

43
11.06.2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ



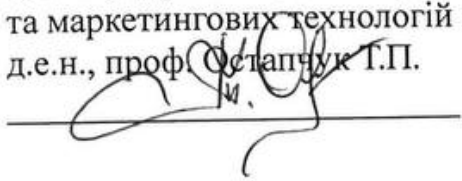
ЛАВРЕНЧУК Дмитрій Сергійович
(здобувач вищої освіти групи МО-66)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
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:
ст. викл. Біляк Т.О.

(прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Бірюченко С.Ю.

(прізвище та ініціали)



(підпис)

Анотація

Лавринчук Д.С. Оцінка ефективності менеджменту підприємства. Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості оцінки ефективності менеджменту підприємства та шляхи вдосконалення даного процесу на підприємстві.

Ключові слова: ефективність менеджменту, види ефективності менеджменту, економічна ефективність менеджменту, соціальна ефективність менеджменту, показники ефективності менеджменту, система вимірників розвитку підприємства.

Annotation

Lavrynychuk D.S. Assessment of the effectiveness of enterprise management. Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 «Management and administration» of specialty 073 «Management». Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The bachelor's qualification work considers the features of assessing the effectiveness of enterprise management and ways to improve this process at the enterprise.

Keywords: management effectiveness, types of management effectiveness, economic management effectiveness, social management effectiveness, management effectiveness indicators, system of enterprise development indicators.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність та значення ефективності менеджменту підприємства.....	6
1.2. Підходи до оцінювання ефективності менеджменту підприємства ..	16
1.3. Методи оцінки ефективності менеджменту підприємства.....	30
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення оцінки ефективності менеджменту підприємства	40
Висновки до розділу 1	47
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ВІДЕНСЬКА КАВА»	49
2.1. Організаційно-управлінський аналіз ТОВ «Віденська кава»	49
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Віденська кава» ..	58
2.3. Оцінка ефективності менеджменту ТОВ «Віденська кава»	71
2.4. Шляхи удосконалення менеджменту ТОВ «Віденська кава».....	87
Висновки до розділу 2.....	97
ВИСНОВКИ.....	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	102
ДОДАТКИ	110

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах жорсткої конкуренції, глобалізації економіки та швидких змін ринкового середовища ефективний менеджмент є одним із ключових чинників успішного функціонування підприємства. Від якості управлінських рішень, рівня організації управлінських процесів та здатності менеджменту адаптуватися до зовнішніх викликів залежить конкурентоспроможність, прибутковість та стабільність підприємства. Оцінка ефективності менеджменту дозволяє виявити сильні та слабкі сторони управлінської системи, сформулювати базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та розробки стратегій розвитку. Тому питання діагностики та оцінювання результативності управління підприємством набуває особливої актуальності.

Аналіз наукових досліджень. Проблематику оцінки ефективності менеджменту вивчали як зарубіжні, так і українські науковці. Серед них варто відзначити П. Друкера, який одним із перших сформулював концепцію ефективного менеджменту як поєднання результативності та раціонального використання ресурсів. Сучасні підходи до оцінки менеджменту викладені у працях таких дослідників, як Г. Мінцберг, М. Портер, Р. Каплан, Д. Нортон. В українській науковій школі значний внесок у розробку теоретичних і практичних аспектів менеджменту зробили О. С. Віханський, О. Г. Янковський, С. Ф. Покропивний, Л. І. Федулова, І. А. Бланк, Л. М. Савчук та інші. Однак, незважаючи на широту досліджень, питання комплексної оцінки ефективності менеджменту конкретного підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища потребує подальшого вивчення.

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

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є комплексна оцінка ефективності системи менеджменту підприємства, виявлення основних резервів її підвищення та формування практичних рекомендацій щодо удосконалення

управлінської діяльності.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити сутність та значення ефективності менеджменту;
- дослідити підходи до оцінювання ефективності менеджменту підприємства;
- дослідити методичні основи оцінки ефективності менеджменту підприємства;
- охарактеризувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення ефективності менеджменту підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз підприємства;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Віденська кава»;
- оцінити ефективність менеджменту підприємства;
- навести шляхи удосконалення менеджменту ТОВ «Віденська кава».

Об’єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процеси управління підприємством у сучасних економічних умовах, **предметом** виступає методика оцінки ефективності менеджменту підприємства, критерії, показники та чинники, що впливають на результативність управлінської діяльності.

Методи дослідження. У процесі дослідження були використані наступні методи: аналіз і синтез – для вивчення наукових підходів до оцінки ефективності менеджменту; економіко-статистичні методи – для аналізу фінансових та управлінських показників підприємства; метод експертних оцінок – для визначення рівня організації управлінських процесів; системний підхід – для комплексної оцінки ефективності менеджменту; графічний метод – для наочного представлення результатів оцінки.

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.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці конкретних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління підприємством ТОВ «Віденська кава» на основі аналізу його фінансово-економічного стану, оцінки результативності менеджменту та впровадження сучасних управлінських інструментів. Зокрема запропоновані заходи цифрової трансформації (оптимізація сайту, інтеграція з соціальними мережами, персоналізація пропозицій тощо) є придатними до практичного впровадження та мають підтверджене економічне обґрунтування ефективності.

За результатами дослідження опубліковано:

Лавринчук Д. Оцінка ефективності менеджменту підприємства. Тези Всеукраїнської науково-практичної on-line конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Вплив інноваційних змін на розвиток суспільства: управлінські та соціально-економічні аспекти» (присвячена Дню науки) м. Житомир, 16 травня 2025 р.

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 «Вплив інноваційних змін на розвиток суспільства: управлінські та соціально-економічні аспекти» (присвячена Дню науки) м. Житомир. Державний університет «Житомирська Політехніка». 16 травня 2025 р.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи.

Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 109 сторінках друкованого тексту. Робота містить 27 таблиць та 6 рисунків. Список використаних джерел налічує 62 найменування. Робота містить 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення ефективності менеджменту підприємства

Управління підприємством у сучасних умовах господарювання набуває все більшої складності, що зумовлено динамічністю ринкового середовища, розвитком інформаційних технологій, посиленням конкуренції та потребою в інноваційності. В таких умовах на перший план виходить питання ефективності менеджменту як головного інструменту забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Менеджмент – це система управління підприємством, що охоплює процеси планування, організації, мотивації, контролю та регулювання діяльності з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей [7]. Це водночас і наука, і практика, спрямована на досягнення максимальної результативності господарської діяльності за умови оптимального використання ресурсів.

