

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

ГОНЧАРЕНКО Ганна Олександрівна
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-24-1М)

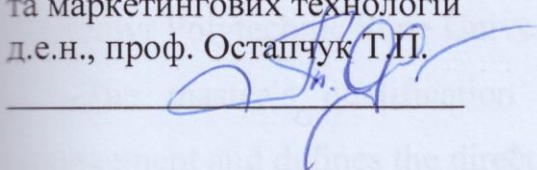


МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

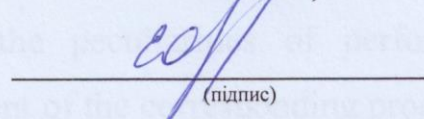
УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ
ТОВ «ОМЕЛЯНІВСЬКИЙ КАР'ЄР»

(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.

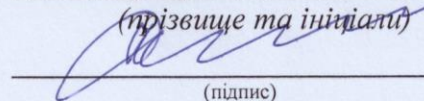


Керівник роботи:
к.е.н., доц. К. Є. Орлова.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)



(підпис)

Рецензент
д.е.н., проф. Цаль-Цалко Ю. С.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Анотація

Гончаренко А. О. Управління результативністю діяльності ТОВ «Омелянівський кар'єр». Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління результативністю підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: результативність, управління, ефективність, підприємство, показники результативності.

Annotation

Honcharenko A. O. Performance management of LLC «Omelyanivskyi Quarry». Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The master's qualification work examines the peculiarities of performance management and defines the directions of improvement of the corresponding process.

Keywords: performance, management, efficiency, enterprise, performance indicators.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Поняття результативності діяльності підприємства	7
1.2. Система управління результативністю діяльністю підприємства.....	15
1.3. Методичні підходи до оцінювання результативності діяльності підприємства.....	22
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління результативністю діяльності підприємства	32
Висновки до розділу 1	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОМЕЛЯНІВСЬКИЙ КАР'ЄР»	41
2.1. Організаційно-управлінський аналіз ТОВ «Омелянівський кар'єр»	41
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Омелянівський кар'єр»	48
2.3. Оцінка результативності діяльності ТОВ «Омелянівський кар'єр»	59
Висновок до розділу 2	69
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОМЕЛЯНІВСЬКИЙ КАР'ЄР».....	71
3.1. Напрями удосконалення системи управління результативністю діяльності ТОВ «Омелянівський кар'єр»	71
3.2. Заходи щодо забезпечення результативності діяльності підприємства.....	78
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	86
Висновки до розділу 3	92
ВИСНОВКИ.....	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98
ДОДАТКИ.....	109

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Забезпечення стійкості діяльності підприємства в умовах зростаючої конкуренції потребує постійного вдосконалення системи управління результативністю. У сучасному динамічному середовищі господарювання результативність функціонування підприємств значною мірою залежить від впливу процесів глобалізації та інтеграції, що активно проявляються як на макро-, так і на мікрорівнях. Оцінювання результативності управління діяльністю підприємства дає змогу визначити ключові напрями удосконалення менеджменту, своєчасно виявляти проблемні зони у системі управління, удосконалювати організаційні процеси та прийняття управлінських рішень. Це, своєю чергою, сприяє зміцненню довіри власників і стейкхолдерів до керівництва підприємства, підвищенню інвестиційної привабливості, формуванню реалістичного плану стратегічного розвитку, а також забезпечує комплексну оцінку потенціалу, компетентності управлінського персоналу та рівня розвитку підприємства загалом.

Актуальність теми зумовлена також необхідністю переходу від фрагментарного контролю окремих показників до комплексного управління результативністю на основі системи ключових показників ефективності, стратегічного планування та постійного моніторингу. В умовах цифровізації, трансформації бізнес-моделей та підвищення ролі нематеріальних активів традиційні підходи до оцінювання результативності втрачають достатню інформативність. Це зумовлює потребу в науковому обґрунтуванні сучасних інструментів і методів управління результативністю діяльності підприємства з урахуванням галузевої специфіки та динаміки зовнішнього середовища.

Дослідження управління результативністю діяльності підприємства та методичних підходів до її оцінювання відображені в працях багатьох зарубіжних і вітчизняних учених. Серед закордонних дослідників варто відзначити М. Альберта, М. Мескона, П. Друкера, Ф. Хедоурі та інших, які зробили вагомий внесок у

розвиток концепцій результативності та ефективності менеджменту. Значний внесок у формування підходів до управління результативністю діяльності підприємств також належить українським науковцям, зокрема О. Кузьміну, Л. Лігоненко, О. Амоші, В. Гесцю, О. Терещенку, О. Пащенко, Г. Осовській та іншим, які розробляють методичні засади оцінювання результативності, системи показників і інструменти підвищення ефективності управління. Водночас, окремі питання, пов'язані із забезпеченням результативності діяльності суб'єктів господарювання з урахуванням галузевого аспекту та чинників зовнішнього середовища, залишаються недостатньо дослідженими.

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

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад і практичних аспектів управління результативністю діяльності підприємства, а також розроблення пропозицій щодо підвищення результативності управління на прикладі ТОВ «Омелянівський кар'єр».

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

- визначити поняття результативності діяльності підприємства;
- дослідити систему управління результативністю діяльності підприємства;
- обґрунтувати методичні підходи до оцінювання результативності діяльності підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління результативністю діяльності підприємства;
- здійснити організаційно-управлінський аналіз підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- оцінити результативність діяльності підприємства;
- обґрунтувати папрями удосконалення системи управління результативністю діяльності;

- запропонувати заходи щодо забезпечення результативності діяльності підприємства;
- оцінити ефективність запропонованих заходів

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі є процес управління результативністю діяльності підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади підвищення результативності управління діяльністю ТОВ «Омелянівський кар'єр».

Методи дослідження. Для проведення дослідження управління результативністю діяльності ТОВ «Омелянівський кар'єр» було застосовано комплекс наукових методів, що забезпечили вирішення завдань, поставлених у роботі. Зокрема, для досягнення визначеної мети та вирішення поставлених завдань використано наступні методи: діалектичний, логічний, метод аналогій, узагальнення, наукової абстракції, порівняльний аналіз – для вивчення та узагальнення теоретико-методичних засад функціонування системи управління результативністю діяльності підприємства (п. 1.1, 1.2, 1.3, 1.4); економіко-статистичного аналізу, аналізу і синтезу – для ідентифікації тенденцій розвитку підприємства (п. 2.1, 2.2, 2.3); метод логічного узагальнення – для обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення системи управління результативністю діяльності підприємства (п. 3.1, 3.2, 3.3). Застосування зазначених методів забезпечило комплексність дослідження, дозволило не лише оцінити поточний стан управління результативністю, а й сформулювати практичні рекомендації щодо його вдосконалення.

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 досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає у подальшому розвитку теоретико-методичних засад управління результативністю діяльності підприємства. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

– набули подальшого розвитку засади управління результативністю діяльності підприємства, які базуються на поєднанні стратегічного та проектного підходів, а також використанні цифрових технологій, що забезпечує підвищення адаптивності управлінської системи та її здатності до саморозвитку в умовах мінливого ринкового середовища.

Практичне значення одержаних результатів отриманих результатів полягає у розробленні рекомендацій щодо підвищення результативності діяльності ТОВ «Омелянівський кар'єр», які можуть бути використані у практиці управління для підвищення конкурентоспроможності.

За результатами дослідження опубліковано:

1. Гончаренко Г.О. Управління результативністю діяльності підприємства. *Наука майбутнього*. 2025. Вип. 2(16) (подано до друку).

2. Гончаренко Г. О. Теоретичні засади визначення результативності управління організацією. *Тези Всеукраїнської науково-практичної online конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяченої Дню науки, 12-17 травня 2025 р.* Житомир: «Житомирська політехніка», 2025. С. 475. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/06/4-1.pdf>

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: Всеукраїнська науково-практична on-line конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвячена Дню науки 12-17 травня 2025 р.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 97 сторінках друкованого тексту. Робота містить 19 таблиць та 3 рисунки. Список використаних джерел налічує 75 найменувань. Робота містить 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття результативності діяльності підприємства

Функціонування підприємств у сучасних економічних умовах потребує максимально результативного використання всіх наявних ресурсів, що сприяє сталому розвитку та підвищенню показників результативності діяльності.

Оцінювання результативності діяльності підприємства є важливим елементом системи управління, оскільки воно дає змогу визначити рівень досягнення стратегічних і тактичних цілей, виявити резерви підвищення ефективності та обґрунтувати управлінські рішення. Таке оцінювання спрямоване на створення сучасної системи управління результативністю або вдосконалення вже існуючої, що забезпечить зростання конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому та зовнішніх ринках. Для глибшого розуміння теоретичних засад оцінювання результативності діяльності доцільно насамперед розкрити сутність категорії «результативність діяльності підприємства» як економічного поняття та з'ясувати її зміст. Аналіз наукових джерел свідчить, що серед дослідників немає єдиного підходу до визначення цієї категорії, що зумовлено її багатогранністю та взаємозв'язком із поняттям «ефективність» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «результативність»

Джерело	Визначення
1	2
Андрієнко М. М., Шпак І. О. [2]	Результативність діяльності підприємства можна розглядати як економічну категорію, що відображає міру впливу управлінських дій та прийнятих рішень на кінцеві результати функціонування підприємства.
Воронько-Невіднича Т. В. [7]	Результативність управління визначається шляхом порівняння досягнутих результатів діяльності підприємства з обсягом ресурсів, витрачених на здійснення управлінського процесу.

Продовження табл. 1.1

1	2
Губко В. І. [11]	Результативність – інтегральний показник, що характеризує співвідношення між результатами функціонування організації та витратами, понесеними на реалізацію управлінських функцій.
Догадайло Я. В., Суконна Н. Г. [13]	Результативність управління має кількісний вимір, оскільки як ресурси, що вводяться в процес управління, так і результати діяльності можуть бути виражені у грошовому еквіваленті.
Лакіза В., Гіренко В., Кулинич Р. [19]	Результативність управління відображає взаємозв'язок між досягнутими результатами та використаними для їх досягнення ресурсами. .
Місько Г. А. [31]	Результативність діяльності підприємства є багатогранною та комплексною економічною категорією, що відображає рівень досягнення поставлених стратегічних і операційних цілей організації.
Остапенко Т. М., Кубецька О. М. [36]	Результативність - інтегральна оцінка підсумків використання всіх видів ресурсів – трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних – у процесі виробництва продукції
Пилипенко С. М. [40]	Результативність - узагальнююча характеристика, що демонструє рівень ефективного використання ресурсів, здатність підприємства реалізовувати поставлені цілі та підтримувати стійку діяльність в умовах конкурентного ринкового середовища.

Беручи до уваги сильні та слабкі сторони різних підходів до визначення результативності менеджменту, доцільно розглядати її сутність через призму комплексного підходу. Таким чином, на основі проведеного дослідження можна стверджувати, що результативність менеджменту є економічною категорією, яка відображає внесок управлінської діяльності у досягнення цілей підприємства та характеризується сукупністю показників, що стосуються як об'єкта управління (результатів діяльності підприємства), так і суб'єкта управління (якості й ефективності управлінських процесів). Іншими словами, результативність менеджменту – це інтегральна характеристика рівня досягнення цілей управління, що визначається у часовому та просторовому аспектах.

Тісно пов'язаним з поняттям результативності є поняття ефективності. Проте, незважаючи на часте ототожнення понять «ефективність» та «результативність» у наукових працях, ці терміни мають різне змістове наповнення. Ефективність означає виконання завдань з мінімальними витратами ресурсів і часу, тоді як результативність акцентує на досягненні стратегічно важливих цілей і конкретних

результатів. Результативність охоплює ширший вимір, орієнтований на зміст і значущість досягнутого, а не лише на технічну якість виконання. Вона передбачає зосередженість на діях, які приносять максимальну користь для розвитку підприємства. У цьому сенсі результативність має вищий пріоритет, адже саме вона визначає відповідність діяльності стратегічним орієнтирам підприємства. Результативність є складним багатогранним поняттям. Зважаючи на це доцільно розглянути підходи та інструменти, які дозволяють її об'єктивно вимірювати, аналізувати та покращувати у межах системи управління підприємством [18].

У ринкових умовах господарювання результативність і ефективність управління підприємством як відкритої соціально-економічної системи проявляється у двох взаємопов'язаних формах – внутрішній і зовнішній.

Внутрішня результативність управління відображає рівень використання внутрішнього потенціалу підприємства – матеріальних, фінансових, трудових та інтелектуальних ресурсів. Вона характеризується здатністю менеджменту забезпечувати оптимальне використання ресурсного потенціалу, підвищення продуктивності праці, рентабельності виробництва, зростання капіталізації та ефективності витрат. Фактично внутрішня результативність відображає внутрішню узгодженість управлінських процесів, компетентність персоналу та раціональність управління витратами, що забезпечує досягнення поставлених цілей і стабільність функціонування підприємства.

Зовнішня результативність управління проявляється у здатності підприємства ефективно реалізовувати свій ринковий потенціал і відповідати вимогам зовнішнього середовища. Вона виражається у формуванні конкурентних переваг, задоволенні суспільних потреб через якісну, ціннісну та корисну продукцію, розширенні ринкової присутності, дотриманні принципів соціальної відповідальності бізнесу. Зовнішня результативність характеризує також ринкову позицію підприємства, його частку на ринку, динаміку розвитку нових напрямів діяльності та можливість виходу на нові ринкові сегменти [33; 75].

У наукових дослідженнях результативність діяльності підприємства доцільно розглядати також з позиції часових горизонтів управління, що дозволяє виокремити стратегічну та операційну результативність. Такий підхід забезпечує комплексне бачення результативності як у довгостроковому, так і в короткостроковому вимірах та підсилює управлінську спрямованість даної категорії.

Стратегічна результативність відображає ступінь досягнення довгострокових цілей підприємства, пов'язаних із реалізацією стратегії розвитку, формуванням стійких конкурентних переваг, зміцненням ринкових позицій та забезпеченням сталого зростання. Вона характеризує здатність менеджменту трансформувати стратегічні наміри у реальні результати, що проявляються у зростанні вартості бізнесу, розширенні ринкової присутності та підвищенні адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Операційна результативність характеризує ефективність поточної діяльності підприємства та рівень виконання короткострокових і тактичних завдань. Вона відображає якість організації бізнес-процесів, раціональність використання ресурсів, дотримання планових показників виробництва, витрат і доходів. Операційна результативність є основою досягнення стратегічної результативності, оскільки саме через стабільні поточні результати створюються передумови для реалізації довгострокових цілей [36].

Таким чином, стратегічна й операційна результативність перебувають у тісному взаємозв'язку та взаємодоповнюють одна одну, формуючи цілісну систему управління результативністю діяльності підприємства.

У сучасній теорії менеджменту одним із найбільш поширених підходів до класифікації результативності діяльності підприємства є її поділ за характером використовуваних показників на фінансову та нефінансову результативність. Такий підхід зумовлений необхідністю комплексного оцінювання діяльності підприємства, оскільки досягнення стратегічних цілей не завжди може бути повною мірою відображене виключно фінансовими індикаторами.

Фінансова результативність характеризує здатність підприємства генерувати позитивні фінансові результати та забезпечувати стабільний економічний розвиток. Вона відображається через систему показників прибутковості, рентабельності, ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та грошових потоків. Фінансова результативність є традиційною базою для оцінювання діяльності підприємства, оскільки дозволяє кількісно виміряти результати управлінських рішень і порівняти їх у часовому та міжфірмовому розрізах. Водночас надмірна орієнтація виключно на фінансові показники може призводити до ігнорування довгострокових чинників розвитку.

Нефінансова результативність охоплює показники, які не мають безпосереднього грошового вираження, але суттєво впливають на конкурентоспроможність і стійкість підприємства. До них належать рівень якості продукції, інноваційна активність, задоволеність споживачів, репутація бренду, ефективність бізнес-процесів, розвиток людського капіталу, соціальна відповідальність та екологічна стійкість. Нефінансова результативність формує передумови для досягнення фінансових результатів у довгостроковій перспективі та відіграє ключову роль в умовах цифровізації, трансформації бізнес-моделей і зростання ролі нематеріальних активів. Таким чином, фінансова та нефінансова результативність перебувають у взаємозв'язку та мають оцінюватися комплексно [21].

Важливим підходом до систематизації видів результативності є її класифікація за сферою прояву, яка дозволяє оцінити досягнення цілей у межах окремих функціональних напрямів діяльності підприємства. Такий підхід сприяє більш глибокому розумінню внутрішньої структури результативності та визначенню зон управлінського впливу.

Виробнича результативність відображає здатність підприємства забезпечувати оптимальну організацію виробничих процесів, раціональне використання ресурсів, дотримання планових обсягів випуску продукції та стандартів якості. Вона

характеризується показниками продуктивності праці, рівня використання виробничих потужностей, матеріаломісткості, енергоефективності та якості продукції. Виробнича результативність є основою стабільного функціонування підприємства та безпосередньо впливає на формування собівартості й конкурентоспроможності продукції.

Фінансова результативність у межах даного підходу розглядається як окрема сфера прояву, що характеризує результати фінансово-господарської діяльності підприємства. Вона відображає ефективність фінансового управління, здатність підприємства забезпечувати прибутковість, фінансову стабільність та інвестиційну привабливість.

Маркетингова результативність проявляється у досягненні цілей, пов'язаних із позиціонуванням підприємства на ринку, формуванням попиту, утриманням клієнтів і розширенням ринкової присутності. Вона оцінюється через показники частки ринку, рівня задоволеності споживачів, лояльності клієнтів, ефективності збутових і комунікаційних стратегій. Маркетингова результативність є важливою складовою зовнішньої результативності підприємства.

Управлінська результативність відображає якість функціонування системи менеджменту, ефективність прийняття управлінських рішень, рівень координації між підрозділами та адаптивність організаційної структури. Саме управлінська результативність виступає інтегруючою ланкою між усіма іншими видами результативності та визначає здатність підприємства досягати поставлених цілей у динамічному середовищі [19].

Ще одним важливим підходом до класифікації результативності є її поділ за ступенем досягнення поставлених цілей на заплановану та фактичну результативність. Такий підхід дозволяє оцінити якість управлінських рішень і рівень реалізації стратегічних та операційних планів.

Запланована результативність відображає очікувані результати діяльності підприємства, сформовані в процесі стратегічного та оперативного планування. Вона

визначається на основі цільових показників, нормативів і прогнозних розрахунків та слугує орієнтиром для управлінської діяльності. Запланована результативність є важливим інструментом координації дій підрозділів і розподілу ресурсів.

Фактична результативність характеризує реальні результати діяльності підприємства, досягнуті в процесі функціонування. Вона формується під впливом внутрішніх управлінських рішень і зовнішніх чинників, таких як зміни ринкової кон'юнктури, рівень конкуренції, доступність ресурсів і макроекономічна ситуація. Порівняння фактичної результативності із запланованою дозволяє виявити відхилення, оцінити ефективність управлінських рішень та визначити напрями коригування діяльності.

Таким чином, класифікація результативності за ступенем досягнення цілей є важливою складовою системи управління результативністю, оскільки забезпечує зворотний зв'язок між плануванням, реалізацією та контролем діяльності підприємства [12].

На результативність системи управління суттєво впливає комплекс внутрішніх і зовнішніх чинників. До основних внутрішніх належать: професійна компетентність і творчий потенціал управлінського персоналу; ефективність використання виробничих ресурсів; наявність сучасних управлінських технологій і цифрових інструментів; рівень організаційної культури. Зовнішні чинники охоплюють стан економічного середовища, рівень конкуренції, доступність ресурсів, стабільність ринкової кон'юнктури та взаємодію із зацікавленими сторонами [4].

Важливу роль у забезпеченні високої результативності менеджменту відіграють також: участь працівників у прийнятті управлінських рішень, удосконалення кадрового складу управлінського апарату, наукова організація праці та налагоджена система комунікацій. Водночас надмірна ієрархічність структури управління або неузгодженість між підрозділами може знижувати результативність, адже ключові чинники, що визначають ефективність виробничо-господарських процесів (затримки постачань, дисбаланс між попитом і пропозицією, відсутність

зворотного зв'язку), можуть виходити за межі компетенції безпосередніх управлінських органів [38].

Результативність управління діяльністю підприємства формується під впливом системи взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх чинників та визначається здатністю менеджменту ефективно реалізовувати ресурсний, організаційний і ринковий потенціали підприємства для досягнення стратегічних цілей і забезпечення стійкого розвитку.

У контексті управління результативністю діяльності підприємства важливого значення набуває визначення критеріїв, які відображають рівень досягнення цілей і якісні характеристики управлінської діяльності. Критерії результативності менеджменту відображають міру досягнення процесі управління очікуваних результатів та ефективність функціонування управлінської системи в цілому.

До основних критеріїв результативності відносять:

- оперативність управління – своєчасність підготовки й прийняття управлінських рішень, ефективність системи моніторингу та зворотного зв'язку;
- надійність системи управління – достовірність і повнота інформаційних потоків, відповідність методів управління сучасному рівню цифровізації та науково-технічного розвитку;
- якість виконання управлінських функцій – ступінь забезпечення організації необхідними управлінськими ресурсами, рівень координації та комунікації між підрозділами;
- оптимальність управлінських рішень – обґрунтованість вибору методів, форм і структур управління, баланс між централізацією та децентралізацією, гнучкість системи управління в умовах невизначеності [13; 19; 21].

Таким чином, результативність діяльності підприємства є багатогранною економічною категорією, що відображає рівень досягнення стратегічних і тактичних цілей у взаємозв'язку з якістю управлінських рішень та використанням ресурсного потенціалу. Її зміст не зводиться виключно до фінансових показників, а охоплює

внутрішні й зовнішні аспекти функціонування підприємства, стратегічні та операційні результати, а також фінансові й нефінансові складові. Класифікація результативності за різними підходами дозволяє сформувати комплексне уявлення про досягнуті результати та виявити ключові напрями управлінського впливу. Це створює теоретичне підґрунтя для побудови ефективної системи управління результативністю діяльності підприємства.

