

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

ПОЛІЩУК Надія Романівна
(здобувач вищої освіти групи МОМ-25)

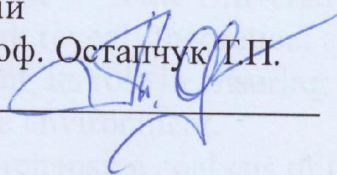


МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

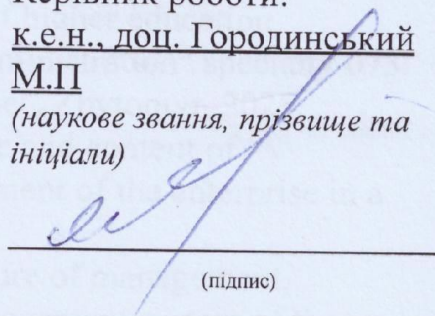
**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА БІЗНЕСУ**

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

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових
технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

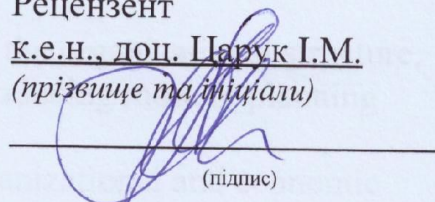


Керівник роботи:
к.е.н., доц. Городинський
М.П
(наукове звання, прізвище та
ініціали)



(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Царук І.М.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА БІЗНЕСУ	7
1.1. Загальна характеристика менеджменту суб'єкта бізнесу	7
1.2. Організаційні засади функціонування менеджменту суб'єкта бізнесу	12
1.3. Критерії що визначають ефективність менеджменту суб'єкта бізнесу	16
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері менеджменту суб'єкта бізнесу	21
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЕКОМ'ЯСО ПОЛІССЯ»	26
2.1. Організаційно-управлінський аналіз ТОВ «Еком'ясо Полісся»	26
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Еком'ясо Полісся»	32
2.3. Оцінка системи менеджменту ТОВ «Еком'ясо Полісся»	43
Висновки до розділу 2.....	49
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА БІЗНЕСУ	50
3.1. Напрями удосконалення ефективності менеджменту суб'єкта бізнесу	50
3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів	55
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	62
Висновки до розділу 3.....	76
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасній ринковій економіці високий рівень конкуренції, навіть на відносно монополізованих локальних ринках, зумовлює успіх компанії лише завдяки постійній реакції на вподобання споживачів та зміну ринкових умов. Зрозуміло, що ефективність ринкової компанії вимірюється кількісними економічними критеріями. Якщо раніше першочерговим були такі поняття, як рентабельність, витрати та обсяг продажів, і компанії намагалися безпосередньо впливати на ці показники, то сьогодні ці фактори зазвичай є результатом використання таких інструментів, як системи управління, стратегічне планування, інформаційні потоки тощо.

Саме тому сучасний етап розвитку вітчизняних підприємств характеризується низкою позитивних змін, найважливішим з яких є послідовне прагнення покращити свої виробничі та економічні показники шляхом реформування організаційних та управлінських систем.

Система управління є одним з найважливіших елементів функціонування та розвитку корпоративних структур у ринковій економіці. Вона постійно оптимізується для задоволення об'єктивних вимог виробництва та господарської діяльності, зростаючої складності ділових відносин та зростання ролі споживачів у формуванні технічних, економічних та інших параметрів продукції чи послуг. Значну роль також відіграють зміни в організаційних формах та характері господарської діяльності.

Характерною рисою сучасної економіки є її спрямованість на забезпечення раціонального управління на корпоративному рівні в умовах дефіциту ресурсів, необхідності досягнення високих результатів за мінімальних витрат, подолання неефективності адміністративного регулювання виробництва та прискорений перехід до інтенсивного розвитку виробничої та господарської діяльності.

Сьогодні компанії стикаються зі складними економічними умовами: з одного боку, недосконалість законодавства, високі податки та нестабільність

ринку; з іншого боку, застаріле обладнання та брак коштів на ремонт, заміну та модернізацію. Зміна виробничо-економічних умов та необхідність відповідної адаптації системи управління впливають не лише на організаційне вдосконалення, але й на перерозподіл управлінських функцій між різними рівнями відповідальності та формами їхньої взаємодії.

Основна увага приділяється системі управління (принципам, функціям, методам, організаційній структурі), що виникає з об'єктивної необхідності та законів ринкової економіки. Ця економіка, перш за все, спрямована на задоволення індивідуальних потреб, забезпечення зацікавленості працівників у досягненні найкращих результатів, збільшення доходів, регулювання взаємовідносин між товарами та грошима, а також повне використання досягнень науково-технічної революції. Все це вимагає від промислових компаній адаптації до нових ринкових умов та управління суперечностями, що виникають в економічному та науково-технічному прогресі.

За цих умов вивчення систем менеджменту в ринковій економіці набуває все більшого значення. Кожна організація виникає та функціонує по-різному та по-різному реагує на зміни. Удосконалення системи управління є одним з найважливіших завдань менеджменту.

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

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток організаційно-економічних засад підвищення ефективності менеджменту суб'єкта бізнесу.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- здійснити загальну характеристику менеджменту суб'єкта бізнесу;
- розкрити організаційні засади функціонування менеджменту суб'єкта бізнесу;
- встановити критерії що визначають ефективність менеджменту суб'єкта бізнесу;

- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері менеджменту суб'єкта бізнесу;
- здійснити організаційно-управлінський аналіз ТОВ «Еком'ясо Полісся»;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Еком'ясо Полісся»;
- провести оцінку системи менеджменту ТОВ «Еком'ясо Полісся»;
- визначити напрями удосконалення ефективності менеджменту суб'єкта бізнесу;
- обґрунтувати ефективність запропонованих заходів;
- здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступають організаційно-економічні засади підвищення ефективності менеджменту суб'єкта бізнесу, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади підвищення ефективності менеджменту суб'єкта бізнесу.

Методи дослідження. Для розкриття поставлених у магістерській кваліфікаційній роботі завдань було використано такі методи наукового пізнання: абстракції, аналізу та синтезу, індукції та дедукції, системно-структурного підходу, логічного аналізу.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності ТОВ «Еком'ясо Полісся».

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад підвищення ефективності менеджменту суб'єкта бізнесу. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

- удосконалено підхід до ролі менеджменту для ефективного функціонування суб'єкта бізнесу;
- розроблено авторську модель стратегічного управління суб'єктом бізнесу та запропоновано послідовність етапів стратегічного бюджетування у рамках моделі стратегічного управління.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні організаційно-економічних засад підвищення ефективності менеджменту суб'єкта бізнесу. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел. Основний зміст роботи викладено на 68 сторінках друкованого тексту. Робота містить 6 таблиць та 3 рисунка. Список використаних джерел налічує 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА БІЗНЕСУ

1.1. Загальна характеристика менеджменту суб'єкта бізнесу

Перехід до ринкових відносин докорінно змінює становище та роль суб'єкта бізнесу в економічній системі. Від об'єкта управління на нижчих рівнях економіки до центрального гравця фірма стає рівноправним учасником економічного життя. Одночасно перехід до ринкової економіки створює оптимальні умови для розвитку різноманітних соціально-економічних та організаційних форм підприємництва, що функціонують в умовах повної економічної свободи.

Система управління є високоефективною лише тоді, коли менеджери, які приймають управлінські рішення та встановлюють механізми контролю, та працівники, відповідальні за їх реалізацію, тісно співпрацюють, а також коли між рівнями управління існують чіткі та точні взаємозв'язки. Без скоординованого механізму на всіх рівнях управління ефективність управління в усій системі знижується. Ключ до успіху будь-якої фірми в ринковій економіці полягає в управлінні. Різні визначення цього поняття підкреслюють його універсальність та тісний зв'язок між теорією та практикою. Однак для нашого дослідження релевантним визначенням управління є визначення типу управління, що охоплює розробку, моделювання та оптимальне використання окремих елементів системи або системи в цілому [32, с. 73].

Управління виробничими компаніями стає все більш складним, а кількість людей, залучених до управління, постійно зростає. Керівництво компанією та організація процесів у ринковому середовищі вимагає професіоналізму та відповідної підготовки. Сучасний менеджер володіє загальними знаннями з управлінської науки, а також специфічними знаннями та навичками у відповідній сфері діяльності компанії.

На економічно нестабільному ринку сучасні компанії стикаються з численними викликами. Труднощі управління виникають через високу ринкову невизначеність, посилення конкуренції, брак фінансових ресурсів та інші фактори.

Менеджмент – це мистецтво використання інтелектуальних, фінансових, сировинних та матеріальних ресурсів таким чином, щоб досягти максимально ефективного виробництва.

Термін «менеджмент», введений американцями в науковий і практичний побут, в спрощеному сенсі означає здатність менеджера досягати своїх цілей шляхом планування, організації, мотивації і контролю діяльності інших людей.

У вітчизняному контексті терміни «менеджмент» і «підприємництво» набули широкого поширення в кінці 80-х - початку 90-х років у зв'язку з початком перебудови в країні. Перехід від адміністративно-командної системи управління до ринкової системи зажадав змін як в суспільно-політичному житті суспільства, так і в економічній сфері в цілому. Виникла необхідність перегляду раніше сформованої системи управління, заснованої на принципах централізованого директивного планування, суворого розподілу матеріальних, людських і фінансових резервів і ресурсів з центру. Необхідно було змінити всю систему підпорядкування і контролю, засновану на демократичному централізмі, народному контролю [20, с. 95].

Приватизація відкрила широкі можливості для розвитку підприємництва, що дозволило створити приватні підприємства, акціонерні товариства, асоціації та профспілки в промисловості та інших секторах народного господарства. Нові економічні відносини вимагали не тільки підприємців, а й професійних менеджерів.

В даний час терміни «менеджер», «бізнесмен» і «підприємець» широко використовуються як в повсякденній практиці, так і в науковій і навчальній літературі.

Бізнес – це підприємницька діяльність, професія, яка є джерелом прибутку (прибутку). Підприємець як власник малого бізнесу самостійно

виконує свої обов'язки, створює продукцію (послуги) особистою працею, приймає необхідні рішення в процесі розвитку бізнесу, сам забезпечує виробничу діяльність ресурсами, продає продукцію і привласнює результати власної праці.

Ситуація змінюється, коли обсяг виробництва збільшується, виникають побічні ефекти, організовуються філії та дочірні компанії, і компанія відправляється зі своєю продукцією за кордон. Тут недостатньо власної роботи підприємця. Кожна з функціональних сфер компанії (поставки, виробництво, продажі) стає самостійною областю, тобто функції поділяються на виробничі та управлінські, що вимагає від вас професійного менеджера. Тут на ринку праці з'являється робоча сила відповідної спеціальності, професійний менеджер [5]. Звичайно, підприємець, як власник, може також самостійно вирішувати питання управління, залишаючи участь у безпосередньому виробництві. У цьому випадку підприємець (бізнесмен) і менеджер об'єднані в одній особі. Це особливо характерно для малого бізнесу. Але багато компаній середнього розміру управляються відповідно до певних критеріїв, а всі великі, як правило, управляються найманими професійними менеджерами.

Отже, підприємець (бізнесмен) і менеджер – це схожі поняття, але не одне і те ж. Підприємець – це власник, який використовує власний або позичений капітал для отримання прибутку або підприємницького доходу.

Слово «менеджер» має кілька значень:

- найманий професійний менеджер;
- фахівець з управління виробництвом.

Отже, менеджер – це працівник, який займає певну посаду в певній організації. При цьому в ряді випадків керуючий може бути співвласником цієї компанії, мати її частки.

Робота менеджера і підприємця має спільні риси: обидва переслідують цілі, поставлені перед компанією; застосовують певні методи управління; планують, координують і контролюють діяльність співробітників компанії; працюють на свій страх і ризик. Один ризикує своїм становищем, інший

ризикує власним капіталом. В даний час існує широкий суспільний інтерес до менеджменту і вивчення управлінського досвіду за кордоном, де він давно широко використовується і підготовка професійних менеджерів, що відповідають потребам ринкових відносин, ведеться належним чином.

Бізнесмен – це той, хто заробляє гроші, власник капіталу, майна, оборотної вартості та доходу. Однак бізнесменові не обов'язково купувати ще більшу цінність, тобто прибуток, він може навіть збанкрутувати, будучи і залишаючись бізнесменом. Прибуток не є визначальною характеристикою компанії! Прибуток-це очікуваний, але не завжди реалізований наслідок перетворення вартості в капітал.

Отже, сутність бізнесу правильніше визначати як сукупність дій тільки з перетворення вартості в капітал (вартість праці), як тільки організація виробництва вартості праці, як тільки організація виробництва капіталу.

Зміст бізнесу (основні елементи цього пакету заходів) повинен включати: планування витрат і капіталу; придбання вартості (наприклад, запозичення; оренда промислових будівель) і контроль над капіталом (в основному прибуток).

Управлінська діяльність у виробничому підприємстві охоплює виконання окремих функцій. Кожна з цих функцій спрямована на вирішення конкретних та складних проблем, з якими організація стикається у своїй діяльності. У сучасній теорії управління існують суттєві відмінності у визначенні, диференціації та класифікації функцій. У більшості випадків класифікація базується на важливості функції для управління. З цієї причини розрізняють загальні та індивідуальні функції [10, с. 119].

Загальні функції - це «прогнозування, планування, організація, мотивація, контроль та координація (регулювання)». Загальні функції управління, незалежно від їх походження, лише визначають характер управлінської діяльності. Вони характерні для управління будь-якою організацією та організаційним процесом і разом складають управлінський цикл:

- прийняття управлінських рішень;

- реалізація рішення;
- контроль за виконанням рішення.

Окремі функції управління визначають види діяльності, узгоджені через горизонтальний розподіл управлінської роботи в організаціях, та відображають їх характеристики. До цих функцій належать управління інноваціями, виробничими процесами, фінансами, маркетинговою діяльністю, людськими ресурсами тощо. Поділ на загальні та специфічні функції є умовним, оскільки вони не є насправді окремими, а тісно переплетені, взаємовпливають та доповнюють одна одну. Отже, спільні функції можна знайти в межах кожної конкретної функції.

Процес прийняття управлінських рішень є циклічним. Він починається з виявлення невідповідності між цільовими та бажаними значеннями та закінчується прийняттям та реалізацією рішень, що усувають цю невідповідність. Процес управління - це серія взаємопов'язаних операцій, що виконуються в певній послідовності для вирішення конкретних проблем та досягнення цілей. Ця діяльність зосереджена на трьох елементах процесу управління: проблема, її вирішення та люди, залучені до всіх фаз [15, с. 77].

Проблема полягає в невідповідності між запланованим та фактичним станом об'єкта управління. Вирішення проблем - це спосіб усунення цієї невідповідності шляхом вибору одного з кількох напрямків дій, які дозволяють перейти від фактичного до бажаного стану. Люди, які приймають рішення, називаються особами, що приймають рішення.

У прийнятті рішень можуть брати участь окремі керівники або групи співробітників з відповідними повноваженнями. Тому існують індивідуальні та групові методи прийняття рішень, кожен зі своїми перевагами та недоліками. Індивідуальні рішення характеризуються вищим ступенем креативності та приймаються швидше, оскільки не потребують схвалення.

Однак, через складність та непередбачуваність середовища, в якому працюють сучасні підприємства, вони більш схильні до помилок та ризиків. З цієї причини в сучасних компаніях перевага надається груповому прийняттю

рішень. Групи складаються з фахівців з тих галузей, у яких були виявлені проблеми, що виникли в організації. Група пропонує цілісний підхід до вирішення проблем, сприяє мотивації та відповідальності кожної людини, знижує рівень помилок та пропонує різні рішення. Як правило, результати групової роботи краще сприймаються співробітниками, ніж індивідуальні рішення, оскільки вони відображають колективну думку. Водночас групові рішення мають і недоліки: вони трудомісткі, оскільки необхідно узгодити різні точки зору на проблему, а відповідальність за остаточне рішення чітко не визначена.

1.2. Організаційні засади функціонування менеджменту суб'єкта бізнесу

У сучасній науці та практиці управління зазвичай розглядається як система. Застосування системного підходу до досліджень в галузі менеджменту дозволяє провести всебічний аналіз цього предмета. Сучасна наука розуміє системний підхід як «конкретну методологічну основу (у найширшому сенсі), яка регулює напрямок певних філософських та конкретно наукових досліджень, вибір відповідних об'єктів, а також теоретичні та експериментальні засоби для їх дослідження».

Ефективний менеджмент є ключовим чинником успішного функціонування суб'єктів бізнесу в сучасних умовах ринкової економіки. Він забезпечує досягнення стратегічних цілей, оптимізацію використання ресурсів, підвищення конкурентоспроможності та створення доданої вартості. Ефективність менеджменту визначається здатністю керівників приймати обґрунтовані рішення, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, а також формувати сприятливі умови для розвитку персоналу та інновацій.

Основними складовими ефективного менеджменту є:

- раціональне планування - визначення цілей, пріоритетів та ресурсів для їх досягнення.

- організація діяльності - створення структур, що забезпечують оптимальний розподіл завдань та відповідальності.

- мотивація персоналу - заохочення працівників до досягнення високих результатів через матеріальні та нематеріальні стимули.

- контроль і оцінка результатів - моніторинг виконання завдань і коригування діяльності відповідно до змінних умов.

Важливість ефективного менеджменту зростає у зв'язку з глобалізацією, цифровізацією бізнес-процесів, а також посиленням конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Ефективність менеджменту залежить від внутрішніх і зовнішніх факторів, які взаємодіють між собою та формують умови для успішної діяльності суб'єкта бізнесу.

До внутрішніх факторів належать:

- кваліфікація керівників і персоналу: рівень професійної підготовки, компетенції та досвіду працівників.

- організаційна культура: система цінностей, норм і традицій, що визначають поведінку працівників у компанії.

- технологічний рівень підприємства: ступінь впровадження сучасних технологій у виробничі та управлінські процеси.

- фінансовий стан підприємства: наявність достатніх ресурсів для реалізації стратегічних і тактичних завдань.

Серед зовнішніх факторів можна виділити:

- економічне середовище: макроекономічна стабільність, рівень інфляції, податкова політика тощо.