Термін «менеджмент» походить від англійського слова «management», що означає «управління», «керування», «ведення справ». У науковій літературі менеджмент розглядається як комплекс процесів, методів і засобів організації діяльності підприємства з метою досягнення визначених цілей [8].

За визначенням Американської асоціації управління (АМА), менеджмент – це процес планування, організації, мотивації та контролю діяльності організації і використання її ресурсів для досягнення поставлених цілей [2]. Ця дефініція підкреслює, що менеджмент – це цілеспрямований і системний процес.

З іншого боку, у класичній теорії менеджменту, сформульованій такими вченими, як Ф. Тейлор, Г. Файоль і М. Вебер, менеджмент розглядається як сукупність функцій управління, що включають:

- планування – визначення цілей, розробка стратегії та планів дій;
- організація – формування структури підприємства, розподіл повноважень і ресурсів;

- мотивація – стимулювання працівників до досягнення поставлених цілей;
- контроль – відстеження виконання планів та корекція відхилень [7].

Менеджмент можна розглядати і як мистецтво прийняття рішень та ведення людей до спільної мети. Відомий дослідник П. Друкер підкреслював, що менеджмент – це «досягнення цілей через інших», тобто ефективна організація та координація людських і матеріальних ресурсів.

У сучасних умовах менеджмент набуває рис інтегративної науки, що поєднує економічні, соціальні, психологічні та технічні аспекти. Зокрема, активно розвиваються концепції стратегічного менеджменту, управління знаннями, інноваційного менеджменту, які враховують динаміку зовнішнього середовища, роль інформаційних технологій і потребу в постійному удосконаленні управлінських процесів [1].

Отже, менеджмент – це багатогранне явище, яке охоплює як наукову теорію, так і практичну діяльність, спрямовану на організацію та ефективне управління підприємством для досягнення його цілей.

Питання забезпечення ефективності та результативності системи управління підприємством є надзвичайно важливим у сучасних умовах господарювання. Динамічний розвиток ринкових відносин, зростання конкуренції, необхідність цифрової трансформації бізнес-процесів та потреба в адаптації до нестабільного зовнішнього середовища зумовлюють актуальність удосконалення методів управління та підвищення їх ефективності. Ефективний менеджмент виступає ключовим фактором забезпечення сталого функціонування підприємства, підвищення його продуктивності, інноваційної активності та конкурентоспроможності [5].

Управління підприємством в умовах сучасної економіки потребує впровадження гнучких і адаптивних управлінських моделей, побудованих на основі якісної оцінки ефективності управлінських рішень. Водночас вітчизняна і зарубіжна наукова література містить обмежену кількість системних досліджень, присвячених оцінці ефективності менеджменту в контексті практичної реалізації стратегічних цілей підприємства. Особливо гостро постає проблема

недостатнього розроблення методичного інструментарію, що дозволив би об'єктивно оцінювати результативність управлінських дій з урахуванням кількісних та якісних показників.

Сучасні дослідження вказують на необхідність переходу від традиційного оцінювання діяльності підприємства за фінансовими результатами до комплексного аналізу ефективності управлінської системи, який включає оцінку організаційної структури, мотиваційного механізму, адаптивності управління, інформаційної забезпеченості та інноваційної відкритості. Це зумовлює потребу у створенні надійної аналітичної бази для прийняття управлінських рішень та подальшого стратегічного розвитку підприємств.

До кінця XX століття у світовій літературі спостерігалось ототожнення понять «ефективність» і «результативність», що значною мірою ускладнювало розроблення чітких критеріїв для оцінювання управління. Зокрема, відомий український економіст А.В. Шегда зазначав, що ефективність інтерпретується як результативність, а термін «ефект» розглядається як наслідок змін, викликаних зовнішніми або внутрішніми факторами [49]. Проте, з 1990-х років, з поширенням підходу «управління за результатами», в академічному середовищі починає формуватись новий науковий напрям – performance management – управління результативністю, який активно досліджувався такими організаціями, як Інститут управління персоналом (CIPD, Велика Британія). Це спричинило появу численних трактувань поняття «результативність», залежно від об'єкта дослідження – працівника, процесу чи підприємства загалом [41].

На сьогодні у визначенні поняття «ефективність менеджменту» спостерігається багатовекторність підходів. Одні науковці акцентують увагу на економічному аспекті, тобто співвідношенні результатів до витрат, інші – на здатності менеджменту досягати стратегічних та операційних цілей, треті – на задоволенні потреб працівників та клієнтів. Також важливим стає розуміння ефективності як інтегрального показника, що відображає внутрішню злагодженість управлінських процесів, рівень організаційної культури та ефективність комунікацій.

У зв'язку з цим потребують розвитку концептуальні підходи до оцінювання ефективності менеджменту підприємства, а також методики, які б дозволяли забезпечити об'єктивну оцінку управлінської діяльності в динамічних умовах ринку. Саме тому дослідження ефективності менеджменту є не лише актуальним, а й необхідним кроком на шляху до підвищення результативності діяльності підприємств і формування стратегії їх довгострокового зростання.

Ефективність менеджменту трактується як ступінь досягнення поставлених цілей управління з урахуванням використаних для цього ресурсів. Тобто йдеться не лише про досягнення бажаних результатів, а й про економічність управлінських дій, доцільність обраних рішень та здатність системи управління забезпечити стійкий розвиток підприємства [41].

Погляди відомих дослідників, зокрема П. Друкера, М.Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, акцентують увагу на тому, що ефективність розглядається як здатність до раціонального використання наявних ресурсів [41]. Таке розуміння концепту підтримується і сучасними вітчизняними науковцями. Зокрема, Г. А. Місько [41] підкреслює, що ефективність на рівні підприємства характеризує співвідношення між обсягом досягнутого результату від господарської діяльності та кількістю залучених або витрачених виробничих ресурсів.

На відміну від цього підходу, визначення, запропоноване Доланом Е.Дж. та Ліндсей Д., де ефективність трактується як «стан речей, за якого неможливо здійснити жодної зміни, яка більш повно задовольняла би бажання однієї людини, не перешкоджаючи задоволенню бажань іншої людини», у більшій мірі відображає граничні умови оптимального розподілу, ніж суть ефективного управління ресурсами задля досягнення цілей організації.

У багатьох джерелах поняття «ефективність» ототожнюється з терміном «результативність». Так, в «Економічній енциклопедії» під редакцією С. Мочерного зазначається, що ефект, з математичної точки зору, є приростом певного показника – різницею між його попереднім і наступним значеннями. Етимологічно термін «ефективність» походить від латинського слова *effectus*, що означає результат, дія, продуктивність, дієвість. Це й могло стати причиною

сприйняття ефективності як синоніма до результативності у низці наукових праць [41].