1.2. Система управління результативністю діяльністю підприємства

Підтримання та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах ринкової економіки потребує постійного вдосконалення системи управління результативністю діяльності. В умовах зростаючої конкуренції та впливу глобалізаційних процесів ефективність функціонування будь-якої організації значною мірою залежить від здатності менеджменту своєчасно оцінювати досягнуті результати, виявляти слабкі місця та впроваджувати заходи з підвищення продуктивності.

У сучасному середовищі господарювання глобалізація, інтеграційні процеси та технологічні зміни істотно впливають на систему управління підприємством, зумовлюючи необхідність створення комплексного механізму управління результативністю діяльності. Такий механізм дозволяє визначити пріоритетні напрями концентрації управлінських зусиль, ідентифікувати проблемні зони, розробити заходи з покращення організаційної структури, оптимізувати використання ресурсів та підвищити рівень залученості персоналу.

Система управління результативністю дає змогу не лише виявляти рівень виконання поставлених завдань, а й зміцнити довіру стейкхолдерів – власників, працівників, клієнтів і партнерів – до управлінських рішень. Вона також виступає основою для підвищення інвестиційної привабливості підприємства, формування його ринкової вартості та побудови довгострокових стратегічних планів розвитку.

Організація може вважатися результативною, якщо вона досягає своєї місії, забезпечує виконання запланованих показників діяльності, стабільно функціонує на ринку та демонструє розвиток за всіма складовими потенціалу. Тобто результативність системи управління визначає ступінь наближення підприємства до запланованого рівня розвитку, відображаючи баланс між досягнутими результатами та раціональним використанням ресурсів.

Система управління результативністю діяльності підприємства – це сукупність методів, інструментів і принципів, спрямованих на забезпечення досягнення цілей організації з урахуванням соціально-економічного ефекту та оптимізації управлінських витрат. Її основними завданнями є підвищення конкурентоспроможності, розширення ринкових позицій, покращення фінансових результатів і створення передумов для сталого розвитку підприємства [36].

Важливим елементом теоретичного обґрунтування системи управління результативністю є модель управління, яка відображає логіку взаємодії ключових складових управлінського процесу. Узагальнена модель управління результативністю підприємства, запропонована І. О. Кузнецовою та О. М. Гуляєвою, базується на інтеграції цільового, ресурсного та процесного підходів і передбачає поєднання стратегічного та операційного рівнів управління (рис. 1.1).

Зазначена модель відображає безперервний цикл управління результативністю, що охоплює формування цілей, планування показників результативності, реалізацію управлінських рішень, моніторинг і оцінювання результатів, а також коригування управлінських впливів. Такий підхід забезпечує зворотний зв'язок між запланованими та фактичними результатами й дозволяє оперативно реагувати на відхилення та зміни зовнішнього середовища.

Система управління результативністю діяльності підприємства передбачає чітке визначення суб'єктів та об'єктів управління. Суб'єктами управління результативністю виступають керівники різних рівнів управління, управлінський персонал, власники підприємства та, у ширшому розумінні, органи корпоративного

управління. Саме вони формують цілі, приймають управлінські рішення, визначають пріоритети розвитку та забезпечують реалізацію заходів з підвищення результативності



Рис. 1.1. Модель управління результативністю підприємства [18]

Об'єктами управління результативністю є власне результати діяльності підприємства, бізнес-процеси, ресурси, організаційна структура, персонал, а також окремі напрями діяльності, що впливають на досягнення цілей. Об'єкт управління має багаторівневий характер і охоплює як фінансові, так і нефінансові результати, що зумовлює необхідність комплексного підходу до управління.

Метою управління результативністю діяльності підприємства є забезпечення досягнення стратегічних і операційних цілей шляхом ефективного використання ресурсів, підвищення якості управлінських рішень та узгодження інтересів ключових

стейкхолдерів. Досягнення цієї мети передбачає не лише максимізацію фінансових результатів, а й формування довгострокових конкурентних переваг, підвищення адаптивності підприємства та забезпечення його стійкого розвитку [55].

Для реалізації зазначеної мети система управління результативністю повинна виконувати низку взаємопов'язаних завдань, серед яких ключовими є: формування чітких і вимірюваних цілей діяльності; розроблення системи показників результативності; забезпечення узгодженості між стратегічними та операційними планами; моніторинг і контроль досягнення результатів; виявлення відхилень і резервів підвищення результативності; прийняття коригувальних управлінських рішень [38].

Ефективність функціонування системи управління результативністю значною мірою визначається дотриманням принципів управління, які забезпечують її цілісність та результативність. До основних принципів належать принцип цільової спрямованості, що передбачає орієнтацію всіх управлінських дій на досягнення визначених цілей; принцип системності, який забезпечує узгодженість елементів управління; принцип комплексності, що передбачає врахування фінансових і нефінансових результатів; принцип адаптивності, орієнтований на гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища; принцип безперервності управління результативністю [18; 20].

Реалізація системи управління результативністю діяльності підприємства неможлива без використання комплексу інструментів управління, які забезпечують практичну трансформацію стратегічних цілей у вимірювані результати. Застосування відповідних інструментів дозволяє не лише оцінювати рівень досягнення поставлених цілей, а й здійснювати активний управлінський вплив на процеси формування результативності, забезпечуючи зворотний зв'язок між плануванням, виконанням і контролем.

Одним із ключових інструментів управління результативністю є система ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI). KPI

дозволяють кількісно оцінити ступінь досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства, забезпечуючи прозорість управлінських рішень і об'єктивність оцінювання результатів діяльності. Важливою умовою ефективного використання КРІ є їх узгодженість зі стратегічними пріоритетами підприємства, обмежена кількість показників та чітке визначення відповідальних осіб за їх досягнення. Система КРІ сприяє концентрації управлінських зусиль на ключових напрямках діяльності та формує основу для мотивації персоналу [32].

Вагомим інструментом управління результативністю є бюджетування, яке забезпечує планування, розподіл і контроль використання фінансових ресурсів підприємства. Бюджетування дозволяє встановити фінансові межі реалізації стратегічних і операційних планів, узгодити цілі підрозділів із загальними цілями підприємства та здійснювати контроль за досягненням запланованих результатів. У контексті управління результативністю бюджетування виконує функцію фінансового забезпечення реалізації управлінських рішень і є важливим інструментом контролю відхилень між плановими та фактичними показниками.

Стратегічне та оперативне планування також належать до базових інструментів управління результативністю. Стратегічне планування визначає довгострокові цілі розвитку підприємства, пріоритетні напрями діяльності та очікувані результати, тоді як оперативне планування забезпечує деталізацію стратегічних цілей у короткострокових завданнях і конкретних показниках діяльності. Узгодженість стратегічного та оперативного планування дозволяє забезпечити цілісність системи управління результативністю та мінімізувати розрив між стратегічними намірами й фактичними результатами [50].

Важливу роль у системі управління результативністю відіграє система мотивації персоналу, яка забезпечує узгодження інтересів працівників із цілями підприємства. Ефективна система мотивації базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів та орієнтується на досягнення визначених показників результативності. Прив'язка результатів діяльності працівників до системи КРІ

сприяє підвищенню відповідальності, залученості персоналу та формуванню результатноорієнтованої організаційної культури.

Управлінський облік виступає інформаційною основою системи управління результативністю, забезпечуючи керівництво релевантною, своєчасною та деталізованою інформацією про результати діяльності підприємства. На відміну від фінансового обліку, управлінський облік орієнтований на внутрішні потреби управління та дозволяє аналізувати результати діяльності за центрами відповідальності, видами продукції, процесами та проектами. Це створює можливості для більш точного оцінювання результативності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень [57].

До інструментів підвищення результативності належить також бенчмаркінг, який передбачає порівняння показників діяльності підприємства з кращими практиками конкурентів або лідерів галузі. Бенчмаркінг дозволяє виявити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, ідентифікувати резерви підвищення результативності та запозичити ефективні управлінські рішення. Використання бенчмаркінгу сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стимулює безперервне вдосконалення бізнес-процесів.

Значну роль у забезпеченні стабільної результативності відіграють внутрішній контроль та внутрішній аудит, які спрямовані на перевірку дотримання встановлених процедур, ефективності використання ресурсів і достовірності управлінської інформації. Внутрішній контроль забезпечує своєчасне виявлення відхилень і ризиків, тоді як внутрішній аудит оцінює ефективність функціонування системи управління результативністю в цілому та формує рекомендації щодо її вдосконалення [67].

Таким чином, використання комплексу взаємопов'язаних інструментів управління результативністю дозволяє підприємству забезпечити цілісність управлінського процесу, підвищити обґрунтованість управлінських рішень і досягти стабільних результатів діяльності. Ефективність системи управління

результативністю визначається не окремим інструментом, а узгодженістю їх застосування в межах єдиної управлінської концепції. Структуроформуючі компоненти системи управління результативністю підприємства відображено на рис. 2.2.



Рис. 1.2. Система управління результативністю діяльності підприємства

Джерело: сформовано автором на основі дослідження

На рівень результативності системи управління діяльністю підприємства впливає комплекс взаємопов'язаних чинників, серед яких ключовими є:

1) людський фактор – інтелектуальні, професійні та фізичні можливості працівників, їх здатність приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати реалізацію стратегічних цілей;

2) ресурсне забезпечення – наявність і раціональне використання засобів виробництва, фінансових і матеріальних ресурсів;

3) соціальні умови праці – організаційна культура, морально-психологічний клімат, рівень залученості персоналу, які сприяють розвитку творчого потенціалу працівників і колективу загалом;

4) інтеграційний вплив факторів – взаємодія людського, ресурсного й соціального потенціалів, що створює синергетичний ефект підвищення результативності діяльності підприємства [56].

Отже, система управління результативністю діяльності підприємства є комплексним, багаторівневим механізмом, що забезпечує досягнення стратегічних і операційних цілей шляхом узгодження цілей, ресурсів, процесів та інтересів ключових стейкхолдерів. Її ефективне функціонування ґрунтується на чіткому визначенні суб'єктів і об'єктів управління, формулюванні мети, завдань і принципів, а також застосуванні взаємопов'язаного інструментарію оцінювання й впливу на результати діяльності. Застосування системного підходу до управління результативністю дозволяє забезпечити зворотний зв'язок між плануванням, реалізацією та контролем управлінських рішень.

1.3. Методичні підходи до оцінювання результативності діяльності підприємства

Для глибшого розуміння змісту результативності управління доцільно проаналізувати основні наукові підходи до її оцінювання. Л. М. Христенко виділяє чотири основні підходи: цільовий, системний, внутрішньоорганізаційний та конкурентний [66].

Відповідно до цільового підходу, результативність менеджменту визначається здатністю підприємства досягати поставлених стратегічних та оперативних цілей. Такий підхід зорієнтований на перспективу, оскільки вимагає формування довгострокових орієнтирів розвитку, визначення шляхів і ресурсів для їх досягнення, а також оцінки фактичних результатів через призму поставлених завдань.

Системний підхід ґрунтується на розумінні результативності управління як властивості цілісної системи, що формується завдяки ефективній взаємодії всіх її елементів. Рівень результативності у цьому випадку залежить від узгодженості дій структурних підрозділів, якості управлінських рішень, комунікаційних процесів і внутрішньої координації.

У рамках внутрішньоорганізаційного підходу ключовими чинниками результативності виступають тип управлінської структури, ступінь централізації, регламентації, система контролю й координації діяльності. Цей підхід дозволяє визначити пріоритетні напрями підвищення кваліфікації персоналу, зміцнення корпоративної культури та вдосконалення управлінських процедур.

Конкурентний підхід інтерпретує результативність менеджменту як здатність системи управління задовольняти інтереси всіх зацікавлених сторін – власників, персоналу, клієнтів, партнерів, держави й суспільства. Він передбачає досягнення балансу між економічними, соціальними та стратегічними цілями підприємства, що реалізується через принцип обмеженої оптимізації – гармонізацію суперечливих інтересів різних груп [66].

Як зазначає Мазур А.О., оцінку результативності менеджменту підприємства доцільно здійснювати з позицій монокритеріального та полікритеріального підходів.

Монокритеріальний підхід базується на оцінюванні результативності управління через оптимізацію одного ключового показника, який може бути максимізований (наприклад, прибуток, продуктивність праці) або мінімізований (наприклад, витрати, час виконання управлінських рішень). Такий підхід забезпечує простоту аналізу, але не враховує багатогранності управлінських процесів.

Натомість полікритеріальний підхід передбачає одночасну оптимізацію кількох показників результативності. У цьому випадку деякі параметри підтримуються на допустимому рівні, тоді як інші досягають своїх граничних значень – максимуму або мінімуму. Полікритеріальний підхід реалізується через використання адаптивних та мультиплікативних критеріїв, які дають змогу узгодити взаємозалежні результати діяльності підприємства. Хоча цей підхід не встановлює жорстких вимог щодо того, які саме показники мають бути оптимізовані, він забезпечує більш гнучку й збалансовану оцінку результативності управління за кількома напрямками одночасно [24].

На думку Т. Ф. Косянчук та Ю. Г. Галкіної, під час аналізу результативності менеджменту можна виокремити три підходи:

1. Фрагментарний, який характеризується ситуативністю та обмеженим охопленням – аналіз проводиться лише за окремими аспектами управління без системного бачення.
2. Селективний, що відзначається вибірковістю та локальністю – акцент робиться на певних напрямках або функціях управління.
3. Комплексний, який передбачає оцінювання результативності за сукупністю всіх елементів системи менеджменту – організаційних, економічних, соціальних та психологічних.

Комплексний підхід дає змогу застосовувати широкий спектр показників і критеріїв, проте його недоліком є складність інтерпретації результатів, оскільки надмірна кількість показників не завжди дозволяє отримати однозначну оцінку результативності управління діяльністю підприємства [17].

У процесі оцінювання результативності управління підприємством доцільно застосовувати систему показників, що відображають результати діяльності, рівень витрат, якість управлінських процесів та основні параметри функціонування системи менеджменту. Такий підхід забезпечує всебічне уявлення про стан управлінської діяльності й дозволяє об'єктивно визначати рівень досягнення поставлених цілей.

Методи оцінювання результативності управління діяльністю підприємства охоплюють широкий спектр підходів, що дозволяють комплексно дослідити стан, динаміку та ефективність управлінських процесів. Їх застосування спрямоване на виявлення резервів підвищення результативності, обґрунтування управлінських рішень і вдосконалення системи менеджменту підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Методи оцінки результативності менеджменту підприємства

№	Метод	Характеристика методу
1	2	3
1	Порівняння	Передбачає зіставлення фактичних значень показників із базовими або нормативними. Такий підхід дає змогу визначити відхилення результатів і виявити тенденції у зміні рівня результативності управління.
2	Групування	Застосовується для класифікації підприємств або підрозділів за певними однорідними ознаками, що дозволяє аналізувати вплив окремих факторів на результативність управління.
3	Рейтинговий метод	Полягає у формуванні рейтингу підприємств чи управлінських рішень за системою критеріїв, використовуючи методи кластерного аналізу, бальні оцінки чи комплексні фінансові мультиплікатори.
4	Математична статистика	Регресійний, дисперсійний, кластерний аналіз, аналіз часових рядів забезпечують виявлення закономірностей і функціональних залежностей між показниками. Їхнє застосування дозволяє встановити взаємозв'язки між управлінськими факторами та результатами діяльності.
5	Факторний аналіз	Спрямований на дослідження впливу окремих чинників на кінцеві результати діяльності підприємства, що дає змогу оцінити внесок кожного фактора у загальну результативність управління.
6	Ранговий метод	Базується на впорядкуванні показників за темпами їхнього зростання. Вищий ранг надається тим показникам, які мають більш динамічний розвиток, що дозволяє встановити пріоритетні напрями управлінських впливів.
7	Матричний метод	Забезпечує проведення динамічного порівняльного аналізу результативності управління та визначення інтегрального узагальненого показника ефективності системи менеджменту.
8	Метод експертних оцінок	Передбачає залучення групи фахівців для якісного оцінювання управлінських процесів. Його перевагою є можливість врахування складних нематеріальних чинників, проте недоліком виступає суб'єктивність оцінок.
9	Метод нечіткої логіки	Дає змогу враховувати як кількісні, так і якісні показники, долаючи обмеження традиційних фінансових методів. Використання нечітко-множинних описів дозволяє моделювати процеси в умовах невизначеності та неоднозначності.
12	Метод нейронних мереж	Застосовується для аналізу великих масивів інформації, що дає можливість будувати адаптивні моделі управління, виявляти приховані закономірності й прогнозувати результативність управлінських рішень.

13	Економіко-математичне	Забезпечує кількісний аналіз взаємозв'язків між управлінськими параметрами, дозволяє прогнозувати розвиток підприємства та
----	-----------------------	--

Продовження табл. 1.2

1	2	3
	моделювання	формувати оптимальні сценарії його функціонування.
14	Імітаційне моделювання	Використовується для оцінки наслідків управлінських рішень у віртуальному середовищі. Це дає можливість тестувати альтернативні стратегії розвитку без ризику для реальної діяльності підприємства.
15	Підходи теорії ігор	Ґрунтуються на математичному аналізі поведінки суб'єктів в умовах конфлікту інтересів. Метод допомагає визначити оптимальні рішення в ситуаціях, коли результат залежить від дій інших учасників ринку.
16	Математичне програмування	Використовується для розв'язання оптимізаційних завдань, зокрема мінімізації витрат або максимізації прибутку, і дає можливість знайти найкращі управлінські рішення за заданих обмежень.
17	Дослідження операцій	Передбачає системний аналіз управлінських процесів із метою пошуку оптимальних рішень. Воно інтегрує підходи системного аналізу, теорії оптимальних рішень і математичного програмування.
18	Метод нечітких множин	Базується на понятті функцій належності, що дозволяють кількісно описати невизначеність інформації. У межах цього методу критерій функціонування підприємства зводиться до максимізації ступеня результативності управлінських рішень.
19	Метод аналітичної геометрії	Використовує побудову геометричних моделей (зокрема еліпсів), що відображають взаємозв'язки між доходами, витратами та фінансовими результатами. Такий підхід забезпечує візуалізацію динаміки змін і комплексну оцінку управління фінансовими потоками.

Джерело: узагальнено автором на основі [5; 14; 17; 19]

Отже, застосування різних методів оцінки результативності управління підприємством дозволяє комплексно дослідити взаємозв'язок між ресурсами, процесами та результатами, виявити резерви підвищення ефективності та забезпечити науково обґрунтоване вдосконалення системи менеджменту.

Узагальнюючи результати проведених досліджень, можна стверджувати, що оцінювання результативності системи управління діяльністю підприємства доцільно здійснювати з урахуванням сукупності якісних показників, які всебічно відображають рівень організаційного розвитку та управлінської спроможності. До таких показників належать:

- рівень керованості підприємства, що характеризує узгодженість управлінських дій та ефективність взаємодії між структурними підрозділами;
- коефіцієнт раціональності організаційної структури, який показує ступінь

оптимальності розподілу функцій і повноважень у системі управління;

- коефіцієнт стабільності управлінських кадрів, що свідчить про сталість кадрового складу та рівень корпоративної лояльності;
- співвідношення кількості лінійного та функціонального персоналу, яке демонструє збалансованість управлінського навантаження;
- питома вага управлінських витрат у загальних витратах підприємства, що визначає раціональність використання фінансових ресурсів;
- результативність управлінської діяльності, тобто здатність системи менеджменту забезпечувати досягнення запланованих цілей та підвищення продуктивності [14].

Таким чином, оцінка результативності управління підприємством фактично відображає рівень його організаційного, економічного та кадрового розвитку. Вона дозволяє визначити потенціал підприємства як базу для подальшого вдосконалення управлінських процесів, посилення конкурентоспроможності та забезпечення сталого функціонування.

Оцінка результативності управління діяльністю підприємства може також здійснюватися в розрізі окремих компонентів його потенціалу. Для цього доцільно використовувати систему показників розвитку підприємства, які представлено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Система показників результативності підприємства

Складова потенціалу підприємства	Складова збалансованої системи показників	Критерій розвитку	Індикатор розвитку	Показник результативності
1	2	3	4	5
Виробничий та майновий потенціал	Матеріально-технічне забезпечення	Розвиненість активів компанії	Стан техніко-технологічної бази Ефективність використання ресурсів	Фондоозброєність
				Матеріаломісткість
				Коефіцієнт зносу основних засобів
				Фондовіддача
				Матеріаловіддача
				Рентабельність основних

				засобів
Продовження табл. 1.3				
1	2	3	4	5
Трудовий потенціал	Розвиток і навчання		Розвиток персоналу	Рентабельність оборотних засобів
				Рентабельність власного капіталу
				Озброєність працівників нематеріальними активами
				Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю
				Індекс підвищення кваліфікації
Фінансовий потенціал	Фінанси	Прогресивність змін	Динаміка основних параметрів компанії та її діяльності Зміна фін.-економічного стану	Продуктивність праці
				Чистий дохід від реалізації продукції на 1 прац.
				Рентабельність підприємства
				Коефіцієнт фінансової стійкості
Маркетинговий потенціал	Клієнти	Реалізованість цілей розвитку	Задоволеність та лояльність споживачів (клієнтів) підприємства	Коефіцієнт автономії
				Коефіцієнт фінансового левериджу
				Частка підприємства на ринку
Організаційно-управлінський потенціал	Бізнес-процеси	Керованість компанії	Якість управління у компанії Активність компанії в сфері інвестування	Коефіцієнт співвідношення витрат на збут і чистого доходу від реалізації продукції
				Індекс задоволеності споживачів продукцією підприємства
				Коефіцієнт оборотності власного капіталу
				Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості
				Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості
				Коефіцієнт обор. активів
				Коефіцієнт співвідношення адміністративних витрат і чистого доходу від реалізації продукції
				Коефіцієнт інвестування
				Ефективність стратегічного управління підприємством

Джерело: узагальнено автором на основі [24; 32; 34; 38]

Подана у табл. 1.3 система показників результативності підприємства відображає комплексний підхід до оцінювання результативності діяльності організації через взаємозв'язок між складовими потенціалу, критеріями розвитку, індикаторами та конкретними показниками. Така структура дозволяє всебічно аналізувати рівень розвитку підприємства не лише з позицій використання ресурсів, а й з точки зору ефективності реалізації управлінських, фінансових, маркетингових і кадрових рішень.