- конкурентне середовище: кількість конкурентів, їхні стратегії та позиції на ринку.

- технологічні зміни: швидкість впровадження інновацій у галузі.

- соціально-культурні аспекти: особливості поведінки споживачів, їхні вподобання та потреби.

Аналіз цих факторів дозволяє керівникам приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації управлінських процесів.

З метою підвищення ефективності менеджменту суб'єкта бізнесу використовуються різноманітні методи, які можна умовно розділити на три групи: організаційно-структурні, економічні та соціально-психологічні.

1. Організаційно-структурні методи:

- реорганізація структури управління з метою її спрощення та підвищення гнучкості.

- впровадження інформаційно-комунікаційних технологій для автоматизації управлінських процесів.

- делегування повноважень і відповідальності для зменшення навантаження на керівників вищої ланки.

2. Економічні методи:

- Оптимізація витрат через раціональне використання ресурсів.

- Впровадження системи бюджетування та контролю витрат.

- Стимулювання інноваційної діяльності шляхом інвестування в дослідження та розробки.

. Соціально-психологічні методи:

- формування сприятливого клімату в колективі та забезпечення відкритої комунікації між працівниками.

- підвищення мотивації персоналу через систему заохочень і кар'єрного зростання.

- організація навчання та професійного розвитку працівників.

Застосування цих методів у комплексі дозволяє досягти високого рівня ефективності управління, що позитивно впливає на результати діяльності підприємства.

Для вдосконалення системи менеджменту суб'єкта бізнесу необхідно зосередитися на наступних напрямках:

1. Інноваційний розвиток: впровадження нових технологій, методик управління та бізнес-моделей для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності.

2. Персоналізація управління: врахування індивідуальних потреб і очікувань працівників для підвищення їхньої залученості та лояльності.

3. Цифрова трансформація: використання сучасних інформаційних систем для автоматизації рутинних операцій, аналітики даних і прийняття рішень.

4. Розвиток лідерства: формування команди професійних керівників, здатних ефективно управляти змінами та мотивувати персонал до досягнення високих результатів.

5. Посилення клієнтоорієнтованості: адаптація продуктів і послуг до потреб споживачів через аналіз їхніх очікувань і поведінки.

Теоретичний аналіз підвищення ефективності менеджменту суб'єкта бізнесу дозволяє зробити висновок, що успішна діяльність підприємства значною мірою залежить від якості управління всіма його аспектами. Ефективний менеджмент забезпечує не лише виконання поточних завдань, але й створює основу для довгострокового розвитку компанії в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Для підвищення ефективності управління необхідно враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, застосовувати сучасні методи організації діяльності, стимулювати інновації та розвивати компетенції персоналу. Лише комплексний підхід до вдосконалення менеджменту дозволить суб'єктам бізнесу залишатися конкурентоспроможними та досягати стійкого економічного зростання.

Систему можна розглядати як «об'єднання певної різноманітності в єдине та чітко структуроване ціле, елементи якого займають відповідні місця по відношенню до цілого та до інших частин». Найважливішими активними компонентами системи управління є менеджери, які приймають рішення, організовують процес їх розробки та впровадження, та спеціалісти, які безпосередньо готують рішення [1, с. 66].

У системі управління також розрізняють системи (підсистеми), такі як: прийняття рішень, інформація, планування, навчання, мотивація, облік тощо. Ефективність системи управління безпосередньо залежить від узгодженості її окремих компонентів. Цілісне уявлення про систему базується на концепціях відкритої системи та взаємодії із зовнішнім середовищем. Аналіз характеристик, зміни яких впливають на взаємодію із зовнішнім середовищем, має центральне значення.

Управління, як цілісна система, не є безпосередньо спостережуваним об'єктом (за винятком окремих елементів, таких як персонал, технології управління, інформація тощо). Тому окремі аспекти управління проявляються через конкретні зв'язки і таким чином сприймаються конкретно, тоді як складні взаємозв'язки (управлінські взаємовідносини загалом) безпосередньо не сприймаються. Їх аналіз та опис вимагають абстрактної формалізації. В управлінні можна розрізняти реальні та концептуальні (абстрактні) системи (підсистеми).

На відміну від концептуальної системи, реальна система має повний набір системних елементів. Вона визначає межі та зовнішні зв'язки, цілі та завдання, процеси управління, організаційну структуру, персонал та механізм формування системи. У таких системах відбуваються реальні процеси, тобто існують потоки матеріалів та інформації, а також вхідні та вихідні дані. Водночас посилюється структура взаємозв'язків — зростає ступінь розвитку ієрархічної структури системи управління. Характерними рисами ієрархії є централізація, одностороння особиста залежність та влада [12, с. 45].

Ефективне функціонування сучасного бізнесу залежить від багатьох факторів, включаючи трудові ресурси. Незважаючи на те, що сучасна промисловість знає безліч способів замінити людську працю механічною або роботизованою працею, людина як і раніше залишається найважливішим джерелом багатства. економічний ресурс. Людина складає основу організації, її сутність і її головне багатство. Однак з точки зору менеджменту взагалі не можна говорити про одну людину, тому що всі люди різні. Люди поведуться

по-різному, у них різні здібності, різне ставлення до своєї справи, організації, своїх обов'язків; у людей різні потреби, мотиви їх діяльності можуть істотно відрізнятись. Все це говорить про те, що керувати однією людиною в організації надзвичайно складно, але в той же час надзвичайно відповідально і важливо для долі організації.

Завданням комерційної організації або підприємства є раціональне використання наявних ресурсів для максимізації прибутку. У зв'язку з цим вивчення процесів взаємодії людини і організації в процесі їх взаємодії є однією з пріоритетних завдань, які необхідно вирішити в найближчому майбутньому. Організація – це живий організм. Вона народжується, розвивається і вмирає, коли того вимагають обставини. Особливість нинішнього етапу полягає в тому, що темпи змін у зовнішньому середовищі значно зросли.

Середовище бізнес-організацій стало настільки динамічним, що стосовно нього використовувалося поняття турбулентного середовища. Звичайно, тільки ті організації можуть вижити в динамічно мінливому середовищі, які самі змінюються в тій же мірі. Внесення змін завжди було важливою управлінською функцією. У сучасних умовах змін розвиток організації стає одним з найважливіших завдань менеджменту. У той же час в останнє десятиліття, з появою так званих наукових організацій, розвиток управлінської організації для вирішення більш важливих завдань стало самоціллю. Тобто розвиток організації за допомогою навчання стає однією з основних завдань менеджменту.

Оскільки менеджмент відіграє таку важливу роль в організації і вирішує такі різноманітні завдання, організаційне управління не можна, як це часто буває, представляти тільки як особливий вид діяльності, спрямований на координацію дій учасників процесу співпраці.

Сьогодні сучасні вчені розглядають організацію з точки зору: структури чого-небудь; групи людей, груп, які об'єдналися для вирішення проблеми або

соціального інституту; діяльність, пов'язана зі створенням, облаштуванням, упорядкуванням і оптимізацією інших [2, с. 99].

Організація - це систематичне, усвідомлене об'єднання дій людей, які переслідують певні цілі. Кожна організація характеризується спільними рисами. До них відносяться:

- Необхідність мінімального числа членів організації. Кількість не повинна перевищувати певного максимуму своїх учасників, інакше організація втратить властиві їй якості та якості.

- Наявність спільних цілей, заради яких люди об'єдналися в організацію і створили її специфічну структуру, а також засобів для досягнення цих цілей.

Немає жодної організації, у якої не було б зовнішнього середовища і яка не перебувала б в постійній взаємодії з нею. Будь-яка організація повинна регулярно отримувати сировину із зовнішнього середовища для забезпечення своєї життєдіяльності. У той же час кожна організація повинна щось віддавати зовнішньому середовищу в якості компенсації за своє існування. Як тільки зв'язки із зовнішнім середовищем розриваються, організація гине.

Менеджмент, особливо на вищому рівні, відіграє ключову роль у розробці та реалізації політики взаємодії організації з навколишнім середовищем. Питання довгострокової стратегії взаємодії організації з навколишнім середовищем лежать в основі побудови всіх процесів управління. Керівництво більше не займається лише внутрішніми питаннями організації. Точно так же, а можливо, і більшою мірою, його погляд спрямований за межі організації. Керівництво прагне налагодити ефективну взаємодію між організацією і навколишнім середовищем, впливаючи не тільки на процеси, що відбуваються в організації, а й на навколишнє середовище [7, с. 58].

Стратегічний менеджмент, вирішальний ці завдання, висувається на перший план в комплексі управлінських процесів організації. Зовнішнє середовище організації, стан взаємодії з якою визначається в основному якістю її управління, може бути представлена у вигляді двох сфер. Загальне зовнішнє середовище формується під впливом політичних, правових, соціокультурних,

економічних, технологічних, національних і міжнародних процесів, процесів екологічного менеджменту.

Організаційні засади функціонування менеджменту є фундаментальним елементом успішного управління суб'єктом бізнесу. Вони визначають структуру, процеси та механізми, які забезпечують ефективну реалізацію стратегічних і тактичних цілей підприємства. Організаційні засади включають формування організаційної структури, розподіл повноважень і відповідальності, регламентацію процесів управління і створення системи комунікацій.

Основною метою організаційних засад менеджменту є створення умов для ефективного функціонування підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Це досягається через гармонійне поєднання ресурсів, оптимізацію процесів і підвищення адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Організаційні засади функціонування менеджменту включають елементи, представлені в таб.1.1.

Таблиця 1.1.

Елементи функціонування менеджменту

Організаційна структура підприємства	Організаційна структура визначає логіку побудови підрозділів, взаємодії між ними та розподілу функцій і завдань. Наприклад, у малих підприємствах часто використовується лінійна структура, яка забезпечує чітке підпорядкування та простоту управління. У великих корпораціях застосовуються матричні або дивізіональні структури, що сприяють гнучкості та спеціалізації.
Розподіл повноважень і відповідальності	Чіткий розподіл повноважень дозволяє уникнути дублювання функцій і забезпечує підзвітність на кожному рівні управління. Наприклад, у виробничій компанії керівник

	виробничого відділу відповідає за виконання планів виробництва, тоді як фінансовий директор здійснює контроль за бюджетом і витратами.
Система регламентів і процедур	Регламентація процесів управління забезпечує стандартизацію діяльності та зменшує ризики виникнення помилок. Наприклад, у сфері логістики затверджуються стандарти роботи з постачальниками, що дозволяє мінімізувати затримки в постачанні сировини.
Система внутрішніх комунікацій	Ефективна комунікація забезпечує своєчасне інформування співробітників про цілі, завдання та результати діяльності підприємства. Наприклад, впровадження корпоративного порталу або регулярних зустрічей з керівництвом сприяє підвищенню залученості персоналу.

Джерело: розроблено автором на основі [2, 5].

Для ілюстрації ефективності організаційних засад розглянемо кілька практичних прикладів:

1. Міжнародна корпорація ІКЕА. ІКЕА використовує матричну структуру управління, яка дозволяє одночасно координувати діяльність за географічним принципом та за функціональними напрямками (маркетинг, виробництво, логістика). Це забезпечує гнучкість у прийнятті рішень і адаптацію до локальних ринків.

2. Українська ІТ-компанія SoftServe. У SoftServe впроваджена гнучка організаційна структура з використанням принципів Agile. Це дозволяє швидко адаптуватися до змін у проектах і забезпечувати високий рівень клієнтоорієнтованості.

3. Агропромислова компанія "Миронівський хлібопродукт" (МХП). У МХП діє чітко структурована система регламентів і процедур, яка охоплює всі етапи виробництва — від вирощування сировини до реалізації готової продукції. Завдяки цьому компанія забезпечує стабільну якість продукції та мінімізує втрати.

Незважаючи на важливість організаційних засад, їх впровадження супроводжується низкою викликів:

1. Опір змінам. Співробітники можуть чинити опір новим правилам і процедурам через страх перед невідомим або втрату звичних умов праці.

2. Недостатність ресурсів. Для впровадження нових структур чи систем управління потрібні значні фінансові та людські ресурси.

3. Динамічність зовнішнього середовища. Постійні зміни в ринкових умовах вимагають гнучкості в управлінні, що може бути складно реалізувати в жорстко регламентованих системах.

Для підвищення ефективності організаційних засад менеджменту доцільно впроваджувати заходи як аналіз і оптимізація бізнес-процесів. Регулярний аналіз дозволяє виявляти слабкі місця в процесах управління та знаходити шляхи їх покращення. Використання сучасних інформаційних технологій - автоматизація процесів сприяє підвищенню точності та швидкості виконання завдань. Навчання персоналу - постійне підвищення кваліфікації співробітників допомагає адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Залучення співробітників до процесу змін - активне залучення працівників до розробки та впровадження нових структур чи процедур сприяє зменшенню опору змінам.

Організаційні засади функціонування менеджменту є ключовим фактором успішного розвитку суб'єкта бізнесу. Їх ефективне впровадження забезпечує оптимальну взаємодію між структурними підрозділами, підвищує продуктивність праці та адаптивність підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Практичні приклади свідчать про те, що навіть у складних умовах

ринку правильно організовані процеси управління дозволяють досягати високих результатів і забезпечувати конкурентоспроможність бізнесу.

Безпосереднє ділове середовище організації створюється покупцями, постачальниками, конкурентами, діловими партнерами, а також регуляторними службами та організаціями, такими як адміністративні органи, бізнес-асоціації та асоціації, профспілки тощо. При управлінні процесами взаємодії організації з навколишнім середовищем менеджмент стикається з рядом серйозних проблем, викликаних невизначеністю стану навколишнього середовища. У зв'язку з цим однією з найбільш складних завдань менеджменту є зниження невизначеності положення організації в навколишньому середовищі. Це досягається шляхом розвитку здатності адаптуватися до зовнішнього середовища та встановлення широких зв'язків з навколишнім середовищем, щоб організація могла безперешкодно інтегруватися в навколишнє середовище.

1.3. Критерії що визначають ефективність менеджменту суб'єкта бізнесу

Аналіз категорії ефективності, її визначальних факторів, змісту і результатів управлінської роботи дозволяє зробити висновок про доцільність змісту і форм ефективності груп показників, які в залежності від мети організації та умов її функціонування можуть служити вимірювальним приладом, критерієм ефективності. Кожній версії системи управління відповідає певне значення критерію ефективності, і завдання менеджменту полягає в тому, щоб знайти варіант управління, при якому відповідний критерій набуває найбільш вигідне значення [17, с. 11].

Аналіз категорії ефективності, її визначальних факторів, змісту і результатів управлінської роботи дозволяє зробити висновок про доцільність змісту і форм ефективності груп показників, які в залежності від мети організації та умов її функціонування можуть служити вимірювальним

приладом, критерієм ефективності. Кожному варіанту системи управління відповідає певне значення критерію ефективності, і завдання менеджменту полягає в тому, щоб знайти варіант управління, при якому відповідний критерій приймає найбільш вигідне значення.

Показники прибутку і рентабельності найбільш повно характеризують кінцеві результати діяльності і, отже, ефективність управління. В цьому випадку необхідно виключити вплив на прибуток факторів, не пов'язаних з діяльністю даного господарюючого суб'єкта. Узагальнюючі показники відображають результат господарської діяльності та управління в цілому, але не в повній мірі характеризують ефективність і якість управління трудовими процесами, виробничими активами і матеріальними ресурсами. Для цієї мети використовуються приватні індикатори. При оцінці ефективності управління необхідно всебічно застосовувати всю систему узагальнень і конкретні показники [25, с. 99].

Ефективність управлінської діяльності по відношенню до предмету управління може бути охарактеризована кількісними (економічний ефект) і якісними показниками (соціальна ефективність). Якщо шляхом раціоналізації управління вдасться досягти високого рівня вищевказаних показників, то організація системи управління зазнає позитивні зміни і буде досягнутий економічний ефект. Інші підходи до оцінки ефективності управління розвивають, зокрема, ресурсо-орієнтований підхід до оцінки ефективності системи управління.

У ньому абсолютна ефективність управління представлена відношенням виробничого потенціалу до фактичних витрат на використання. Відносна ефективність визначається як відношення загального управлінського ефекту до витрат.

На практиці використовуються різні підходи до оцінки ефективності управління:

1. Цільовий підхід являє собою оцінку ступеня досягнення мети-реалізації програми в залежності від вирішення конкретних завдань, досягнення планових економічних показників, прогнозного проектування.

2. Ресурсний підхід – це оцінка ефективності управління в залежності від ступеня використання ресурсів, яка відноситься як до самого управління, так і до використання продукції у виробництві, а також до всіх ресурсів, задіяних у виробництві. Для цього необхідно порівняти отриманий результат з витратами, за які він був отриманий, і порівняти інше абсолютне значення - ефект з іншими абсолютними витратами, що дає відносні ефективні витрати. Таким чином, ефективність - це досягнення необхідного максимального результату при найменших витратах.

3. Оцінка досягнутого стану компанії, її місця в бізнесі – оцінка динаміки основних економічних показників за порівнянний період, порівняння з нормативними значеннями, галузевими, регіональними показниками, аналогічними галузевими показниками - вибір компаній або великих конкурентів.

4. Комплексний підхід – так чи інакше поєднує в собі всі попередні. Ефективність управління-це специфічна категорія, що відображає рівень і динаміку розвитку менеджменту, а також якісну і кількісну сторони цього процесу [29, с. 125].

Найчастіше ефективність керівника компанії оцінюється за наступними критеріями:

- Освіта. Вища спеціальна освіта цінується вище всього, але рівень загальної освіти (грамотність, начитаність, здатність до самовираження) має значення

- Компетентність. Наскільки добре менеджер розуміє операційні процеси компанії, якою він керує.

- Висока ефективність і здатність повністю присвятити себе роботі, незважаючи на особисті моменти.

- Наявність таких якостей, як відповідальність, впевненість в собі, стресостійкість, врівноваженість.

- Міцне здоров'я.

- Здатність швидко вчитися і бути відкритим для всього нового.

- Розумові та фізичні здібності, відповідні займаній посаді.

За змістом можна оцінити економічну і соціальну ефективність менеджменту з точки зору масштабів і ступеня прояву - публічної і комерційної - за методом розрахунку - абсолютної (для конкретної системи менеджменту) і відносної (в порівнянні з іншими аналогічними системами менеджменту).