Разом з тим, у сучасній науці сформувалися два підходи до розмежування цих понять. Наприклад, С. Т. Пілецька, Т. Ю. Коритько вважають, що відмінність між ефективністю та результативністю зумовлена деталізацією об'єктів аналізу (наприклад, підрозділи, види діяльності, продукція), а також порівнянням результатів з поставленими цілями або виробничою програмою [49]. Згідно з таким підходом, результативність – це ступінь реалізації певної цілі або стратегії, тоді як ефективність – це оцінка того, наскільки раціонально було використано ресурси в процесі досягнення цієї цілі.

У свою чергу, деякі дослідники не розмежовують ці категорії, ототожнюючи їх із досягненням поставлених результатів. Проте сучасна практика управління підприємством свідчить про доцільність їх розмежування. Результативність доцільно трактувати як наслідки управлінських рішень, які можуть бути оцінені у натуральному або відносному вимірі – зокрема, в обсягах виробництва, продажу, рівні виконання планових показників тощо. Натомість ефективність відображає економічну доцільність таких результатів – через показники прибутковості, рентабельності, частки ринку, темпів розвитку [10].

Таким чином, результативність і ефективність доцільно розглядати як взаємопов'язані, але не тотожні категорії, що характеризують різні аспекти функціонування підприємства: перша – здатність досягати поставлених завдань, друга – економічну обґрунтованість та раціональність при цьому.

Доречно посилатися на позицію Мартинович Н. О. [40], який вважає за необхідне розрізняти поняття «результативність» залежно від контексту – зовнішнього або внутрішнього середовища. З огляду на внутрішні чинники, виробничу діяльність підприємства можна вважати результативною навіть у випадках, коли досягнутий результат є нижчим за середньогалузевий рівень, однак відповідає поставленим керівництвом цілям.

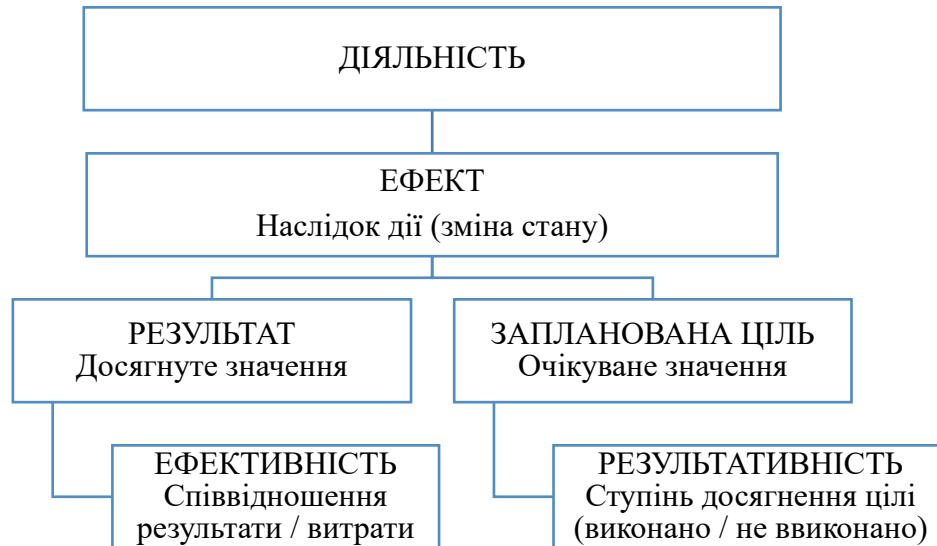


Рис. 1.1. Схема взаємозв'язку понять: ефективність, результативність, ефект і результат

Джерело: сформовано на основі [41]

Ефект – це загальний наслідок певної дії або процесу, який може мати як позитивний, так і негативний або нейтральний характер.

Результат – це конкретне значення або підсумок, який отримується внаслідок здійсненої діяльності.

Ефективність характеризує продуктивність використаних ресурсів і визначає, що саме було отримано за одиницю витрат.

Результативність, у свою чергу, відображає рівень досягнення поставлених цілей та завдань.

Таким чином, категорія «ефективність» не ототожнюється з категорією «результативність». Термін «ефект» трактується як наслідок змін у стані певного об'єкта під впливом зовнішніх або внутрішніх чинників. Поняття «ефективність» доцільно розглядати як співвідношення між досягнутим результатом і витратами, необхідними для його досягнення. Водночас категорія «результативність» відображає ступінь реалізації запланованих результатів, які можуть бути зафіксовані в абсолютному або відносному вираженні (отримано, не отримано, отримано частково).

Результативність може бути виміряна як на мікрорівні (наприклад, підвищення продуктивності праці в окремому підрозділі підприємства), так і на макрорівні (наприклад, зростання прибутковості виробництва) [41, с. 100].

Зі сторони зовнішнього середовища діяльність підприємства втрачає ознаки результативності та ефективності у випадках, коли ігноруються організаційні практики, що домінують серед лідерів галузі.

Узагальнюючи вищенаведене, слід зазначити, що терміни «ефект» і «результат» можуть вживатися як синоніми, що позначають наслідки діяльності. Водночас поняття «ефективність» та «результативність» мають різну змістову природу. Ефективність характеризує кількісне співвідношення результату до витрат (або витрат на одиницю результату), відображаючи результативність використаних ресурсів. Натомість результативність вказує на рівень досягнення запланованих цілей: повне виконання – результативно, невиконання – нерезультативно, часткове виконання – недостатньо результативно [41].

У науковій літературі виокремлюють зовнішні та внутрішні фактори, що визначають рівень результативності функціонування підприємства. Іванюта П. В., Пиріжок С. Є. здійснили порівняльний аналіз понять «результативність» та «ефективність», окресливши критерії їх оцінювання [27]. Результативність трактується як ступінь досягнення поставлених цілей, що визначається за ознакою наявності чи відсутності бажаного результату. Ефективність, своєю чергою, відображає ціну й швидкість досягнення результату, що оцінюється за величиною витрат і часовими параметрами виконання.

До основних чинників, що впливають на результативність діяльності підприємств, зараховують такі: витрати, обсяг випуску продукції, прибуток, оборотність основних засобів і оборотних активів, рівень ліквідності та розмір заборгованості [42]. Розширюючи цей перелік, додають інвестиції, фінансово-кредитні ресурси, особливості поведінки підприємства, рівень оподаткування та обрану стратегію розвитку [41].