По-перше, виробничо-майновий потенціал виступає базовою складовою результативності, оскільки показники фондоозброєності, матеріаловіддачі, рентабельності основних і оборотних засобів відображають ефективність використання матеріально-технічних ресурсів та здатність підприємства отримувати максимальний економічний результат із наявного майнового комплексу.

По-друге, трудовий потенціал визначає рівень реалізації людських ресурсів у процесі досягнення цілей. Показники підвищення кваліфікації, продуктивності праці, забезпеченості нематеріальними активами прямо впливають на інтелектуальну результативність управління, а отже – на якість прийнятих рішень і конкурентоспроможність підприємства.

По-третє, фінансовий потенціал є відображенням результативності економічної діяльності, оскільки рентабельність, автономія, фінансова стійкість і динаміка фінансових коефіцієнтів показують спроможність підприємства ефективно використовувати капітал і підтримувати стабільність розвитку.

Маркетинговий потенціал виступає важливим чинником зовнішньої результативності. Такі індикатори, як частка ринку, індекс задоволеності клієнтів, співвідношення витрат на збут і доходів, дозволяють оцінити результативність взаємодії підприємства зі споживачами, ефективність маркетингових стратегій та силу бренду на ринку [38].

Нарешті, організаційно-управлінський потенціал формує інтегральну

характеристику системи управління результативністю. Показники оборотності капіталу, дебіторської й кредиторської заборгованості, адміністративних витрат, інвестування та стратегічного управління дають змогу оцінити якість управлінських процесів, їхню узгодженість і вплив на загальний рівень розвитку підприємства.

Отже, наведена система показників забезпечує можливість всебічного аналізу результативності діяльності підприємства, об'єднуючи матеріальні, фінансові, трудові, маркетингові й управлінські аспекти в єдину методологічну структуру. Такий підхід сприяє не лише оцінці поточного стану підприємства, а й виявленню резервів підвищення результативності через удосконалення системи управління, ефективніше використання ресурсів та активне впровадження інновацій.

Відмінною рисою зазначеної системи показників результативності є їх практична доступність і об'єктивність, адже більшість із них можна розрахувати на основі статистичної та фінансової звітності підприємства, що дозволяє забезпечити комплексну оцінку рівня розвитку організації, ефективності її управлінської діяльності та досягнення стратегічних результатів.

Отже, система показників результативності діяльності підприємства відображає рівень його розвитку та ефективність використання ресурсів у всіх сферах – виробничій, трудовій, фінансовій, маркетинговій та управлінській. Вона дає змогу комплексно оцінити досягнення стратегічних цілей, виявити сильні сторони та визначити напрями підвищення результативності управління підприємством.

Сучасні підходи до оцінювання результативності управління підприємством суттєво еволюціонували у зв'язку з появою нових управлінських методів, здатних швидко адаптуватися до динамічних умов зовнішнього середовища. Провідні міжнародні компанії у сфері управлінського консалтингу дедалі активніше впроваджують концепції, що базуються на управлінні вартістю підприємства (Value Based Management – VBM). У межах цього підходу ключовим критерієм результативності управління визнається створення максимальної економічної доданої вартості бізнесу або його окремих підрозділів.

VBM-менеджмент розглядає підприємство як систему, спрямовану на зростання вартості для власників і зацікавлених сторін. Одним із центральних показників у цій концепції є капіталізація, яка виступає своєрідним вимірником результативності управління. Вона відображає здатність підприємства підвищувати власну ринкову цінність через ефективне використання ресурсів, залучення інвестицій, інноваційний розвиток та модернізацію виробничих процесів.

Капіталізація – це процес перетворення ресурсів у капітал, здатний до самозростання, а також результат цього процесу, який виявляється у створенні нової доданої вартості й підвищенні вартості бізнесу. Таким чином, оцінка результативності управління підприємством доцільно здійснюється через визначення рівня його капіталізації, оскільки саме цей показник найбільш повно відображає здатність менеджменту забезпечувати сталий розвиток, інвестиційну привабливість і стратегічну ефективність підприємства [27].

У межах концепції управління, заснованого на вартості (VBM-менеджменту), доцільно застосовувати критерій економічної доданої вартості (EVA – Economic Value Added), що виступає вдосконаленим варіантом показника чистого операційного прибутку. Цей критерій відображає реальну здатність підприємства створювати вартість понад витрати на залучений капітал.

Іншими словами, EVA визначає, наскільки отриманий прибуток перевищує вартість використаних ресурсів, необхідних для його досягнення. Розрахунок показника здійснюється за відповідною формулою, що дозволяє оцінити ефективність управління з позицій зростання вартості бізнесу. Згідно з формулою:

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

де IC – обсяг інвестованого капіталу; WACC – середньозважена ціна (вартість) капіталу; r – показник прибутковості (рентабельності) власного капіталу.

На основі цих показників сформульовано модифіковану формулу (1.2), яка уточнює традиційний підхід до розрахунку економічної доданої вартості та дозволяє більш точно оцінити результативність використання інвестиційного капіталу

підприємства.

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

де k – коефіцієнт інфляційного ризику.

Запропонована формула дає змогу оцінити результативність управління підприємством через аналіз зміни рівня його капіталізації – зростання або зменшення вартості бізнесу в динаміці.

При цьому коефіцієнт інфляційного ризику відображає ступінь залежності підприємства від несприятливих впливів зовнішнього економічного середовища; середньозважена вартість капіталу (WACC) характеризує оптимальність структури джерел фінансування та інвестиційних можливостей підприємства; а коефіцієнт рентабельності власного капіталу (r) показує ефективність його використання у процесі формування прибутку [27].

Отже, оцінювання результативності управління доцільно здійснювати на основі поєднання різних наукових підходів, що дозволяє комплексно відобразити зв'язок між цілями, ресурсами, процесами та результатами діяльності підприємства. Система методів і показників результативності (з урахуванням складових потенціалу підприємства) забезпечує можливість всебічної діагностики сильних і слабких сторін розвитку та виявлення резервів удосконалення менеджменту. Перспективним напрямом сучасної оцінки результативності є концепція VBM, у межах якої ключовим критерієм виступає зростання вартості бізнесу, а показник EVA дозволяє кількісно оцінити створення доданої вартості з урахуванням вартості капіталу та інфляційних ризиків.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління результативністю діяльності підприємства

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення є ключовими складовими управління результативністю діяльності підприємства. Вони формують правові

засади, у межах яких здійснюється його функціонування, та забезпечують керівництво достовірною, повною й своєчасною інформацією, необхідною для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що безпосередньо впливають на досягнення запланованих результатів і підвищення загальної результативності підприємства.

Нормативно-правове забезпечення діяльності підприємств в Україні є фундаментом їх ефективного функціонування, оскільки визначає правові рамки ведення господарської діяльності, регулює взаємовідносини між суб'єктами економіки, державою, працівниками та споживачами. Ця система складається з комплексу законів, кодексів, постанов і внутрішніх документів, що забезпечують легітимність, стабільність і прозорість управління підприємством.

Одним із ключових нормативних актів, який формує правові засади функціонування підприємств, є Цивільний кодекс України. Він встановлює основи цивільно-правових відносин, у тому числі господарських, що виникають у процесі підприємницької діяльності. Цей документ визначає порядок укладення, виконання та припинення договорів, правила набуття, використання та розпорядження майном, умови відповідальності сторін за зобов'язаннями. Таким чином, Цивільний кодекс створює правове поле для захисту інтересів підприємств і контрагентів, сприяючи стабільності господарського обороту.

Важливу роль у формуванні фінансової стійкості підприємства відіграє Податковий кодекс України, який визначає порядок оподаткування, систему податків, зборів і платежів, а також правила ведення податкового обліку. Його положення безпосередньо впливають на фінансовий менеджмент підприємства, оскільки визначають рівень податкового навантаження, механізми оптимізації витрат та формування прибутку. Податковий кодекс також регламентує відповідальність за порушення податкової дисципліни, стимулює прозорість фінансових операцій і дисциплінує суб'єктів господарювання у сфері бюджетних відносин.

Крім кодексів, систему нормативно-правового забезпечення доповнюють закони України, які деталізують окремі аспекти господарської діяльності. Серед них особливе значення мають Закони України «Про господарські товариства», «Про акціонерні товариства», «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань». Вони визначають порядок створення, організації, управління та ліквідації підприємств різних форм власності, процедури їх реєстрації, звітності, корпоративного управління та взаємодії із державними органами. Дотримання цих законів гарантує підприємству легальність діяльності, можливість брати участь у державних і комерційних тендерах, а також забезпечує правовий захист у разі господарських спорів.

Важливе місце в системі правового регулювання займають постанови Кабінету Міністрів України, які конкретизують порядок реалізації законодавчих норм і визначають механізми їх практичного застосування. Такі документи охоплюють широкий спектр питань – від ліцензування видів діяльності до встановлення вимог з охорони праці, екологічної безпеки, технічного регулювання та соціальних стандартів. Постанови уряду створюють нормативну базу, яка забезпечує баланс між економічною свободою підприємства та державним контролем, що особливо важливо у сферах із підвищеним рівнем соціальної відповідальності, таких як охорона здоров'я, освіта чи енергетика.

Не менш значущим елементом нормативно-правового забезпечення є внутрішні нормативні документи підприємства, що деталізують внутрішню організацію управління та забезпечують стабільність виробничих і трудових процесів. До них належать:

1. Статут підприємства – основний установчий документ, який визначає мету діяльності, структуру, функції та повноваження органів управління, порядок розподілу прибутку та взаємовідносини між учасниками.

2. Колективний договір, який регулює соціально-трудові відносини, визначає систему оплати праці, соціальні гарантії, умови праці та соціальний захист персоналу.

3. Внутрішні положення, інструкції, накази, що регламентують порядок виконання посадових обов'язків, організацію виробничих процесів, дотримання норм охорони праці, етики поведінки й корпоративної культури [58].

Наявність такої внутрішньої нормативної бази сприяє підвищенню рівня організованості, узгодженості дій працівників, а також зменшенню управлінських ризиків. Вона забезпечує ефективний розподіл відповідальності, чітке виконання функцій і підвищення продуктивності праці.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення діяльності підприємств виступає не лише юридичною основою їх існування, але й стратегічним інструментом підвищення результативності управління. Комплексне дотримання законодавчих норм, узгоджене з ефективною внутрішньою регламентацією, створює умови для стабільного розвитку, фінансової безпеки, високої якості управлінських рішень і підвищення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Інформаційне забезпечення менеджменту підприємства є ключовим чинником результативності управління, адже саме інформація виступає основою для планування, контролю, аналізу та прийняття ефективних рішень. У сучасних умовах інформація стає стратегічним ресурсом, який визначає конкурентоспроможність, ефективність використання ресурсів та швидкість реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища.

Передусім, основою інформаційної бази є фінансова звітність, що забезпечує прозорість і достовірність даних про стан підприємства.

Баланс відображає структуру активів і пасивів, надаючи можливість оцінити фінансову стійкість, ліквідність і рівень забезпечення підприємства власним капіталом.

Звіт про фінансові результати характеризує ефективність управління доходами та витратами, визначаючи рівень прибутковості діяльності.

Звіт про рух грошових коштів відображає динаміку фінансових потоків, що дозволяє оцінити здатність підприємства фінансувати поточні операції, інвестиційні програми та розвиток [64].

Висока якість фінансової звітності є основою результативності управління, оскільки на її основі приймаються стратегічні рішення щодо оптимізації витрат, формування прибутку, визначення напрямів інвестицій та управління ризиками.

Другим важливим компонентом є управлінська інформація, що забезпечує аналітичне підґрунтя для підвищення ефективності роботи підприємства. До неї належать:

- звіти про виконання планів виробництва, збуту та фінансів;
- аналітичні розрахунки рентабельності та ефективності діяльності;
- маркетингові дослідження ринку, що дозволяють прогнозувати попит, оцінювати конкурентів і формувати стратегію розвитку.

Завдяки управлінській інформації керівництво отримує можливість оперативно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища, виявляти проблеми та приймати рішення, спрямовані на підвищення результативності господарської діяльності [64].

Третім аспектом сучасної інформаційної системи є цифровізація управління через впровадження спеціалізованих інформаційних технологій:

1. ERP-системи (Enterprise Resource Planning) інтегрують фінансові, виробничі, кадрові та логістичні процеси, забезпечуючи єдину інформаційну платформу для всіх підрозділів.
2. CRM-системи (Customer Relationship Management) покращують роботу з клієнтами, підвищують їх лояльність і забезпечують зростання доходів через персоналізований сервіс.
3. BI-системи (Business Intelligence) забезпечують глибоку аналітику даних,

виявлення закономірностей та формування прогнозів, необхідних для стратегічного планування.

Використання таких систем сприяє підвищенню точності прогнозування, скороченню часу прийняття управлінських рішень, зниженню ймовірності помилок і підвищенню продуктивності управлінської праці.

Окрему роль відіграють зовнішні інформаційні джерела, які розширюють аналітичні можливості підприємства. Це дані Державної служби статистики України, інформація з фінансових ринків, біржових котирувань, а також аналітика консалтингових і дослідницьких компаній. Вони дозволяють порівнювати показники підприємства з галузевими стандартами, аналізувати макроекономічні тенденції, передбачати ризики та знаходити нові можливості для розвитку.

Зовнішні джерела інформації є не менш важливими, оскільки формують уявлення про умови та перспективи діяльності підприємства. До них належать дані ринкових досліджень, інформація про споживачів, конкурентів, постачальників, галузеві аналітичні звіти, дані державної статистики, нормативно-правові акти, міжнародні стандарти, макроекономічні показники, інформація з наукових та професійних публікацій. Галузеві дослідження, що проводяться консалтинговими компаніями, профільними асоціаціями чи аналітичними центрами, дозволяють оцінити тенденції ринку, рівень конкуренції, перспективи попиту та технологічні тренди.

Особливе місце серед зовнішніх джерел займає інформація про конкурентів, яка може включати їхні фінансові показники, частку ринку, асортимент продукції, рівень інноваційності, маркетингові стратегії та інвестиційну активність. Методи конкурентної розвідки дають змогу виявити сильні та слабкі сторони конкурентів, оцінити їхні стратегічні наміри та передбачити можливі дії. Така інформація є критично важливою для побудови ефективної конкурентної стратегії підприємства.

Джерела інформації про споживачів забезпечують розуміння поведінки

цілових груп, їхніх потреб, мотивації та критеріїв вибору. Це можуть бути результати опитувань, фокус-груп, дані CRM-систем, відгуки, поведінкова аналітика, статистика продажів. Завдяки розвитку цифрового маркетингу значно зросла доступність поведінкових даних, що дозволяє підприємству персоналізувати свою пропозицію та адаптувати стратегічний маркетинг до очікувань ринку [57].

Значною цінністю для управління результативністю є інформація про регуляторне середовище. Нормативно-правові акти визначають умови діяльності підприємств, вимоги до якості продукції, правила оподаткування, трудове законодавство, екологічні норми. У сучасних умовах дерегуляції та постійних змін у законодавстві підприємства повинні постійно відстежувати зміни регуляторних вимог, оскільки вони можуть суттєво впливати на стратегічні пріоритети, структуру витрат і навіть можливість виходу на нові ринки.

Окремо слід виділити макроекономічну інформацію, яка охоплює показники інфляції, валютні курси, динаміку ВВП, рівень безробіття, інвестиційний клімат, соціальні тенденції. Макроекономічні умови формують рамки для стратегічного планування та впливають на платоспроможність споживачів, доступність фінансових ресурсів, поведінку інвесторів. Використання таких даних дозволяє проводити PESTEL-аналіз та оцінювати довгострокові ризики й можливості [57].

Підсумовуючи можна сказати, що інформаційне забезпечення є інструментом підвищення результативності підприємства. Воно дозволяє забезпечити прозорість управління, покращити комунікацію між підрозділами, мінімізувати ризики, підвищити якість прийнятих рішень і сформувати довгострокову конкурентну перевагу. Ефективне використання інформаційних ресурсів – це не просто допоміжний елемент управління, а стратегічна умова досягнення високих результатів у сучасній економічній системі.

Отже, нормативно-правове та інформаційне забезпечення менеджменту підприємства виступає фундаментом його результативної діяльності. Воно формує правові умови для стабільного функціонування організації, гарантує своєчасний

доступ до достовірної інформації, необхідної для ухвалення ефективних управлінських рішень, і забезпечує досягнення стратегічних орієнтирів розвитку. Використання сучасних інформаційних систем сприяє підвищенню якості управління, дозволяє інтегрувати всі управлінські процеси та здійснювати глибокий аналіз великих масивів даних, що, своєю чергою, підвищує ефективність і конкурентоспроможність підприємства.

Висновки до розділу 1

Результативність діяльності підприємства є багатогранною економічною категорією, що відображає рівень досягнення стратегічних і тактичних цілей у взаємозв'язку з якістю управлінських рішень та використанням ресурсного потенціалу. Її зміст не зводиться виключно до фінансових показників, а охоплює внутрішні й зовнішні аспекти функціонування підприємства, стратегічні та операційні результати, а також фінансові й нефінансові складові. Класифікація результативності за різними підходами дозволяє сформувати комплексне уявлення про досягнуті результати та виявити ключові напрями управлінського впливу. Це створює теоретичне підґрунтя для побудови ефективної системи управління результативністю діяльності підприємства.

Система управління результативністю діяльності підприємства є комплексним, багаторівневим механізмом, що забезпечує досягнення стратегічних і операційних цілей шляхом узгодження цілей, ресурсів, процесів та інтересів ключових стейкхолдерів. Її ефективне функціонування ґрунтується на чіткому визначенні суб'єктів і об'єктів управління, формулюванні мети, завдань і принципів, а також застосуванні взаємопов'язаного інструментарію оцінювання й впливу на результати діяльності. Застосування системного підходу до управління результативністю дозволяє забезпечити зворотний зв'язок між плануванням, реалізацією та контролем управлінських рішень.

Оцінювання результативності управління доцільно здійснювати на основі поєднання різних наукових підходів, що дозволяє комплексно відобразити зв'язок між цілями, ресурсами, процесами та результатами діяльності підприємства. Система методів і показників результативності (з урахуванням складових потенціалу підприємства) забезпечує можливість всебічної діагностики сильних і слабких сторін розвитку та виявлення резервів удосконалення менеджменту. Перспективним напрямом сучасної оцінки результативності є концепція VBM, у межах якої ключовим критерієм виступає зростання вартості бізнесу, а показник EVA дозволяє кількісно оцінити створення доданої вартості з урахуванням вартості капіталу та інфляційних ризиків.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення менеджменту підприємства виступає фундаментом його результативної діяльності. Воно формує правові умови для стабільного функціонування організації, гарантує своєчасний доступ до достовірної інформації, необхідної для ухвалення ефективних управлінських рішень, і забезпечує досягнення стратегічних орієнтирів розвитку. Використання сучасних інформаційних систем сприяє підвищенню якості управління, дозволяє інтегрувати всі управлінські процеси та здійснювати глибокий аналіз великих масивів даних, що, своєю чергою, підвищує ефективність і конкурентоспроможність підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОМЕЛЯНІВСЬКИЙ КАР'ЄР»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз ТОВ «Омелянівський кар'єр»

ТОВ «Омелянівський кар'єр» – це сучасне підприємство видобувної промисловості, яке займає провідні позиції на ринку будівельних матеріалів Житомирщини та України загалом. Його історія розпочалася у 2004 році, коли підприємство було офіційно зареєстроване та розпочало господарську діяльність у селі Горщик Коростенського району Житомирської області. З моменту створення кар'єр визначив своєю основною метою забезпечення стабільного видобутку та постачання високоякісної мінеральної сировини для будівельної галузі – гранітного щебеню, бутового каменю, піску, гравію та інших інертних матеріалів.

З перших років свого існування ТОВ «Омелянівський кар'єр» зарекомендувало себе як надійний постачальник продукції для будівельних підприємств України. Системна робота з модернізації виробничих процесів, впровадження новітніх технологій дроблення та сортування кам'яних матеріалів, а також дотримання екологічних стандартів забезпечили підприємству стабільне зростання та конкурентні переваги.

Висока якість продукції, контроль усіх етапів виробництва та ефективна логістика дозволили Омелянівському кар'єру стати стратегічним партнером для будівельних компаній і дорожніх організацій.

Поступовий розвиток підприємства став можливим завдяки входженню до складу промислово-будівельної групи «Ковальська», одного з найпотужніших об'єднань у будівельній індустрії України. Така інтеграція відкрила нові можливості для інвестицій, модернізації технічного парку та впровадження корпоративних стандартів управління. Участь у групі дозволила підприємству стабільно

розвиватися, розширювати клієнтську базу та підтримувати високу репутацію на ринку.

Сьогодні ТОВ «Омелянівський кар'єр» є прикладом ефективного промислового підприємства, що поєднує багаторічний досвід роботи з інноваційними підходами до організації виробництва. Підприємство має потужну технічну базу, сучасне обладнання для видобутку та переробки сировини, розвинену систему контролю якості та логістики. Уся діяльність кар'єру здійснюється відповідно до вимог чинного законодавства, стандартів охорони праці та екологічної безпеки.

Завдяки професійному колективу, злагодженій організаційній структурі та ефективній управлінській політиці Омелянівський кар'єр стабільно утримує позиції одного з провідних постачальників будівельної сировини в регіоні. Його продукція широко використовується у будівництві доріг, промислових та житлових об'єктів, що сприяє розвитку інфраструктури не лише Житомирської області, а й інших регіонів України.

Таким чином, історія ТОВ «Омелянівський кар'єр» – це історія стабільного розвитку, професійності та відповідального ставлення до виробництва. Підприємство пройшло шлях від регіонального постачальника до важливого учасника національного ринку будівельних матеріалів, зберігаючи стратегічний курс на якість, безпеку, інновації та сталий розвиток.