Щоб ефективно керувати компанією, вам потрібно:

- оцінити доступність робочої сили та зрозуміти, чи потрібно її збільшувати для досягнення певної мети;

- наймати співробітників на всі вільні посади, підбирати фахівців, які будуть працювати якнайкраще;

- визначати зарплату, яку будуть отримувати найняті співробітники, можливо, тільки після попередньої оцінки їх здібностей і перспектив;

- продумувати, як співробітники будуть адаптуватися і навчатися в новому колективі;

- оцінити ефективність роботи: наскільки добре співробітник справляється з покладеними на нього завданнями [40, с. 186].

Показники прибутку і рентабельності найбільш повно характеризують кінцеві результати діяльності і, отже, ефективність управління. В цьому випадку необхідно виключити вплив на прибуток факторів, не пов'язаних з діяльністю даного господарюючого суб'єкта. Узагальнюючі показники відображають результат господарської діяльності та управління в цілому, але не в повній мірі характеризують ефективність і якість управління трудовими процесами, виробничими активами і матеріальними ресурсами.

Сучасний розвиток практики управління показав, що успіх компанії визначається не раціональною організацією виробництва, зниженням витрат і розвитком спеціалізації (тобто впливом менеджменту на внутрішні фактори

виробництва), а повним використанням гнучкості та адаптації до постійних змін зовнішнього середовища. В рамках зовнішнього середовища існують соціальні фактори і умови, які визначають багато стратегічно важливі рішення, що приймаються компанією. Ключову роль у цьому відіграють економічні, політичні, правові, соціокультурні, екологічні, технологічні та інші обставини.

Відповідно до сучасних принципів управління на перший план виходить визнання соціальної відповідальності керівництва як перед суспільством, так і перед співробітниками організації. Характерно формування нових відносин між організацією і працюючими в ній людьми. Менеджмент націлений на одну людину, щоб спонукати людей до ефективних спільних дій.

Формування єдиного колективу, в якому кожен чітко знає своє місце, де взаємодія і взаємодопомога організовані належним чином, є одним із завдань менеджера. Будь-яка організація, що працює в ринковому середовищі, зобов'язана самостійно вирішувати не тільки питання внутрішньої організації, але і в цілому взаємин із зовнішнім середовищем.

Соціальна спрямованість організацій означає, що вони відіграють суспільну роль на додаток до своєї економічної функції. Останнє можна розглядати в двох аспектах: з точки зору орієнтації на споживача і його бажань, тобто. задоволення потреб суспільства в товарах і послугах, вироблених підприємством, а також з точки зору вирішення найважливіших соціальних проблем трудових колективів і середовища організацій.

Роль економіки та тенденції її соціалізації значною мірою визначаються майбутніми змінами на ринку праці, необхідністю вирішення надзвичайно важливих соціальних проблем, з якими стикаються трудові колективи та навколишнє середовище організацій.

Економіка повинна взяти на себе відповідальність за все це. Лідери бізнесу пояснюють актуалізацію питань соціальної відповідальності вступом країн СНД, в тому числі України, в новий етап соціального розвитку. Соціальна відповідальність підприємства визначається співвідношенням інтересів держави (суспільства), бізнесу (підприємця) і працівників (громадянина).

Підприємство зобов'язане забезпечувати нормальні умови праці і платити достатньо для задоволення соціальних потреб [37, с. 55].

Сьогодні, як показує аналіз, багато українських підприємств усвідомили необхідність системної соціальної політики. Це спонукає їх менеджерів створювати управлінські структури, що відповідають за реалізацію соціальної політики, впровадження нових соціальних технологій на своїх підприємствах, а також налагодження партнерських відносин з органами влади різних рівнів в області соціальної політики. Малі підприємства все частіше беруть участь у благодійних заходах. У той же час участь економіки в соціальній політиці залишається вкрай нерівномірним. Це викликано як мінімум двома обставинами. По-перше, в бізнес-середовищі немає єдиної політики, кожна компанія самостійно визначає параметри своєї соціальної діяльності, виходячи з власних інтересів. По-друге, соціальна відповідальність за своєю формою і змістом багато в чому залежить від того, ким і як сформульовані ці вимоги, і є діловою відповіддю на публічні або приховані вимоги влади.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері менеджменту суб'єкта бізнесу

Управління інформацією забезпечується шляхом доставки необхідної інформації в потрібне місце з певною періодичністю на основі встановлених процедур. Кожна організація має в своєму розпорядженні даними, інформацією і знаннями, що зберігаються на матеріальних носіях і в знаннях співробітників. Інформаційні ресурси організації, що зберігаються на матеріальних носіях, класифікуються як формалізовані, в той час як ті, які зберігаються в знаннях співробітників, класифікуються як неформалізовані. Частина формалізованої інформації оформляється у вигляді документів (плани, заявки, накази, звіти) або має недокументовану форму (аудіоінформація, комп'ютерні програми, фото, кіно, відеоінформація тощо) [11, с. 144].

У широкому сенсі документ розуміється як матеріальний носій, на якому записана інформація в будь - якій формі - у вигляді тексту, аудіозаписів, зображень і (або) їх комбінації-має необхідні деталі для ідентифікації.

В управлінській практиці термін «документ» використовується не так широко. В цьому випадку під документом розуміється інформаційне повідомлення в паперовій або електронній формі, підготовлене відповідно до визначених правил і завірене в установленому порядку, що підтверджує факт або право на що-небудь, що використовується для адміністрування.

Управління документами – це система створення, інтерпретації, відправки, отримання та архівування документів, а також моніторингу їх реалізації та захисту від несанкціонованого доступу (тобто процедури створення та використання документів для адміністрування).

Процедура визначається як умовна послідовність дій з документами. Менеджер також використовує недокументовану інформацію, для якої встановлені відповідні процедури.

У процесі розвитку інформаційного забезпечення поступово склалися певні комплекси документів - системи документації, основними з яких є: система управлінської документації, система допоміжної документації, система документації основної діяльності. Наприклад, система адміністративної документації складається з документів, що документують управлінські рішення а система допоміжної документації складається з бухгалтерської та звітної документації [3, с. 184].

Безліч документів, що створюються в організації, які розрізняються за своїм характером і призначенням, служать як для здійснення зовнішніх відносин, так і для використання в її чисто внутрішньої діяльності у всіх її різних аспектах.

Так, інформаційне управління в рамках інформаційної системи організації (інформаційний цикл) здійснюється за рахунок використання недокументованої та документованої інформації, а також на основі неформалізованих інформаційних ресурсів (особисті знання співробітників) з

використанням спеціальних технологій збору, передачі, зберігання, обробки та подання інформації.

Інформаційне забезпечення управлінської діяльності має враховувати існуючі законодавчі та нормативні обмеження, необхідність внутрішнього регулювання, забезпечення необхідного рівня безпеки при використанні технічних засобів у рамках відповідних інформаційних технологій та рівень інформаційної безпеки.

Нормативно-методична база управління інформацією-це сукупність законів, нормативних правових актів і методичних документів, що регулюють технології створення, обробки, зберігання і використання документів у поточній діяльності організації.

Взаємозв'язок між побудовою інтегрованої інформаційної системи та організаційною структурою управління проявляється в тому, що при визначенні рівнів, на які варто передати право прийняття рішень з конкретних питань, доцільно виходити з Рівня, на якому існують найкращі передумови для створення необхідних для розробки отримувати інформацію і приймати оптимальне рішення. Інформація може бути отримана на всіх структурних рівнях компанії. Однак чим далі центр прийняття рішень знаходиться від точки прийому інформації, тим більша ймовірність її спотворення і тим складніше менеджеру контролювати стан справ і здійснювати динамічний і гнучке керівництво [13, с. 55].

Щоб упорядкувати інформаційні потоки, необхідно ретельно проаналізувати їх, щоб визначити обсяги і типи інформації, що проходить через всі канали зв'язку. Оскільки управлінська діяльність підрозділу проявляється у створенні різних форм документів і показників, а також у їх функціонуванні, то при аналізі інформаційних потоків необхідно враховувати функції всіх підрозділів, їх взаємодію, номенклатуру документів, визначення процесів їх формування і маршрутів, періодичність складання, обсяги тощо. Центральне місце в аналізі займає визначення даних, інформації та показників, об'єктивно необхідних кожному підрозділу для виконання своїх функцій.

Управлінська діяльність на різних рівнях в організаціях іноді вимагає різного роду інформації. На рівні стратегічного керівництва керівникам потрібна інформація, яка допоможе їм планувати та приймати рішення щодо довгострокового напрямку діяльності компанії. Вам потрібно ретельно проаналізувати зовнішнє середовище, щоб знайти та застосувати рішення, які допоможуть компанії ефективно працювати в цьому середовищі через певний проміжок часу. На цьому рівні необхідна вичерпна, нестандартна і прогнозна інформація.

Інформаційні елементи підсистеми розподілені між суб'єктом і об'єктом управління таким чином, що одні з них повністю належать або керуючої, або керованої підсистеми, в той час як інші розподілені в певних частинах або можуть бути розподілені між ними. Таким чином, співробітники, що забезпечують функціонування інформаційної підсистеми, частково належать до тієї чи іншої підсистеми. Сукупна інформація включає в себе не тільки інформацію про стан керованої підсистеми та її зовнішнього середовища, а й нормативну інформацію, яка є джерелом функціонування як системи управління в цілому, так і інформаційної системи зокрема. Це відноситься до видів збору, обробки, використання і зберігання інформації [19, с. 52].

Інформаційна підсистема є основою процесу управління компанією. Без нього неможливо сформулювати цілі управління, оцінити ситуацію, виявити проблему, підготувати і прийняти рішення, а також стежити за ходом його реалізації.

Інформація – це предмет і результат роботи керівників, набір даних про стан керуючих і керованих підсистем і зовнішнього середовища. У той же час інформація є сполучною ланкою між суб'єктом і об'єктом управління, а також між підприємством і зовнішнім середовищем.

Інформація поступово проникає в товарну категорію і набуває споживчу цінність. Ефективне управління бізнесом неможливе без надійної та цінної інформації.

Оскільки інформаційна підсистема підприємства досить складна, на практиці виділяють більш прості компоненти (наприклад, в торгових компаніях інформаційна частина, яка забезпечує контроль за рухом товарів, вивчення попиту на товари, Управління персоналом, матеріально-технічну базу). Таким чином, для забезпечення ефективного управління адміністративна підсистема може можуть бути розділені на велику кількість, наприклад, деякі інформаційні підсистеми можуть мати спільні елементи. Таким чином, інформаційні підсистеми, які розрізняються по окремих частинах підсистеми управління, можуть обслуговуватися одним і тим же управлінським персоналом. Звичайними засобами можуть бути передача інформації, технічні засоби, порядок їх обробки тощо.

Основними завданнями інформаційної підсистеми є:

- координація діяльності, пов'язаної зі збором і обробкою фінансових звітів на вищому рівні управління і в підрозділах компанії, з метою підвищення якості і своєчасного отримання фінансової інформації для всієї компанії;
- визначення основних напрямків роботи системи збору, обробки та зберігання первинної інформації;
- визначення основних напрямків розвитку технологій обробки інформації;
- виконання багатовимірних розрахунків при розробці програм планування, маркетингу, управління, збору та обробки цифрової інформації;
- розробка програмного забезпечення, створення та використання баз даних;
- встановлення розумних вимог до технічних засобів (включаючи комп'ютерне обладнання) для всієї компанії і в кожному з її підрозділів;
- встановлення основних вимог до змісту інформації та її характеру залежно від мети тощо [14, с. 99].

Інформація, необхідна керівництву підрозділів або виробничих підрозділів, стосується управлінських і контрольних дій підпорядкованих підрозділів компанії. Керівники на операційному рівні щодня зацікавлені у

виконанні різних завдань у своїх сферах відповідальності. Вони планують, організовують та контролюють повсякденну роботу в організації.

Висновки до розділу 1

Проведений теоретичний аналіз підвищення ефективності менеджменту суб'єкта бізнесу дозволив зробити наступні висновки:

1. Значення ефективного менеджменту для суб'єкта бізнесу. Менеджмент є ключовою складовою успішного функціонування будь-якого суб'єкта бізнесу. Він забезпечує раціональне використання ресурсів, досягнення стратегічних цілей, адаптацію до змін зовнішнього середовища та створення конкурентних переваг. Ефективний менеджмент сприяє підвищенню продуктивності, зростанню прибутковості та стійкості бізнесу.

2. Організаційні засади функціонування менеджменту. Розробка чіткої організаційної структури, визначення ролей і відповідальності працівників, а також впровадження сучасних методів управління є основою для ефективного функціонування менеджменту. Важливим аспектом є також формування корпоративної культури, яка підтримує інновації, співпрацю та орієнтацію на результат.

3. Критерії ефективності менеджменту. Ефективність менеджменту оцінюється за допомогою різних критеріїв, таких як досягнення запланованих цілей, рівень продуктивності працівників, фінансові показники діяльності підприємства, задоволеність клієнтів та працівників, а також здатність до інновацій. Комплексний підхід до оцінювання дозволяє отримати об'єктивну картину ефективності управлінських процесів.

4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення. Функціонування менеджменту суб'єкта бізнесу значною мірою залежить від нормативно-правової бази та доступності інформаційних ресурсів. Чітке регулювання правовідносин у сфері бізнес-менеджменту сприяє зменшенню ризиків і забезпечує правову захищеність суб'єкта господарювання. Інформаційне

забезпечення, включаючи впровадження цифрових технологій, є важливим інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

5. Рекомендації щодо підвищення ефективності менеджменту. Для досягнення високого рівня ефективності менеджменту суб'єктам бізнесу необхідно впроваджувати сучасні управлінські технології, такі як автоматизація процесів, використання аналітичних систем, розвиток компетенцій працівників через навчання та підвищення кваліфікації. Також важливо приділяти увагу стратегічному плануванню, управлінню змінами та формуванню гнучких організаційних структур.

Отже, підвищення ефективності менеджменту суб'єкта бізнесу є багатогранним процесом, який вимагає комплексного підходу, врахування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, а також постійного вдосконалення управлінських практик відповідно до сучасних викликів ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЕКОМ'ЯСО ПОЛІССЯ»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз ТОВ «Еком'ясо Полісся»

В умовах постійних змін середовища господарювання вітчизняні підприємства вимушені взаємодіяти з такими чинниками, як конкуренція, зміни нормативної бази, невизначеність економічних умов роботи на ринку, зміна попиту і пропозиції, інфляція, світова економічна і внутрішня політична кризи. Зовнішнє середовище постійно змінюється, то у бік поліпшення, то у бік погіршення; не залишається без зміни і внутрішнє середовище господарської системи будь-якого підприємства.

Господарські системи вимушені постійно пристосовуватися до умов ринку, гнучко вибудовуючи свою поведінку під його потреби. Одним з найбільш використовуваних і найбільш ефективних засобів пристосування в умовах перманентних змін в конкурентному середовищі є диверсифікація діяльності економічних суб'єктів.

Сучасні процеси реформування та структурної перебудови економіки України, створення ринкового простору вносять зміни в усі сфери діяльності господарського комплексу.

ТОВ «Еком'ясо Полісся» – сільськогосподарська компанія, що знаходиться за адресою: 12420, Україна, Житомирський р-н, Житомирська обл., село Тетерівка, вулиця Кооперативна, будинок 11 [35].

Керівником ТОВ «Еком'ясо Полісся» являється Шевчук Василь Федорович.

Основний вид діяльності:

- 10.11 Виробництво м'яса [35].

Інші види діяльності:

- Виробництво м'яса.

- Переробка молока, виробництво масла та сиру.
- Виробництво готових страв.
- Виробництво інших харчових продуктів.
- Виробництво кормів для тварин.
- Виробництво кормів для домашніх тварин.
- Теслярські роботи.
- Оптова торгівля живими тваринами.
- Оптова торгівля шкурами, шкурами та шкірою.
- Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами.
- Загальна оптова торгівля.
- Роздрібна торгівля в універсальних магазинах, переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.
- Роздрібна торгівля м'ясом та м'ясними продуктами у спеціалізованих магазинах.
- Роздрібна торгівля іншими харчовими продуктами у спеціалізованих магазинах.
- Складське господарство.
- Оренда та експлуатація власної або орендованої нерухомості.
- Птахівництво.
- Посередницька діяльність у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами.

Організаційно-правова форма компанії – товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ).

Активи компанії складаються з:

- основних та оборотних засобів;
- продукція, вироблена в процесі її господарської діяльності;
- прибутків;
- інших активів та майнових прав, що належать компанії на законних підставах.

Відповідно до ЦК ТОВ «Еком'ясо Полісся» повністю відповідає займаного ним статусу юридичної особи, має власний юридична адреса та адреса місця розташування підприємства, володіє персональним Статутом, має свій розрахунковий рахунок в банку, гербову печатку підприємства, несе відповідальність за зобов'язаннями товариства, має право виступати позивачем і відповідачем в суді та інші специфічні ознаки, властиві юридичній особі.

У своїй повсякденній діяльності підприємство неухильно керується власною нормативно-правовою документації (внутрішньої і зовнішньої). Всі операції з нормативно-правовою документацією виробляються строго згідно з вимогами і нормами організації документообігу. Як правило, всі нові документи такого характеру складаються відповідно до раніше прийнятими. Всі операції, вироблені в процесі діяльності товариства, аналізуються та зіставляються з документами, що регламентують їм проведення (з планами, кошторисами, програмами, наказами, розпорядженнями) Завдяки злагодженій роботі всіх служб підприємство має можливість грамотно і раціонально вести документообіг на підприємстві, що закономірно позначається на ефективності використання документів, а так само на результативності комерційної роботи в цілому [33, с. 111].

Генеральний директор здійснює оперативне керівництво діяльністю ТОВ ТОВ «Еком'ясо Полісся» повністю і наділяється відповідно до законодавства усіма необхідними повноваженнями для виконання цього завдання. Генеральний директор здійснює свою діяльність у суворій відповідності до чинного законодавства та цим Статутом.