На думку Добровольської О. В., Зубко О. В., Корогод І. А., на результативність також істотно впливають прибутковість, обсяги інформаційних, матеріальних, фінансово-кредитних та трудових ресурсів, особливості управлінської структури, а також швидкість отримання релевантної інформації [21]. Т. О. Погорелова підкреслює значущість інвестицій, доступу до кредитів, доходів населення, податкового навантаження та рівня державної підтримки [50].

Враховуючи галузеву специфіку, серед ключових показників результативності дистриб'юторського підприємства виділяють фінансові показники, широту асортименту продукції та обсяги реалізації. З огляду на підходи Баєвої О. В., Новальської Н. І., доцільно при оцінці результативності враховувати: обсяг продажів, рівень обертання дебіторської заборгованості, динаміку системних торгових точок, кількість планових візитів торгового персоналу, частку результативних замовлень [2].

Для офісних менеджерів додатковими перевагами виступають мобільний доступ та функціонал навігації по клієнтах. Ураховуючи, що результативність діяльності підприємства значною мірою залежить від обсягу реалізації продукції, активної клієнтської бази та дотримання договірної дисципліни у розрахунках із постачальниками, зазначене програмне забезпечення дозволяє досягти істотного підвищення показників роботи.

Інформативну схему факторів та зв'язків між поняттями «результативність» і «ефективність» наведено на рис. 1.2.

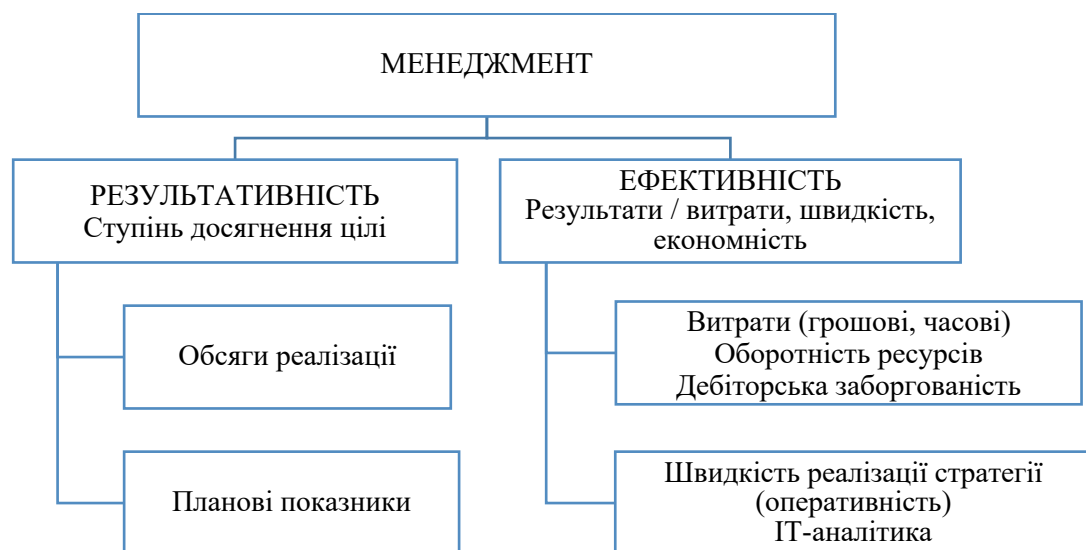


Рис. 1.2. Схема факторів та зв'язків між поняттями «результативність» і «ефективність»

Джерело: сформовано на основі [41]

Таким чином, у межах дослідження узагальнено та структуровано підходи до визначення категорій «результативність» і «ефективність» у менеджменті підприємств. Результативність доцільно інтерпретувати як міру реалізації

поставленої стратегії, тоді як ефективність – як оцінку раціональності використання наявних ресурсів у процесі її досягнення.

Серед провідних факторів, що зумовлюють результативність функціонування підприємства, можна виділити: обсяг реалізованої продукції, швидкість обертання дебіторської заборгованості, ефективність роботи торгових точок, інтенсивність планових візитів, результативність замовлень, а також рівень автоматизації управління процесами [14].

До основних характеристик ефективного менеджменту на підприємстві належать такі ключові ознаки, які визначають якість управлінських процесів і їхній вплив на досягнення цілей організації (рис. 1.3):

1. Цілеспрямованість управлінських дій. Ефективний менеджмент передбачає чітке визначення стратегічних та тактичних цілей, а також орієнтацію всіх управлінських рішень та дій на їх досягнення. Це забезпечує логічну послідовність управлінського процесу і спрямовує діяльність підприємства у потрібному напрямі.

2. Раціональне використання ресурсів. Однією з головних вимог до ефективного управління є досягнення запланованих результатів із найменшими витратами матеріальних, фінансових, трудових та часових ресурсів. Менеджмент має забезпечувати оптимальне співвідношення між витратами і результатами.

3. Адаптивність до змін у зовнішньому середовищі. Умови функціонування підприємства постійно змінюються – з'являються нові технології, змінюється кон'юнктура ринку, законодавство та поведінка споживачів. Ефективний менеджмент має бути гнучким, здатним швидко реагувати на ці зміни, своєчасно оновлювати стратегії та оперативні плани.

4. Своєчасність прийняття рішень. Управлінські рішення повинні прийматися не лише на основі повної та достовірної інформації, а й у відповідний момент. Запізнення з прийняттям рішень може знизити їхню ефективність, призвести до втрати можливостей або до поглиблення проблем.

5. Узгодженість дій на різних рівнях управління. Менеджмент має забезпечувати цілісність і скоординованість дій усіх підрозділів та працівників підприємства. Рішення, що приймаються на різних рівнях управління, повинні

бути взаємопов'язаними, не суперечити одне одному і спрямовуватися на досягнення спільної мети.



Рис. 1.3. Характеристики ефективного менеджменту

Джерело: сформовано на основі [41]

Таким чином, ефективний менеджмент – це система дій, що базується на раціональній організації, гнучкості, цілеспрямованості та координації зусиль усіх структурних елементів підприємства.

Значення ефективного менеджменту важко переоцінити, адже саме система управління формує основи конкурентоспроможності підприємства, його здатність до інновацій, забезпечує оптимізацію внутрішніх процесів та продуктивну взаємодію між працівниками. Висока ефективність менеджменту сприяє:

- покращенню фінансових результатів;
- зниженню виробничих витрат;
- підвищенню мотивації персоналу;
- формуванню позитивного іміджу підприємства;
- підвищенню гнучкості та стійкості до ризиків [43].