Організаційно-правові особливості діяльності ТОВ «Омелянівський кар'єр» є важливою складовою характеристики підприємства, оскільки вони визначають його правовий статус, форму власності, управлінську структуру, основні напрями діяльності та місце на ринку добувної промисловості.

Як суб'єкт господарювання, що функціонує у сфері видобутку мінеральних будівельних матеріалів, підприємство має чітко визначені організаційно-правові засади, які забезпечують його стабільність, конкурентоспроможність і дотримання чинного законодавства України.

У табл. 2.1 наведено узагальнену інформацію про організаційно-правовий статус, види діяльності та ключові характеристики ТОВ «Омелянівський кар'єр», що дозволяє комплексно оцінити основні параметри його функціонування.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «Омелянівський кар'єр»

Показник	Значення
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ОМЕЛЯНІВСЬКИЙ КАР'ЄР»
Скорочена назва	ТОВ «Омелянівський кар'єр» (іноді – ТОВ «ОМКАР»)
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	00292400
Дата реєстрації	04 жовтня 2004 року
Уповноважені особи	Директор – Замрій Сергій Анатолійович (за відкритими даними ЄДР)
Розмір статутного капіталу	30 000 000 грн
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Приватна (недержавна) частка належить ПБГ «Ковальська» (як засновник)
Основні види діяльності (КВЕД)	08.12 – Добування піску, гравію, глини і каоліну
Інші види діяльності	08.11 – добування декоративного та будівельного каменю / глини; 46.63, 46.69 – оптова торгівля устаткуванням для добувної/будівельної галузі; 46.90 – неспеціалізована оптова торгівля; 49.41 – вантажний автотранспорт; 68.20 – оренда та експлуатація власного чи орендованого нерухомого майна; інші види транспорту та допоміжні послуги.
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 11540, Житомирська область, Коростенський район, с. Горщик

Джерело: сформовано автором за даними підприємства.

Організаційно-правова характеристика ТОВ «Омелянівський кар'єр» дає змогу комплексно оцінити його юридичний статус, структуру власності, види діяльності та роль у регіональній економіці. Підприємство функціонує у сфері добувної промисловості, яка має стратегічне значення для забезпечення будівельних процесів як на регіональному, так і на державному рівні.

Повна назва – Товариство з обмеженою відповідальністю «Омелянівський кар'єр» – відображає його правовий статус як суб'єкта господарювання, який діє на підставі Статуту та законодавства України. Форма власності – приватна

(недержавна), а структура власності пов'язана з промислово-будівельною групою «Ковальська», що свідчить про належність підприємства до великого національного промислового холдингу, що забезпечує доступ до сучасних технологій, управлінських стандартів, фінансової стабільності та системи корпоративного контролю.

Підприємство зареєстроване 4 жовтня 2004 року, має код ЄДРПОУ 00292400 і станом на сьогодні не перебуває в процесі припинення, що підтверджує стабільність його діяльності та належну юридичну репутацію. Керівництво здійснює директор Замрій Сергій Анатолійович, який відповідає за стратегічний розвиток, координацію виробничих і фінансово-економічних процесів, а також за виконання вимог законодавства у сфері охорони праці, екологічної безпеки та раціонального використання природних ресурсів.

Розмір статутного капіталу підприємства становить 30 млн. грн, що є суттєвим показником для підприємств добувної галузі. Такий рівень капіталу свідчить про високу інвестиційну спроможність, можливість утримувати значну матеріально-технічну базу, забезпечувати оновлення обладнання та фінансування розвідувально-виробничих робіт.

Основним видом діяльності є добування піску, гравію, глини і каоліну (КВЕД 08.12), що визначає спеціалізацію підприємства як постачальника будівельної сировини для виробників бетону, цементу, цегли, залізобетонних конструкцій та інших галузей будівництва. Крім того, підприємство здійснює додаткові види діяльності, зокрема: добування декоративного та будівельного каменю (08.11), оптову торгівлю будівельними матеріалами (46.63, 46.69), надання транспортних послуг (49.41), а також оренду та експлуатацію власного нерухомого майна (68.20). Така диверсифікація забезпечує фінансову стійкість підприємства, оскільки воно може компенсувати коливання попиту на певні види продукції за рахунок інших напрямів.

Місцезнаходження підприємства – Житомирська область, Коростенський

район, село Горщик (11540) – є логічним з огляду на природно-ресурсний потенціал регіону. Полісся має значні запаси піску, гравію та каменю, що робить цей район привабливим для розвитку добувної промисловості. Розташування поблизу основних транспортних магістралей забезпечує зручну логістику постачання продукції споживачам у різних регіонах України.

Загалом, ТОВ «Омелянівський кар'єр» – це стабільне, фінансово спроможне та стратегічно важливе підприємство, діяльність якого спрямована на забезпечення будівельного комплексу високоякісною сировиною. Поєднання сучасних технологій, корпоративної підтримки з боку ПБГ «Ковальська» та ефективного менеджменту дозволяє підприємству утримувати провідні позиції серед видобувних компаній Житомирщини.

Його робота сприяє створенню робочих місць, надходженню податків до місцевого бюджету, розвитку регіональної інфраструктури та зростанню інвестиційної привабливості регіону.

Організаційна структура ТОВ «Омелянівський кар'єр» має багаторівневий характер і охоплює всі ключові управлінські та виробничі ланки, необхідні для ефективного функціонування підприємства. Вона представлена на рис. 2.1 і відображає взаємозв'язок між адміністративно-управлінськими, технічними, виробничими та допоміжними підрозділами.

Така структура забезпечує чіткий розподіл функцій, відповідальності та підзвітності між керівництвом, інженерно-технічними службами, бухгалтерією, відділом кадрів, відділом постачання та основними виробничими дільницями, що дозволяє підтримувати стабільний рівень ефективності й контроль на всіх етапах господарської діяльності підприємства.

На рисунку представлена організаційна структура ТОВ «Омелянівський кар'єр», яка має класичну лінійно-функціональну модель управління. Такий тип структури є найбільш поширеним для підприємств видобувної промисловості, де

поєднуються чітка ієрархія підпорядкування та функціональна спеціалізація підрозділів.

На верхньому рівні управління перебуває директор підприємства, який здійснює загальне керівництво, координує роботу всіх структурних підрозділів і приймає стратегічні рішення.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Омелянівський кар'єр»

Джерело: сформовано автором за даними підприємства.

Директору підпорядковуються основні служби: бухгалтерія, відділ головного інженера, гірничий цех з буро-вибуховими роботами, дробильно-сортувальний завод, відділ охорони праці, автотранспортний цех, навантажувальний цех, ремонтно-механічна майстерня, відділ економіки та праці, відділ кадрів, відділ технічного контролю та склад готової продукції. Така деталізація свідчить про високий рівень технологічної складності виробництва й потребу у фаховому розподілі функцій.

Переваги структури:

1. Чіткість підпорядкування та розподілу відповідальності. Кожен підрозділ має визначені функції, керівника й підлеглих, що сприяє ефективному контролю виробничих процесів.

2. Спеціалізація за функціональними напрямками. Існування окремих відділів – технічного, економічного, кадрового, охорони праці – дає змогу забезпечити професійну компетентність у ключових сферах діяльності.

3. Висока керованість виробничого процесу. Структура дозволяє оперативно реагувати на технічні чи організаційні зміни у виробництві, зокрема при буровибухових роботах або обслуговуванні обладнання.

4. Можливість чіткого планування та контролю. Завдяки вертикальній системі звітності керівництво отримує повну інформацію про стан кожної ланки виробництва.

Недоліки:

1. Висока централізація управління. Прийняття рішень концентрується у керівництва, що може сповільнювати реакцію на поточні зміни або знижувати гнучкість у роботі підрозділів.

2. Складність координації між функціональними відділами. Іноді виникають дублювання функцій або труднощі у взаємодії між технічними й адміністративними службами.

3. Відсутність гнучкості при масштабуванні. Зі збільшенням обсягів виробництва або впровадженням нових технологій структура потребує оновлення, оскільки вертикальна ієрархія може бути надто громіздкою.

4. Можливе перевантаження керівників. У директорів і головних інженерів концентрується надто багато функцій контролю, що підвищує ризик управлінських помилок.

Отже, організаційна структура ТОВ «Омелянівський кар'єр» є традиційною лінійно-функціональною системою, що забезпечує стабільність управління, чіткий розподіл відповідальності та контроль виробничих процесів. Водночас для підвищення ефективності підприємство може розглянути можливість часткової децентралізації або впровадження елементів процесного управління, що дозволить

підвищити гнучкість, швидкість прийняття рішень і рівень комунікації між підрозділами.

Отже, ТОВ «Омелянівський кар'єр» є стабільним підприємством добувної галузі з чітко визначеним організаційно-правовим статусом, значним статутним капіталом і диверсифікованими видами діяльності, що підсилює його фінансову стійкість та ринкові позиції. Належність до промислово-будівельної групи «Ковальська» забезпечує доступ до інвестиційних ресурсів, корпоративних стандартів управління та модернізації виробництва, що формує додаткові конкурентні переваги. Діюча лінійно-функціональна організаційна структура гарантує високу керованість і контроль технологічно складних процесів, однак супроводжується ризиками надмірної централізації та ускладнення міжфункціональної координації. Відповідно, підвищення гнучкості управління може бути досягнуте шляхом часткової децентралізації та впровадження елементів процесного підходу, що посилить оперативність прийняття рішень і якість внутрішніх комунікацій.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Омелянівський кар'єр»

Ефективність функціонування будь-якого підприємства визначається системою основних економічних показників, які відображають результати його фінансово-господарської діяльності, рівень використання ресурсів та динаміку розвитку. Для добувного підприємства, яким є ТОВ «Омелянівський кар'єр», такі показники є ключовими орієнтирами при оцінюванні прибутковості, продуктивності праці, рентабельності та загальної фінансової стабільності.

У табл. 2.2 наведено комплексний аналіз основних економічних показників діяльності підприємства за 2022-2024 роки, що дає змогу оцінити зміни у динаміці доходів, прибутковості, активів і трудових ресурсів. Порівняння показників за три

роки дозволяє визначити тенденції розвитку, виявити сильні сторони у фінансовій політиці підприємства та встановити напрями для подальшого підвищення ефективності виробництва. Такий підхід забезпечує цілісне уявлення про фінансово-економічний стан ТОВ «Омелянівський кар'єр» та слугує базою для ухвалення управлінських рішень, спрямованих на зростання конкурентоспроможності і стабільність у довгостроковій перспективі.

Проведений аналіз основних економічних показників господарської діяльності ТОВ «Омелянівський кар'єр» за 2022-2024 роки свідчить про негативний фінансово-економічний стан підприємства та низький рівень ефективності його діяльності.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники господарської діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, -	%
1. Чистий дохід (виручка), тис. грн.	197436	199736	250189	52753	26,72
2. Валовий прибуток, тис. грн.	-4702	40392	52249	56951	в 12 р.б.
3. Чистий прибуток, тис. грн.	-61496	-14567	-40442	21054	34,24
4. Середньооблікова чисельність працівників, чол.	198	158	213	15	7,58
5. Середньорічна вартість активів, тис. грн.: в т. ч. необоротних оборотних	468507 192244,5 276262,5	352671 170934,5 181736,5	253403,5 157048,5 96355	-251104 -35196 -179908	-45,91 -18,31 -65,12
6. Фондовіддача, тис. грн./ тис. грн.	1,03	1,17	1,59	0,57	55,12
7. Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об. в рік	0,71	1,10	2,60	1,88	в 3,6 р.б.
8. Продуктивність праці, тис. грн./ чол.	997,15	1264,15	1174,60	177,44	17,80

Найпомітнішим позитивним результатом стало зростання чистого доходу від реалізації продукції на 52,7 млн. грн, або на 26,7% у порівнянні з 2022 роком, що зумовлено підвищенням попиту на продукцію підприємства, розширенням ринків збуту та вдосконаленням логістичних процесів. Разом із тим, валовий прибуток збільшився на 56,7 млн. грн (в 12 разів), що свідчить про зростання маржинальності та ефективніше управління витратами.

Особливо важливим є факт, що підприємству вдалося знизити збитковість 2022 року, коли чистий фінансовий результат становив –60,8 тис. грн, і вийти на збиток у розмірі -40,4 млн грн, що є ознакою деякого покращення діяльності.

Продуктивність праці протягом трьох років зросла на 17,8%, що свідчить про більш ефективне використання трудових ресурсів, зростання механізації виробничих процесів і підвищення кваліфікації персоналу. Показник фондівдачі підвищився на 55,12 % – з 1,03 п. до 1,59 п., що демонструє покращення ефективності використання виробничих потужностей.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс (з 0,71 п. до 2,6 п.), що може свідчити про зменшення обсягів запасів або швидше обертання дебіторської заборгованості, загальна тенденція залишається позитивною.

У табл. 2.3 наведено аналіз структури та динаміки майна ТОВ «Омелянівський кар'єр» за 2022-2024 роки. Вона відображає зміни у складі активів і пасивів підприємства, показує співвідношення між необоротними та оборотними ресурсами, а також джерела формування капіталу. Такий аналіз дає змогу оцінити ефективність управління майном, динаміку фінансової стійкості й виявити основні тенденції у розвитку підприємства.

Таблиця 2.3

Аналіз структури та динаміки майна підприємства ТОВ «Омелянівський кар'єр»

Показники	На 31.12.2022 р.		На 31.12.2023 р.		На 31.12.2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	Тис. грн.	ПВ, %	Тис. грн.	ПВ, %	Тис. грн.	ПВ, %	+, -	%	П.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Необоротні активи	181771	40,54	160098	62,31	153999	61,63	-27772	-15,28	21,1
у т. ч. основні засоби	172733	38,52	142663	55,52	131614	52,67	-41119	-23,80	14,15
Оборотні активи	266628	59,46	96845	37,69	95865	38,37	-170763	-64,05	-21,1
у т. ч. запаси	35113	7,83	41432	16,12	34346	13,75	-767	-2,18	5,92
дебіторська заборгованість	221137	49,32	47466	18,47	56268	22,52	-164869	-74,56	-26,8
грошові кошти	50	0,01	297	0,12	114	0,05	64	128,00	0,03
Усього активів (баланс)	448399	100,0	256943	100,0	249864	100,0	-198535	-44,28	0,0
Власний капітал	-22987	-5,13	-37491	-14,59	-78 905	-31,58	-55918	зм. в 3,4 р.	-26,45
у т. ч. зареєстрований капітал	30000	6,69	30000	11,68	30000	12,01	0	0,00	5,32
нерозподілений	-56546	-12,61	-71050	-27,65	-112464	-45,01	-55918	-98,9	-32,4

прибуток (збиток)									
Довгострокові зобов'язання	43785	9,76	170747	66,45	175720	70,33	131935	в 4 п.б.	60,57
Поточні зобов'язання	427601	95,37	123687	48,14	153049	61,25	-274552	-64,21	-34,11
Баланс (пасив)	448399	100,0	256943	100,0	249864	100,0	-198535	-44,28	0,0

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Аналіз структури та динаміки активів і пасивів ТОВ «Омелянівський кар'єр» свідчить про суттєві трансформації у фінансовій структурі підприємства протягом 2022–2024 років. Загальна вартість активів зменшилась із 448 399 тис. грн у 2022 р. до 249 864 тис. грн у 2024 р., тобто на 198 535 тис. грн, що становить зменшення на 44,28 % від рівня 2022 року. Таке скорочення зумовлено переважно зниженням обсягів оборотних активів, зокрема дебіторської заборгованості.

У структурі активів спостерігається зміщення акценту в бік необоротних активів, частка яких зросла з 40,54% у 2022 р. до 61,63% у 2024 р. Незважаючи на абсолютне зменшення на 27 772 тис. грн, це свідчить про посилення інвестиційної складової балансу.

Основні засоби залишаються головним елементом майнової бази підприємства, але їх вартість скоротилась на 41 119 тис. грн (до 131 614 тис. грн).

Оборотні активи, навпаки, знизились на 64,05 % – з 266 628 до 95 865 тис. грн, що негативно позначилося на ліквідності підприємства. Особливо різко скоротилась дебіторська заборгованість (на 164 869 тис. грн, або 74,6%), що свідчить про зменшення обсягів реалізації або жорсткішу політику розрахунків із контрагентами. Запаси зменшилися помірно (–767 тис. грн), що може вказувати на стабілізацію виробничих процесів. У пасиві підприємства спостерігається поглиблення негативного значення власного капіталу, який зменшився з –22 987 тис. грн до –78 905 тис. грн, тобто у 3,4 раза, що свідчить про накопичення збитків (нерозподілений збиток зріс на 55 918 тис. грн). Така динаміка є тривожною ознакою для фінансової стійкості. Водночас зросла частка довгострокових зобов'язань (з 9,76% до 70,33% балансу), що пояснюється залученням додаткових ресурсів для фінансування діяльності. Поточні зобов'язання навпаки скоротились на 274 552 тис. грн, що

свідчить про часткове погашення короткострокової заборгованості або рефінансування її у довгострокову.

ТОВ «Омелянівський кар'єр» перебуває в процесі фінансової реструктуризації. Підприємство зменшило частку оборотних коштів, що знижує його оперативну платоспроможність, але водночас підвищило питому вагу основних засобів і довгострокових ресурсів, що може бути ознакою переходу до інвестиційно-орієнтованої моделі розвитку. Разом з тим, негативний власний капітал і значні збитки вимагають розроблення антикризових заходів – зокрема, підвищення ефективності використання активів, оптимізації структури фінансування та зменшення кредитного навантаження.

Формування фінансових результатів є ключовим етапом оцінювання ефективності господарської діяльності підприємства. Саме ці показники відображають взаємозв'язок між доходами, витратами та кінцевим фінансовим результатом – прибутком або збитком, що визначає рівень конкурентоспроможності та фінансової стабільності суб'єкта господарювання.

Табл. 2.4 відображає динаміку сукупного та чистого доходу, собівартості реалізованої продукції, валового прибутку, адміністративних і збутових витрат, а також кінцевого фінансового результату, що дозволяє всебічно оцінити фінансовий стан підприємства та тенденції його розвитку протягом аналізованого періоду.

Таблиця 2.4

Динаміка показників формування фінансових результатів підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2024_р. до 2022_р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід	197436	199736	250189	52753	26,72
Собівартість реалізації	202138	159344	197940	-4198	-2,08
Валовий прибуток / збиток	-4702	40392	52249	56951	в 12р.б.
Інші операційні доходи	7005	18551	19217	12212	174,33
Адміністративні витрати	14367	18120	23861	9494	66,08
Витрати на збут	11618	29265	36831	25213	в 2,2 р.б.
Інші операційні витрати	28982	12551	37313	8331	28,75
Фінансовий результат від операційної	-52664	-933	-26539	26125	-49,61

діяльності					
Інші доходи	91	12	22	-69	-75,82
Фінансові витрати	12192	11110	14 353	2161	17,72
Фінансовий результат до оподаткування	-65164	-12105	-40915	24249	-37,21
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-3668	2 462	-473	3195	-87,10
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	-61496	-14567	-40442	21054	34,24

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Аналіз динаміки фінансових результатів діяльності ТОВ «Омелянівський кар'єр» за 2022–2024 роки свідчить про тенденцію до зростання доходів, але водночас – підвищення витратної частини, що негативно позначилося на кінцевому фінансовому результаті.

Так, чистий дохід від реалізації зріс на 26,72%, що є позитивним сигналом розширення обсягів продажу. Собівартість реалізованої продукції дещо знизилася – на 2,08 %, що призвело до формування валового прибутку у розмірі 52249 тис. грн. у 2024 р.

Витрати на збут за три роки зросли в 2,2 р., а адміністративні – майже на 66,08 %. Вагоме зростання спостерігається за статтею інших операційних витрат, які збільшились на 28,75 %, що може бути наслідком зростання вартості енергоносіїв, транспортних послуг, витрат на ремонт техніки або штрафних санкцій.

Внаслідок цього чистий фінансовий результат у 2024 році становив збиток 40,4 млн. грн, що на 34,24 % менше, ніж у 2022 році. Хоча підприємство демонструє позитивну динаміку виручки, для підвищення фінансової стійкості необхідно оптимізувати витрати, удосконалити операційне планування та запровадити заходи контролю собівартості продукції.

Загалом, фінансові результати ТОВ «Омелянівський кар'єр» свідчать про зростання масштабів діяльності, але також і про потребу у фінансовому оздоровленні для забезпечення прибутковості в наступних періодах.

Аналіз ліквідності підприємства є одним із ключових елементів фінансової діагностики, адже саме він дозволяє оцінити здатність підприємства своєчасно та повністю виконувати свої поточні зобов'язання. Рівень ліквідності відображає

ефективність управління обіговими коштами, структуру активів і ступінь фінансової гнучкості підприємства.

У табл. 2.5 наведено основні коефіцієнти ліквідності ТОВ «Омелянівський кар'єр» за 2022–2024 роки, розраховані на основі даних бухгалтерського балансу. До аналізу включено показники загального, швидкого та абсолютного покриття, а також частки оборотних засобів у структурі активів, виробничих запасів та величину робочого капіталу.

Оцінка ліквідності підприємства є важливою складовою аналізу його фінансової стійкості, адже вона показує, наскільки швидко активи можуть бути перетворені у грошові кошти для покриття поточних зобов'язань.

Таблиця 2.5

Оцінка ліквідності підприємства

№ з/п	Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р.	
			2022 р	2023 р	2024р	+/-	%
1.	Коефіцієнт покриття (загальний)	> 1	0,62	0,78	0,63	0,01	1,61
2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,5	0,52	0,39	0,37	-0,15	-28,85
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.	Частка оборотних засобів в активах	за планом	0,59	0,38	0,38	-0,21	-35,59
5.	Робочий капітал, тис грн.	середньо-галузеве	-160973	-26842	-57184	103789	-64,48

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Для ТОВ «Омелянівський кар'єр» за 2022–2024 роки простежується незначна позитивна тенденція зростання ліквідності. Зокрема, коефіцієнт покриття зріс з 0,62 до 0,63, що свідчить про поступове підвищення спроможності підприємства розраховуватися за короткостроковими боргами. Коефіцієнт швидкої ліквідності перевищив нормативне значення у 2022 році ($0,52 > 0,5$), проте у 2023-2024 рр. спостерігається погіршення динаміки показника.