Нерухоме майно компанії включає:

- Земельні ділянки пропорційно до земельних часток, переданих працівниками компанії за укладеними договорами.
- Земельні ділянки, що перебувають у приватній власності та користуються власником компанії, що підтверджено державним правовстановлюючим актом та державним сертифікатом на право користування.

- Договори оренди на певний термін можуть укладатися з юридичними особами всіх форм власності. Ці договори підлягають обов'язковій реєстрації у відповідних місцевих органах влади за місцем розташування земельної ділянки.

- Договори оренди на певний термін можуть укладатися з фізичними особами за умови наявності у них державного правовстановлюючого акта або державного сертифіката на право користування.

Фінансовий рік компанії відповідає календарному року.

Чистий прибуток, отриманий після сплати податків, інших зборів та внесків до скарбниці компанії, знаходиться у виключному розпорядженні компанії та використовується на розсуд власника. Резерв у розмірі 25% від статутного капіталу створюється шляхом відрахування 0,5% від річного чистого прибутку. Формування решти коштів відбувається за рішенням засновника з урахуванням економічної ситуації та потреб компанії [21, с. 88].

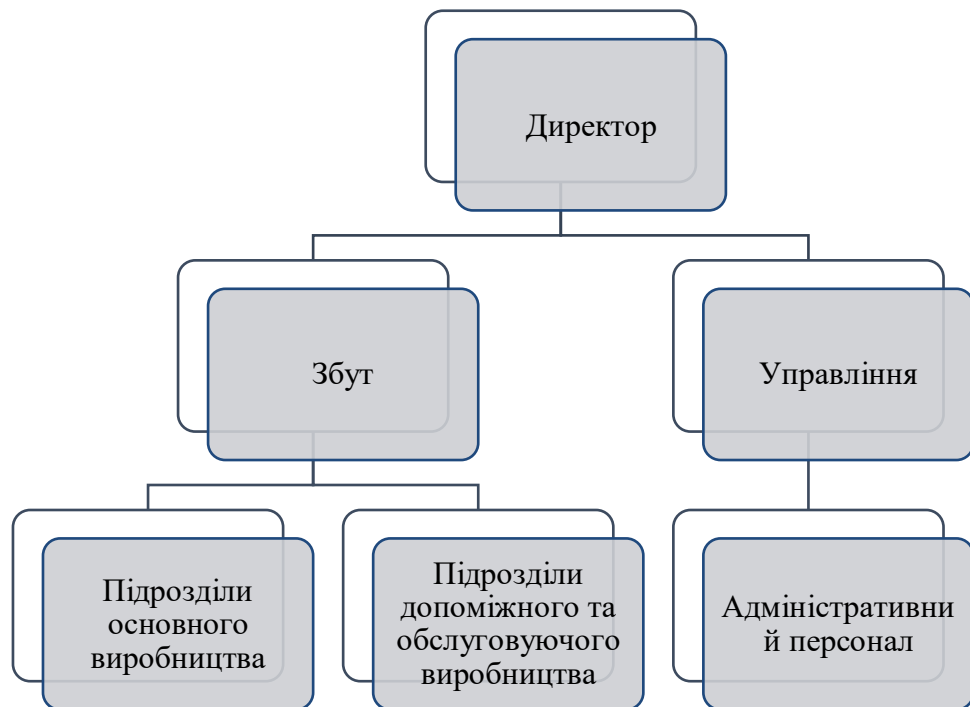


Рис. 2.1. Загальна схема центрів витрат і центрів відповідальності

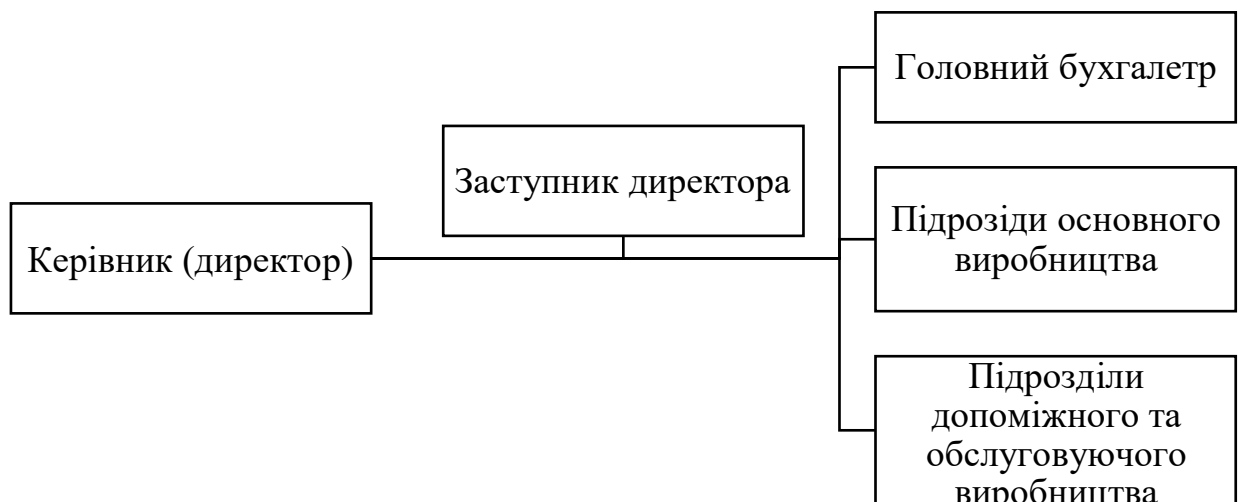


Рис. 2.2. Загальна схема управління суб'єктом господарювання

Директор – керує компанією та самостійно вирішує всі питання, пов'язані з виробництвом, веденням бізнесу та розвитком компанії. Він організовує операційні процеси та представляє компанію перед усіма установами, організаціями та підприємствами.

Керівник:

- визначає основні види діяльності компанії та затверджує плани та звіти про їх виконання;
- затверджує операційні процедури компанії та встановлює організаційну структуру;
- створює, реорганізовує та ліквідує дочірні підприємства, філії, представництва та інші самостійні підрозділи, а також затверджує їхні статuti та правила процедури;
- вносить зміни до статуту;
- приймає рішення про розпуск компанії, призначає ліквідаційну комісію та затверджує ліквідаційний баланс [16, с. 107].

Керівник відповідає за охорону праці в ТОВ «Еком'ясо Полісся» та забезпечує дотримання всіх норм і правил охорони праці, гігієни праці та інших положень, пов'язаних з охороною праці.

Рівень охорони праці в ТОВ «Еком'ясо Полісся» відповідає необхідним стандартам. Керівник господарства призначає відповідальних за впровадження практичних заходів у сферах охорони праці, гігієни, безпеки дорожнього руху та протипожежного захисту. Незважаючи на ці заходи, порушення правил охорони праці трапляються неодноразово. Працівники не завжди отримують необхідний захисний одяг, захисне взуття, засоби індивідуального захисту та засоби індивідуального захисту для особливо вразливих працівників. Це особливо спостерігається під час роботи з пестицидами.

Фахівці господарства нехтують своїми обов'язками — не проводять інструктажі з техніки безпеки, не стежать за станом техніки та обладнання, а самі працівники не завжди мотивовані дотримуватися правил безпеки.

Ефективне управління бізнесом є важливим для успішної реалізації встановлених планів та бізнес-процесів.

Система управління ТОВ «Еком'ясо Полісся» спрямована на створення організаційної основи для ефективного використання ресурсів та досягнення корпоративних цілей.

Кожна компанія, починаючи бізнес-операції, повинна точно знати свої майбутні потреби у фінансових, матеріальних, людських та інтелектуальних ресурсах, а також їх джерелах, і вміти точно розраховувати ефективність розподілу ресурсів по всій організації. З цією метою керівництво розробляє план організаційного розвитку [28, с. 100].

Стратегічний план забезпечує адаптацію компанії до зовнішнього середовища, розподіл ресурсів та внутрішню координацію діяльності для виявлення сильних та слабких сторін.

Першим і найважливішим рішенням у стратегічному плануванні є вибір місії компанії. Дослідження показало, що в ТОВ «Еком'ясо Полісся» відсутня система стратегічного планування, а отже, місія, цінності та бачення

довгострокового розвитку компанії. Стратегічні цілі не визначені. Також відсутня система оперативного планування. Лише план потреб у ресурсах створюється на основі існуючих замовлень та коригується, коли відбуваються зміни в структурі замовлень.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Еком'ясо Полісся»

Оцінка фінансового стану організації буде неповною без аналізу фінансової стійкості. Аналізуючи платоспроможність, зіставляють стан пасивів зі станом активів. Це дає можливість оцінити, якою мірою організація готова до погашення своїх боргів. Завданням аналізу фінансової стійкості є оцінка ступеня незалежності від позикових джерел фінансування.

Вся сукупність таких показників може бути наведена у вигляді таких груп, що характеризують: платоспроможність (фінансову стійкість); ліквідність; ділову активність; рентабельність.

Організація господарської діяльності підприємства спрямована на ефективне використання робочої сили, досягнення планових показників виробництва, прозоре представлення результатів виробництва, економію витрат та досягнення оптимальних результатів з мінімальними матеріальними, трудовими та фінансовими витратами. Сервісний відділ розробляє та впроваджує заходи щодо покращення організації та стандартизації робочих процесів, управління виробництвом та використанням робочої сили, а також здійснення регіонального планування та контролю. У складі сервісного відділу створено планово-економічний відділ, відділ праці та заробітної плати, а також групу ІТ з двома ПК [4, с. 34].

Обов'язки головного економіста виконує головний бухгалтер, який:

- відповідає за науково-економічне та організаційне забезпечення діяльності підприємства;

- розробляє та організовує впровадження заходів щодо підвищення продуктивності, ефективності та рентабельності виробництва, а також якості продукції; знижує витрати; підвищує продуктивність праці; та досягає оптимальних результатів при одночасному оптимізуванні витрат на матеріали, трудові та фінансові ресурси.

Обов'язки головного економіста виконує головний бухгалтер, який:

- забезпечує науково-економічне та організаційне забезпечення діяльності підприємства;

- розробляє та організовує впровадження заходів щодо підвищення продуктивності, ефективності та рентабельності виробництва, а також якості продукції; знижує витрати; підвищує продуктивність праці; та досягає оптимальних результатів з одночасною оптимізацією витрат на матеріали, робочу силу та фінансові ресурси.

- координує діяльність економічних відділів компанії з розробки довгострокових планів діяльності в конкурентних умовах відповідно до чинних контрактів, розробляє поточні плани з необхідними обґрунтуваннями та розрахунками, розробляє організаційно-технічні заходи щодо вдосконалення бізнес-процесів та операцій, виявляє та використовує резерви виробництва.

- сприяє обґрунтованості економічних розрахунків та встановленню планових показників на основі передових техніко-економічних нормативів витрат на матеріали та робочу силу з урахуванням науково-технічного прогресу, а також організації виробництва та праці.

- проводить роботу з удосконалення планування економічних показників для відділів компанії для досягнення високого рівня обґрунтованості, встановлює та вдосконалює нормативну базу планування, а також нормативи споживання запасів та оборотних коштів та використання виробничих потужностей.

- організовує розробку методичних матеріалів для техніко-економічного планування виробничих підрозділів підприємства, розраховує рентабельність

капітальних вкладень та визначає потребу в раціоналізаційних пропозиціях та інноваціях, а також у новому обладнанні та технологіях.

- здійснює методичне керівництво та організовує роботу з впровадження, удосконалення та зміцнення методів управління бізнесом, а також розширення внутрішнього обліку;

- забезпечує суворе дотримання принципів збереження матеріальних, трудових та фінансових ресурсів у всіх сферах господарської діяльності підприємства.

- сприяє вдосконаленню організації виробництва, розробляє пропозиції щодо підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва, зміцнення економічної незалежності підприємства та підвищення відповідальності працівників;

- організовує розробку раціональних форм первинної планової, облікової та звітної документації всередині підприємства та бере участь у впровадженні автоматизованих систем управління та комп'ютерних технологій для економічних розрахунків у сферах планування, обліку та аналізу господарської діяльності;

- організовує проведення комплексного економічного аналізу та оцінки впливу виробничо-господарської діяльності підприємства та його підрозділів, розробляє заходи щодо використання внутрішніх резервів, проводить атестації та раціоналізації робочих місць;

- керує економічними дослідженнями, що проводяться в компанії, укладає угоди про творчу співпрацю з науково-дослідними установами та університетами, організовує розробку методів економічної оцінки заходів щодо розвитку технологій та вдосконалення організації виробництва, пропонує практичне застосування результатів наукових досліджень в галузі економіки;

- впроваджує заходи щодо практичного застосування економічних принципів;

- сприяє розвитку соціально-економічної роботи всередині компанії, надає методичну підтримку творчим об'єднанням працівників у проведенні

економічного аналізу та визначенні виробничого потенціалу, а також залучає їх до вирішення проблем, пов'язаних з економічним розвитком компанії;

- здійснює аналіз витрат і вигод та оцінку ефективності впровадження нового обладнання, технологій та видів продукції на етапах їх розробки та впровадження;

- відповідає за порівняння ключових показників діяльності компанії з показниками інших компаній та впровадження передового досвіду в економічній роботі.

- бере участь у розробці та впровадженні заходів щодо покращення економічних показників компанії (обсяг виробництва, підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції, збільшення прибутку тощо) та у впровадженні передових форм і методів економічної роботи.

- координує заходи щодо підвищення економічних знань працівників;

- контролює своєчасне подання звітів про економічні показники до відповідних органів [9, с. 18].

Фінансова звітність, підготовлена компанією, подається до статистичного управління відповідно до процедур та термінів, встановлених у нормативних документах.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники господарської діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р	
	2022	2023	2024	+, -	%
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка), тис.грн.	8849,8	11947,7	21322,3	12502,5	141,75
2. Валовий прибуток, тис.грн..	1781,4	2856,1	5320,5	3539,1	198,67
3. Чистий прибуток, тис.грн..	(147,9)	(160,8)	(65,3)	-213,2	-55,84
4. Середньооблікова чисельність працівників, чол..	274	290	300	26	9,49

5. Середньорічна вартість: необоротних активів, тис.грн..	8573,6	8197,	9177,	456,7	5,27
оборотних активів, тис.грн...	2030,5	6	3	4488,7	121,06
		2381,	6519,		
		8	2		
6. Фондовіддача	1,55	2,10	3,55	2,00	129,03
7. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,33	5,01	3,27	-1,06	24,48
8. Продуктивність праці, тис. грн/чол.	39,85	49,44	85,3	45,45	114,05
9. Рентабельність господарської діяльності, %	-1,6	-1,3	-0,3	1,3	-

Аналіз економічних показників компанії є ключовим завданням для її керівництва. Зрештою, саме доходи від продажу товарів і надання послуг безпосередньо впливають на фінансове благополуччя і стабільність компанії в цілому. Тому однією з основних цілей, які ставлять перед собою компанії, є підвищення рентабельності та рентабельності їх активів, що необхідно для подальшого розширення бізнесу та їх успішної операційної діяльності. Незалежно від того, до якої організаційно-правової форми належить підприємство, його основним завданням є максимізація прибутку від своєї фінансово-господарської діяльності [18, с.79].

Чистий дохід підприємства ТОВ «Еком'ясо Полісся» демонструє стійке зростання упродовж аналізованого періоду 2022–2024 років. У 2022 році чистий дохід становив 8849,8 тис. грн, у 2023 році – 11947,7 тис. грн, а в 2024 році – 21322,3 тис. грн. Таким чином, за два роки дохід збільшився на 12502,5 тис. грн, що становить приріст на 141,75%. Таке суттєве зростання свідчить про ефективність реалізації продукції та збільшення обсягів продажів.

Валовий прибуток також демонструє позитивну динаміку. У 2022 році він складав 1781,4 тис. грн, у 2023 році – 2856,1 тис. грн, а в 2024 році – 5320,5 тис. грн. Приріст валового прибутку за аналізований період становить 3539,1 тис.

грн (198,67%). Це свідчить про покращення маржинальності продукції та оптимізацію витрат.

Попри зростання доходів і валового прибутку, чистий прибуток підприємства зазнає негативних значень упродовж трьох років. У 2022 році збиток становив (147,9) тис. грн, у 2023 році – (160,8) тис. грн, а в 2024 році – (65,3) тис. грн. Проте варто зазначити зменшення збитків у 2024 році порівняно з попередніми роками на 55,84%. Це може бути пов'язано з більш ефективним управлінням витратами або поступовим виходом підприємства на рівень операційної беззбитковості.

Середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Еком'ясо Полісся» зросла з 274 осіб у 2022 році до 300 осіб у 2024 році, що становить приріст на 26 осіб (9,49%). Водночас продуктивність праці на одного працівника значно зросла: з 39,85 тис. грн/чол. у 2022 році до 85,3 тис. грн/чол. у 2024 році (зростання на 114,05%). Це свідчить про ефективне використання трудових ресурсів та впровадження нових технологій або підвищення кваліфікації персоналу.

Середньорічна вартість необоротних активів підприємства зросла з 8573,6 тис. грн у 2022 році до 9177,3 тис. грн у 2024 році (+5,27%). Натомість оборотні активи продемонстрували значніше зростання – з 2030,5 тис. грн у 2022 році до 6519,2 тис. грн у 2024 році (+121,06%). Це свідчить про збільшення обігових коштів та їх активне використання в операційній діяльності.

Фондовіддача підприємства також значно покращилася: з 1,55 у 2022 році до 3,55 у 2024 році (+129,03%). Це є свідченням ефективного використання основних засобів для отримання доходу.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів знизився з 4,33 у 2022 році до 3,27 у 2024 році (-24,48%). Це може бути наслідком збільшення запасів або інших оборотних активів без відповідного приросту обсягів реалізації.

Рентабельність господарської діяльності підприємства залишається від'ємною протягом аналізованого періоду: -1,6% у 2022 році, -1,3% у 2023 році та -0,3% у 2024 році. Проте спостерігається тенденція до її покращення за

рахунок скорочення збитків та підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності.

Аналіз основних економічних показників ТОВ «Еком'ясо Полісся» свідчить про позитивні тенденції щодо зростання чистого доходу, валового прибутку та продуктивності праці за період з 2022 по 2024 роки. Водночас підприємству необхідно звернути увагу на подальшу оптимізацію витрат для досягнення позитивного чистого фінансового результату та підвищення рентабельності господарської діяльності. Збільшення оборотного капіталу та ефективне його використання також є важливим напрямом для покращення фінансової стійкості підприємства в майбутньому.