Ефективність менеджменту підприємства є ключовим показником результативності управлінської діяльності, що відображає здатність керівництва

досягати поставлених цілей з мінімальними витратами ресурсів. Вона базується на поєднанні таких характеристик, як цілеспрямованість, своєчасність рішень, адаптивність до змін, раціональність у використанні ресурсів і узгодженість дій усіх рівнів управління. Високий рівень ефективності менеджменту забезпечує стійкий розвиток підприємства, його конкурентоспроможність, прибутковість та здатність оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища. Отже, ефективний менеджмент виступає фундаментом успішної діяльності сучасного підприємства незалежно від галузевої специфіки.

1.2. Підходи до оцінювання ефективності менеджменту підприємства

У сучасній економіці досягнення результативності та ефективності управління виступає ключовою умовою не лише для успішного функціонування бізнесу, а й для сталого корпоративного розвитку в довгостроковій перспективі. Особливо актуальною ця проблема постає для державного сектору та підприємств з часткою державної власності, де нерідко спостерігається стійка збитковість. Це, у свою чергу, свідчить про недосконалість або неефективність управлінських рішень.

У науковій літературі, присвяченій управлінню підприємствами, подано різноманітні концептуальні підходи до вирішення проблеми оцінки ефективності менеджменту. Зокрема, оцінювання ефективності як визначення результативності діяльності управлінської системи на основі аналізу як самого об'єкта управління, так і суб'єкта – управлінського персоналу [36]. О. Синіговець звертає увагу на часовий аспект, наголошуючи, що оцінювання повинно враховувати фактори і складові досягнення цілей у визначений часовий проміжок [53].

Дослідники із зарубіжних шкіл управління, як правило, обґрунтовують необхідність використання системного підходу до оцінювання ефективності, який охоплює як внутрішню, так і зовнішню результативність підприємства у взаємодії з ринковим середовищем [52]. У свою чергу, Н. О. Мартинович

акцентує на доцільності використання інтегральних показників, які відображають ефективність функціонування економічної системи в цілому, з виділенням ключового з-поміж них [40].

Ефективність менеджменту підприємства є багатогранним явищем, що потребує комплексного підходу до її оцінювання. Існує кілька основних підходів до оцінки ефективності управління, кожен з яких акцентує увагу на певних аспектах управлінської діяльності. До найбільш поширених належать ресурсний, результативний, процесний, функціональний та системний підходи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика підходів до оцінювання ефективності менеджменту підприємства

№	Підхід	Суть підходу	Переваги	Обмеження
1	Ресурсний	Оцінює ефективність за рівнем раціонального використання ресурсів	– Виявлення неефективних витрат – Контроль управлінських витрат	– Ігноруються якісні аспекти – Відсутність зв'язку з кінцевими результатами
2	Результативний	Ґрунтується на досягненні поставлених цілей і результатів	– Співвідношення результатів з цілями – Орієнтація на ефективний результат	– Не враховує процес досягнення – Ігноруються довгострокові наслідки
3	Процесний	Оцінює ефективність управління через якість внутрішніх процесів	– Оптимізація процедур – Прозорість управління	– Складно вимірювати кількісно – Може бути відірваним від результатів
4	Функціональний	Аналізує ефективність окремих управлінських функцій	– Виявлення слабких місць – Глибокий аналіз за напрямками управління	– Великий обсяг інформації – Недостатня увага до взаємозв'язків між функціями
5	Системний	Розглядає управління як взаємозалежну систему впливів і взаємодій	– Комплексність оцінки – Урахування зовнішніх та внутрішніх чинників	– Висока складність застосування – Необхідність якісної аналітики та даних

Джерело: сформовано на основі [41]

Попри наявну спільну думку щодо визначення ефективності як співвідношення досягнутого результату до витрат на його досягнення, єдності у підходах до формування системи оцінювання ефективності менеджменту досі не існує. Це стосується як вибору критеріїв, так і підбору показників, що використовуються в рамках тієї чи іншої наукової концепції.

У практиці доцільно використовувати інтегровані підходи, адаптуючи їх до типу підприємства, цілей оцінювання та специфіки галузі.

Проблематика ефективності менеджменту є ключовим елементом економіки управління, оскільки вона охоплює низку критичних аспектів функціонування управлінської системи. Науковці зазначають, що ефективність управління включає в себе:

- наявний управлінський потенціал, що охоплює всі доступні ресурси та засоби управління;
- управлінські витрати, які формуються залежно від особливостей організації, технологічного забезпечення та обсягу реалізованих функцій управління;
- специфіку управління трудовими ресурсами;
- результативність діяльності індивіда або колективу працівників в межах організації;
- здатність системи менеджменту відповідати інтересам усіх зацікавлених сторін;
- досягнення стратегічних і тактичних цілей, сформульованих підприємством [49].

Таким чином, ефективність менеджменту є багатокомпонентною категорією, яка відображає взаємозв'язок економічних, соціальних, організаційних та інших аспектів діяльності підприємства.

У фаховій літературі підкреслюється, що суть ефективного управління полягає в оптимізації процесу – від формулювання цілей до досягнення кінцевого результату – при мінімізації витрат і максимізації продуктивності [50].

Розроблення дієвої системи оцінювання ефективності управлінської діяльності потребує її попередньої класифікації. Це дозволяє виділити основні критерії та індикатори відповідно до прийнятих наукових підходів. Так, Синіговець О. пропонує аналізувати ефективність за такими напрямками:

- результативність праці управлінського персоналу;
- ефективність реалізації управлінських функцій і комунікацій, а також якості управлінських рішень;

- ефективність управлінської системи в контексті ієрархії структури;
- ефективність управлінського механізму (фінансового, маркетингового, організаційного, виробничого тощо).

На підставі цього дослідник виокремлює три типи ефективності: індивідуальну, групову та організаційну [53].

У свою чергу, Р. І. Біловол запропонував комплексну класифікацію ефективності менеджменту за кількома критеріями:

- за засобами впливу: цільова, стратегічна, тактична, прогнозна, програмна, концептуальна, мотиваційна, ресурсна, потенціальна;
- за змістовною природою ефекту: економічна, соціальна, інноваційна, організаційна, екологічна;
- за рівнем прояву результату: національна, регіональна, галузева, міжнародна;
- за формами ефективності: ефективність діяльності окремого менеджера, управлінського апарату, управлінських процесів, системи менеджменту, управлінських інновацій;
- за типами управлінських систем: інноваційна, маркетингова, виробнича, фінансова [9].

Такий підхід дозволяє комплексно оцінювати ефективність менеджменту та враховувати широкий спектр внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на результативність управлінської діяльності.

Також в управлінській літературі виділяють різні види ефективності менеджменту (рис. 1.4).

