційної структури, складність координації діяльності підрозділів, недостатня інноваційна діяльність та потреба в покращенні фінансових показників. Для подальшого розвитку компанії необхідно підвищити гнучкість управлінської структури, активізувати інноваційну діяльність, покращити мотиваційні програми для персоналу та ефективніше управляти фінансовими і виробничими ресурсами. Такі заходи дозволять АТ «Житомирські ласощі» зберегти конкурентоспроможність та забезпечити успішний розвиток у довгостроковій перспективі.

8. Підвищення ефективності управління підприємством є критично важливим для його стратегічного розвитку та успіху на ринку. Для АТ «Житомирські ласощі» впровадження низки стратегічних заходів дозволить покращити гнучкість організаційної структури, координацію діяльності, інноваційну активність, а також посилити екологічні та соціальні аспекти. Перш за все, перехід до матричної або проектно-орієнтованої структури управління підвищить гнучкість компанії, дозволить швидше адаптуватися до ринкових змін та ефективніше використовувати ресурси. Впровадження системи управління проектами (PM) та сучасних інструментів комунікації, таких як Agile та Scrum, покращить координацію між підрозділами та підвищить ефективність виконання проектів. Активізація інноваційної діяльності через створення окремого відділу інновацій та збільшення інвестицій у дослідження та розвиток (R&D) дозволить компанії розробляти нові продукти та впроваджувати сучасні технології. Співпраця з науковими установами та впровадження внутрішніх інноваційних конкурсів сприятиме генерації нових ідей

та підвищенню конкурентоспроможності компанії. Посилення екологічних та соціальних аспектів діяльності через впровадження екологічно чистих технологій, зменшення викидів шкідливих речовин та підтримку соціальних пілг для працівників сприятиме сталому розвитку та підвищенню відповідальності компанії перед суспільством і навколишнім середовищем. Покращення фінансових показників через оптимізацію витрат, розробку стратегії підвищення рентабельності та навчання фінансовому менеджменту дозволить забезпечити стабільний фінансовий розвиток та підвищити конкурентоспроможність компанії. Реалізація цих заходів дозволить АТ «Житомирські ласощі» підвищити ефективність управління, забезпечити стабільний розвиток та зміцнити свої позиції на ринку, що сприятиме підвищенню привабливості компанії для інвесторів та партнерів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В., Харчук Т.В. Економічні засади формування потенціалу підприємства // Актуальні проблеми економіки. 2008. № 7(85). С. 71-76.
2. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. Інноваційна економіка. 2022. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_1_26 (дата звернення: 16.04.2024).
3. Біловол Р.І. Управління ефективністю: опорний конспект лекцій. Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2005. 61 с.
4. Борщ В. І. Аналітичний інструментарій оцінки ефективності систем управління підприємством в інноваційній економіці. Праці Одеського політехнічного університету. 2012. № 2 (39). С. 318–325.
5. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Зелена М.І., Чернушкіна О.О., Горбатюк О.В. Впровадження корпоративної системи мотивації як наряду формування ефективної моделі організаційної культури. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 3. С. 139–147.
6. Войтов І.М., Луговський Р.В. Управління фінансовими результатами підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. № 46. С. 267–271.
7. Вороніна О. О. Управління фінансовим результатом промислового підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Харків. 2009. 23 с.
8. Горбатюк О.В., Воленська-Савчук Л.В., Глушко Т.В., Кошонько О.В. Особливості впровадження компетентнісного підходу в управління персоналом. Ефективна економіка. 2022. № 12. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/904/913> (дата звернення: 16.04.2024).

9. Гречко А.В., Гречухін А.С. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2016. № 1.

10. Гурська М. Всі говорять про штучний інтелект. Простими словам пояснимо, що це. 4 листопада 2017 р. Українська інформаційна медійна платформа «Еспресо». URL: https://espresso.tv/article/2020/11/04/shtuchnyy_intelekt(дата звернення: 16.04.2024).

11. Деркач М.С., Мізіна О.В. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни. Українське сьогодні – 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни : мат. всеукр. наук. конф. Луцьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2022. С. 212-214.

12. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Іванчик Т. В. Фактори впливу на формування прибутку підприємств. Modern Economics. 2019. № 14(2019). С. 81-86. URL: <https://doi.org/10.31521/modecon>. (дата звернення: 14.04.2023)

13. Дробишева О.О., Рижков А. Управління фінансовими результатами діяльності промислового підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2013. Випуск 5. С. 188-196.

14. Загородній А. Г, Вознюк Г. Л. Фінансово-економічний словник: навчальний посібник. К.: Знання. 2010. 1072 с.