Ефективність роботи компанії визначається її здатністю досягати поставлених цілей і вирішувати завдання при найкращому використанні ресурсів. Ця ефективність відбивається в кількості і якості виробленої продукції, а також в її рентабельності. Оцінка ефективності компанії дозволяє нам зрозуміти, наскільки ефективно використовуються ресурси, як задовольняються вимоги ринку і потреби клієнтів, а також наскільки успішно компанія конкурує на ринку. Високий рівень продуктивності є запорукою стабільного розвитку і процвітання компанії.

Для досягнення високої продуктивності необхідно оптимізувати виробничі та управлінські процеси, поліпшити якість продукції, скоротити витрати, збільшити продажі і збільшити прибуток. Досягнення цих цілей можливе за рахунок ефективного використання всіх видів ресурсів компанії, а також стратегії розвитку та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Ефективність роботи компанії служить показником її успішності і дозволяє оцінити її конкурентоспроможність і ринкові перспективи [8, с.174].

Фінансова діяльність компанії базується на таких елементах, як доходи, витрати та фінансові результати. Доходи і витрати є ключовими компонентами фінансової звітності і відображають рух грошових коштів в ході економічної діяльності компанії. Фінансові результати показують ступінь успіху у використанні ресурсів і досягненні цілей. Глибоке розуміння характеру і

значення доходів, витрат і фінансових результатів є важливим фактором для вироблення ефективних управлінських рішень, спрямованих на зміцнення фінансового становища компанії і підвищення її прибутковості.

Показники фінансової ефективності відображають ефективність організації у всіх сферах діяльності, включаючи виробництво, продаж, закупівлю, фінанси та інвестиції. Вони відіграють важливу роль в економічному прогресі компанії та зміцнюють фінансові відносини з партнерами та клієнтами. До основних завдань компанії, пов'язаних з формуванням фінансових результатів, відносяться:

- моніторинг виконання планів по виручці і рентабельності, аналіз їх динаміки;
- оцінка впливу різних зовнішніх і внутрішніх факторів на фінансові показники;
- визначення потенційних можливостей для збільшення продажів;
- оцінка ефективності компанії з точки зору використання існуючих можливостей для зростання прибутку і прибутковості;
- розробка стратегій максимального використання виявлених резервів.

Основним фінансовим показником, що відображає результати діяльності компанії в Україні, є виручка від продажів. У більшості випадків він реєструється за принципом нарахування, заснованому на інформації про продану продукцію. Прибуток є важливим фінансовим результатом і в той же час вказує на право власників розпоряджатися остаточною фінансовим результатом. Такі показники, як загальна сума отриманого прибутку та рентабельність, використовуються для оцінки ефективності компанії. Високі значення цих показників свідчать про те, що компанія працює продуктивно і має стабільне фінансове становище. Тому для будь-якого бізнесу надзвичайно важливо знайти способи збільшення прибутку та прибутковості.

Таблиця 2.2

Динаміка показників формування фінансових результатів підприємства

№ з п	Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) 2024 р. проти 2022 р.
1	2	3	4	5	6
1.	Дохід від реалізації	4792654	6603601	9686638	4893984
2.	Собівартість реалізації	4048252	5219698	6908836	2860584
3.	Валовий прибуток	744402	1383903	2777802	2033400
4.	Витрати на збут	241228	258381	787558	546330
5.	Адміністративні витрати	67659	67232	107421	39762
6.	Інші операційні доходи (витрати), нетто	422	2801	380159	379737
7.	Прибуток від операційної діяльності	476775	1038459	2222093	1745318
8.	Прибуток від вибуття основних засобів	176	54	501645	501469
9.	Інші доходи	76396	36219	0	-76396
11.	Фінансовий дохід	34609	21049	26508	-8101
12.	Фінансові витрати	84821	783687	1152139	1067318
13.	Фінансовий результат до оподаткування	193353	311986	594817	401464
14.	Витрати з податку на прибуток	34803	56157	107067	72264
15.	Сукупний прибуток за рік	158550	255829	487750	329200

Дохід від реалізації підприємства демонструє значну позитивну динаміку. У 2022 році цей показник становив 4 792 654 грн, тоді як у 2024 році він зріс до 9 686 638 грн, що свідчить про збільшення на 4 893 984 грн (або на 102,1%). Такий приріст може бути пов'язаний із розширенням ринків збуту, підвищенням обсягів виробництва та ефективністю маркетингових заходів.

Собівартість реалізації зросла з 4 048 252 грн у 2022 році до 6 908 836 грн у 2024 році, що становить приріст на 2 860 584 грн (70,6%). Хоча темпи зростання собівартості є значними, вони все ж нижчі за темпи зростання доходу, що позитивно впливає на валовий прибуток підприємства.

Валовий прибуток підприємства у досліджуваному періоді зріс майже вчетверо: з 744 402 грн у 2022 році до 2 777 802 грн у 2024 році (+2 033 400

грн). Це свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності та оптимізацію витрат.

Витрати на збут зросли з 241 228 грн у 2022 році до 787 558 грн у 2024 році (+546 330 грн). Це вказує на активізацію заходів, спрямованих на просування продукції на ринок, що, ймовірно, сприяло збільшенню доходу від реалізації.

Адміністративні витрати зросли незначно: з 67 659 грн у 2022 році до 107 421 грн у 2024 році (+39 762 грн). Така тенденція свідчить про раціональне управління адміністративними витратами.

Показник інших операційних доходів (витрат) нетто зріс із незначного рівня (422 грн у 2022 році) до суттєвого значення в 380 159 грн у 2024 році. Це свідчить про покращення управління іншими джерелами доходів.

Прибуток від операційної діяльності зріс із 476 775 грн у 2022 році до 2 222 093 грн у 2024 році (+1 745 318 грн). Це свідчить про ефективність основної діяльності підприємства та його здатність генерувати прибуток навіть за умов зростання витрат.

Прибуток від вибуття основних засобів зріс із незначного рівня в попередніх роках (176 грн у 2022 році) до значного показника в розмірі 501 645 грн у 2024 році. Це може свідчити про успішну реалізацію активів, які не використовувалися ефективно.

Інші доходи підприємства скоротилися з 76 396 грн у 2022 році до нульового рівня у 2024 році. Це може бути пов'язано зі зміною структури доходів або припиненням певних видів діяльності.

Фінансовий дохід підприємства дещо зменшився: з 34 609 грн у 2022 році до 26 508 грн у 2024 році (-8 101 грн). Водночас фінансові витрати суттєво зросли: з 84 821 грн у 2022 році до 1 152 139 грн у 2024 році (+1 067 318 грн). Це може бути пов'язано зі збільшенням залучення кредитних ресурсів або іншими фінансовими операціями.

Фінансовий результат до оподаткування зріс із рівня в 193 353 грн у 2022 році до 594 817 грн у 2024 році (+401 464 грн). Це свідчить про загальне покращення фінансової стабільності підприємства.

Витрати з податку на прибуток також зазнали зростання: з рівня в 34 803 грн у 2022 році до 107 067 грн у 2024 році (+72 264 грн). Це є наслідком збільшення сукупного прибутку підприємства.

Сукупний прибуток підприємства зріс із рівня в 158 550 грн у 2022 році до значного показника в розмірі 487 750 грн у 2024 році (+329 200 грн). Така динаміка свідчить про покращення загальної фінансової ефективності діяльності підприємства.

Аналіз динаміки фінансових показників ТОВ «Еком'ясо Полісся» за період із 2022 по 2024 рік демонструє стабільне зростання доходів і прибутку підприємства. Основними факторами цього стали підвищення обсягів реалізації продукції, оптимізація витрат і раціональне управління фінансами. Водночас слід зазначити зростання фінансових витрат, що може вказувати на необхідність більш ефективного управління борговими зобов'язаннями.

Отримані результати свідчать про позитивні тенденції в розвитку підприємства, що створюють передумови для подальшого зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

Оцінка ліквідності компанії аналізує її здатність швидко конвертувати активи в ліквідні кошти без значних втрат вартості. Мета полягає у визначенні того, чи може компанія виконати свої зобов'язання за рахунок власних ресурсів.

Таблиця 2.3

Оцінка ліквідності підприємства

№ з/п	Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р.	
			2024 р	2023 р	2022 р	+/-	%
1.	Коефіцієнт покриття (загальний)	> 1	1,12	1,12	1,78	0,66	

2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,5	0,29	0,29	0,55	0,26	
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2	0,02	0,02	0,11	0,09	
4.	Частка оборотних засобів в активах	за планом	0,01	0,01	0,10	,07	
5.	Частка виробничих запасів в обор. активах	>0,5	0,02	0,02	0,02	-	
6.	Робочий капітал, тис грн.	середньо-галузеве	1,46	1,46	2,56	-0,75	

Коефіцієнт покриття визначає здатність підприємства повністю покрити свої короткострокові зобов'язання за рахунок усіх наявних оборотних активів. Нормативне значення цього показника перевищує 1. У 2022 році коефіцієнт покриття становив 1,78, що свідчить про достатній рівень ліквідності. Однак у 2023 і 2024 роках цей показник знизився до 1,12, що демонструє погіршення фінансового стану підприємства. Відхилення між 2024 і 2022 роками склало - 0,66, що є негативною тенденцією.

Цей коефіцієнт відображає здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання без урахування запасів, тобто за рахунок найбільш ліквідних активів. Нормативне значення показника – більше 0,5. У 2022 році коефіцієнт швидкої ліквідності дорівнював 0,55, що відповідало нормативу. Проте у 2023 та 2024 роках він знизився до 0,29, що є нижчим за норматив і свідчить про недостатню кількість ліквідних активів для покриття зобов'язань. Відхилення між 2024 і 2022 роками становить -0,26.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує частку короткострокових зобов'язань, які можуть бути погашені негайно за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. Мінімальне нормативне значення – більше 0,2. У ТОВ «Еком'ясо Полісся» цей показник упродовж аналізованого періоду залишався значно нижчим за норматив: у 2022 році – 0,11, а в 2023 і 2024 роках – лише

0,02. Відхилення між 2024 і 2022 роками склало -0,09, що вказує на критичний стан абсолютної ліквідності.

Цей показник демонструє частку оборотних активів у загальній структурі активів підприємства. У 2022 році частка оборотних засобів становила 0,10, проте у наступні роки вона знизилася до 0,01. Відхилення між 2024 і 2022 роками склало -0,07, що свідчить про зменшення частки оборотних активів у структурі балансу підприємства.

Нормативне значення цього показника перевищує 0,5. У ТОВ «Еком'ясо Полісся» протягом аналізованого періоду частка виробничих запасів залишалася на рівні 0,02, що значно нижче нормативу. Це може свідчити про недостатній рівень запасів для забезпечення безперебійного виробничого процесу.

Робочий капітал є важливим показником фінансової стійкості підприємства та характеризує різницю між оборотними активами і короткостроковими зобов'язаннями. У 2022 році робочий капітал становив 2,56 тис. грн., але в наступні роки він зменшився до 1,46 тис. грн. Відхилення між 2024 і 2022 роками склало -0,75 тис. грн., що свідчить про погіршення фінансової стійкості підприємства.

Аналіз ліквідності ТОВ «Еком'ясо Полісся» за період 2022–2024 років демонструє суттєве погіршення ключових фінансових показників. Зниження коефіцієнтів покриття, швидкої та абсолютної ліквідності свідчить про зменшення спроможності підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання. Зменшення частки оборотних активів у структурі балансу та низький рівень виробничих запасів можуть негативно вплинути на операційну діяльність компанії.

Для покращення ліквідності підприємству необхідно розробити комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію структури активів і пасивів, підвищення рівня грошових коштів та ефективне управління оборотними активами й запасами.

Платоспроможність компанії є ключовим показником її фінансового здоров'я. Її оцінка іноді може бути складною. У цій статті розглядаються різні підходи до аналізу платоспроможності компанії. Їх комплексне застосування дозволяє об'єктивно оцінити фінансовий стан компанії на початку наступного фінансового року.

Кожна компанія генерує різні типи грошових потоків протягом своєї діяльності. Однією з головних цілей фінансового менеджменту є досягнення фінансової рівноваги за всіма грошовими потоками. Для досягнення цього припливи та відпливи повинні бути збалансовані та синхронізовані, щоб забезпечити необхідну платоспроможність.

Платоспроможність компанії означає її здатність повністю та вчасно виконувати свої фінансові зобов'язання перед різними кредиторами, а також виконувати свої податкові зобов'язання перед урядом [38, с. 111].

Для цього компанія повинна завжди мати достатньо ліквідних активів для здійснення платежів, що підлягають негайній сплаті. Було показано, що фінансовий менеджмент повинен прагнути збалансувати всі грошові потоки на рівні, який гарантує повну здатність компанії виконувати свої фінансові зобов'язання.

Таблиця 2.4

Оцінка платоспроможності підприємства

№ з/п	Показники	Нормативне значення	Роки			2024 р. від 2022 р.
			2022 р.	2023 р.	2024 р.	+/-
1.	Коефіцієнт автономії	>0,5	0,1	0,1	0,1	-
2.	Коефіцієнт фінансової стабільності	>1	0,1	0,1	0,1	-
3.	Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	>0,1	0,01	0,01	0,01	-
4.	Коефіцієнт покриття (платоспроможності)	>1	0,08	0,08	0,08	-

Фінансова стабільність стосується здатності компанії працювати стабільно та зростати в довгостроковій перспективі, залишаючись платоспроможною навіть під час криз. Фінансово стабільна компанія має достатні ресурси для покриття операційних витрат, погашення боргів, інвестування в зростання та уникнення надмірних запозичень. Іншими словами, вона має фінансову свободу дій: навіть за складних умов така компанія не перебуває під загрозою неплатоспроможності. Компанія може отримувати вигідні кредити, формувати партнерські відносини з надійними постачальниками, інвестувати в нові проекти та приймати рішення, що зміцнюють її ринкові позиції, — і все це тому, що її фінанси збалансовані, а ризики перебувають під контролем.

Таблиця 2.5

Оцінка фінансової стійкості підприємства

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р.	
		2022 р	2023 р.	2024 р.	+, -	%
1.	Коефіцієнт фінансової залежності	0,5	0,5	0,4	0,1	
2.	Маневреність робочого капіталу	0,4	0,4	0,4	-	
3.	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,5	0,4	0,4	0,2	
4.	Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,2	0,2	0,2	-	
5.	Коефіцієнт стійкості фінансування	1	1	1	-	
6.	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	1	1	1	-	
7.	Коефіцієнт фінансової стабільності	1	1	1	-	

Аналіз ділової активності дає можливість визначити ефективність основної діяльності підприємства, що характеризується швидкістю обертання фінансових ресурсів підприємства.

Аналіз ділової активності підприємства здійснюється шляхом розрахунку таких показників:

- коефіцієнта оборотності активів;
- коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості;
- коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості;
- коефіцієнта тривалості обертів дебіторської і кредиторської заборгованостей;
- коефіцієнта оборотності матеріальних запасів;
- коефіцієнта оборотності основних засобів (фондовіддачі);
- коефіцієнта оборотності власного капіталу [34, с. 3].

Таблиця 2.6

Оцінка ділової активності підприємства

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення 2022 р. від 2024 р.	
		2022 р.	2023 р.	2024 р.	+/-	%
1.	Коефіцієнт оборотності активів	2,34	1,66	1,57	0,89	3
2.	Тривалість обороту активів (дні)	2,53	1,77	1,66	0,9	1
3.	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	14,68	24,2	33,34	5,54	8
4.	Тривалість обороту оборотних активів (дні)	24,86	15,08	10,94	1,16	2
5.	Коефіцієнт оборотності обігових коштів	4,47	2,77	2,32	-0,62	5
6.	Тривалість одного обороту коштів	81,65	131,77	157,33	-65,88	13
7.	Коефіцієнт оборотності запасів	2,94	1,99	1,84	0,89	2
8.	Тривалість обороту запасів (дні)	124,15	183,42	198,37	-109,20	12

9.	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	11,46	10,03	10,99	-9,56	10
10	Тривалість обороту власного капіталу (дні)	2,34	1,66	1,57	-0,89	20
11	Коефіцієнт завантаженості активів	2,94	1,99	1,84	-0,89	10
12	Коефіцієнт завантаженості активів в обороті	124,15	183,42	198,37	12,10	4
13	Коефіцієнт завантаженості власного капіталу	4,47	2,77	2,32	-0,62	10

Економічна ефективність стосується бажаного кінцевого результату використання всіх виробничих ресурсів і визначається шляхом порівняння досягнутих результатів із витратами на ці ресурси. Ефективність виробництва – це загальна економічна категорія, якісна характеристика якої відображається у високій ефективності використання виробничих ресурсів і праці. У сільському господарстві це означає досягнення максимального врожаю з одного гектара землі або однієї тварини з найменшими можливими витратами ресурсів і праці.

На відміну від основних засобів, оборотні активи беруть участь лише в одному виробничому циклі, втрачають свою фізичну форму та повністю переносять свою вартість на новостворений продукт. Оборотні активи постійно беруть участь у процесі виробництва та реалізації та присутні на всіх фазах кругообігу активів. Шляхом переходу від грошової форми вартості до товарної форми, потім до виробництва, назад до товарної форми і, нарешті, назад до грошової форми, оборотний капітал забезпечує безперебійну роботу компанії. Таким чином, оборотний капітал обслуговує виробничий сектор, тоді як поточні активи підтримують процес збуту [36, с. 119].

Отже, оборотний капітал – це гроші, що надаються як оборотний капітал та поточні активи для забезпечення безперервного виробництва та збуту.

2.3. Оцінка системи менеджменту ТОВ «Еком'ясо Полісся»

Ефективність виробництва – це об'єктивна економічна категорія, що характеризує ступінь досягнення загальних та індивідуальних результатів за рахунок оптимального використання всіх ресурсів підприємства (матеріальних, трудових, фінансових). Основною метою розробки корпоративної стратегії є забезпечення ефективного і прибуткового виробництва. У цьому випадку важливо вибрати оптимальні економічні рішення, що враховують всі аспекти діяльності компанії.