Види ефективності менеджменту	ринкова ефективність – характеризує повноту задоволення потреб споживачі порівняно з альтернативними способами їх задоволення
	ідеальна ефективність – всупереч зусиллям менеджменту з оптимізації організаційної структури, недосяжна ні за яких умов та обставин
	цільова або стратегічна ефективність – відображає ступінь досягнення цілей організації
	витратна або тактична ефективність – відображає економічність засобів перетворення ресурсів в готовий продукт (результат виробничої діяльності)
	внутрішня ефективність – ефективність використання внутрішніх можливостей організації (управління внутрішніми ресурсами: витратами і капіталом)
	зовнішня ефективність – ефективність використання зовнішніх можливостей організації
	загальна ефективність – ефективність як сукупність внутрішньої та зовнішньої ефективності

Рис. 1.4. Види ефективності менеджменту

Джерело: сформовано на основі [36]

Зважаючи на викладене вище, а також не заглиблюючись у численні альтернативні класифікації ефективності менеджменту, які, за суттю, переважно дублюють або частково перетинаються з розглянутими підходами, варто акцентувати увагу на їх основних недоліках.

Перш за все, слід вказати на надмірну деталізацію запропонованих моделей, що, у свою чергу, значно ускладнює практичну реалізацію процесу оцінювання ефективності. По-друге, майже всі концепції акцентують увагу переважно на внутрішній ефективності системи управління, нехтуючи не менш важливим чинником – зовнішньою ефективністю, яка визначає здатність менеджменту забезпечити стійку конкурентну позицію підприємства в динамічному зовнішньому середовищі.

У цьому контексті обґрунтованим є застосування порівняльного аналізу провідних підходів до розуміння сутності та методики оцінювання ефективності управління, викладених у працях сучасних науковців. Більшість авторів виходить із системного підходу, відповідно до якого ефективний менеджер розглядає організацію як інтегровану систему взаємопов'язаних елементів,

результативність якої залежить від рівня розвитку та узгодженості функціонування її складових [36].

З такої позиції цілком логічно визначити головну функцію управлінської системи як активний вплив на об'єкт управління з метою підвищення його ключових параметрів ефективності.

У сучасній економічній літературі представлено значну кількість методичних підходів до оцінки ефективності управління, зокрема в роботі Н. В. Буреннікова акцентується на доцільності використання різних методів аналізу для підприємств ринкової економіки. Серед них можна виокремити:

- метод порівняння,
- метод групувань,
- методи математичної статистики,
- матричний підхід,
- факторний аналіз,
- ранговий та рейтинговий методи,
- експертні оцінки,
- методи нечіткої логіки,
- моделі на основі нейронних мереж.

Застосування того чи іншого інструментарію залежить передусім від галузевої специфіки, масштабів і рівня розвитку підприємства [15].

Відтак, формування системи оцінювання ефективності менеджменту ґрунтується на сукупності базових принципів, які виступають визначальними у процесі розроблення відповідної методики. Саме вони визначають логіку побудови алгоритмів, добір релевантних критеріїв та показників, які, в свою чергу, є основою для формування цілісної методології пізнання управлінських процесів. У науковій літературі це питання розглядається досить широко як у працях зарубіжних, так і вітчизняних дослідників (табл. 1.2).

Принципи формування системи оцінювання ефективності менеджменту

№ з/п	Автор / джерело	Принципи	Характеристика принципу
1	2	3	4
1	Байрачна О. К. [3]	Методологічні принципи	Стосуються концептуальної основи, не залежать від специфіки проекту
		Методичні принципи	Пов'язані зі специфікою об'єкта оцінки, економічною ефективністю
		Операційні принципи	Полегшують обчислювальний процес, забезпечують зручність оцінки
2	Батракова Т. І. [5]	Науковості	Використання аналізу, синтезу, класифікації
		Системності	Урахування взаємозв'язків факторів та впливів
		Об'єктивності	Мінімізація суб'єктивного впливу на оцінку
		Незалежності	Уникнення впливу зацікавлених сторін
		Гласності	Відкритий доступ до результатів оцінки
3	Богданович О. Г. [10]	Комплексність	Оцінка як фінансових, так і нефінансових показників
		Оптимальність кількості показників	Своєчасність аналізу і реагування
		Актуальність	Урахування попереднього і поточного стану бізнесу
		Прогнозованість	Орієнтація на майбутнє (в т.ч. капіталізацію, обсяг збуту)
		Відповідність стратегії	Гнучкість та відповідність стратегічним цілям
		Урахування інтересів стейкхолдерів	Актуальність для акціонерів, споживачів, керівництва
		Адекватність і стабільність	Зрозумілість і сталість системи
		Ієрархічність	Можливість узагальнення та деталізації показників
		Економічність	Мінімізація витрат на впровадження системи
4	Іванюта П. В., Білецька Н. В., Шмагельська М. О., Британська Н. Н [26]	Повнота системи показників	Урахування всіх ключових аспектів ефективності
		Зв'язок із метою функціонування	Кожен показник має слугувати цілям управління
		Узгодженість цілей	Гармонійність між рівнями цілей
		Співвимірювання	Порівнюваність показників між собою
5	Кунаєв А. Ю. [36]	Рівнозначність показників	Всі показники мають однакову початкову вагу
		Чіткість цілей і завдань	Однозначне формулювання мети оцінювання
		Науковий підхід	Вибір обґрунтованих методик та моделей
		Виокремлення процесів	Ідентифікація ключових бізнес-процесів
		Якісно-кількісний аналіз розривів	Визначення відхилень від цілей
		Модернізація та реінжиніринг	Оцінка напрямів удосконалення управління
		Етапність	Побудова чіткої послідовності впровадження

1	2	3	4
6	Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. [49]	Домінування	Виокремлення головного критерію ефективності
		Принцип Парето	Орієнтація на 20% зусиль, що дають 80% результату
		Комплексність	Формування інтегральних показників
		Виокремлення головного	Акцент на ключових параметрах ефективності
		Орієнтація на споживача	Задоволення потреб клієнтів як ціль оцінки

Джерело: [3; 5; 10; 26;36; 49]

Однак, якщо повернутися до заявленої теми дослідження, то сама системність оцінювання обрана нами не випадково, оскільки, як зазначають науковці, системний підхід у межах евристичної функції дозволяє через пізнавальні принципи визначати відповідні орієнтації конкретних досліджень [36]. Системний підхід діє через змістовні принципи, що дозволяє не стільки фіксувати слабкість традиційних предметів вивчення для постановки і вирішення нових завдань, скільки будувати нові предмети вивчення шляхом структурних і типологічних характеристик цих предметів [36].