Абсолютна ліквідність протягом усього періоду знаходиться на нульовому рівні, що обумовлено незначним обсягом грошових коштів у структурі майна підприємства. Попри те, що робочий капітал залишається від’ємним, його динаміка демонструє поступове скорочення дефіциту обігових коштів, що є позитивною тенденцією для подальшої стабілізації фінансового стану підприємства.

Таким чином, у 2022–2024 роках ТОВ «Омелянівський кар’єр» поступово покращує показники ліквідності, однак для досягнення повної фінансової рівноваги необхідне підвищення рівня абсолютної ліквідності та зниження короткострокової заборгованості.

Фінансова стійкість підприємства – це здатність забезпечувати стабільність своєї діяльності в довгостроковій перспективі, зберігаючи рівновагу між власним і позиковим капіталом, а також ефективно формувати структуру джерел фінансування. Вона визначає, наскільки підприємство може протистояти зовнішнім ризикам і продовжувати свою діяльність без залучення додаткових коштів для покриття поточних зобов’язань.

У табл. 2.6 наведено розраховані показники фінансової стійкості ТОВ «Омелянівський кар’єр» за 2022–2024 роки, отримані на основі даних балансу підприємства. До розрахунків включено коефіцієнти фінансової залежності, маневреності робочого капіталу, співвідношення залученого та власного капіталу, стійкості фінансування та концентрації залучених коштів. Даний аналіз дає змогу оцінити збалансованість фінансової структури підприємства, визначити ступінь його залежності від зовнішніх джерел фінансування, а також простежити позитивні або негативні тенденції у формуванні власного капіталу.

Таблиця 2.6

Оцінка фінансової стійкості підприємства

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р.	
		2022	2023	2024	+, -	%
1.	Коефіцієнт автономії	-0,05	-0,15	-0,32	-0,27	в 6,4 р. м.
2.	Коефіцієнт фінансової	-19,51	-6,85	-3,17	16,34	83,75

	залежності					
3.	Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,05	-0,13	-0,24	-0,19	в 4,8 р. м.
4.	Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	-0,77	-2,04	-1,66	-0,89	-115,58

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Омелянівський кар'єр» за 2022–2024 рр. (табл. 2.6) свідчить про критичний рівень залежності підприємства від залучених джерел фінансування та відсутність достатньої частки власного капіталу у структурі пасивів. Значення коефіцієнта автономії протягом усього періоду є від'ємним і має тенденцію до подальшого зниження – з -0,05 у 2022 р. до -0,32 у 2024 р., що вказує на повну втрату фінансової незалежності та формування від'ємного власного капіталу.

Коефіцієнт фінансової залежності у 2022 році мав надзвичайно високе за абсолютним значенням від'ємне значення (-19,51), що свідчить про деформовану структуру джерел фінансування. У 2023–2024 рр. спостерігається його поступове покращення до -3,17, однак навіть така динаміка не забезпечує досягнення нормативних значень і лише відображає часткове зниження боргового навантаження, а не фінансову стабілізацію.

Негативна динаміка коефіцієнта фінансової стабільності (з -0,05 до -0,24) підтверджує нездатність підприємства формувати стійку довгострокову фінансову основу для розвитку. Це означає, що управлінські рішення у сфері капіталізації та структури фінансування не забезпечили необхідного балансу між власними й позиковими ресурсами.

Коефіцієнт забезпеченості власними засобами упродовж усього періоду має значно від'ємні значення (від -0,77 до -1,66), що свідчить про хронічний дефіцит власного оборотного капіталу. Така ситуація істотно обмежує операційну гнучкість підприємства, підвищує фінансові ризики та негативно впливає на результативність управління в частині забезпечення фінансової стійкості.

Загалом отримані результати свідчать, що, незважаючи на позитивну динаміку

доходів і виробничої активності, результативність фінансового менеджменту ТОВ «Омелянівський кар'єр» у 2022-2024 рр. залишається недостатньою з позицій забезпечення фінансової незалежності та стійкості. Це обґрунтовує необхідність перегляду підходів до управління капіталом, зниження боргового навантаження та формування механізмів відновлення власного капіталу в межах системи управління результативністю підприємства.

Для оцінки ефективності використання ресурсів ТОВ «Омелянівський кар'єр» проведено аналіз показників ділової активності підприємства за 2022-2024 роки. У табл. 2.7 відображено динаміку основних коефіцієнтів оборотності активів, оборотних коштів, запасів та власного капіталу, що дає змогу визначити швидкість обертання капіталу в процесі господарської діяльності та ефективність управління фінансовими ресурсами. Отримані результати дозволяють оцінити тенденції розвитку підприємства, виявити потенційні резерви підвищення продуктивності та забезпечення стабільного фінансового стану (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка ділової активності підприємства

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р.	
		2022 р.	2023 р.	2024 р.	+/-	%
1.	Коефіцієнт оборотності активів	0,42	0,57	0,99	0,57	134,29
2.	Тривалість обороту активів (дні)	866,13	644,48	369,69	-496,44	-57,32
3.	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,71	1,10	2,60	1,88	в 3,6 р.б.
4.	Тривалість обороту оборотних активів (дні)	510,73	332,11	140,57	-370,15	-72,48
5.	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-8,59	-5,33	-3,17	5,42	-63,08

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Відповідно до даних табл. 2.7, аналіз показників ділової активності ТОВ «Омелянівський кар'єр» за 2022-2024 рр. свідчить про суттєве підвищення результативності управління активами підприємства. Коефіцієнт оборотності активів зріс з 0,42 у 2022 р. до 0,99 у 2024 р., що означає зростання швидкості генерування доходу з кожної гривні вкладених активів та підвищення ефективності їх

використання. Позитивну тенденцію підтверджує скорочення тривалості обороту активів на 496,44 дня (-57,32%), що свідчить про прискорення господарського циклу та покращення управління виробничо-фінансовими процесами. Така динаміка є наслідком зростання обсягів реалізації та більш раціональної організації використання ресурсів. Особливо вираженим є зростання коефіцієнта оборотності оборотних активів – з 0,71 до 2,60, або на 263,32%. Водночас тривалість їх обороту скоротилася більш ніж у 3,6 рази, що вказує на істотне підвищення результативності управління оборотним капіталом, зниження його «заморожування» у запасах і дебіторській заборгованості. Від’ємні значення коефіцієнта оборотності власного капіталу протягом усього періоду обумовлені наявністю від’ємного власного капіталу, що є наслідком накопичених збитків. Відтак, розрахунок тривалості обороту не має сенсу.

Узагальнюючи результати діагностики фінансово-економічного стану ТОВ «Омелянівський кар’єр» за 2022-2024 рр., можна констатувати змішані тенденції: підприємство демонструє зростання масштабів діяльності та покращення окремих операційних показників, але зберігає критичні проблеми фінансової стійкості. Позитивною є динаміка чистого доходу (+26,72%), формування валового прибутку у 2024 р. та прискорення оборотності активів і оборотних коштів, що свідчить про підвищення результативності використання ресурсів і активізацію господарського циклу. Водночас підприємство залишається збитковим (чистий збиток у 2024 р. становив 40,4 млн грн), а різке зростання адміністративних і збутових витрат погіршує фінансовий результат. Найбільш проблемною ознакою є від’ємний власний капітал та низька ліквідність, що формує високу залежність від залучених коштів і підвищує фінансові ризики, тому ключовим управлінським пріоритетом має стати фінансове оздоровлення, контроль витрат і відновлення капіталізації в межах системи управління результативністю.

2.3. Оцінка результативності діяльності ТОВ «Омелянівський кар'єр»

Результативне управління підприємством є визначальним чинником досягнення його стратегічних цілей та забезпечення стійкого розвитку, особливо в умовах конкурентного ринкового середовища. Оцінка менеджменту результативності дає змогу виявити сильні та слабкі сторони управлінської системи, визначити ступінь реалізації потенціалу підприємства та окреслити напрями підвищення ефективності його функціонування. ТОВ «Омелянівський кар'єр» є важливим суб'єктом господарювання у добувній галузі, який забезпечує виробництво мінеральної сировини та здійснює господарську діяльність як на регіональному, так і на міжрегіональному ринках.

Суб'єкти управління результативністю діяльності ТОВ «Омелянівський кар'єр» формуються відповідно до його лінійно-функціональної організаційної структури та охоплюють керівників і підрозділи, які безпосередньо впливають на досягнення стратегічних і операційних результатів підприємства. Центральним суб'єктом управління результативністю є директор підприємства, який здійснює загальне керівництво, визначає стратегічні цілі розвитку, затверджує ключові показники діяльності та координує роботу всіх структурних підрозділів. Саме на рівні директора відбувається узгодження економічних, виробничих і соціальних результатів діяльності підприємства.

Важливу роль у системі управління результативністю відіграють функціональні служби, підпорядковані директору. Зокрема, бухгалтерія забезпечує формування достовірної фінансової інформації, контроль витрат і результатів, що є основою для оцінювання фінансової результативності. Відділ економіки та праці виступає ключовим суб'єктом у частині планування, аналізу економічних показників, розрахунку продуктивності праці, фондівіддачі та інших індикаторів результативності. Відділ кадрів відповідає за управління трудовим потенціалом,

формування кадрової політики, розвиток персоналу та підтримку мотиваційних механізмів, що безпосередньо впливають на результативність діяльності.

До суб'єктів управління результативністю належать також виробничі та технічні підрозділи, зокрема відділ головного інженера, гірничий цех з буровибуховими роботами, дробильно-сортувальний завод, ремонтно-механічна майстерня, автотранспортний і навантажувальний цехи. Керівники цих підрозділів відповідають за досягнення виробничих показників, дотримання технологічних норм, ефективне використання обладнання та ресурсів, що формує операційну результативність підприємства. Відділ технічного контролю забезпечує якість продукції, а склад готової продукції та логістичні служби впливають на результативність збутових і постачальних процесів.

Окремим суб'єктом управління результативністю є відділ охорони праці, який відповідає за дотримання вимог безпеки, зниження виробничих ризиків і забезпечення стабільності трудового процесу. Сукупна діяльність усіх зазначених суб'єктів формує багаторівневу систему управління результативністю, у межах якої стратегічні рішення керівництва реалізуються через функціональні та виробничі підрозділи, забезпечуючи досягнення фінансових, виробничих і соціальних результатів діяльності ТОВ «Омелянівський кар'єр».

Для дослідження особливостей системи управління результативністю підприємства проаналізуємо психологічні показники системи управління результативністю менеджменту ТОВ «Омелянівський кар'єр» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Психологічні показники системи управління результативністю менеджменту
ТОВ «Омелянівський кар'єр»

Показник	Значення	Опис
Рівень конфліктності	Низький	Відсутність значних конфліктів у колективі свідчить про стабільну емоційну атмосферу, ефективну комунікацію та злагодженість дій працівників.
Прихильність персоналу до цілей підприємства	Висока	Переважає більшість працівників ідентифікують себе з корпоративними цінностями та стратегічними завданнями підприємства, що підвищує їх відповідальність і залученість у виробничий процес.

Наявність лідерів та неформальних груп	Середня	Усередині колективу сформувалися неформальні лідери, які відіграють позитивну роль у зміцненні корпоративної культури, стимулюють ініціативність та підтримують організаційні зміни.
Адаптивність до змін	Висока	Працівники демонструють готовність до впровадження нових технологій, методів роботи та управлінських підходів, що забезпечує гнучкість і швидке реагування на зовнішні виклики.
Мотивація працівників	Висока	Система матеріального та нематеріального стимулювання ефективно сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку професійних компетенцій і зниженню ризику кадрових втрат.
Плинність кадрів	Низька	Стабільність кадрового складу свідчить про задоволеність працівників умовами праці, соціальними гарантіями та політикою керівництва у сфері персоналу.
Корпоративний дух	Високий	Колектив характеризується високим рівнем згуртованості, взаємопідтримки та командної взаємодії, що створює позитивний психологічний клімат і підвищує результативність праці.
Динаміка робочих місць	Позитивна	Розширення штату та створення нових робочих місць свідчить про розвиток підприємства, збільшення виробничих обсягів і підвищення економічної активності.

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Отже, проведений аналіз психологічних аспектів управління на ТОВ «Омелянівський кар'єр» свідчить про високий рівень розвитку системи управління результативністю підприємства. Низький рівень конфліктності, висока мотивація працівників і стабільність кадрового складу формують сприятливий психологічний клімат, що є ключовою умовою підвищення продуктивності праці та ефективності управлінських рішень. Висока адаптивність колективу до змін та наявність неформальних лідерів свідчать про гнучкість управлінської структури й здатність підприємства до інноваційного розвитку.

Сильний корпоративний дух і висока прихильність персоналу до стратегічних цілей компанії створюють передумови для синергійного ефекту – коли спільна мотивація та довіра між керівництвом і працівниками посилюють загальну результативність виробничих процесів. Позитивна динаміка створення робочих місць є додатковим показником стабільного зростання підприємства, що підтверджує ефективність його кадрової та управлінської політики.

Таким чином, психологічний аспект управління на ТОВ «Омелянівський кар'єр» безпосередньо сприяє зміцненню його організаційного потенціалу, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Наступним кроком проаналізуємо управлінську перспективу динаміки основних економічних показників (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Оцінка результативності стратегічних управлінських рішень

Критерій	Відхилення 2024 р. до 2022 р., %	Динаміка	Управлінська інтерпретація
Чистий дохід	26,72	Позитивна	Реалізується стратегія розширення ринку
Валовий прибуток	в 12 р.б.	Випереджальна	Результативні рішення щодо собівартості
Чистий фінансовий результат	34,24	Від'ємний, але спостерігається покращення (зниження рівня збитку)	Інвестиційна фаза розвитку

Отримані результати свідчать про загалом позитивну результативність стратегічних управлінських рішень ТОВ «Омелянівський кар'єр» у 2022-2024 рр. Зростання чистого доходу на 26,72 % підтверджує ефективність обраної стратегії розширення ринку та зміцнення збутових позицій підприємства. Випереджальна динаміка валового прибутку (зростання у 12 разів) вказує на результативні управлінські рішення у сфері контролю собівартості та оптимізації операційних витрат. Водночас збереження від'ємного чистого фінансового результату, попри його покращення, свідчить про перебування підприємства в інвестиційній фазі розвитку, що потребує подальшого посилення фінансової результативності та переходу від зростання обсягів до стабільної прибутковості.

Наступним кроком проаналізуємо результативність управління витратами за показниками частки та темпів зростання (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Показники результативності управління витратами ТОВ «Омелянівський

кар'єр»

Показники	Роки			Управлінська інтерпретація
	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5
Темп зростання чистого доходу, %	-	101,16	125,26	Стійке зростання чистого доходу свідчить про розширення ринку збуту та результативність реалізованої стратегії зростання
Частка собівартості у чистому доході, %	102,38	79,78	79,12	Скорочення частки собівартості вказує на підвищення операційної ефективності та результативні заходи з оптимізації витрат.
Темп зростання витрат собівартості, %	-	78,83	124,22	Зміна динаміки витрат собівартості відображає адаптацію виробничих витрат до зростання обсягів діяльності підприємства.

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5
Частка адміністративних витрат у чистому доході, %	7,28	9,07	9,54	Зростання частки адміністративних витрат є наслідком ускладнення управлінської структури в умовах масштабування бізнесу
Темп зростання адміністративних витрат, %	-	126,12	131,68	Випереджальне зростання адміністративних витрат свідчить про інституційне посилення системи управління підприємством
Частка витрат на збут у чистому доході, %	5,88	14,65	14,72	Збільшення частки витрат на збут відображає активізацію маркетингової та збутової політики з метою розширення ринку
Темп зростання витрат на збут, %	-	251,89	125,85	Високі темпи зростання витрат на збут у 2023

				році та їх стабілізація у 2024 році свідчать про перехід від інтенсивного розвитку до етапу стабілізації збутової діяльності
--	--	--	--	--

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що у 2022-2024 роках підприємство демонструє позитивну динаміку зростання чистого доходу на фоні підвищення ефективності управління витратами. Скорочення частки собівартості у структурі доходу та активізація витрат на збут свідчать про реалізацію стратегії розширення ринку і посилення конкурентних позицій. Водночас зростання адміністративних витрат відображає процес інституційного розвитку та ускладнення управлінської системи, що є характерним для фази масштабування бізнесу та потребує подальшого контролю з боку менеджменту.

Важливим напрямом оцінки рівня результативності діяльності ТОВ «Омелянівський кар'єр» є оцінка ефективності використання ресурсів. Наступним кроком проаналізуємо показники результативності управління ресурсами підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Показники результативності управління ресурсами

Показники	Роки			Управлінська інтерпретація
	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5
Темп зростання вартості основних засобів, %	86,99	82,59	92,26	Низькі темпи оновлення основних засобів у 2022-2024 рр. свідчить про обмежені інвестиції в матеріально-технічну базу та переважно екстенсивне використання наявних засобів
Фондовіддача	1,03	1,17	1,59	Зростання фондовіддачі відображає підвищення ефективності використання основних

				засобів та зростання обсягів виробництва (реалізації) без пропорційного нарощування активів
Коефіцієнт зносу	0,47	0,55	0,61	Поступове зростання коефіцієнта зносу вказує на фізичне та моральне старіння основних засобів, що формує ризику зниження технічної надійності у середньостроковій перспективі
Темп зростання вартості оборотних активів, %	93,26	36,32	98,99	Нестабільна динаміка оборотних активів свідчить про зміну підходів до управління запасами та оборотним капіталом, з орієнтацією на підвищення ліквідності у 2024 році
Коефіцієнт оборотності оборотних	0,71	1,10	2,60	Значне зростання оборотності оборотних активів характеризує

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5
активів				підвищення ефективності управління оборотним капіталом та прискорення операційного циклу
Темп зростання продуктивності праці, коеф.	0,38	1,27	0,93	Коливання темпів продуктивності праці свідчать про нестабільність ефективності використання трудових ресурсів та залежність результатів від організаційних чинників
Темп зростання середньорічної заробітної плати, коеф.	0,41	1,90	1,18	Випереджальне зростання заробітної плати у 2023 році відображає соціальну орієнтацію підприємства та реакцію на ринкові умови праці

Співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та заробітної плати	0,92	0,67	0,79	Значення коефіцієнта менше одиниці свідчить про випереджальне зростання оплати праці порівняно з продуктивністю, що створює ризики зростання витрат та зниження ефективності діяльності
---	------	------	------	---

Узагальнення показників використання ресурсного потенціалу підприємства свідчить, що система управління результативністю у 2022-2024 роках була орієнтована переважно на підвищення віддачі наявних ресурсів, а не на їх масштабне оновлення. Зростання фондів віддачі та коефіцієнта оборотності оборотних активів підтверджує результативність управлінських рішень, спрямованих на інтенсифікацію діяльності та оптимізацію операційних процесів. Водночас підвищення рівня зносу основних засобів вказує на обмежену інтеграцію інвестиційних рішень у систему управління результативністю, що формує потенційні обмеження для досягнення стратегічних результатів у довгостроковій перспективі. Аналіз трудових показників засвідчує недостатню узгодженість між результатами праці та системою матеріального стимулювання, що знижує ефективність мотиваційного механізму управління результативністю. Таким чином, підвищення загальної результативності діяльності підприємства потребує посилення зв'язку між показниками продуктивності, інвестиційними рішеннями та системою оплати праці.

Останнім кроком оцінки управління результативністю діяльності ТОВ «Омелянівський кар'єр» проаналізуємо показники розвитку персоналу (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Підвищення кваліфікації, навчання та розвиток персоналу ТОВ «Омелянівський кар'єр» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 р. до 2022 р. +,-
Кількість працівників, які пройшли	35	45	58	+23

підвищення кваліфікації				
Кількість проведених тренінгів	6	8	10	+4
Кількість годин, витрачених на навчання персоналу	320	420	550	+230
Бюджет на навчання та розвиток персоналу (тис. грн)	85	95	120	+35
Кількість нових курсів / програм професійного розвитку	2	3	4	+2

Освітньо-кваліфікаційна складова управління на ТОВ «Омелянівський кар'єр» є одним із ключових чинників результативності діяльності підприємства. Високий рівень підготовки кадрів забезпечує стабільність виробничих процесів, підвищення якості продукції та зниження виробничих ризиків. Упродовж 2022-2024 рр. спостерігається позитивна динаміка в розвитку персоналу – кількість працівників, які пройшли підвищення кваліфікації, зросла на 23 особи, що свідчить про посилення уваги керівництва до професійного зростання колективу.

Збільшення кількості тренінгів, годин навчання та впровадження нових освітніх програм вказує на системний підхід до розвитку кадрового потенціалу. Зростання бюджету на навчання на 35 тис. грн демонструє інвестиційну спрямованість підприємства на формування компетентного, мотивованого персоналу.

Отже, розвиток людського капіталу є стратегічним напрямом діяльності ТОВ «Омелянівський кар'єр», який безпосередньо впливає на підвищення результативності управління, ефективність виробництва та конкурентоспроможність підприємства на ринку будівельних матеріалів.

ТОВ «Омелянівський кар'єр» демонструє стабільно високий рівень екологічної відповідальності та ефективності у сфері природоохоронної діяльності. Підприємство системно впроваджує екологічні заходи, спрямовані на зменшення негативного впливу виробничих процесів на довкілля, раціональне використання природних ресурсів і збереження екологічної рівноваги у регіоні. Компанія дотримується екологічних стандартів, впроваджує сучасні технології

пилоподавлення, очищення води та рекультивації земель після завершення видобувних робіт. Такі дії свідчать про відповідальне ставлення керівництва до охорони природи та сталого розвитку, що зміцнює екологічний імідж підприємства серед партнерів, громади та контролюючих органів.