Економічна ефективність за рахунок реалізації певних організаційних і технічних заходів на певних етапах виробничого процесу може проявлятися в різних формах. При визначенні необхідно забезпечити порівнянність варіантів з точки зору поточних витрат і капітальних вкладень з урахуванням фактора часу. Залежно від сфери застосування розрізняють загальну, місцеву і часткову ефективність.

Загальне характеризує ефективність виробництва на підприємстві в цілому; місцеве характеризує окремі етапи виробництва, розподілу, обміну і споживання.; частково-ефективність використання певних ресурсів у виробничому процесі (предмети і засоби праці, капітальні вкладення, праця).

Відповідно до об'єктів визначення ефективність підрозділяється на:

- ефективність існуючого виробництва на всіх рівнях;
- ефективність капітальних вкладень, що витрачаються на будівництво, реконструкцію і модернізацію;
- ефективність капітальних вкладень, що витрачаються на технічне переозброєння підприємства, що використовується для створення техніки;
- ефективність зовнішньоекономічних;
- ефективність захисту навколишнього середовища [32, с. 73].

Залежно від мети і методу розрахунку розрізняють абсолютну і порівняльну ефективність. Це пов'язано з тим, що в практиці економічних розрахунків необхідно вирішувати два завдання:

- визначення та оцінка ефективності використання окремих видів витрат і ресурсів, економічної ефективності всього виробництва (галузей, об'єднань, підприємств), а також аналіз впливу різних організаційних і технічних заходів на продуктивність підприємства;

- порівняння і вибір найкращих варіантів нового обладнання, технології та організації виробництва.

Абсолютна економічна ефективність визначається підприємством в цілому і характеризує сукупний ефект (віддачу) від використання ресурсів і витрат. Порівняльна економічність характеризує економічні переваги одного варіанту перед іншими з точки зору раціонального використання ресурсів і витрат. При порівнянні і виборі організаційних і технічних заходів використовуються певні критерії і показники. Критерії характеризують принцип і підхід до оцінки економічної ефективності, тоді як показники є прямим способом оцінки. В умовах ринкової економіки, виходячи з критерію економічної ефективності, доцільно максимізувати прибуток від виробництва і реалізації продукції при мінімальних витратах.

Складність і різноманітність галузевих виробничих відносин, а також безліч факторів, що діють в них, мають великий вплив на економічну ефективність підприємства. Отже, його слід оцінювати за допомогою системи загальних і часткових показників. Всі вони служать для визначення економічної ефективності заходів, передбачених стратегією, поліпшення дизайну продукту, технології та організації виробництва.

Система показників ефективності управління, що підходить для наукових економічних досліджень, повинна відповідати певним основним принципам, а саме:

- ґрунтуватися на існуючій інформації та статистичній підтримці;

- всебічно відображати всі аспекти управлінської діяльності (економічні, організаційні, соціальні, екологічні);
- послідовно знижувати невизначеність і поступово звужувати можливі рішення з точки зору ступеня ефективності управлінської діяльності;
- володіти відносною гнучкістю, щоб адекватно реагувати на зміни внутрішніх умов і зовнішнього середовища управління. реагувати;
- бути сучасним, тобто зосередитися на використанні інформаційних технологій людини в системі.

При побудові системи показників ефективності управління доцільно використовувати диференційований підхід, який забезпечує застосування принципу "індикатор (критерій) проблеми", що дозволяє більш точно враховувати багатовимірність управлінської діяльності.

Підвищення ефективності та якості роботи підприємства в умовах ринкової економіки може бути досягнуто тільки за рахунок поєднання передових технологій і технологій з раціональною організацією виробництва і праці, тобто впровадження менеджменту [27, с. 452].

У менеджменті термін "ефективність" є одним з найбільш часто використовуваних і використовується в тих випадках, коли мова йде про конкретну оцінку. Застосування критерію ефективності до управлінських рішень тісно пов'язане з виживанням компанії.

Критерій ефективності-це приблизне вираження критерію раціональності при прийнятті рішень. Тому при оцінці ефективності необхідно знати, які або чий значення будуть максимізовані. Після їх ідентифікації необхідно визначити, як виміряти ступінь досягнення цих значень. Наступне завдання – поєднати ступінь досягнення цінностей з конкретними практичними діями, тобто спрогнозувати, які результати будуть отримані, якщо буде обраний саме цей варіант управління. І, врешті-решт, необхідно порівняти ці результати з витратами на вибори.

Керівництво компанії бере безпосередню участь в розробці і затвердженні різних варіантів стратегії, визначає шляхи виходу на нові ринки,

намічає перспективи просування на ринку і успіх або провал цих заходів визначається наступними факторами:

- відповідність зовнішньому середовищу;
- вплив часу;
- швидкість і рішучість;
- ефективність організаційної структури і ці фактори також можна назвати критеріями ефективності управління.

Основним фактором ефективності бізнесу і правильного вибору продукту є відповідність потребам споживачів. Якщо споживачі вважають, що пропонуваній продукт не має конкурентної переваги, вони просто проігнорують його або куплять його в дуже невеликій кількості. На думку споживачів, сьогодні успішною вважається діяльність компанії, яка найбільш ефективно відповідає їхнім потребам. Потреби ринку формуються зовнішнім середовищем-змінами в демографічній структурі населення, економічному добробуті, технологіях, політиці, а також змінами в культурі і цінностях [22, с. 100].

Менеджери повинні пам'ятати, що зміни в ринковому середовищі і, отже, вимоги споживачів є основною причиною проблем для компанії. Продукт, який ідеально вписується в ринкове середовище, поступово вступає в протиріччя з нею. Будь-яка компанія неминуче опиняється на межі краху, оскільки не в змозі адекватно реагувати на постійні зміни. Щоб залишатися на хвилі успіху (Історія розвитку компанії доводить, що це надзвичайно складне завдання), менеджерам необхідно постійно вдосконалювати свою бізнес-стратегію.

Проаналізуємо макроекономічні фактори ТОВ «Еком'ясо Полісся». Макроекономічний аналіз служить для визначення ринкових можливостей компанії. Ці ринкові можливості показують, де, в яких кількостях та за якими цінами продукція може бути продана найближчим часом.

Аналіз зовнішнього середовища дозволяє керівництву розробляти стратегії, що запобігають або пом'якшують негативний вплив зовнішнього середовища на господарську діяльність ТОВ «Еком'ясо Полісся».

Для оцінки макроекономічного середовища компанії ми складаємо групи аналітичних даних.

Загрози включають:

1. Низька або нижча за середню заробітна плата.
2. Поява нових, перспективних конкурентів.
3. Недосконала податкова політика, яка через неясності, плутанину та потенційні невідповідності в певних законодавчих положеннях може перешкоджати господарській діяльності.
4. Зниження попиту через падіння доходів домогосподарств, що проявляється у зниженні продажів
5. Недостатні стимули та мотивація працівників.
6. Конкуренція за сировину з боку партнерів-дистриб'юторів [18, с. 90].

Можливості:

1. Розширення каналів збуту.
2. Впровадження інновацій
3. Розробка та впровадження стратегічних рішень.
4. Введення в експлуатацію нової виробничої лінії.
5. Розширення асортименту продукції.
6. Збільшення продуктивності праці.
7. Зацікавленість іноземних партнерів у співпраці, зокрема в проектних інвестиціях.

Перейдемо тепер до аналізу внутрішніх факторів ТОВ «Еком'ясо Полісся» та перерахуємо сильні та слабкі сторони компанії.

Сильні сторони:

1. Відповідальна структура управління.
2. Висококваліфікований персонал.
3. Можливість економічно ефективного розширення асортименту продукції.
4. Сучасне технічне обладнання.
5. Надійні та надійні постачальники.

6. Налагоджені канали збуту;
7. Конкурентоспроможність на ринку.

Слабкі сторони:

1. Високі виробничі витрати.
2. Відсутність інформаційної бази за всіма структурними напрямками

З вищесказаного можна зробити висновок, що ТОВ «Еком'ясо Полісся» може використовувати стратегічну альтернативу «сильних сторін та можливостей».

Використовуючи свою сильну ринкову позицію, проводячи аналіз ринку та використовуючи свої конкурентні переваги, ТОВ «Еком'ясо Полісся» може вийти на нові сегменти ринку, обслуговувати додаткові групи клієнтів та розширювати виробництво завдяки високій виробничій потужності.

Слабкі сторони та ризики компанії слід ретельно вивчити, щоб переконатися, що їхній вплив не призведе до зниження продуктивності заводу.

Компанія, що досліджується, повинна дотримуватися агресивної стратегії. Така ситуація типова для привабливої галузі з низькою екологічною невизначеністю. Компанія отримує конкурентні переваги, які вона може забезпечити та розширити за рахунок своїх фінансових ресурсів.

Стратегія розвитку ТОВ «Еком'ясо Полісся» повинна бути спрямована на наступне:

- розширення виробництва та продажів;
- компанія повинна залучати нових клієнтів та стикатися зі значними викликами;
- цінова конкуренція;
- залучення клієнтів до співпраці за допомогою конкурентного ціноутворення;
- розвиток нових сегментів ринку;
- просування бренду.

Висновки до розділу 2

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Еком'ясо Полісся» за період 2022–2024 років свідчить про поступове погіршення ключових показників. Зокрема, робочий капітал зменшився з 2,56 тис. грн у 2022 році до 1,46 тис. грн у 2024 році, що вказує на зниження фінансової стабільності підприємства. Відхилення у розмірі -0,75 тис. грн свідчить про необхідність перегляду управлінських рішень щодо структури активів та пасивів.

Коефіцієнти ліквідності, зокрема коефіцієнт покриття, швидкої та абсолютної ліквідності, залишаються нижчими за нормативні значення, що вказує на зниження здатності підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання. Зменшення частки оборотних активів у структурі балансу та низький рівень виробничих запасів можуть негативно впливати на операційну діяльність компанії.

Оцінка платоспроможності підприємства за допомогою відповідних коефіцієнтів (автономії, фінансової стабільності, забезпеченості власними засобами) також демонструє відсутність позитивної динаміки. Значення коефіцієнтів залишаються значно нижчими за нормативні рівні, що свідчить про високу залежність компанії від зовнішніх джерел фінансування.

Аналіз ділової активності ТОВ «Еком'ясо Полісся» виявив зниження ефективності використання активів підприємства. Зокрема, коефіцієнт оборотності активів знизився з 2,34 у 2022 році до 1,57 у 2024 році, що свідчить про уповільнення обертання фінансових ресурсів. Також спостерігається зростання тривалості обороту активів і запасів, що може свідчити про неефективне управління виробничими ресурсами.

Економічна ефективність діяльності підприємства потребує підвищення за рахунок оптимізації використання виробничих ресурсів і впровадження сучасних технологій. Відсутність належної інформаційної бази та високі виробничі витрати є основними слабкими сторонами компанії, які обмежують її конкурентоспроможність.

ТОВ «Еком'ясо Полісся» має значний потенціал для розвитку завдяки своїм сильним сторонам, таким як сучасне технічне обладнання, висококваліфікований персонал і налагоджені канали збуту. Використовуючи стратегічну альтернативу «сильних сторін та можливостей», компанія може розширити свою присутність на ринку, залучити нових клієнтів і підвищити продуктивність праці.

Однак слабкі сторони підприємства, такі як високі виробничі витрати та недостатня інформаційна база, потребують ретельного аналізу та усунення. Лише за умови реалізації комплексного підходу до вдосконалення управління і підвищення ефективності діяльності компанія зможе досягти довгострокової фінансової стабільності та конкурентоспроможності на ринку.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Еком'ясо Полісся» забезпечити сталий розвиток, підвищити фінансову стійкість і зміцнити свої ринкові позиції навіть в умовах кризових явищ у зовнішньому середовищі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА БІЗНЕСУ

3.1. Напрями удосконалення ефективності менеджменту суб'єкта бізнесу

Ефективне управління означає управління діяльністю компанії з мінімальними витратами та максимальною вигодою. В управлінні розрізняють економічну та соціальну ефективність. Економічна ефективність призводить до економічних переваг, що відображаються у вищих прибутках, нижчих витратах, покращенні якості тощо. Соціальна ефективність призводить до соціальних вигод. До них належать більша задоволеність працівників, покращення умов праці та підвищення добробуту. Зв'язок між економічною та соціальною ефективністю є тісним: покращене економічне середовище часто призводить до більшої соціальної задоволеності, і навпаки, більша соціальна задоволеність призводить до більшої економічної ефективності.

Підвищення прибутковості компанії призводить до вищої заробітної плати (завдяки використанню матеріальних стимулів) і, як наслідок, до більшої задоволеності працівників. Більша соціальна задоволеність, у свою чергу, сприяє вищій продуктивності та покращенню якості, а отже, і більшій прибутковості тощо. Однак слід зазначити, що соціально орієнтовані заходи показують свій ефект лише в довгостроковій перспективі. Тому такі заходи також повинні бути узгоджені зі стратегічними та тактичними планами. Фактори, що підвищують ефективність управління, включають:

- взаємодію в рамках системи управління;
- оптимальне використання часу [39, с. 77].

Взаємодія в рамках системи управління передбачає взаємний вплив усіх відділів компанії. Важливість цієї взаємодії зростає зі зростанням спеціалізації організації. Співпраця між відділами дозволяє компанії функціонувати як

єдиний механізм та позбавлятися зайвих посередників. Така взаємодія покращує продуктивність на всіх рівнях, включаючи управлінський, одночасно знижуючи витрати.

Одним із напрямків підвищення ефективності та управління підприємством є система стратегічного управління, яка використовує інформаційно-комунікаційні системи та інструменти. У цьому контексті для ТОВ «Еком'ясо Полісся» пропонується наступна модель стратегічного управління.

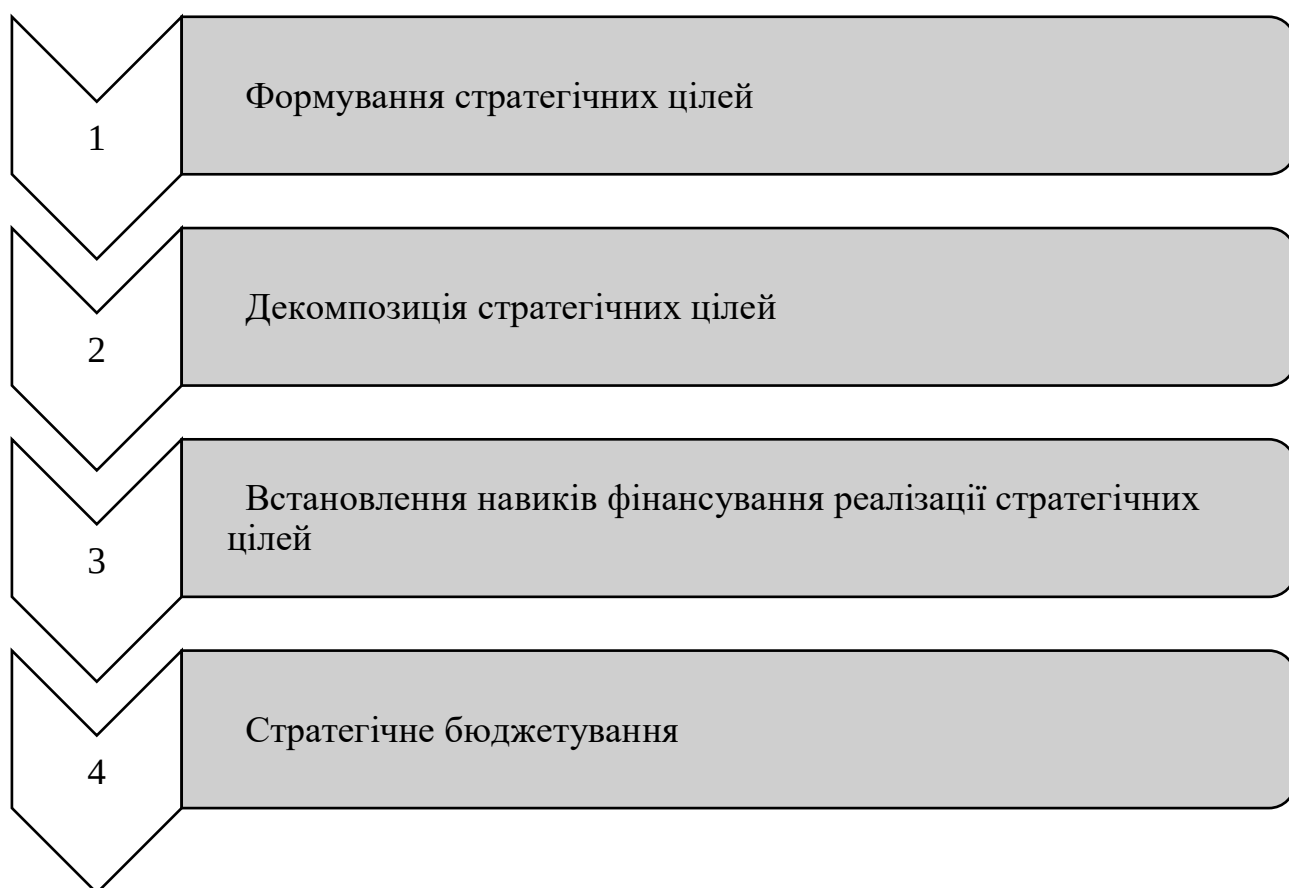


Рис. 3.1. Пропонована модель стратегічного управління в ТОВ «Еком'ясо Полісся»

Для ефективної реалізації запропонованої моделі організація повинна впровадити інформаційно-комунікаційну систему (ІКС) для взаємодії між структурними підрозділами (включаючи експертів).

До складу експертної групи входять висококваліфіковані кадри з досвідом

роботи в організації не менше трьох років та продемонстрованою високою професійною діяльністю. Експертна група узгоджує місію та ціннісні орієнтири організації. Після завершення всіх коригувальних дій місія та цінності компанії затверджуються керівництвом організації.

Необхідність такого ретельного формулювання місії та цінностей організації зумовлена їх довгостроковим характером та основою, на якій будуються всі стратегічні цілі організації та визначаються шляхи її розвитку.