Аналіз наведених принципів формування системи оцінювання ефективності менеджменту дозволяє узагальнити, що найбільш повно меті формування та використання системи відповідають такі принципи:

- Принцип достатності (або принцип достатньої повноти системи оціночних показників) – система повинна включати достатню кількість показників, які забезпечують повний і всебічний опис діяльності суб'єкта. Для складних економічних об'єктів, якими є організації, доцільно на початкових етапах не обмежувати кількість показників.

- Принцип взаємозв'язку (або принцип зв'язку показників з метою функціонування системи) – усі показники мають бути пов'язані між собою та з ефективністю менеджменту. Зміна одного з показників впливає на загальну ефективність, і навпаки.

- Принцип узгодженості – передбачає гармонізацію цілей усіх рівнів управління – стратегічних, тактичних і оперативних. Оціночна система має бути побудована так, щоб забезпечити підтримку стратегічних цілей на всіх рівнях.

- Принцип співвимірювання показників – забезпечує можливість кількісного порівняння різнорідних показників. З цією метою використовуються єдині шкали, стандарти, методики нормалізації.

- Принцип рівнозначності показників – на початку розробки всі показники розглядаються як однаково важливі, без поділу на головні та другорядні. Їхнє ранжування відбувається вже на етапі побудови математичної моделі через факторний аналіз [15].

Оцінювання ефективності менеджменту потребує системного підходу, оскільки, як справедливо зазначається у літературі, даний підхід в управлінні дозволяє керівництву організації бачити перспективу для організації в цілому і для зв'язків організації з зовнішнім середовищем, тобто повинні приймати до уваги вплив зовнішнього середовища на організацію, і навпаки [50].

Встановлення цілей з урахуванням системного характеру середовища та самого підприємства є ключовою умовою ефективного менеджменту. Саме системний підхід дозволяє уявити організацію як єдину систему, елементи якої тісно взаємодіють між собою та з навколишнім середовищем, що забезпечує більш точну і комплексну оцінку результативності її управління.

Однак характеристики систем управління та умови їх функціонування настільки різноманітні, що доцільним є використання різних критеріїв та показників ефективності для різних управлінських систем. При цьому властивості й параметри діяльності об'єкта та суб'єкта управління нерідко суперечать один одному, що ускладнює визначення узагальнюючого показника як інтегрального вимірника ефективності управління.

Подібний підхід був цілком обґрунтованим в умовах стабільного економічного зростання, що підтверджується працями класиків теорії управління. Зокрема, Т. Пітерс та Р. Уотермен вважали ознаками ефективного менеджменту орієнтацію на споживача, продуктивність, зосередженість на діях, стимулювання новаторства, ціннісне керівництво, відданість справі, простоту організаційної структури та наявність сильних лідерів [42].

У сучасних умовах, що характеризуються зростанням відкритості та інтегрованості національних економік у глобальну систему господарювання,

ефективність діяльності підприємств дедалі більше залежить від їхньої здатності адаптуватися до зовнішнього середовища. Це стосується як сировинних, товарних, фінансових ринків, так і ринків інформації та робочої сили. Уміння використовувати можливості та уникати загроз, що виникають у цьому середовищі, стає критично важливим чинником успішності.

У цьому контексті непередбачуваність і нестабільність зовнішнього середовища виступають одними з ключових факторів, що безпосередньо впливають на загальний стан організації, її ефективність та результативність управління. Така ситуація обумовлює необхідність науково-методичного обґрунтування зовнішньої ефективності управління організацією як об'єкта сучасних досліджень, що знайшло відображення у працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців.

Сучасні підходи до оцінки ефективності управління вимагають переосмислення усталених економічних критеріїв. Уже недостатньо трактувати ефективність лише як співвідношення між валовими доходами та сукупними витратами. Нову актуальність набувають критерії ринкового характеру, такі як дієвість, економічність, якість, продуктивність, якість трудового життя, прибутковість, інноваційність тощо.

Відомо, що будь-яка система характеризується наявністю принаймні двох взаємопов'язаних елементів, що перебувають у взаємозалежності. З огляду на це, у системі оцінювання ефективності менеджменту можна виокремити дві ключові підсистеми: оцінювання внутрішньої та зовнішньої ефективності управління.

Доцільно погодитися з науковим підходом, згідно з яким ефективність менеджменту розглядається у двох взаємодоповнювальних аспектах: як характеристика досягнення результатів (зовнішній аспект – з позиції вищого рівня системи) та як характеристика внутрішньої діяльності системи управління, що відображає співвідношення між її «входами» та «виходами» (вужчий аспект – як співвідношення результатів управління до витрат на нього) [36].

З позиції внутрішньої ефективності, управління оцінюється як співвідношення досягнутих результатів до витрачених ресурсів, з урахуванням внутрішніх корпоративних факторів успіху: управління ресурсами, персоналом,

оптимізацією бізнес-процесів, адаптивністю до внутрішніх змін тощо. Водночас зовнішня ефективність зумовлюється факторами зовнішнього середовища: ринковою кон'юктурою, рівнем конкуренції, динамікою макроекономічних показників, політичними, екологічними та іншими умовами, що впливають на стійкість організації [61].

Таким чином, система оцінювання ефективності управління повинна передбачати не лише облік кількісних та якісних результатів діяльності, але й врахування впливу внутрішніх процесів і зовнішніх факторів. Внутрішня ефективність менеджменту охоплює рівень оптимізації ресурсів, ефективність організаційної структури, кадрової політики, технологічного забезпечення та інформаційного потоку, а також рівень реалізації стратегічних і тактичних цілей. Натомість зовнішня ефективність значною мірою визначається тим, наскільки діяльність організації відповідає вимогам ринку, змінним очікуванням споживачів, конкурентному середовищу та державній політиці.

У цьому контексті доречно виділяти інтегральну оцінку ефективності управління, яка враховує обидві підсистеми та базується на системному підході. Така оцінка передбачає використання комплексних індикаторів, які дозволяють формувати повне уявлення про результативність управлінських рішень та здатність організації до адаптації в умовах змін.

Дослідники [53; 54] пропонують виділяти кілька груп показників ефективності управління, серед яких:

- Фінансово-економічні показники (прибутковість, рентабельність, динаміка витрат на управління, обсяг реалізації);
- Соціально-психологічні показники (рівень задоволеності персоналу, мотивація, плинність кадрів, корпоративна культура);
- Організаційно-структурні показники (ступінь централізації управління, ефективність комунікацій, гнучкість управлінської структури);
- Інноваційно-адаптивні показники (здатність до впровадження нововведень, швидкість адаптації до змін, рівень використання сучасних технологій).