Окремої уваги заслуговує якість продукції, яку виготовляє підприємство. Високі стандарти виробництва щебеневої продукції, дотримання технологічних процесів, використання сертифікованого обладнання та контроль якості на всіх етапах видобутку забезпечують відповідність продукції державним і міжнародним вимогам. Це дозволяє підприємству зміцнювати позиції на ринку будівельних матеріалів і конкурувати з провідними виробниками регіону.

Хоча ТОВ «Омелянівський кар'єр» демонструє стабільні результати діяльності та ефективність управління у більшості напрямів, підприємство, як і будь-яка організація, стикається з низкою проблемних аспектів, що потребують удосконалення для забезпечення стійкого розвитку та підвищення результативності менеджменту. На нашу думку, основні проблеми можна узагальнити наступним чином:

1. Недостатня гнучкість управлінської структури. Організаційна структура ТОВ «Омелянівський кар'єр» має класичний лінійно-функціональний характер, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків і контроль, проте водночас знижує оперативність ухвалення рішень. У сучасних умовах високої конкуренції та технологічних змін така модель може бути менш ефективною, особливо під час запровадження нових проєктів, цифрових рішень або оптимізації виробничих процесів, що вимагає переходу до більш адаптивних форм управління, таких як матрична або проєктна структура, що дозволить підвищити швидкість реагування на ринкові виклики.

2. Недостатня координація між підрозділами. У процесі взаємодії адміністративно-виробничих, технічних та фінансово-економічних служб іноді виникають затримки в комунікації, що може уповільнювати реалізацію спільних

завдань, наприклад, у питаннях модернізації обладнання, впровадження автоматизованих систем контролю або узгодження фінансових планів. Підвищення рівня внутрішньої координації, застосування цифрових інструментів управління процесами (ERP, CRM, документообіг) може значно покращити ефективність роботи та знизити управлінські ризики.

3. Обмежена інноваційна активність. Для підприємства добувної промисловості ключовим чинником конкурентоспроможності є впровадження сучасних технологій видобутку, переробки та контролю якості. Нині ТОВ «Омелянівський кар'єр» не приділяє достатньої уваги оновленню технічного парку та потребує більш системного підходу до інноваційної діяльності. Доцільним є створення внутрішньої програми з підвищення технологічної ефективності, розвитку автоматизації, впровадження енергозберігаючих технологій та екологічного моніторингу.

4. Потреба у вдосконаленні системи мотивації персоналу. Хоча рівень трудової дисципліни та задоволеності умовами праці є високим, система матеріальної й нематеріальної мотивації потребує оновлення. Варто розширити використання гнучких форм стимулювання – преміювання за результати, участі у прибутках, корпоративних програм навчання та кар'єрного зростання, що дозволить зміцнити командний дух, підвищити лояльність працівників і зменшити ризики плинності кадрів.

5. Екологічні ризики діяльності. Добувна промисловість за своєю природою має підвищений вплив на довкілля. Незважаючи на наявність системи екологічного контролю та проведення рекультиваційних робіт, підприємству необхідно посилити моніторинг екологічних показників, інвестувати в сучасні фільтраційні системи, технології зниження пилу та шуму, а також впроваджувати більш «зелені» стандарти виробництва, що відповідають вимогам сталого розвитку.

6. Потреба у зміцненні фінансової стійкості. Підприємство характеризується загрозливо високим рівнем залежності від зовнішніх кредиторів та відємним

значенням власного капіталу.

Висновок до розділу 2

ТОВ «Омелянівський кар'єр» є стабільним підприємством добувної галузі з чітко визначеним організаційно-правовим статусом, значним статутним капіталом і диверсифікованими видами діяльності, що підсилює його фінансову стійкість та ринкові позиції. Належність до промислово-будівельної групи «Ковальська» забезпечує доступ до інвестиційних ресурсів, корпоративних стандартів управління та модернізації виробництва, що формує додаткові конкурентні переваги. Діюча лінійно-функціональна організаційна структура гарантує високу керованість і контроль технологічно складних процесів, однак супроводжується ризиками надмірної централізації та ускладнення міжфункціональної координації. Відповідно, підвищення гнучкості управління може бути досягнуте шляхом часткової децентралізації та впровадження елементів процесного підходу, що посилить оперативність прийняття рішень і якість внутрішніх комунікацій.

Узагальнюючи результати діагностики фінансово-економічного стану ТОВ «Омелянівський кар'єр» за 2022-2024 рр., можна констатувати змішані тенденції: підприємство демонструє зростання масштабів діяльності та покращення окремих операційних показників, але зберігає критичні проблеми фінансової стійкості. Позитивною є динаміка чистого доходу (+26,72%), формування валового прибутку у 2024 р. та прискорення оборотності активів і оборотних коштів, що свідчить про підвищення результативності використання ресурсів і активізацію господарського циклу. Водночас підприємство залишається збитковим (чистий збиток у 2024 р. становив 40,4 млн грн), а різке зростання адміністративних і збутових витрат погіршує фінансовий результат. Найбільш проблемною ознакою є від'ємний власний капітал та низька ліквідність, що формує високу залежність від залучених коштів і підвищує фінансові ризики, тому ключовим управлінським

пріоритетом має стати фінансове оздоровлення, контроль витрат і відновлення капіталізації в межах системи управління результативністю.

Оцінено результативність діяльності ТОВ «Омелянівський кар'єр» через аналіз управлінської структури, психологічних чинників, економічних результатів, витрат, ресурсного забезпечення та розвитку персоналу. Підприємство демонструє позитивну динаміку чистого доходу, підвищення операційної ефективності та результативність управлінських рішень у сфері контролю витрат і збуту, водночас перебуваючи в інвестиційній фазі розвитку. Сформований сприятливий психологічний клімат, висока мотивація персоналу та системний підхід до розвитку людського капіталу підсилюють результативність управління. Разом із цим виявлено обмеження, пов'язані зі зносом основних засобів, дисбалансом між продуктивністю праці та оплатою, а також недостатньою гнучкістю управлінської структури. Подальше підвищення результативності потребує узгодження стратегічних, фінансових, інвестиційних і кадрових рішень у єдиній системі управління результативністю.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОМЕЛЯНІВСЬКИЙ КАР'ЄР»

3.1. Напрями удосконалення системи управління результативністю діяльності ТОВ «Омелянівський кар'єр»

Для підвищення результативності діяльності ТОВ «Омелянівський кар'єр» доцільно запровадити комплекс стратегічних заходів, спрямованих на підвищення гнучкості організаційної структури, удосконалення координації роботи між підрозділами, активізацію інноваційних процесів, посилення екологічної та соціальної відповідальності, а також оптимізацію фінансових показників підприємства. Основні пропозиції щодо удосконалення системи управління результативністю діяльності ТОВ «Омелянівський кар'єр» узагальнено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Пропозиції щодо удосконалення системи управління результативністю діяльності
ТОВ «Омелянівський кар'єр»

Захід	Опис
1	2
Оптимізація організаційної структури управління	Перехід до більш гнучкої, адаптивної моделі управління – впровадження елементів проектної або процесно-орієнтованої структури для підвищення оперативності прийняття рішень.
Удосконалення системи управління виробничими процесами	Запровадження сучасних інструментів управління проектами (Agile, Lean Management) для планування, моніторингу та контролю виробничих завдань.
Підвищення кваліфікації управлінського персоналу	Організація навчальних програм, тренінгів і семінарів з питань ефективного менеджменту, стратегічного планування та цифрової трансформації виробництва.
Регулярна оцінка результативності управління	Впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) для оцінки діяльності підрозділів та управлінців з метою підвищення відповідальності за результати.
Посилення координації між структурними підрозділами	Використання внутрішніх комунікаційних платформ (Microsoft Teams, Slack) для покращення обміну інформацією та швидкого узгодження рішень.
Розвиток корпоративних	Створення внутрішнього інформаційного порталу або

Продовження табл. 3.1

1	2
комунікацій	корпоративного чату для обміну досвідом, новинами та управлінськими рішеннями.
Активізація інноваційної діяльності	Створення технічної ради або відділу інновацій, упровадження нових технологій видобутку, автоматизації виробництва, систем енергоефективності.
Співпраця з науково-дослідними установами	Налагодження партнерства з профільними інститутами та університетами для розробки нових технологій у сфері добувної промисловості.
Стимулювання внутрішніх ініціатив працівників	Запровадження внутрішніх конкурсів раціоналізаторських пропозицій та преміювання за впровадження ефективних ідей щодо підвищення продуктивності.
Підвищення соціальної відповідальності підприємства	Розширення програм соціального захисту працівників: покращення умов праці, медичного забезпечення, підтримки сімейних та рекреаційних ініціатив.
Покращення фінансово-економічних результатів	Оптимізація виробничих витрат, підвищення ефективності використання основних засобів, розроблення програми підвищення рентабельності та фінансової стійкості.

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями

Отже, запропоновані заходи спрямовані на комплексне удосконалення системи управління результативністю діяльності ТОВ «Омелянівський кар'єр». Їх реалізація дозволить удосконалити систему управління, посилити координацію між підрозділами, активізувати інноваційні процеси, підвищити кваліфікацію персоналу та зміцнити фінансово-економічну стабільність підприємства. У сукупності це сприятиме зростанню конкурентоспроможності, ефективності виробництва та сталому розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Підвищення гнучкості управлінської системи є одним із ключових чинників забезпечення результативності діяльності ТОВ «Омелянівський кар'єр». Удосконалення організаційної структури шляхом впровадження елементів матричної або процесно-орієнтованої моделі дозволить підприємству швидше адаптуватися до змін у ринковому середовищі, підвищити ефективність взаємодії між підрозділами та забезпечити більш раціональне використання ресурсів.

Першим етапом має стати аналіз діючої лінійно-функціональної структури. Необхідно оцінити ефективність існуючих управлінських ланок, визначити

дублювання функцій, слабкі місця в комунікаціях та надмірну централізацію прийняття рішень. Результати такого аналізу дадуть змогу визначити напрями для підвищення результативності та оперативності управління.

Наступним кроком є розроблення нової, більш гнучкої структури управління, у межах якої варто сформувати проектні групи за ключовими напрямками діяльності – модернізація виробництва, впровадження інновацій, екологічна безпека, цифровізація обліку та управління. До складу таких груп доцільно включати представників різних відділів (технічного, фінансового, кадрового, екологічного), що забезпечить комплексний підхід до вирішення завдань і підвищить ефективність реалізації проектів.

Для забезпечення координації роботи проектних груп доцільно впровадити систему управління проектами (Project Management, PM) із використанням сучасних інструментів – Agile, Scrum, Kanban, що сприятиме підвищенню прозорості процесів, контролю за термінами виконання завдань, покращенню внутрішніх комунікацій і зниженню ризику неузгодженості між підрозділами.

Важливим компонентом успіху є підготовка персоналу до нових управлінських методів. Проведення тренінгів, семінарів та практичних занять із сучасних підходів до менеджменту забезпечить працівників необхідними знаннями та навичками, сприятиме формуванню командної культури, підвищенню відповідальності та залученості до спільних цілей підприємства.

Систематичний моніторинг результативності впроваджених змін має здійснюватися через систему ключових показників ефективності (KPI), що дозволить об'єктивно оцінювати прогрес, виявляти слабкі місця та вчасно коригувати управлінські рішення. Для переходу від «констатації результатів» до управління результативністю доцільно сформувати KPI-контур за п'ятьма блоками: масштаб, маржинальність, витратний контроль, ресурсна ефективність, інвестиційний ефект. У табл. 3.2 запропоновано систему KPI для ТОВ «Омелянівський кар'єр».

Таблиця 3.2

Пропонована система КРІ для управління результативністю

ТОВ «Омелянівський кар'єр»

Блок результативності	КРІ	Періодичність	Джерело даних
Масштаб/ринок	Дохід; частка ключових клієнтів; виконання плану продажів	Щомісяця/квартал	Управлінський облік/договора
Маржинальність	Валова маржа; операційна маржа; маржа за фракціями/клієнтами	Щомісяця	фінансова та управлінська звітність
Витратний контроль	Адмін. витрати % доходу; збутові витрати % доходу; інші опер. витрати % доходу	Щомісяця	фінансова звітність, бюджет витрат
Ресурсна ефективність	Оборотність активів; продуктивність обладнання (т/год); простої техніки (год)	Щомісяця	фінансова та управлінська звітність

Джерело: запропоновано автором

Реалізація зазначених заходів дозволить ТОВ «Омелянівський кар'єр»:

- підвищити швидкість прийняття рішень і гнучкість у реагуванні на ринкові виклики;
- покращити комунікацію між підрозділами та ефективність використання ресурсів;
- стимулювати інноваційність і залученість персоналу;
- посилити конкурентоспроможність і стійкість підприємства на ринку.

Отже, перехід до більш гнучкої, проектно-орієнтованої системи управління забезпечить підвищення результативності діяльності ТОВ «Омелянівський кар'єр», сприятиме розвитку корпоративної культури, зростанню ефективності виробничих процесів та формуванню передумов для сталого економічного розвитку підприємства.

Покращення координації між функціональними підрозділами є одним із ключових напрямів підвищення результативності управління ТОВ «Омелянівський кар'єр». Злагоджена взаємодія між адміністративними, виробничими, технічними, фінансовими та логістичними відділами сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень, зменшенню ризику дублювання функцій і забезпеченню стабільного розвитку підприємства.

Важливою умовою підвищення координації є розвиток внутрішніх комунікаційних систем. Впровадження сучасних цифрових платформ – Microsoft Teams, Slack – забезпечить зручний обмін інформацією між підрозділами, спростить проведення онлайн-нарад, обмін документами та оперативну взаємодію між працівниками. Це сприятиме більшій прозорості процесів, швидкому прийняттю рішень і зниженню ризиків організаційних затримок.

Доцільним також є створення внутрішнього інформаційного порталу для працівників, який стане єдиним джерелом корпоративної інформації. На такому порталі можуть розміщуватися новини підприємства, накази, інструкції, методичні рекомендації, навчальні матеріали, а також аналітичні звіти. Це підвищить інформованість персоналу, забезпечить кращу координацію між підрозділами та сприятиме професійному розвитку працівників.

Регулярні робочі наради та стратегічні сесії також є невід'ємною частиною ефективної координації. Вони дають можливість оперативно обговорювати поточні проблеми, узгоджувати дії між підрозділами та коригувати плани відповідно до виробничих або ринкових змін. Такі зустрічі підвищують взаєморозуміння між управлінцями різних рівнів і сприяють командній роботі.

Не менш важливим є розвиток корпоративної культури відкритої взаємодії, де кожен працівник має змогу вільно висловлювати пропозиції щодо вдосконалення процесів. Проведення внутрішніх конкурсів інноваційних ідей, організація корпоративних заходів і навчальних програм сприятимуть підвищенню мотивації,

розвитку командного духу та підвищенню залученості персоналу до досягнення спільних цілей.

Таким чином, впровадження сучасних інструментів управління проектами, розвиток внутрішніх комунікацій і зміцнення корпоративної культури дозволять ТОВ «Омелянівський кар'єр» забезпечити високий рівень координації між підрозділами, підвищити ефективність управлінських процесів і досягти стійкого зростання результативності діяльності підприємства.

Паралельно з удосконаленням управлінських процесів важливо приділити увагу активізації інноваційної діяльності. Створення окремого відділу інновацій та розвитку виробництва стане стратегічним кроком для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Такий підрозділ може зосередитися на модернізації технологічного обладнання, розробці нових методів видобутку та переробки корисних копалин, впровадженні систем енергоефективності й цифровізації виробничих процесів.

Збільшення інвестицій у дослідження та розвиток (R&D) сприятиме формуванню внутрішнього науково-технічного потенціалу підприємства. Це дозволить удосконалити технологічні процеси, підвищити якість продукції, зменшити собівартість і впровадити сучасні екологічні стандарти видобутку. Фінансування R&D також створить умови для запровадження автоматизованих систем моніторингу, контролю якості та управління технікою.

Важливим напрямом є налагодження співпраці з науково-дослідними установами та технічними університетами, що забезпечить доступ до новітніх наукових досягнень, інженерних рішень та інноваційних технологій у галузі гірничодобувної промисловості. Таке партнерство дозволить ТОВ «Омелянівський кар'єр» упроваджувати сучасні методи видобутку, зменшувати негативний екологічний вплив і підвищувати продуктивність виробництва.

Для стимулювання творчого потенціалу працівників доцільно запровадити систему внутрішніх інноваційних конкурсів і грантів. Такий підхід мотивуватиме

персонал до активного генерування ідей щодо вдосконалення виробничих процесів, зниження витрат і підвищення ефективності роботи підприємства. Найкращі пропозиції можуть отримувати фінансування для реалізації або бути впроваджені на практиці, що сприятиме формуванню інноваційної корпоративної культури, орієнтованої на розвиток і безперервне вдосконалення.

Окремої уваги заслуговує впровадження технологій автоматизації та цифровізації виробничих процесів. Застосування сучасних цифрових рішень, таких як Інтернет речей (IoT), великі дані (Big Data) та штучний інтелект (AI), дозволить підприємству оптимізувати контроль за технічним станом обладнання, скоротити виробничі простой, підвищити точність обліку ресурсів і зменшити собівартість продукції. Використання таких технологій сприятиме підвищенню енергоефективності, точності планування та безпеки виробничих процесів.

Запропоновані напрями удосконалення системи управління результативністю ТОВ «Омелянівський кар'єр» орієнтовані на підвищення гнучкості управлінської структури, посилення міжфункціональної координації та впровадження сучасних управлінських і цифрових інструментів. Акцент зроблено на формуванні проектно-орієнтованого підходу, розвитку інноваційної діяльності та впровадженні системи КРІ як інструменту цільового управління результатами. Реалізація запропонованих заходів створює передумови для зростання операційної, фінансової та ресурсної результативності підприємства. У сукупності це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

3.2. Заходи щодо забезпечення результативності діяльності підприємства

Для досягнення стабільного економічного зростання та підвищення результативності діяльності ТОВ «Омелянівський кар'єр» доцільно впровадити комплекс нових управлінських, організаційних, виробничих та соціальних заходів,

що дозволять підприємству підвищити ефективність використання ресурсів, посилити конкурентоспроможність і забезпечити стає функціонування у довгостроковій перспективі.

1. Виробничо-технологічні заходи на ТОВ «Омелянівський кар'єр» – детальний практичний аналіз. Ефективність роботи добувального підприємства напряму залежить від технічного стану обладнання, раціональної організації виробничих процесів і впровадження сучасних технологій. На прикладі ТОВ «Омелянівський кар'єр» можна розглянути низку практичних рішень, які вже довели свою результативність у галузі або мають високу перспективу реалізації.

1.1. Впровадження системи технічного моніторингу обладнання. Практичний досвід сучасних кар'єрів (зокрема, Криворізьких і Житомирських родовищ) доводить, що цифрові системи моніторингу стану техніки зменшують аварійність і підвищують ефективність використання машинного парку на 15-20%. Для ТОВ «Омелянівський кар'єр» це може означати встановлення спеціальних сенсорів на дробильних установках, конвеєрних лініях і кар'єрних самоскидах, які передають у реальному часі дані про температуру, вібрацію, тиск, рівень мастила тощо. Ця інформація надходить у диспетчерську систему, де формується автоматичне попередження у разі відхилення від норми. Завдяки цьому можна виявити несправності ще до їх критичного прояву, запобігти простою техніки, а головне – скоротити витрати на аварійні ремонти та заміну вузлів. Наприклад, прогнозна заміна підшипників на дробарках за показниками температури й вібрації дозволяє уникнути повної зупинки лінії, що економить підприємству десятки тисяч гривень на кожному циклі.

1.2. Оптимізація процесів дроблення та транспортування породи. У виробничій структурі ТОВ «Омелянівський кар'єр» значну частку витрат становлять паливно-мастильні матеріали та енергія. Тому оптимізація маршрутів транспортування породи й використання енергоощадних технологій є надзвичайно важливою. На практиці це означає впровадження автоматизованих систем керування транспортом

(Fleet Management System), які дозволяють розраховувати найефективніші маршрути для кар'єрних самоскидів, уникати простоїв і оптимізувати завантаження техніки. Також доцільно модернізувати дробильно-сортувальні установки шляхом встановлення частотних перетворювачів, що знижують споживання електроенергії на 10-15%. Додатковий ефект може дати рекупераційна система, яка повертає надлишкову енергію у мережу під час гальмування транспортерів. Як показує досвід кар'єрів у Львівській та Рівненській областях, подібна оптимізація дозволяє скоротити витрати пального на 8-12% і зменшити час транспортування сировини до дробильних ліній на 20-25%.

1.3. Модернізація транспортного парку. Більшість кар'єрів в Україні експлуатує техніку з терміном служби понад 10-15 років, що призводить до частих поломок і перевитрати пального. Для ТОВ «Омелянівський кар'єр» доцільно реалізувати програму поступової модернізації технічного парку, замінивши старі дизельні екскаватори та самоскиди на енергоефективні моделі з покращеними характеристиками викидів CO₂. Зокрема, перехід на гідравлічні екскаватори з електроприводом дозволить знизити витрати пального майже на 30% та підвищити продуктивність забою. Крім того, варто розглянути варіант лізингу або партнерських програм з виробниками техніки (наприклад, Caterpillar, Komatsu), що дозволяє поступово оновлювати парк без значних одноразових інвестицій. Оновлення транспорту також позитивно вплине на екологічний імідж компанії та відповідність міжнародним стандартам сталого розвитку (ESG).