Одночасно з розробкою та затвердженням місії та цінностей організації проводиться аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. На нашу думку, відповідальність за реалізацію цієї діяльності має покладатися на головного бухгалтера ТОВ «Еком'ясо Полісся». Результати цього аналізу мають лягти в основу розробки системи стратегічних цілей організації.

Потім цілі декомпонуються, тобто кожна ціль деталізується у вигляді конкретних завдань, які необхідно виконати протягом обмеженого періоду часу. Для забезпечення досягнення цілей важливо визначити джерело фінансування. Для цього запропонована модель включає інструмент: стратегічне бюджетування [26, с. 70].

На початковому етапі описуються заходи, які забезпечать досягнення заявленої стратегічної мети. На цьому етапі визначаються ключові ресурси, необхідні для досягнення мети, їх обсяг та витрати на їх отримання

Усі ситуаційні змінні та всі функції процесу управління взаємопов'язані та не можуть розглядатися незалежно. Процес управління служить для врахування факторів зовнішнього середовища та оцінки успіху відкритої організаційної системи. Водночас численні управлінські рішення приймаються в умовах невизначеності та через погано структуровані проблеми, пов'язані з динамічною взаємодією внутрішніх та зовнішніх факторів. Тому прийняті та впроваджені рішення мають як позитивні, так і негативні наслідки для компанії, які слід передбачити якомога раніше під час процесу прийняття рішень.

Таким чином, процес управління є складним балансуванням, яке, за необхідності, вимагає свідомих компромісів на благо всіх. Тому ефективно

управління передбачає інтегрований підхід.

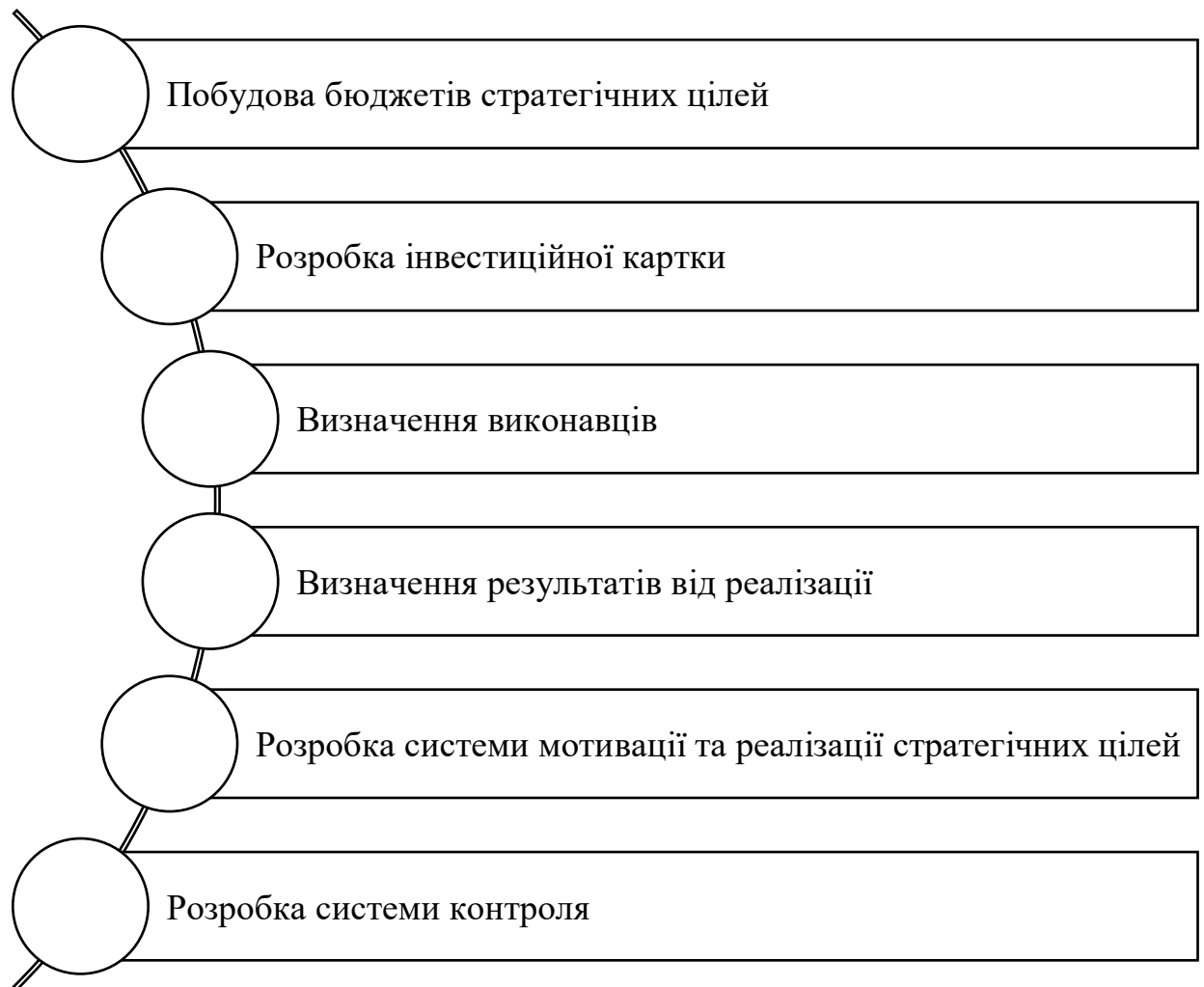


Рис. 3.2. Пропонована послідовність етапів стратегічного бюджетування у рамках моделі стратегічного управління

Наступний крок передбачає розробку інвестиційної карти, яка визначає попередньо визначені джерела фінансування та розподіляє суми інвестицій за часовими рамками реалізації заходів у рамках стратегічної мети.

У межах визначених заходів вони потім розподіляються між виконавцями на основі їхніх відповідних функцій. Крім того, кожному виконавцю призначається певний обсяг та склад ресурсів для досягнення цілей, а також розробляється план їх розподілу з плином часу [23, с. 98].

Далі визначаються потенційні результати досягнення кожної мети у

відповідні часові рамки. Ці результати можуть бути як якісними, так і кількісними.

Заключним етапом системи стратегічного бюджетування є визначення контрольних періодів та проміжних показників, досягнення яких буде оцінюватися.

Важливим аспектом ефективної реалізації запропонованої моделі забезпечення довгострокової фінансової стійкості організації в умовах цифровізації є використання сучасних аналітичних методів та інструментів. Однак ці методи слід використовувати лише тоді, коли вони забезпечують максимальний ефект при мінімальних витратах інтелектуальних, людських, матеріальних та фінансових ресурсів. Тому на кожному етапі запропонованої моделі слід використовувати комбінацію методів для отримання об'єктивної інформації для прийняття управлінських рішень. Для вирішення цієї проблеми запропоновано модель методологічного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень на різних етапах управління довгостроковою фінансовою стійкістю організації.

3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Система адаптації та професійного розвитку сприяє підвищенню ефективності управління. Професійний розвиток спрямований на покращення та поглиблення знань, навичок та здібностей співробітників у певній сфері роботи.

Регулярні оцінки ефективності роботи відіграють мотивуючу роль у покращенні роботи менеджерів. Головною метою оцінок ефективності роботи є виявлення навичок та потенціалу кожного співробітника. Крім того, вони служать іншій меті: почуття відповідальності перед майбутнім оцінюванням мотивує менеджерів краще використовувати свої навички та досягати кращих результатів [31, с. 55].

Одним з найважливіших заходів для підвищення ефективності управління є активне просування інновацій у компанії. Створення та підтримка атмосфери творчого дослідження є прямою відповідальністю керівництва. Фактори, що сприяють інноваціям, включають: забезпечення необхідної свободи для розвитку інновацій; надання новаторам необхідних ресурсів та обладнання; та пропонування підтримки з боку вищого керівництва; проведення дискусій для обміну ідеями; та підтримка ефективної комунікації з колегами, іншими відділами, університетами та зовнішніми науковими установами, а також поглиблення взаєморозуміння між співробітниками.

Одним з найефективніших методів підвищення ефективності управління є мотивація. Мотивація – це стимулювання активності, процес мотивації себе та інших до праці, а також вплив на поведінку людини таким чином, щоб досягати особистих, колективних та суспільних цілей.

Існує специфічна система трудових мотивів. До них належать мотиви, пов'язані зі значущістю та суспільною користю праці; статусні мотиви, пов'язані з суспільним визнанням трудової діяльності; отримання матеріальних благ; та мотиви, спрямовані на певний рівень інтенсивності праці.

Одним з головних завдань менеджера щодо підвищення ефективності управління є виявлення мотивів кожного окремого співробітника та узгодження їх з цілями компанії.

Делегування, тобто доручення співробітникам конкретних завдань, відіграє важливу роль в ефективному управлінні. Переваги делегування:

- звільнення менеджера від тягаря найважливіших завдань;
- розширення сфери відповідальності організації;
- сприяння ініціативі, навичкам та експертному досвіду співробітників;
- розширення процесу прийняття рішень [24, с. 99].

Менеджери повинні пам'ятати, що делегування завдань та повноважень не звільняє їх від відповідальності. Делегування — це не спосіб уникнення відповідальності, а радше форма розподілу праці, яка призводить до більшої ефективності.⁴ Ефективність управління суттєво залежить від організаційної

структури управління в компанії. Правильний вибір організаційної структури визначає швидкість та ефективність прийняття рішень, ефективне виконання управлінських завдань і, отже, загальну ефективність управління в компанії.

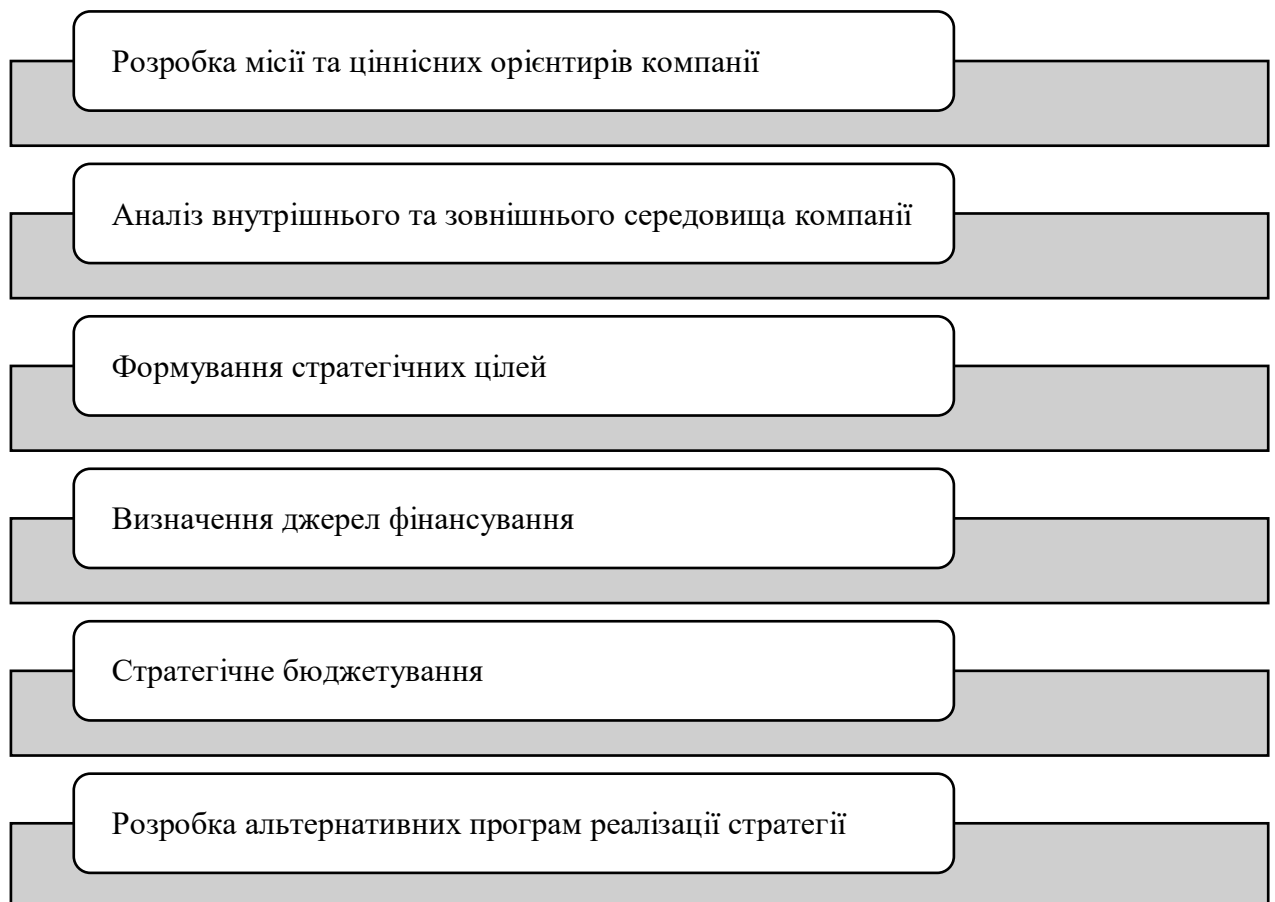


Рис. 3.3. Запропонована модель методичного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень на різних етапах стратегічного управління

Запропонована модель містить перелік найефективніших методів стратегічного аналізу та прогнозування, які слід застосовувати на кожному етапі довгострокового фінансового управління організацією.

Наприклад, під час розробки місії та цінностей організації рекомендується використовувати експертні консультації, оскільки це дозволяє врахувати думки всіх зацікавлених сторін під час визначення розвитку організації

Для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації ми пропонуємо використовувати PEST та SWOT-аналізи на додаток до експертних інтерв'ю. Ці методи є усталеними, простими у застосуванні та

ресурсоефективними. За заданих умов їх можна інтегрувати в існуючі програмні продукти.

На етапі визначення стратегічної бізнес-одиниці основою слугують результати попереднього етапу. Крім того, використовується модель п'яти сил та SNW-аналіз. Ці методи дозволяють визначити конкурентну позицію компанії та оцінити вплив окремих факторів середовища на її майбутній розвиток. На цьому етапі також пропонується аналіз портфеля. Сучасні ІТ-рішення від ІТ-компаній дозволяють одночасно та формалізовано застосовувати всі ці методи дослідження.

Результати аналізу сприяють розробці системи стратегічних цілей та їх розбивці. Згодом, в рамках нашої моделі, ми пропонуємо оцінку джерел фінансування для реалізації стратегічних цілей. Цей етап включає оцінку та визначення найефективніших довгострокових фінансово-економічних інструментів, а також визначення структури їх застосування. На цьому етапі пропонується використовувати розроблену та запропоновану матричну модель для вибору джерел фінансування для реалізації кожної стратегічної цілі. Згодом, на основі економіко-математичного моделювання, а також фінансово-економічного аналізу, створюється стратегічний бюджет.

Застосовуючи певні методи у визначеній послідовності, можна створити систему високоякісного методологічного забезпечення всього процесу управління стратегічним розвитком компанії.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Застосування процесно-орієнтованого підходу до формування компонентів системи корпоративного управління (СКУ) дає такі компоненти: управлінський персонал, структурне та функціональне забезпечення, методи управління, технології та обладнання, а також інформація. Ця група компонентів має спільну характеристику: забезпечення (інформаційне,

технологічне, кадрове тощо) для виконання робіт на кожному етапі процесу прийняття рішень. Тому пропонується оцінювати компоненти СКУ з точки зору забезпечення ефективності процесу прийняття та впровадження рішень. Основними етапами цього процесу є:

- діагностика об'єкта управління;
- оцінка та аналіз факторів навколишнього середовища;
- визначення проблеми;
- розробка альтернатив;
- прийняття рішень;
- впровадження рішення;
- моніторинг та оцінка результатів [6, с. 70].

Комплексна взаємодія всіх визначених компонентів забезпечує ефективне та продуктивне функціонування СКУ. І навпаки, будь-яке порушення функціонування навіть одного компонента призводить до краху СКУ та провокує кризову ситуацію.

Згідно з методикою оцінки системи управління, персонал є одним з невід'ємних компонентів. Він формує основу функціонування компанії, визначає етап її розвитку та прогресу, а також створює умови для покращення та вдосконалення діяльності компанії. Для успішного виконання всіх завдань, поставлених перед управлінським персоналом, необхідно постійно контролювати та забезпечувати наступне: достатню кількість менеджерів, їх рівень кваліфікації, відповідність їхніх профілів підготовки завданням, що виконуються, творчий потенціал менеджерів, їхню готовність до змін, а також орієнтоване на майбутнє мислення та готовність до ризику на всіх рівнях.

Для аналізу ефективності системи управління також розраховуються різні ключові показники ефективності (наприклад, співвідношення управлінських витрат до виробничих витрат, кількість товарної продукції на гривню, вкладену в управлінські витрати).

Для оцінки ефективності управління компанією можуть бути використані такі критерії:

- прибутковість компанії, якість продукції, ступінь дефіциту продукції, розмір та складові виробничих потужностей, якість (ефективність) технології виробництва, ритмічність та безперервність виробничого циклу, виробничі плани використання ресурсів та обладнання, тип та вік обладнання, логістичні плани постачання сировини, надійність, довговічність, безпека; транспортабельність;

- Документація компанії, стандарти праці, умови праці, графік роботи, взаємовідносини в команді (працівник-працівник, керівник-підлеглий, керівник-команда), плинність кадрів, рівень професійної та кваліфікаційної підготовки працівників (рівень експертизи), пунктуальність, обґрунтованість, оптимальність, законність, гнучкість прийнятих рішень;

- Вимоги інвесторів та кредиторів, ліквідність та платоспроможність, прибутковість, фінансова стабільність та ділова активність, співвідношення активів до пасивів (доходи та витрати), обсяги експорту та імпорту продукції, розрахунок витрат компанії;

- Частка ринку компанії (імідж компанії, громадська думка тощо, ринкова кон'юнктура, темпи зростання ринку, етап розвитку компанії, ключові потреби клієнтів, якість дослідження ринку, рівень цін на відповідну продукцію, аналіз складових замовлення, асортимент та склад продукції) [30, с. 13].