15. Зудова І.Ю., Стась О.Г. Сутність та значення фінансових показників в системі функціонування підприємства. «Молодий вчений». 2017. № 10 (50). С. 893-897.

16. Коритько Т.Ю. Фактори формування потенціалу конкурентоспроможності підприємства. Модернізація фінансово-кредитної системи України: Виклики глобалізації: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (24 березня 2017 року). Кривий Ріг: ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського. 2017. С. 161-164.

17. Лесюк А.С. Оцінка фінансових результатів діяльності підприємств в Україні. Агросвіт. 2020. №15. С.67-73.

18. Лотоцький М.Я. Капіталізація в системі фінансової безпеки підприємств України: дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит». Чернігів, 2016. 22 с.

19. Лук'янова В.В. Діагностика ризику діяльності підприємства: [монографія] / В.В. Лук'янова. – Хмельницький: ПП Ковальський В.В., 2017. – с. 190-202

20. Мазур А. О., Кириченко С. О. Методологічні основи ефективного використання ресурсів підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. № 6. С. 253–258.

21. Мазур К.В., Ганжа Т.І. Теоретико-методологічні основи ефективності менеджменту та напрямки її підвищення. URL: http://rusnauka.com/14_NPRT_2010/Economics/66334.doc.htm (дата звернення 25.04.2024).

22. Мальська М.П., Білоус С.В. Менеджмент організацій: теорія та практика : навч. посіб. Київ : SBA-print, 2020. 190 с.

23. Маркіна І.А., Біловор Р.І., Сторожук В.П. Менеджмент підприємства: опорний конспект лекцій. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2003. 147 с.

24. Мартін Джон Д., Петті Вільям Дж. VBM – управління, що базується на вартості. Корпоративна відповідь революції акціонерів / Пер. з англ.; За наук. ред. О.Б. Максимової, І.Ю. Шарапової. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. 272 с.

25. Менеджмент: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 075 «Маркетинг», освітньо-професійної програми «Промисловий маркетинг» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: С.О. Пермінова, Т.В.Лазоренко. – Електронні текстові дані (1 файл: 2,37 МБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2023.152 с.

26. Михайлов С.І. Менеджмент. 2-ге видання. Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 536 с.

27. Основи менеджменту : [підручник для студентів вищих навчальних

закладів] / За заг. ред. д. е. н., проф., академіка НАПН України А.А. Мазаракі. – Харків. : Фоліо, 2014. 846 с.

28. Парсяк В.Н. Матеріальна мотивація співробітників малих підприємств: узагальнення та рекомендація. Економіст. 2016. №1 С. 12–19.

29. Пащенко О.П. Ефективність менеджменту: основний зміст та особливості оцінки. URL: <http://global-national.in.ua/archive/7-2015/96.pdf> (дата звернення 25.04.2024).

30. Пащенко О.П., Васьківський О.П., Куліш Н. Теоретичні аспекти оцінки ефективності менеджменту підприємства. Приазовський економічний вісник. Випуск 1(18) 2020.

31. Пилипенко С.М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 10. С. 452–456. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/94.pdf>.

32. Пілецька С.Т. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства в системі антикризового управління. Тернопільський національний економічний університет. 2016. С. 139-145.

33. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. Проблеми системного підходу в економіці. 2018. Вип. 5(67). С. 100–106. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_67_2018_ukr/17.pdf.

34. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. Проблеми системного підходу в економіці. 2018. № 5 (67). С. 100–106.

35. Рац О.М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства». Економічний простір : Зб. наук. праць. 2008. № 15. С. 275–285.

36. Селезньова Г.О., Іпполітова І.Я. Ефективність системи управління підприємством. Інфраструктура ринку. 2020. № 38. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/2020>(дата звернення: 03.04.2024).

37. Селезньова Г.О., Іпполітова І.Я. Оцінювання ефективності системи

управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. № 3.
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7711> (дата звернення: 23.04.2024).

38. Стратійчук В.М. Управління оборотними активами як елементом підприємницького потенціалу в умовах глобалізації та євроінтеграції. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 38. С. 232–238.

39. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.

40. Терлецький К. Перспективи застосування стратегічного управління в умовах економічної кризи / К. Терлецький // Контракти. – 2018. – №67. – С. 11-17.

41. Терьохін С.В., Шеховцова І.А. Види та засоби аналізу ефективності використання трудових ресурсів підприємством. Сучасні проблеми економіки та підприємництва. 2014. Вип. 13. С. 269–273.

42. Тимошик Н. Василюк Ю., Конкурентоспроможність в умовах воєнного стану.

URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38530/2/FMZKPNES_2022_Vasyliuk_J-Competitiveness_in_conditions_166-167.pdf (дата звернення: 16.04.2024).

43. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. Вісник економічної науки України. 2015. № 1(28).
URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/87520> (дата звернення: 16.04.2024).

44. Ткач О.В., Баланюк І.Ф., Копчак Ю.С., Баланюк С.І. Маркетинговий менеджмент у діяльності підприємств. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. 2016. Вип. 1(47). Т. 2. С. 291–296.

45. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. Інтелект XXI. 2015. № 4. С. 38–45.

46. Устенко А. О. Система управління підприємством. Вісник Прикарпатського університету. Серія : Економіка. 2014. Вип. 10. С. 96-103.

47. Федулова Л. І. Менеджмент організацій. Підручник. Київ: Либідь, 2007. 448 с.

48. Чичотка В.В. Обґрунтування моделі побудови оптимальної структури підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. №5/2. С.40-45.

49. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 3. С. 109–112.

50. Холодницька А.В. Актуальні аспекти підвищення соціальної ефективності управління. Науковий вісник ЧДІЕУ. 2012. № 4(16). С. 159–162.

51. Холодницька А.В. Актуальні аспекти підвищення соціальної ефективності управління. Науковий вісник ЧДІЕУ. 2012. № 4(16). С. 159–162.

52. Хомів О. В., Сибірина Р. І. Сучасні підходи до системи управління трудовими ресурсами підприємства. Соціально-правові студії. 2020. Випуск 2 (8). С. 152-159.

53. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. – 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Кондор, 2005. 434 с.

54. Христенко Л.М. Удосконалення оцінки управління ефективністю підприємства: дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.04 «Економіка та управління підприємствами (підприємства машинобудівної та металургійної галузей)». Луганск: ВНУ ім. В. Даля, 2007. 192 с.

55. Шаманська О. І. Система оцінки ефективності управління ресурсами підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. № 8. С. 81–89.

56. Шаманська О.І., Паламаренко Я.В. Сучасні підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємств спиртової промисловості України. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2016. № 8. С. 35-43.

57. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

58. Шевченко О.С. Вдосконалення організаційної структури сучасного підприємства. URL: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Naukova_periodyka/vestnik/Tekhnichniy_prohres_ta_efektyvnist_vyrobnytstva/2010/56/1_02.pdf . (дата звернення:

02.05.2024) .

59. Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В., та ін. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.

60. Щеглова О.Ю. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 12. Ч. 2. С. 186–190.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця 1

Види ефективності менеджменту підприємства та особливості їх оцінки

Основний зміст	Показники та результат
1	2
Економічна	
характеризує відносний приріст результативності діяльності підприємства порівняно зі встановленою базою шляхом зіставлення результату і витрат у вартісному вираженні	характеризується показниками, які відображають побудову та функціонування систем менеджменту, зокрема: рівнем автоматизації робочих місць управлінців, рівнем розробки інструктивного та нормативного матеріалу, загальним діапазоном менеджменту, рівнем технічної озброєності управлінців тощо
Соціальна	
виявляється в трьох аспектах: 1) гармонійний розвиток певної системи відносин між працівниками підприємства, організаційної культури, соціальної структури колективу, зростанні рівня задоволеності працею, формуванні сприятливого морально-психологічного клімату та підвищення якості матеріально-побутового забезпечення працівників; 2) задоволення потреб населення стосовно якості, обсягів і асортиментної (видової) різноманітності вироблених та своєчасно запропонованих підприємством до реалізації продукції, товарів і послуг, їх цінкових характеристик; 3) ступінь лояльності взаємо-відносин між бізнесом і групами місцевого населення, на території проживання якого функціонує підприємство.	Показники, які характеризують загальні умови праці в організації: морально-психологічний клімат; рівень конфліктності в колективі; ступінь задоволення працівників своєю працею; нервово-емоційне навантаження; рівень захворюваності працівників; рівень травматизму працівників; температурний режим у робочих приміщеннях; освітленість робочих місць; напруженість, інтенсивність праці; рівень шуму та запиленості приміщень; частка нормованих операцій; раціональність режимів праці та відпочинку; частка некваліфікованої праці; внутрішня культура на підприємстві; рівень механізації й автоматизації праці. Показники, що характеризують соціально-побутові умови праці в організації: житлові умови працівників і членів їх сімей; забезпеченість дитячими дошкільними установами; забезпеченість лікувальними установами та закладами для оздоровлення; забезпеченість культурно-освітніми установами; забезпеченість путівками до санаторно-оздоровчих закладів; рівень соціальної активності працівників. Показники, що характеризують кваліфікацію працівників: загальноосвітній рівень працівників; професійний рівень працівників; рівень кваліфікації кадрів; рівень компетентності працівників відповідно до посад. Показники, що характеризують організацію та мотивацію праці: дисципліна праці; участь працівників в управлінні (виробленні та прийнятті управлінських рішень); рівень організації та оснащеності робочих місць; матеріальне забезпечення (середня заробітна плата працівників підприємства, у тому числі за категоріями працівників); моральне стимулювання працівників; рівень плинності та/або закріплення кадрів. Соціальний ефект. Він полягає в підвищенні задоволеності працівників від виконуваної роботи, поліпшенні умов праці, підвищенні добробуту працівників. Внутрішня соціальна ефективність менеджменту тобто
Ефективність менеджменту	ефективність, що має соціальний результат управлінської