1.4. Автоматизація обліку видобутку та контролю якості продукції. Одним із ключових чинників результативності є точність обліку обсягів видобутку та якості щебеню. На сучасних кар'єрах уже впроваджено системи лазерного сканування та 3D-моделювання відвалів і складів, які дозволяють точно визначати обсяг видобутої сировини. Для ТОВ «Омелянівський кар'єр» доцільним є встановлення систем автоматичного зважування на виході з виробничої лінії та GPS-моніторингу вантажів, що дозволить мінімізувати людський фактор і підвищити достовірність

звітності. Крім того, впровадження сенсорних систем контролю гранулометричного складу дасть змогу відстежувати якість продукції в режимі реального часу. Це важливо не лише для дотримання технічних стандартів, а й для формування довіри замовників, адже стабільна якість є конкурентною перевагою підприємства на ринку щелевеної продукції. Практичний досвід свідчить, що автоматизація таких процесів дозволяє зменшити похибку вимірювань у 2-3 рази, а також підвищити обсяг реалізованої продукції завдяки більш точному управлінню запасами.

Впровадження наведених виробничо-технологічних заходів на ТОВ «Омелянівський кар'єр» не лише підвищить результативність основної діяльності, а й забезпечить стратегічну конкурентну перевагу. Комбінація цифрових технологій, модернізації обладнання та автоматизації управлінських процесів створить передумови для зростання продуктивності праці на 15-20%, зниження витрат на обслуговування техніки на 10-12%, а також зміцнення позицій підприємства на ринку щелевеної продукції України.

2. Управлінсько-організаційні заходи ТОВ «Омелянівський кар'єр». Організаційна ефективність підприємства формується не лише завдяки сучасним технологіям, а передусім через якісне управління, комунікацію між підрозділами та контроль результатів діяльності. Для ТОВ «Омелянівський кар'єр», як для виробничого підприємства з чіткою ієрархічною структурою, впровадження системи управлінських інновацій має стати основою підвищення результативності та стратегічної стабільності.

2.1. Впровадження системи управління результативністю (Performance Management System). Сучасні тенденції управління персоналом свідчать: ефективність кожного працівника напряму впливає на загальні фінансові результати компанії. Саме тому ТОВ «Омелянівський кар'єр» доцільно запровадити систему управління результативністю (PMS) на основі ключових показників ефективності (KPI). Пропоновані для підприємства KPI було розглянуто у попередньому підрозділі.

2.2. Цифровізація документообігу та внутрішніх процесів. У добувному секторі значна частина часу витрачається на паперовий документообіг: технічні журнали, акти прийому-здачі, маршрути транспорту, бухгалтерські документи тощо. Це ускладнює оперативність управління. Практичне рішення – перехід на електронний документообіг із використанням сучасних програмних систем, таких як M.E.Doc, BAS ERP, SAP ERP-Cloud.

У межах підприємства можна створити централізовану електронну базу документів, де всі підрозділи матимуть доступ до актуальних даних – фінансових звітів, договорів, технічних паспортів машин, планів виробництва. Автоматизоване узгодження документів (замість тривалих підписних листів) скоротить термін затвердження рішень у 2–3 рази. Цифрові архіви усувають ризик втрати інформації та забезпечують збереження історії рішень, що особливо важливо при внутрішньому аудиті.

На підприємствах галузі, які перейшли на електронні системи, адміністративні витрати скоротилися в середньому на 10-12%, а швидкість обробки документів зросла на 40-50%. Для ТОВ «Омелянівський кар'єр» це означає підвищення оперативності управління, прозорість фінансових потоків і скорочення часу на звітність перед контролюючими органами.

2.3. Регулярний аудит управлінських процесів. Добувна галузь характеризується високою капіталомісткістю, а тому будь-яка помилка в організації процесів може призвести до суттєвих втрат. Регулярний внутрішній управлінський аудит дозволяє системно контролювати ефективність роботи адміністративного апарату, виявляти «вузькі місця» у прийнятті рішень і покращувати взаємодію між підрозділами.

Для впровадження регулярного аудиту доцільною є реалізація наступних кроків:

1. Формування внутрішньої комісії з ефективності управління, яка щорічно аналізує результати діяльності кожного підрозділу, рівень виконання планів,

відповідність управлінських рішень корпоративним цілям.

2. Використання методики SWOT- або GAP-аналізу для виявлення розривів між фактичними результатами і запланованими показниками.

3. За результатами аудиту розробляються коригувальні дії: зміни у посадових інструкціях, оновлення стандартів комунікації, перегляд внутрішніх регламентів.

Управлінсько-організаційні заходи, спрямовані на підвищення результативності діяльності ТОВ «Омелянівський кар'єр», повинні поєднувати цифровізацію, контроль ефективності, аналітику та прозорість. Впровадження PMS і KPI підвищить мотивацію працівників; цифровий документообіг скоротить адміністративні витрати; внутрішній аудит забезпечить стабільність управління; а єдина комунікаційна система зміцнить взаємодію між підрозділами. У комплексі ці заходи створять ефективну управлінську екосистему, що підвищить конкурентоспроможність ТОВ «Омелянівський кар'єр» та забезпечить довгострокову результативність його діяльності.

3. Кадрові та мотиваційні заходи ТОВ «Омелянівський кар'єр». Кадрова політика та система мотивації персоналу є основою ефективного функціонування будь-якого підприємства, особливо такого специфічного, як ТОВ «Омелянівський кар'єр», діяльність якого пов'язана з добувними роботами, складними умовами праці та високими вимогами до професійної підготовки персоналу. Людський капітал тут – не просто ресурс, а головна конкурентна перевага. Саме від кваліфікації, відповідальності та мотивації працівників залежить якість продукції, рівень безпеки, стабільність виробничих процесів і загальна результативність діяльності підприємства.

Для підвищення ефективності роботи та зниження плинності кадрів важливо створити дієву систему нематеріальної мотивації. Працівники цінують не лише оплату праці, а й увагу до їхніх досягнень, відчуття важливості та приналежності до спільної справи. У цьому контексті доцільно впровадити програму «Працівник місяця» або «Краща виробнича зміна», яка передбачає відзначення

найрезультативніших працівників під час щомісячних зборів. Публічне визнання стимулює не лише тих, хто отримує нагороду, а й усіх інших працівників прагнути до кращих результатів. Важливим елементом є створення корпоративної дошки пошани – сучасного цифрового стенду на сайті або у внутрішній системі підприємства, де висвітлюватимуться успіхи працівників. Такі заходи підвищують мотивацію, зміцнюють корпоративний дух і формують позитивний імідж роботодавця.

Окрім того, корпоративні свята, змагання між бригадами, сімейні заходи сприятимуть розвитку командної єдності. Досвід показує, що колективи, які беруть участь у таких подіях, демонструють вищий рівень дисципліни, продуктивності й лояльності до підприємства. Також ефективною практикою є запровадження гнучких графіків або надання додаткових вихідних працівникам, які відзначаються сумлінністю та відповідальністю, що формує довіру між керівництвом і персоналом, зміцнює морально-психологічний клімат у колективі.

Не менш важливим напрямом кадрової роботи є розвиток програми наставництва. Для добувної галузі, де якість роботи безпосередньо залежить від дотримання технологічних норм і правил безпеки, передача знань і досвіду від старших працівників до молодших є життєво необхідною. Створення інституту наставників, коли за кожним новим працівником закріплюється досвідчений спеціаліст, дозволить скоротити період адаптації, підвищити рівень кваліфікації та зменшити кількість помилок у роботі. Такі наставники можуть отримувати додаткові бонуси, що стимулюватиме їх активно ділитися досвідом.

Крім особистого наставництва, ефективним буде створення відеоуроків і внутрішніх навчальних семінарів, що дозволить стандартизувати процес підготовки кадрів і забезпечити стабільність якості навчання, особливо під час масштабування виробництва. Подібні практики вже показали свою ефективність на вітчизняних підприємствах: зменшення виробничих помилок на понад 20% і скорочення періоду адаптації нових працівників удвічі.

Ще одним важливим аспектом є забезпечення високого рівня безпеки праці. Умови роботи на кар'єрі передбачають постійні ризики, тому завданням керівництва є мінімізація цих ризиків через системну роботу. Регулярні інструктажі з охорони праці, короткі брифінги перед змінами, тренування з евакуації та дій у разі надзвичайних ситуацій дозволяють підготувати працівників до будь-яких обставин. Особливу увагу слід приділяти оновленню засобів індивідуального захисту – від касок до спецодягу з високим рівнем термозахисту.

Інноваційним напрямом є впровадження відеоаналітичних систем контролю безпеки, які фіксують небезпечні дії без прямого втручання у роботу людини, що допомагає запобігти порушенням до того, як вони спричинять нещасний випадок. Підприємства, які впровадили подібні системи, змогли зменшити рівень травматизму майже на половину, що позитивно позначилось на загальній результативності виробництва.

Для формування сильного, згуртованого колективу важливо впроваджувати програми, спрямовані на розвиток міжособистісних відносин. Програма «Енергія команди» має на меті зміцнення психологічної стійкості, розвиток лідерства та комунікаційних навичок. Корпоративні тренінги з управління стресом, командної взаємодії та ефективного спілкування допомагають зменшити конфліктність, підвищити рівень довіри та взаємоповаги. Організація тимблдінгів, спортивних заходів або спільних виїздів за межі підприємства формує почуття єдності й відповідальності за спільний результат.

Додатково варто передбачити можливість психологічної підтримки персоналу – як через консультації фахівців, так і через створення дружньої, підтримувальної атмосфери всередині колективу. Такий підхід допоможе зменшити стресові навантаження, зберегти працездатність і підвищити задоволеність роботою.

Загалом реалізація цих кадрових і мотиваційних заходів у ТОВ «Омелянівський кар'єр» сприятиме формуванню професійної, згуртованої команди, орієнтованої на результат. Система нематеріальної мотивації стимулюватиме

продуктивність, програма наставництва – забезпечить безперервність передачі знань, посилення безпеки – гарантуватиме стабільність виробництва, а ініціатива «Енергія команди» – створить позитивну корпоративну культуру. У результаті підприємство зможе підвищити результативність діяльності на 15-20%, зменшити плинність кадрів на чверть і зміцнити свій імідж як сучасного, надійного та соціально відповідального роботодавця.

Забезпечення результативності діяльності ТОВ «Омелянівський кар'єр» базується на комплексі взаємопов'язаних заходів: модернізації виробничо-технологічних процесів (моніторинг обладнання, оптимізація транспортування, оновлення техніки, автоматизація обліку та контролю якості), удосконаленні управлінсько-організаційної системи (впровадження PMS і KPI, цифровізація документообігу, внутрішній аудит, підвищення прозорості комунікацій) та посиленні кадрової й мотиваційної політики (нематеріальна мотивація, наставництво, розвиток безпеки праці, програма «Енергія команди»). Реалізація цих заходів створює цілісну управлінську систему, що забезпечує зростання продуктивності, підвищення якості продукції, зниження витрат та формування стійкої конкурентної позиції підприємства на ринку.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Для забезпечення стійкого розвитку підприємства та підвищення результативності його діяльності важливо не лише вдосконалювати організаційну структуру чи систему мотивації персоналу, а й активно інвестувати у цифрову трансформацію виробничих процесів. Сучасні тенденції управління ефективністю промислових підприємств демонструють, що технологічна модернізація та впровадження систем автоматизованого контролю є одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокової стійкості бізнесу.

Одним із таких прогресивних напрямів є впровадження системи технічного моніторингу обладнання на базі технологій Інтернету речей (IoT Monitoring). Ця система забезпечує безперервний збір, аналіз і передачу даних про роботу обладнання в реальному часі, що дозволяє здійснювати глибоку аналітику стану машин і механізмів, визначати закономірності їх зношування, своєчасно реагувати на будь-які відхилення від нормальної роботи та запобігати аваріям або вимушеним простоям.

Використання IoT-технологій у сфері технічного моніторингу передбачає встановлення датчиків і сенсорів на ключові елементи обладнання (кар'єрні екскаватори, дробарки, конвеєри, автосамоскиди тощо), які фіксують параметри температури, тиску, вібрації, навантаження, енергоспоживання тощо. Зібрані дані в режимі реального часу передаються до аналітичного центру (сервера або хмарної платформи), де за допомогою алгоритмів машинного навчання та штучного інтелекту здійснюється прогнозування можливих несправностей.

Основними перевагами впровадження системи IoT Monitoring для ТОВ «Омелянівський кар'єр» є:

1. Зниження ризику аварійних зупинок обладнання – завдяки попереджувальному діагностуванню технічного стану зменшується кількість позапланових простоїв.
2. Підвищення рівня використання машинного парку – збільшення коефіцієнта змінності роботи техніки за рахунок зменшення часу простою.
3. Оптимізація витрат на технічне обслуговування – перехід від планово-попереджувальних ремонтів до системи «ремонт за потребою» зменшує надлишкові витрати на запчастини та обслуговування.
4. Підвищення енергоефективності – моніторинг енергоспоживання дозволяє скорочувати витрати на електроенергію та пальне.
5. Зростання продуктивності праці – завдяки зменшенню часу простою й автоматизації контролю оператори можуть ефективніше розподіляти робочий час.

6. Покращення управлінської аналітики – система надає точні дані для оцінки ефективності виробничих процесів і прийняття стратегічних рішень.

Впровадження системи технічного моніторингу обладнання має стратегічне значення для підвищення результативності управління підприємством, оскільки:

- створює прозору систему контролю технічного стану обладнання;
- сприяє збалансованому використанню виробничого потенціалу;
- зменшує технологічні ризики, забезпечуючи стабільність виробництва;
- підвищує операційну гнучкість і швидкість реагування менеджменту на зміни виробничих умов;
- формує основу для переходу до цифрової моделі управління підприємством (Smart Quarry Concept).

Таким чином, впровадження системи IoT Monitoring на підприємстві ТОВ «Омелянівський кар'єр» є не лише технічним, а й стратегічним рішенням, що дозволяє забезпечити стале функціонування, підвищити результативність діяльності, скоротити витрати та підвищити прибутковість. Цей захід є прикладом інноваційної управлінської технології, що поєднує технічний прогрес, аналітичний підхід і стратегічне бачення розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

Для оцінки економічної доцільності впровадження системи технічного моніторингу обладнання (IoT Monitoring) на ТОВ «Омелянівський кар'єр» здійснено детальний розрахунок витрат та очікуваних вигод від реалізації цього інноваційного заходу. Такий аналіз дає можливість визначити, наскільки інвестиції у цифровізацію виробничих процесів є ефективними з позиції окупності, рентабельності та довгострокового економічного ефекту.

У табл. 3.3 наведено структуру витрат на впровадження системи IoT Monitoring, включно з капітальними та операційними витратами, а також розраховано очікувані економічні вигоди, що виникають за рахунок скорочення простоїв техніки, зниження витрат на ремонт, паливо та аварійне обслуговування.

Таблиця 3.3

Розрахунок економічної ефективності впровадження системи технічного моніторингу обладнання (IoT Monitoring) на ТОВ «Омелянівський кар'єр»

Показник	Значення (грн)	Примітки
1	2	3
Витрати на впровадження системи:		
Закупівля датчиків і контролерів для техніки	1 200 000	Одноразові капітальні витрати

Продовження табл. 3.3

1	2	3
Програмне забезпечення для моніторингу (IoT-платформа)	450 000	Одноразова ліцензія
Навчання персоналу та налаштування системи	150 000	Одноразові витрати
Щорічне обслуговування та оновлення ПЗ	80 000	Щорічно
Загальні витрати першого року	1 880 000	Сукупні одноразові та щорічні витрати
Очікувані вигоди від впровадження системи:		
Поточні втрати через аварії та простой техніки (2024 р.)	6 000 000	За внутрішніми даними підприємства
Очікуване скорочення аварійності на 25%	1 500 000	Річна економія завдяки IoT-моніторингу
Зниження витрат на паливо (-10%)	950 000	Завдяки оптимізації режимів роботи
Зниження витрат на ремонт (-15%)	600 000	Завдяки профілактичному обслуговуванню
Загальний річний ефект (вигоди)	3 050 000	
Економічний ефект першого року:		
Додатковий прибуток (економія)	3 050 000	Щорічно
Загальні витрати першого року	1 880 000	Одноразові витрати + сервіс
Чистий економічний ефект першого року	1 170 000	3 050 000 - 1 880 000
Економічний ефект наступних років:		
Додатковий прибуток	3 050 000	Щорічно
Щорічні витрати на обслуговування	80 000	Щорічно
Чистий економічний ефект за рік	2 970 000	3 050 000 - 80 000
Окупність інвестицій	≈ 0,63 року	1 880 000 / 2 970 000
Рентабельність інвестицій (ROI)	≈ 158%	(2 970 000 / 1 880 000) × 100%

Джерело: сформовано автором за власними дослідженнями

Проведений розрахунок економічної ефективності впровадження системи технічного моніторингу обладнання (IoT Monitoring) на ТОВ «Омелянівський кар'єр» підтверджує високу доцільність цього інноваційного рішення як з

економічної, так і зі стратегічної точки зору. Загальні інвестиційні витрати у розмірі 1 880 000 грн охоплюють придбання обладнання, програмного забезпечення, навчання персоналу та технічне обслуговування. Водночас очікувані вигоди від упровадження системи значно перевищують витрати вже в перший рік експлуатації.

Завдяки впровадженню IoT Monitoring підприємство може зменшити аварійність і простої техніки на 25%, оптимізувати витрати на паливо на 10% і знизити витрати на ремонт на 15%. Сукупний річний ефект від реалізації проєкту оцінюється у 3 050 000 грн, що забезпечує чистий економічний ефект першого року на рівні 1170000 грн. Надалі, з урахуванням лише поточних витрат на обслуговування (80 000 грн щорічно), чистий щорічний ефект становитиме близько 2 970 000 грн.

Розрахунки свідчать, що окупність інвестицій відбувається менш ніж за 8 місяців (0,63 року), а рівень рентабельності інвестицій (ROI) становить близько 158%, що підтверджує високу фінансову привабливість проєкту. Впровадження системи не лише забезпечує пряму економію коштів, а й сприяє підвищенню стабільності виробничих процесів, покращенню управлінських рішень на основі реальних даних та зростанню результативності діяльності підприємства в цілому. Таким чином, реалізація системи IoT Monitoring є ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку ТОВ «Омельянівський кар'єр».

Впровадження системи технічного моніторингу обладнання на базі технологій Інтернету речей має суттєвий вплив не лише на економічні показники діяльності підприємства, а й на загальну ефективність управлінських процесів. Застосування IoT Monitoring змінює логіку управління результативністю, переводячи її від реактивного підходу, заснованого на фіксації наслідків збоїв, до превентивної моделі управління, орієнтованої на попередження проблем.

Безперервний збір даних у режимі реального часу забезпечує керівництво підприємства достовірною та оперативною інформацією про технічний стан

обладнання, що підвищує якість управлінських рішень і зменшує рівень невизначеності. Це дозволяє скоротити управлінські лаги між виявленням відхилень і прийняттям коригувальних рішень, що є критично важливим для добувних підприємств із високою капіталомісткістю та безперервним характером виробництва.

Крім того, впровадження IoT Monitoring сприяє підвищенню прозорості управління, оскільки всі ключові параметри роботи техніки стають вимірюваними, контрольованими та доступними для аналізу. Це знижує залежність результатів управління від суб'єктивних оцінок персоналу та посилює роль аналітичних інструментів у системі управління результативністю підприємства.

Оцінка ефективності впровадження системи IoT Monitoring доцільна також через призму впливу на ключові показники результативності (KPI), які використовуються для управління діяльністю ТОВ «Омелянівський кар'єр». Насамперед, система сприяє підвищенню маржинальності виробництва за рахунок скорочення простоїв обладнання, зменшення витрат на аварійні ремонти та оптимізації використання енергоресурсів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Вплив впровадження системи IoT Monitoring на ключові показники результативності управління ТОВ «Омелянівський кар'єр»

Блок результативності	KPI	Очікуваний вплив IoT Monitoring	Пояснення
1	2	3	4
Масштаб / ринок	Обсяг реалізації продукції	Опосередковане зростання за рахунок скорочення простоїв	Підвищення безперервності виробництва забезпечує стабільність виконання контрактів і зменшує ризик недопоставок
	Виконання плану виробництва	Підвищення рівня виконання планових показників	Превентивний контроль техніки дозволяє мінімізувати зриви виробничих планів
Маржинальність	Валовий прибуток	Зростання за рахунок зниження витрат	Оптимізація ремонтів і енергоспоживання безпосередньо підвищує

			валову маржу
	Операційна маржа	Позитивна динаміка	Скорочення непродуктивних витрат підвищує результативність операційної діяльності
Витратний контроль	Витрати на ремонт	Зниження на 10-15 %	Перехід від аварійних ремонтів до обслуговування за фактичним станом обладнання
	Витрати на паливо та електроенергію	Зниження на 5-10 %	Контроль режимів роботи техніки дозволяє усунути перевитрати ресурсів
	Частка витрат у собівартості	Скорочення	Формується більш керована структура витрат

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4
Ресурсна ефективність	Фондовіддача	Зростання	Підвищується інтенсивність використання основних засобів без їх додаткового оновлення
	Оборотність активів	Прискорення	Зменшення простоїв техніки скорочує тривалість операційного циклу
	Продуктивність обладнання	Зростання	Оптимальні режими експлуатації забезпечують стабільну роботу техніки

Джерело: сформовано автором за результатами досліджень

Запровадження системи IoT Monitoring має комплексний вплив на ключові показники результативності управління ТОВ «Омелянівський кар'єр». Найбільш відчутний ефект проявляється у зниженні витрат, підвищенні ресурсної ефективності та зростанні маржинальності виробництва. Водночас система опосередковано впливає на ринкові показники, забезпечуючи стабільність виробничих процесів і виконання зобов'язань перед споживачами. У сукупності це підтверджує, що IoT Monitoring є інструментом не лише технічного контролю, а й стратегічного управління результативністю підприємства.

У контексті витратного контролю IoT Monitoring забезпечує можливість детального аналізу структури витрат, пов'язаних із експлуатацією техніки, що дозволяє своєчасно виявляти неефективні режими роботи та приймати рішення щодо

їх коригування. Це позитивно впливає на зниження питомих витрат і підвищення операційної ефективності.

З позиції ресурсної результативності впровадження системи сприяє зростанню фондівдачі та оборотності активів, оскільки обладнання використовується більш інтенсивно та з меншими втратами часу. У довгостроковій перспективі це формує позитивний інвестиційний ефект, що проявляється у зростанні рентабельності вкладених коштів та підвищенні ефективності модернізації виробничого потенціалу.