Вимоги до вибору постачальників та посередників, аналіз вартості складових готової продукції, умови зберігання, терміни постачання сировини та ресурсів, а також відвантаження готової продукції, проміжне зберігання та терміни реалізації готової продукції.

Структурно-функціональне забезпечення управлінського потенціалу компанії складається з низки незалежних управлінських підрозділів, кожен з яких має певні функції в процесі управління. Ці підрозділи повинні мати кілька ієрархічних рівнів, а також прямі та непрямі зв'язки всередині та між ними. На практиці при аналізі управлінських структур використовуються такі параметри організаційної структури: принцип проектування, тип та кількість рівнів управління, ступінь централізації лінійного та функціонального управління,

функціональний склад структурних підрозділів та кількість працівників на одного керівника.

Кількість рівнів управління виявляється ключовим параметром. Вона безпосередньо впливає на вибір структурного типу та, зрештою, на ефективність системи управління. Кількість рівнів управління характеризує протяжність ієрархічної лінії від вищих до нижчих рівнів. Чим більше рівнів має структура, тим довше триває процес управління — підготовка та прийняття рішень, тим більший ризик спотворення управлінської інформації та вища ймовірність затримок.

Враховуючи вищезазначену мету оцінки системи управління виробничих компаній, ця оцінка повинна базуватися на оцінці ефективності їхньої організаційної структури, людських ресурсів та результатах опитувань працівників щодо доцільності та ефективності управлінських заходів. Отже, загальна концепція оцінки ефективності системи управління виробничим підприємством повинна включати впровадження певного триетапного алгоритму.

Висновки до розділу 3

ТОВ «Еком'ясо Полісся» є прикладом успішної компанії, діяльність якої повністю залежить від ефективного стратегічного управління. Фінансово-економічні показники свідчать про те, що чистий прибуток компанії від реалізації продукції має тенденцію до зростання, збільшившись на 83 558 000 гривень, або на 1,53%, у 2024 році порівняно з 2023 роком. Одночасно собівартість реалізованої продукції зменшилася на 207 724 000 гривень, або на 4,86%.

Це також є позитивною тенденцією. Чистий прибуток збільшився порівняно з аналогічним періодом минулого року, досягнувши 80 981 тис. гривень на кінець фінансового року (зростання на 131,43%). Рентабельність

продукції покращилася на 2,30%. Коефіцієнт ліквідності покращився на 0,25, а коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшився на 0,0016.

Фінансова автономія (фінансова незалежність) збільшилася на 0,17 у 2020 році, тоді як коефіцієнт оборотності активів зменшився на 0,4. Це свідчить про те, що компанія постійно покращує своє фінансове становище, незважаючи на труднощі. Стратегії ТОВ «Еком'ясо Полісся» спрямовані на задоволення потреб та очікувань споживачів, тим самим зберігаючи лідируючі позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв.

Завжди враховуються інтереси захисту навколишнього середовища та зацікавлених сторін. Невід'ємною частиною цих стратегій є постійне вдосконалення системи управління, яка відповідає вимогам стандартів та точно прогнозує ринкові тенденції.

ВИСНОВКИ

Отже, ринкова економіка висуває високі вимоги до управлінських навичок. Найважливішим завданням вищого керівництва є розробка та впровадження ефективної структури, що відповідає певним критеріям. Продуктові інновації повинні мати вирішальне значення для виживання окремих компаній, а також для стабілізації та процвітання економіки. Розвиток нового типу менеджера буде ключовим фактором успіху: високопрофесійного, компетентного в широкому спектрі економічних та соціальних питань, з сильним почуттям відповідальності за власну діяльність.

Подолання існуючих слабких сторін в управлінні дозволить компаніям краще реалізувати свій потенціал, покращити якість своєї продукції та підвищити свою конкурентоспроможність. Сучасна теорія та практика управління є особливо важливими, оскільки кожна відповідальна компанія в умовах ринкової економіки повинна використовувати світовий досвід управління. Розширення українських компаній та світових ринків вимагає цього. Зростаюча відповідальність за підготовку та реалізацію управлінських рішень ставить високі вимоги до підготовки фахівців з управління.

Менеджмент – це процес планування, організації, мотивації та контролю ресурсів для досягнення визначених цілей. Воно охоплює управління співробітниками, командами, відділами та активами компанії.

Ефективність менеджменту, як соціально-економічна категорія, стосується результативності конкретної діяльності та ступеня оптимального використання матеріальних, фінансових та людських ресурсів. На неї впливає низка факторів, які можна класифікувати за такими критеріями: тривалість, тип, ступінь формалізації, залежність від обсягу, змісту та форми впливу.

Економічну ефективність менеджменту можна визначити за допомогою ключових показників: економічної ефективності використання матеріальних ресурсів, виробничих потужностей, капітальних вкладень та кадрової діяльності, а також загальних та динамічних показників ефективності.

Оптимальне управління часом базується на чіткому плануванні роботи, яку виконує керівник та його співробітники: на день слід планувати не більше трьох важливих та десяти загальних завдань; після виконання важливого завдання на початку робочого дня слід встановити подальші пріоритети; розподіл завдань за необхідним часом та важливістю передбачає чітке створення умов для їх виконання (організація робочого місця, забезпечення умов та ресурсів для належного виконання роботи).

Аналіз показав, що ТОВ «Еком'ясо Полісся» створило всі підсистеми управління, необхідні для забезпечення його довгострокової роботи.

Стратегічний підхід до управління, який використовує інформаційно-комунікаційні системи та інструменти, значно сприяє підвищенню ефективності та управління бізнесом громадського харчування в сучасному динамічному середовищі.

Аналіз діяльності ТОВ «Еком'ясо Полісся» показав, що компанія успішно розвивається і володіє високим технічним потенціалом. Компанія займає відносно велику частку ринку, що дозволяє її продукції вільно і легко конкурувати з продукцією інших компаній. Аналіз системи управління на підприємстві показав, що управління персоналом підприємств повинно здійснюватися з використанням поєднання адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів управління.

Недоліки системи управління компанії найбільш яскраво проявляються в періоди максимального попиту на продукцію компанії, що відбивається в неможливості мобілізації співробітників.

У цьому контексті для організації було розроблено модель стратегічного управління. Ефективне впровадження моделі вимагає впровадження інформаційно-комунікаційної системи в організації. Ключовою особливістю моделі є інтеграція стратегічного бюджетування поза системою. Також розроблено процес впровадження системи стратегічного бюджетування в організації. Для забезпечення ефективного функціонування моделі

запропоновано методичне забезпечення, яке має застосовуватися під час впровадження всіх елементів моделі.

Після проведення аналізу, ми визначили такі сильні сторони, як сильна конкурентна позиція на ринку, впровадження високоякісної продукції та позитивний корпоративний імідж. До слабких сторін належали високі виробничі витрати, недостатнє використання потужностей, неадекватні інноваційні ресурси та нестабільне фінансове становище.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегічне управління / І. Ансофф. – Київ: Центр учбової літератури, 2020. – 312 с.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом: навчальний посібник / Л. В. Балабанова. – Харків: Видавництво ХНЕУ, 2019. – 384 с.
3. Балабанова, Л. В. Управління маркетинговою діяльністю: навч. посібник / Л. В. Балабанова. – К.: Центр учбової літератури, 2020. – 384 с.
4. Беженар І. Можливості використання інтернет-маркетингу в діяльності сімейних ферм. *Аграрна економіка*. 2022. № 3-4. С. 66-74.
5. Бердинець М. Д. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі [текст] навч. посіб. / М. Д. Бедринець, А. В. Сурженко. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 352 с.
6. Білорус Т. В. Формування стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства на основі аналізу портфеля. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 184–195.
7. Бланк І. А. Управління фінансовою стійкістю підприємства / І. А. Бланк. – Київ: Ельга, 2021. – 528 с.
8. Бланк, І. А. Управління фінансовою безпекою підприємства / І. А. Бланк. – К.: Ніка-Центр, 2021. – 416 с.
9. Буняк Н. М. Маркетинговий менеджмент: конспект лекцій. Луцьк: Східноєвропейський національний університет імені Лесі України, 2019. 76 с.
10. Верба В. А. Менеджмент організацій: підручник / В. А. Верба, О. І. Ткаченко. – Київ: КНЕУ, 2020. – 472 с.
11. Войчак, А. В. Маркетинг: стратегія і тактика / А. В. Войчак. – К.: КНЕУ, 2022. – 512 с.
12. Воронкова А. Економіка підприємства: навчальний посібник / А. Воронкова, С. Батюк. – Львів: Новий Світ-2000, 2021. – 416 с.

13. Герасимчук В. Г. Економіка та організація інноваційної діяльності / В. Герасимчук, О. Кузьмін, Т. Мельник. – Київ: Центр учбової літератури, 2022. – 368 с.
14. Герасимчук, В. Г. Економіка підприємства / В. Г. Герасимчук, О. І. Амоша. – К.: Знання, 2020. – 456 с.
15. Гончарук А. Глобальні стратегії управління бізнесом / А. Гончарук. – Харків: Фоліо, 2020. – 320 с.
16. Гречко А. В., Гречухін А. С. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. №1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/44.pdf (дата звернення: 02.12.2025).
17. Грішнова, О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини / О. А. Грішнова. – К.: Знання, 2021. – 384 с.
18. Гуторова О. О. Менеджмент організації: навч. посібник / О.О. Гуторова. Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. Х.: ХНАУ, 2017. 267 с.
19. Друкер П. Ефективний керівник / Пітер Друкер; пер. з англ. – Київ: Наш Формат, 2019. – 224 с.
20. Друкер, П. Ф. Ефективний керівник / П. Ф. Друкер; пер. з англ. – К.: Основи, 2019. – 256 с.
21. Дядик Т. В., Даниленко В. І. Дикопавленко В. М. Ціни та чинники маркетингової цінової політики в агробізнесі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. №4 (31) С. 58-64.
22. Єрмошенко М. Моделі та методи управління підприємствами / М. Єрмошенко, О. Кравченко. Київ: Кондор, 2021. 352 с.
23. Єрмошенко, М. М., Білан, Ю. О., Мельник, С. В. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник / М. М. Єрмошенко та ін. К.: КНЕУ, 2020. 328 с.
24. Завадський, Й.С., Олійник, О.В., Мартиненко, М.М. Менеджмент організацій: теорія і практика / Й.С. Завадський та ін. К.: Центр учбової літератури, 2021. 576 с.

25. Іншин М. І., Костюк В. Л. Трудове право України. Підручник. К.: ЦУЛ. 2020. 472 с.
26. Кармазін, Ю.В., Скібіцька, Л.В., Гончарук, А.Г. Організаційна поведінка: теорія і практика / Ю.В. Кармазін та інші – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2022.– 392 с.
27. Карпушенко К.О., Садовська І.Б Організаційно-економічні засади ефективного менеджменту бізнесу // Науковий журнал "Економіка і менеджмент". - №4(28) - 2022 - С 125-138
28. Кириленко О.В "Вплив сучасних технологій на ефективність бізнес процесів" - видання економічного факультету університету м.Київ
29. Конспект лекцій з дисципліни «Маркетинг інновацій» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня зі спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньо-професійною програмою «Менеджмент» / Укладачі: Карімов Г.І., Стеблюк Н.Ф. Кам'янське: ДДТУ, 2022. 64 с.
30. Корж М. В., Чуніхіна Т. С. Теоретико-методичні засади маркетингового забезпечення господарюючого суб'єкта. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. №24(3). С. 119-124.
31. Котлер, Ф., Армстронг, Г., Сандерс, Дж., Вонг, В. Основи маркетингу / Ф.Котлер та ін.; пер з англ. К.: Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2020.– 720 с.
32. Кочерга С. В. Моделі та методи прийняття рішень у сфері управління збалансованим розвитком промислових підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 1. С. 144-156.
33. Лігоненко, Л.О., Ткаченко, Н.В., Савчук, Л.М., Романенко, Ж.В. Управління фінансовою стійкістю підприємств / Л.О Лігоненко та ін.– Харків: Фактор, 2019. 432 с.
34. Лук'янченко, Д.Г., Павловська Ю.В., Чернишова О.П., "Проблематика розвитку бізнесу в умовах глобалізації" // Економіка України.– 2021. №3.С.34-42.

35. Мазаракі, А.А., Бутенко Н.В., Ковальчук О.Н., "Сучасні аспекти управління бізнес-процесами" // Бізнес Інформ.– 2022.– №7.– С.23-29.
36. Маркетинг: Світовий досвід та український вимір: підручник / За заг. ред. А. О. Старостіної. Київ: Видавництво Ліра-К, 2024. 484 с.
37. Маркетинг: навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.]; за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 180 с.
38. Маркетинг: навч. посіб. для підготовки до атестаційного іспиту здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 075 «Маркетинг» / за ред. А. В. Вербицької, С. О. Полковниченко. Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка», 2024. 276 с.
39. Маркетинг: підручник для студентів економічних спеціальностей закладів вищої освіти / Р. І. Буряк [та ін.]. 2-ге вид. перероб. та допов. - К.: ЦП "КОМПРИНТ", 2023. 537 с.
40. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник / О. С. Борисенко, А. В. Шевченко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко. К.: НАУ, 2022. 204 с.
41. Маркетинговий менеджмент: Опорний конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальності 075 «Маркетинг», спеціалізації «Промисловий маркетинг» / Н. В. Язвінська;. КПП ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 37 с.
42. Марченко О. М. Практикум з менеджменту: навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 224 с.
43. Менеджмент організацій: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л. Є. Довгань, І. П. Малик, Г. А. Мохонько, М. В. Шкробот. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
44. Менеджмент: Навчальний посібник / Н. С. Краснокутська, О. М. Нащекіна, О. В. Замула та ін. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
45. Мескон, М., Альберт М., Хедоурі Ф. "Основи менеджменту" (переклад з англ.)-Київ: КНЕУ, 2020 рік

46. Основи менеджменту: Конспект лекцій: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.
47. Павлов К. В., Лялюк А. М., Павлова О. М. Маркетинг: теорія і практика: підручник. Луцьк: СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф» 2022. 408 с.
48. Палеха Ю., Мошек Г., Миколайчук І. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2018. 528 с.
49. Палига Є. М., Гірняк О. М., Лазановський П. П. Маркетинг: підруч. Львів: Українська академія друкарства, 2020. 352 с.
50. Петруня Ю. Є. Маркетинг: навч. посіб. 4-те вид., перероб. і допов. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2024. 360 с.
51. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб. за ред. Ю. Є. Петруні. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2017. 216 с.
52. Пилипенко С. М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. №10. С. 452–456.
53. 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.
54. Поповиченко Г. С. Особливості маркетингової діяльності фермерських господарств. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 2. С. 124-133.
55. Примак Т. О. Стратегії позиціонування у теорії маркетингу. *Маркетинг і менеджмент*. 2023. № 1. С.13-20.
56. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 312 с.

57. Снітко Є. О., Завгородня Є. Є. Менеджмент: підруч. для студ. ден. та заоч. форм навч. першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування / Єлизавета Олександрівна Снітко, Євгенія Євгеніївна Завгородня; ДР «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка» Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2018. 281 с.
58. Сокол Т. Г. Основи торгівельної діяльності. Київ: Грамота, 2022. 263 с.
59. Сударкіна С.П., Маслій О.О. Планування маркетингової діяльності підприємств у сучасних умовах: інструменти і організація. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». 2022. № 28. С. 94–99.
60. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник / О. М. Сумець; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
61. Сус Т., Гречаник Н. Ю., Шпак, А. Д. Кооперація фермерів в маркетинговій діяльності. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. С. 3-4.
62. Ткаченко А. М., Морщенко Т. С. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом: монографія. Запоріжжя: Видавництво Запорізької державної інженерної академії, 2022. 234 с.
63. Ткаченко Т. І. Гаврилюк С. П. Економіка торгівлі. Київ: КНТЕУ, 2022. 180 с.
64. Ткачук В. О., Вернигора Р. В. Удосконалення системи управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. пр. 2022. № 1(15). С. 257–264.
65. ТОВ «Еком'ясо Полісся». URL: <https://opendatabot.ua/c/42260668> (дата звернення: 02.12.2025).

66. Управління персоналом в інституційній економіці: матеріали II Всеукр. наук. практ. конф. студ., аспір. і мол. вчених з міжнародною участю 28 квітня 2021 року. Київ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 209 с.

67. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

68. Фінансовий менеджмент: підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. М. І. Крупки; [М. І. Крупка, О. М. Ковалюк, В. М. Коваленко та ін.]. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 440 с.

69. Харун О. А. Аналіз сучасних методичних підходів щодо оцінки трудового потенціалу підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2022. Вип. 12. С. 354–358.

70. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Кондор, 2018. 434 с.

71. Цвілій С. М., Корнієнко О. М. Розробка стратегії диверсифікації діяльності Вітчизняних підприємницьких структур. Стратегічні пріоритети трансформації економіки в умовах цифровізації: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Запоріжжя. 2021. С. 257–262.

72. Шевченко А.В., Крушинський А.В. Методи інноваційного маркетингу реалізації маркетингової стратегії підприємства. Наукові інновації та передові технології (Серія «Державне управління», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»): журнал. 2023. № 3(17) 2023. 440 с. С. 251-261. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-3\(17\)-251-261](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-3(17)-251-261) (дата звернення 10.12.2025)

73. Шевченко А.В., Левковська Т.А., Хайдарова Т.М. Вплив цифрових технологій на розвиток маркетингових досліджень. Наукові інновації та передові технології (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»): журнал. 2023. № 5(19) 2023. 636 с. С. 169-176. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5\(19\)-169-176](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5(19)-169-176)

74. Шевченко А.В., Юрескул Д.Ю., Васильчук О.В. Роль цифрового маркетингу у системі бізнес-середовища компанії. Наукові інновації та передові технології (Серія «Економіка»): журнал. 2023. № 6(20) 2023. С. 354-362. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6\(20\)-354-362](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6(20)-354-362) (дата звернення 10.12.2025)
75. Шульгіна, Л.М., Ткешелашвілі, М.Л. Маркетингове управління торговельними підприємствами: монографія. Київ-Тернопіль: Астон, 2021. 296 с.
76. Щеглова О. Ю. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. № 12. Ч. 2. С. 186–190.