у цьому випадку	діяльності в організації, характеризує ступінь використання
Продовження табл. 1	
1	2
досягається за умови дотримання принципів соціальної відповідальності бізнесу	потенційних можливостей трудового колективу і кожного працівника, його творчих здібностей, успішність вирішення соціальних завдань і розвитку колективу. Соціальна (зовнішня) ефективність менеджменту має прояв і в дотриманні принципів соціальної відповідальності бізнесу.
Соціальна ефективність діяльності підприємств поділяється також на такі підвиди: психологічна, культурно-етична, інфраструктурно-побутова, освітньо- кваліфікаційна, правова, екологічна та якості трудових ресурсів.	
Психологічна	виявляється через конфліктність в організації, прихильність працівників до організаційних цілей та організації загалом, наявність лідерів та неформальних організацій; адаптованість працівників до змін в організації та способи проведення змін тощо. Також вона виявляється у взаємодії рівнів управління, виконання працівниками управлінських рішень, умотивованості працівників та менеджменту, плинності кадрів, формуванні корпоративного духу, атмосфери захищеності та причетності, динаміці робочих місць тощо.
Культурно-етична	полягає в культурній сумісності працівників на підприємстві, підтримці працівників, зайнятих у сфері культури та мистецтва, поширенні культурних цінностей, використанні етичних норм у взаємодії працівників, у співпраці з контрагентами та конкурентній боротьбі (вона не повинна перетворюватись із жорсткої на жорстоку) тощо.
Інфраструктурно- побутова	передбачає розвиток соціально-культурної інфраструктури та об'єктів культурної сфери (дитячі садочки, будинки відпочинку, культури та побуту тощо), розвиток організаційної інфраструктури (стоянки для автомобілів працівників, заклади харчування, побутові і санітарно-гігієнічні приміщення тощо).
Освітньо-кваліфікаційна	появляється через освіченість працівників, стаж роботи, наявність дієвих та креативних працівників; адекватність заробітної плати рівню освіти і результативності праці тощо
Екологічна	визначається результативністю дій у системі заходів із захисту навколишнього середовища, забезпеченістю працівників на шкідливих виробництвах соціальним пакетом та професійними засобами захисту, використанням у виробленій продукції екологічно чистих та якісних комплектуючих. сировини та деталей, підтримкою екологічних програм та громадських організацій, що ведуть боротьбу за захист навколишнього середовища тощо.
Правова	визначає, наскільки реалізація правових норм сприяє досягненню цілей підприємства та його правового регулювання.
Адміністративна (організаційна)	
пов'язана з удосконаленням процесу адміністрування процесами виробництва і	Показники: ефективність управлінської праці менеджера; ефективність організації праці апарату управління; ефективність організації управління підприємством та його підрозділами.

реалізації продукції або надання послуг	Характеризуючи показники ефективності адміністрування,
---	--

Продовження табл. 1.

1	2
	насамперед слід звернути увагу на якісні характеристики управлінського персоналу підприємства (адміністрацію, апарат управління). До показників, що характеризують ефективність праці у сфері адміністративного управління, також належать: • зниження трудомісткості обробки управлінської інформації; • скорочення управлінського персоналу, термінів обробки інформації; • скорочення витрат робочого часу управлінського персоналу за рахунок поліпшення організації праці, механізації й автоматизації трудомістких операцій у сфері управління. Результат – підвищення оперативності прийняття управлінських рішень, покращання процесу планування, організовування, регулювання, координації та контролю результатів діяльності. Зростання адміністративної ефективності менеджменту пов'язане зі спеціалізацією, кооперуванням і концентрацією управління організацією, раціональним розподілом управлінських повноважень, прав, обов'язків і відповідальності, формуванням адекватної організаційної структури управління, застосуванням дієвих методів управління, формуванням комунікаційних, господарських і юридичних зв'язків між структурними елементами системи менеджменту.
Техніко-технологічна	
полягає в підвищенні науково-технічного та технологічного рівнів виробничого (операційного) процесу	показники рівня прогресивності використовуваного устаткування та обладнання, сучасних інформаційних технологій

Джерело: [30].