Таким чином, IoT Monitoring виступає інструментом інтеграції технічних показників у систему управління результативністю підприємства, забезпечуючи зв'язок між операційними процесами та стратегічними цілями розвитку.

Незважаючи на високу економічну та управлінську доцільність впровадження системи IoT Monitoring, реалізація цього заходу пов'язана з певними ризиками, які необхідно враховувати в системі управління результативністю підприємства. До технічних ризиків належать можливі збої в роботі датчиків, проблеми з передачею даних або кіберзагрози, що потребує впровадження резервних систем і заходів інформаційної безпеки.

Організаційні ризики пов'язані з недостатньою інтеграцією системи IoT Monitoring у загальну систему управління підприємством, що може знизити очікуваний ефект від її впровадження. Для їх мінімізації доцільно забезпечити узгодженість нової системи з існуючими управлінськими процесами та чітко визначити відповідальних осіб за аналіз і використання даних.

Кадрові ризики можуть проявлятися у формі опору персоналу змінам або недостатнього рівня цифрових навичок. Їх зниження можливе шляхом проведення навчання, залучення працівників до процесу впровадження та формування мотиваційних механізмів, орієнтованих на досягнення результатів. Урахування зазначених ризиків і впровадження заходів з їх мінімізації забезпечує стійкість і результативність цифрової трансформації підприємства.

Отже, оцінка ефективності впровадження системи технічного моніторингу обладнання на базі IoT-технологій свідчить про доцільність реалізації зазначених заходів. Результати розрахунків підтверджують високу економічну доцільність заходу, що проявляється у швидкій окупності інвестицій, зростанні маржинальності та зниженні витрат. Водночас впровадження IoT Monitoring позитивно впливає на якість управлінських рішень, ресурсну ефективність і прозорість контролю виробничих процесів. У сукупності це свідчить про ефективність запропонованого заходу як інструменту підвищення результативності управління та формування передумов сталого розвитку підприємства.

Висновки до розділу 3

Запропоновані напрями удосконалення системи управління результативністю ТОВ «Омелянівський кар'єр» орієнтовані на підвищення гнучкості управлінської структури, посилення міжфункціональної координації та впровадження сучасних управлінських і цифрових інструментів. Акцент зроблено на формуванні проектно-орієнтованого підходу, розвитку інноваційної діяльності та впровадженні системи KPI як інструменту цільового управління результатами. Реалізація запропонованих заходів створює передумови для зростання операційної, фінансової та ресурсної результативності підприємства. У сукупності це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Забезпечення результативності діяльності ТОВ «Омелянівський кар'єр» базується на комплексі взаємопов'язаних заходів: модернізації виробничо-технологічних процесів (моніторинг обладнання, оптимізація транспортування, оновлення техніки, автоматизація обліку та контролю якості), удосконаленні управлінсько-організаційної системи (впровадження PMS і KPI, цифровізація документообігу, внутрішній аудит, підвищення прозорості комунікацій) та

посиленні кадрової й мотиваційної політики (нематеріальна мотивація, наставництво, розвиток безпеки праці, програма «Енергія команди»). Реалізація цих заходів створює цілісну управлінську систему, що забезпечує зростання продуктивності, підвищення якості продукції, зниження витрат та формування стійкої конкурентної позиції підприємства на ринку.

Оцінка ефективності впровадження системи технічного моніторингу обладнання на базі IoT-технологій свідчить про доцільність реалізації зазначених заходів. Результати розрахунків підтверджують високу економічну доцільність заходу, що проявляється у швидкій окупності інвестицій, зростанні маржинальності та зниженні витрат. Водночас впровадження IoT Monitoring позитивно впливає на якість управлінських рішень, ресурсну ефективність і прозорість контролю виробничих процесів. У сукупності це свідчить про ефективність запропонованого заходу як інструменту підвищення результативності управління та формування передумов сталого розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних основ та прикладних засад управління результативністю діяльності підприємства надало можливість зробити наступні висновки.

1. Результативність діяльності підприємства є багатогранною економічною категорією, що відображає рівень досягнення стратегічних і тактичних цілей у взаємозв'язку з якістю управлінських рішень та використанням ресурсного потенціалу. Її зміст не зводиться виключно до фінансових показників, а охоплює внутрішні й зовнішні аспекти функціонування підприємства, стратегічні та операційні результати, а також фінансові й нефінансові складові. Класифікація результативності за різними підходами дозволяє сформувати комплексне уявлення про досягнуті результати та виявити ключові напрями управлінського впливу. Це створює теоретичне підґрунтя для побудови ефективної системи управління результативністю діяльності підприємства.

2. Система управління результативністю діяльності підприємства є комплексним, багаторівневим механізмом, що забезпечує досягнення стратегічних і операційних цілей шляхом узгодження цілей, ресурсів, процесів та інтересів ключових стейкхолдерів. Її ефективне функціонування ґрунтується на чіткому визначенні суб'єктів і об'єктів управління, формулюванні мети, завдань і принципів, а також застосуванні взаємопов'язаного інструментарію оцінювання й впливу на результати діяльності. Застосування системного підходу до управління результативністю дозволяє забезпечити зворотний зв'язок між плануванням, реалізацією та контролем управлінських рішень.

3. Оцінювання результативності управління доцільно здійснювати на основі поєднання різних наукових підходів, що дозволяє комплексно відобразити зв'язок між цілями, ресурсами, процесами та результатами діяльності підприємства. Система методів і показників результативності (з урахуванням складових потенціалу

підприємства) забезпечує можливість всебічної діагностики сильних і слабких сторін розвитку та виявлення резервів удосконалення менеджменту. Перспективним напрямом сучасної оцінки результативності є концепція VBM, у межах якої ключовим критерієм виступає зростання вартості бізнесу, а показник EVA дозволяє кількісно оцінити створення доданої вартості з урахуванням вартості капіталу та інфляційних ризиків.

4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення менеджменту підприємства виступає фундаментом його результативної діяльності. Воно формує правові умови для стабільного функціонування організації, гарантує своєчасний доступ до достовірної інформації, необхідної для ухвалення ефективних управлінських рішень, і забезпечує досягнення стратегічних орієнтирів розвитку. Використання сучасних інформаційних систем сприяє підвищенню якості управління, дозволяє інтегрувати всі управлінські процеси та здійснювати глибокий аналіз великих масивів даних, що, своєю чергою, підвищує ефективність і конкурентоспроможність підприємства.

5. ТОВ «Омелянівський кар'єр» є стабільним підприємством добувної галузі з чітко визначеним організаційно-правовим статусом, значним статутним капіталом і диверсифікованими видами діяльності, що підсилює його фінансову стійкість та ринкові позиції. Належність до промислово-будівельної групи «Ковальська» забезпечує доступ до інвестиційних ресурсів, корпоративних стандартів управління та модернізації виробництва, що формує додаткові конкурентні переваги. Діюча лінійно-функціональна організаційна структура гарантує високу керованість і контроль технологічно складних процесів, однак супроводжується ризиками надмірної централізації та ускладнення міжфункціональної координації. Відповідно, підвищення гнучкості управління може бути досягнуте шляхом часткової децентралізації та впровадження елементів процесного підходу, що посилить оперативність прийняття рішень і якість внутрішніх комунікацій.

6. Узагальнюючи результати діагностики фінансово-економічного стану

ТОВ «Омелянівський кар'єр» за 2022-2024 рр., можна констатувати змішані тенденції: підприємство демонструє зростання масштабів діяльності та покращення окремих операційних показників, але зберігає критичні проблеми фінансової стійкості. Позитивною є динаміка чистого доходу (+26,72%), формування валового прибутку у 2024 р. та прискорення оборотності активів і оборотних коштів, що свідчить про підвищення результативності використання ресурсів і активізацію господарського циклу. Водночас підприємство залишається збитковим (чистий збиток у 2024 р. становив 40,4 млн грн), а різке зростання адміністративних і збутових витрат погіршує фінансовий результат. Найбільш проблемною ознакою є від'ємний власний капітал та низька ліквідність, що формує високу залежність від залучених коштів і підвищує фінансові ризики, тому ключовим управлінським пріоритетом має стати фінансове оздоровлення, контроль витрат і відновлення капіталізації в межах системи управління результативністю.

7. Оцінено результативність діяльності ТОВ «Омелянівський кар'єр» через аналіз управлінської структури, психологічних чинників, економічних результатів, витрат, ресурсного забезпечення та розвитку персоналу. Підприємство демонструє позитивну динаміку чистого доходу, підвищення операційної ефективності та результативність управлінських рішень у сфері контролю витрат і збуту, водночас перебуваючи в інвестиційній фазі розвитку. Сформований сприятливий психологічний клімат, висока мотивація персоналу та системний підхід до розвитку людського капіталу підсилюють результативність управління. Разом із цим виявлено обмеження, пов'язані зі зносом основних засобів, дисбалансом між продуктивністю праці та оплатою, а також недостатньою гнучкістю управлінської структури. Подальше підвищення результативності потребує узгодження стратегічних, фінансових, інвестиційних і кадрових рішень у єдиній системі управління результативністю.

8. Запропоновані напрями удосконалення системи управління результативністю ТОВ «Омелянівський кар'єр» орієнтовані на підвищення гнучкості

управлінської структури, посилення міжфункціональної координації та впровадження сучасних управлінських і цифрових інструментів. Акцент зроблено на формуванні проектно-орієнтованого підходу, розвитку інноваційної діяльності та впровадженні системи KPI як інструменту цільового управління результатами. Реалізація запропонованих заходів створює передумови для зростання операційної, фінансової та ресурсної результативності підприємства. У сукупності це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

9. Забезпечення результативності діяльності ТОВ «Омелянівський кар'єр» базується на комплексі взаємопов'язаних заходів: модернізації виробничо-технологічних процесів (моніторинг обладнання, оптимізація транспортування, оновлення техніки, автоматизація обліку та контролю якості), удосконаленні управлінсько-організаційної системи (впровадження PMS і KPI, цифровізація документообігу, внутрішній аудит, підвищення прозорості комунікацій) та посиленні кадрової й мотиваційної політики (нематеріальна мотивація, наставництво, розвиток безпеки праці, програма «Енергія команди»). Реалізація цих заходів створює цілісну управлінську систему, що забезпечує зростання продуктивності, підвищення якості продукції, зниження витрат та формування стійкої конкурентної позиції підприємства на ринку.

10. Оцінка ефективності впровадження системи технічного моніторингу обладнання на базі IoT-технологій свідчить про доцільність реалізації зазначених заходів. Результати розрахунків підтверджують високу економічну доцільність заходу, що проявляється у швидкій окупності інвестицій, зростанні маржинальності та зниженні витрат. Водночас впровадження IoT Monitoring позитивно впливає на якість управлінських рішень, ресурсну ефективність і прозорість контролю виробничих процесів. У сукупності це свідчить про ефективність запропонованого заходу як інструменту підвищення результативності управління та формування передумов сталого розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авдющенко А. С. Розробка системи показників управління результативністю підприємства з метою оптимального планування його діяльності. Інвестиції: практика та досвід. 2011. № 15. С. 59-64.
2. Андрієнко М. М., Шпак І. О. Економічна оцінка критеріїв управління результативністю підприємства. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. 2021. Вип. 4(63). С. 35-40.
3. Болотна О., Глебова Н., Кобріна К. Вплив інструментів цифрового маркетингу на результативність бізнесу в умовах діджиталізації. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 79. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-152>.
4. Буреннікова Н. В., Гордійчук А. П., Буренніков Ю. Ю. Результативність функціонування підприємств на засадах SEE-управління: оновлений погляд на концепцію COSO, SEE-ризиків. БізнесІнформ. 2025. № 1. С. 387-396.
5. Буреннікова Н. В., Ярмоленко В. О., Буренніков Ю. Ю., Шуберанський В. Е. Теоретичні засади результативності діяльності промислових підприємств з урахуванням потенціалу: сутність, значення, показники, підходи до управління. БізнесІнформ. 2023. №2. С. 174-182.
6. Войтов І.М., Луговський Р.В. Управління фінансовими результатами підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. № 46. С. 267–271.
7. Воронько-Невіднича Т. В. Особливості управління результативністю підприємства за сучасних умов. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 3. С. 62-66.
8. Глинська А. Є. Параметри часу в контексті управління результативністю організації. Бізнес Інформ. 2014. № 8. С. 189-192.
9. Гордієнко Т. В. Антикризовий механізм управління результативністю діяльності будівельного підприємства. Комунальне господарство міст. 2012. № 102. С. 178-187.

10. Гордієнко Т. В. Система показників управління результативністю діяльності будівельного підприємства. Збірник наукових праць ЧДТУ. 2010. Вип. 26. С. 248-256.
11. Губко В. І. Організаційно-економічний механізм управління фінансово-економічною результативністю аграрного підприємства. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2020. № 2. С. 62-66.
12. Довгенко Я. О., Токарев Б. Р. Сучасна система управління результативністю підприємства. Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 29-30 листопада 2023 р. Суми : Сумський державний університет, 2023. С. 156-161.
13. Догадайло Я. В., Суконна Н. Г. Дослідження еволюції підходів до аналізу змісту результативності діяльності. Економіка транспортного комплексу. 2020. Вип. 36. С. 77-94. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1162593>.
14. Долішня Т.І., Долішній Б.С. Особливості методів оцінки ефективності управління діяльністю підприємства. Наукові вісті ПВНЗ «Галицька академія». 2012. № 1 (20). С. 90-95.
15. Дробишева О.О., Рижков А. Управління фінансовими результатами діяльності промислового підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2013. Випуск 5. С. 188-196.
16. Ковальчук Ю. І., Русин-Гринюк Р. Р., Фарат О. В. Оцінювання факторів, які впливають на результативність механізмів тактичного управління в діяльності суб'єктів е-бізнесу. Ефективна економіка. 2024. № 3. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3307/3343>.
17. Косянчук Т.Ф., Галкіна Ю.Г. Результативність діяльності підприємства та її діагностика. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. №3. Т. 1. С. 121-124.

18. Кузнецова І. О., Гуляєва О. М. Управління результативністю як основа реалізації стратегії аграрного підприємства. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2025. №9. С. 83-94. URL: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-9-334-83-94>.
19. Лакіза В., Гіренко В., Кулинич Р. Теоретико-прикладні аспекти дослідження результативності системи менеджменту підприємства в умовах глобального економічного розвитку. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-165>.
20. Ларка Л. Підвищення ефективності управління результативністю маркетингової діяльності підприємства в умовах цифровізації та повоєнного періоду. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2024. Вип. 326(1). С. 118-122. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-20>
21. Лизанець А. Г., Проскура В. Ф., Скуба А. М. Управління результативністю діяльності підприємства. Економічний простір. 2024. № 190. С. 66-71.
22. Лук'янова В.В. Діагностика ризику діяльності підприємства: монографія. Хмельницький: ПП Ковальський В.В, 2017. 202 с.
23. Мавлева Д., Лиса О. Удосконалення управління фінансовими ресурсами з метою підвищення результативності діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-52>.
24. Мазур А.О., Кириченко С.О. Методологічні основи ефективного використання ресурсів підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. № 6. С. 253-258.
25. Мальська М.П., Білоус С.В. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Київ: SBA-print, 2020. 190 с.
26. Маркіна І.А., Біловор Р.І., Сторожук В.П. Менеджмент підприємства: опорний конспект лекцій. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2003. 147 с.
27. Мартін Джон Д., Петті Вільям Дж. VBM – управління, що базується на

вартості. Корпоративна відповідь революції акціонерів / Пер. з англ.; За наук. ред. О.Б. Максимової, І.Ю. Шарапової. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. 272 с.

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

29. Матвійшин Є. Г., Милянник Р. В. Оцінювання розвиненості управлінських компетентностей через призму результативності діяльності організації. Ефективність державного управління. 2022. Вип. 1/2. С. 73-79.

30. Михайлов С.І. Менеджмент: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 536 с.

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

32. Олексюк О.І. Досвід використання системи показників в оцінці результативності діяльності підприємств. Вчені записки: зб. наук. праць Київського університету ім. Вадима Гетьмана. 2009. Вип. 11. С. 119-132.

33. Омеко А. Зовнішні та внутрішні чинники впливу на рівень ефективності управління підприємством. Економіка та суспільство. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5057>.

34. Осокіна А., Ковердюк Д. Результативність бізнес-організації: поняття та вимірювання. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-28>.

35. Отенко І.П. Ефективність як основне поняття та критерій діяльності підприємства. Бізнес Інформ. 2020. № 6. С. 190–195.

36. Остапенко Т. М., Кубецька О. М. Удосконалення управління результативністю функціонування підприємства. Бізнес Інформ. 2023. № 6. С. 196-202.

37. Пащенко О.П. Ефективність менеджменту: основний зміст та особливості оцінки. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 7. С. 443-448. URL: <http://global-national.in.ua/archive/7-2015/96.pdf>.
38. Пащенко О., Куліш Н. Теоретичні засади управління результативністю менеджменту організації. *Economy and Society*. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-11>.
39. Петрович Й. М., Трут О. О. Моніторинг індивідуальної результативності працівників у процесі управління організацією. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2019. Вип. 3. С. 73-80.
40. Пилипенко С.М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 10. С. 452–456.
41. Пілецька С.Т. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства в системі антикризового управління. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2016. № 6. С. 139-145.
42. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. Проблеми системного підходу в економіці. 2018. Вип. 5(67). С. 100-106.
43. Побережна Н.М. Оцінювання ефективності використання виробничого потенціалу машинобудівних підприємств та визначення стратегічних напрямів його розвитку. Бізнес Інформ. 2012. № 5. С. 214-220.
44. Погребняк А.Ю., Ліннік І.М. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництва: зб. наук. праць. 2017. Вип. 19. С. 187-192.
45. Поповиченко І. С., Подалюк М. Р., Горела В. Д. Управління результативністю та ефективністю бізнес-процесів підприємства на основі застосування логістичного підходу. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. Вип. 1 (12). С. 223-226.

46. Рац О.М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства». Економічний простір. 2008. № 15. С. 275–285.
47. Селезньова Г.О., Іпполітова І.Я. Ефективність системи управління підприємством. Інфраструктура ринку. 2020. № 38. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/2020>.
48. Селезньова Г.О., Іпполітова І.Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7711>.
49. Стратійчук В.М. Управління оборотними активами як елементом підприємницького потенціалу в умовах глобалізації та євроінтеграції. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 38. С. 232-238.
50. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
51. Терлецький К. Перспективи застосування стратегічного управління в умовах економічної кризи. Контракти. 2018. № 67. С. 11-17.
52. Тесленок І. М., Михайлова О. В., Богаченко О. П. Сучасні підходи до визначення результативності управління підприємством. Економічний вісник Донбасу. 2012. № 1(27). С. 208-212.
53. Тимошик Н. Василюк Ю., Конкурентоспроможність в умовах воєнного стану. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38530/2/FMZKPNES_2022_Vasyliuk_J-Competitiveness_in_conditions_166-167.pdf
54. Ткач О.В., Баланюк І.Ф., Копчак Ю.С., Баланюк С.І. Маркетинговий менеджмент у діяльності підприємств. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. 2016. Вип. 1(47). Т. 2. С. 291–296.
55. Трут О.О. Про критерії управління та показники вимірювання результативності організації. Торгівля, комерція, підприємництво. 2014. Вип. 17. С. 153-156.

56. Турчак В. В. Управління результативністю бізнес-процесів у малому підприємстві. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 4(178). С. 79-86.
57. Устенко А.О. Система управління підприємством. Вісник Прикарпатського університету. Серія : Економіка. 2014. Вип. 10. С. 96-103.
58. Федулова Л. І. Менеджмент організацій. Підручник. Київ: Либідь, 2007. 448 с.
59. Фісуненко П.А., Шевченко К.І. Критерій оцінювання ефективності діяльності підприємства в забезпеченні їх економічної безпеки. Економічний простір. 2019. Вип. 151. С. 185–200.
60. Хаврук В.О. Методика розрахунку економічного ефекту від упровадження та вдосконалення автоматизованої системи управління запасами автомобільних компонентів в СТО. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Економіка і управління. 2019. Т. 30 (69). № 5. С. 78-83.
61. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 3. С. 109-112.
62. Холодницька А.В. Актуальні аспекти підвищення соціальної ефективності управління. Науковий вісник ЧДІЕУ. 2012. № 4(16). С. 159–162.
63. Хомів О.В., Сибірина Р.І. Сучасні підходи до системи управління трудовими ресурсами підприємства. Соціально-правові студії. 2020. Випуск 2 (8). С. 152-159.
64. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Кондор, 2005. 434 с.
65. Хопчан М.І., Літковець Ю.В., Хопчан В.М. Управління ефективністю фірми: навчальний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2011. 190 с.
66. Христенко Л.М. Удосконалення оцінки управління ефективністю підприємства: дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.04 «Економіка та управління підприємствами (підприємства машинобудівної та металургійної галузей)».

Луганськ: ВНУ ім. В. Даля, 2007. 192 с.

67. Червякова Т.І., Червякова В.В. Організація системи інформаційних потоків контролінгу в управлінні підприємствами автосервісу. Інноваційна економіка. 2013. № 3. С. 333-338.

68. Чміль Г., Олініченко К., Бубенець І. Маркетингові активи в системі управління результативністю діяльності промислових підприємств. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-99>.

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

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

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

72. Шимановська-Діанич Л.М., Педченко Н.С. Підходи до оцінки ефективності та результативності діяльності торговельного підприємства: сучасний погляд. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2019. Вип. 1. С. 71-77.

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

74. Явдак М.Ю. Критерії оцінки результативності діяльності підприємства. Бізнес Інформ. 2011. № 11. С. 70-74.

75. Kostyshyna T., Zhyliakov S. Monitoring and evaluation of enterprise performance management indicators in the context of ensuring competitiveness. Економіка розвитку систем. 2025. № 7(2). С. 3-12. URL: <https://esd-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/102>

ДОДАТКИ