Для практичного застосування система оцінки ефективності управління повинна бути адаптованою до особливостей підприємства, його галузевої належності, розміру, стадії життєвого циклу та стратегічної орієнтації. При цьому важливо забезпечити зворотний зв'язок, який дозволяє керівництву своєчасно реагувати на відхилення від запланованих показників і вживати відповідних коригувальних заходів.

Оцінювання в межах кожної з підсистем має здійснюватися на основі критеріїв та показників, що повною мірою відображають ступінь досягнення організацією поставлених цілей (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Основні елементи системи оцінювання ефективності менеджменту організації

Джерело: [36, с. 103]

Узагальнюючи, можна стверджувати, що сучасна система оцінювання ефективності управління має базуватися на принципах:

- Комплексності – охоплення всіх аспектів управління;
- Системності – аналіз взаємозв'язків між показниками;
- Гнучкості – адаптація до змін зовнішнього середовища;
- Результативності – орієнтація на досягнення стратегічних і тактичних цілей;

- Орієнтації на інновації – включення оцінки здатності до розвитку та змін [36].

Таким чином, ефективність управління повинна розглядатися як багатовимірна категорія, яка характеризує не лише досягнення економічних результатів, але й якість прийняття управлінських рішень, рівень організаційної взаємодії, соціальну відповідальність та стійкість до зовнішніх впливів. Подальше дослідження та вдосконалення методичних підходів до оцінювання ефективності управління є важливою умовою підвищення конкурентоспроможності сучасних підприємств.

В рамках авторського бачення системи оцінювання ефективності менеджменту організації доцільним при визначення ефективності є ступінь досягнення менеджментом системи цілей організації, який Кунаєв А. Ю. пропонує оцінювати за показниками та параметрами, що наведені у таблиці 1.3 і за змістом можуть бути віднесені до підсистеми оцінювання внутрішньої ефективності менеджменту [36].

Таблиця 1.3

Показники та параметри досягнення системою цілей

Об'єкти аналізу	Параметри, показники аналізу
Місія	Наявність. Актуальність. Чіткість
Цілі об'єкту управління	Обсяги виробництва продукції. Асортимент продукції. Якість продукції. Собівартість. Фондовіддача. Відповідність вимогам екології. Рентабельність. Прибуток. Виручка. Фінансова стійкість. Ліквідність. Платоспроможність. Норма прибутковості за інвестиціями. Обсяги капіталовкладень. Ризик. Ціни. Обсяги та темпи продаж продукції. Післяпродажне обслуговування. Інші характеристики.
Цілі суб'єкта управління	Економічність. Гнучкість. Адаптивність. Оперативність. Надійність. Параметри елементів системи правління.

Джерело: [36, с. 103]

Формування та використання системи оцінювання ефективності менеджменту здійснюється виходячи з головної мети управління організацією – ухвалення обґрунтованих управлінських рішень і забезпечення активного впливу на об'єкт управління з метою досягнення оптимального рівня ефективності його функціонування. При цьому важливим є дотримання принципів побудови системи оцінювання, що дозволяють забезпечити її об'єктивність, комплексність та адаптивність.

Оцінювання зовнішньої ефективності орієнтується на визначення відповідності діяльності підприємства вимогам ринку, очікуванням споживачів, законодавчим та соціально-економічним умовам, а також на ефективне використання ринкових можливостей. Внутрішня ефективність, у свою чергу, відображає здатність менеджменту забезпечити ефективне використання ресурсів, оптимальну організацію внутрішніх процесів, високий рівень трудової мотивації та продуктивність персоналу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика внутрішньої та зовнішньої ефективності
менеджменту

Критерій порівняння	Внутрішня ефективність	Зовнішня ефективність
Сутність	Характеризує результативність управління ресурсами та процесами всередині підприємства	Визначає здатність підприємства відповідати вимогам зовнішнього середовища
Основна мета	Оптимізація внутрішніх витрат і підвищення продуктивності	Адаптація до змін зовнішнього середовища, використання можливостей ринку
Об'єкти оцінювання	Персонал, виробничі ресурси, внутрішні процеси	Споживачі, конкуренти, ринкова позиція, імідж
Критерії оцінки	Економність, продуктивність, рентабельність, мотивація персоналу	Конкурентоспроможність, інноваційність, частка ринку, відповідність законодавству
Джерела інформації	Внутрішня управлінська звітність, аналітика діяльності	Маркетингові дослідження, звіти конкурентів, дані про ринок
Часовий горизонт	Короткостроковий та середньостроковий	Середньо- та довгостроковий
Залежність від зовнішнього середовища	Обмежена, опосередкована	Висока, визначається ринковими і макроекономічними умовами
Приклади показників	ROI (рентабельність інвестицій), продуктивність праці, витрати на одиницю продукції	Частка ринку, рівень задоволеності клієнтів, індекс конкурентоспроможності
Взаємозв'язок	Впливає на зовнішню ефективність через підвищення якості управління	Визначає межі та вимоги до внутрішнього вдосконалення

Джерело: [36]

Постановка цілей оцінювання ефективності менеджменту повинна здійснюватися з урахуванням системного характеру як зовнішнього середовища, так і самого підприємства. У цьому контексті доцільним є застосування системного підходу, що передбачає розподіл системи оцінювання на дві

взаємопов'язані та взаємозалежні підсистеми: оцінювання зовнішньої ефективності менеджменту та оцінювання внутрішньої ефективності менеджменту.

У межах кожної з підсистем оцінювання ефективності управління має ґрунтуватися на чітко визначених критеріях та системі показників, які дозволяють достовірно оцінити рівень досягнення організацією стратегічних та оперативних цілей. Вибір відповідних критеріїв та індикаторів ефективності є ключовим етапом формування системи оцінювання і визначає її подальшу практичну реалізацію.

У процесі дослідження підходів до оцінювання ефективності менеджменту підприємства встановлено, що ефективність управління є багатогранною економічною категорією, яка потребує комплексного оцінювання з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх факторів впливу. Традиційні підходи, засновані на аналізі фінансових результатів, сьогодні доповнюються новітніми концепціями, що враховують якість управлінських рішень, інноваційність, здатність до адаптації в умовах динамічного ринкового середовища.

Обґрунтовано доцільність поділу ефективності менеджменту на внутрішню та зовнішню, що дає змогу більш точно визначити вплив управлінських рішень на функціонування підприємства. Внутрішня ефективність пов'язана із раціональним використанням ресурсів і досягненням цілей організації за рахунок внутрішніх резервів, тоді як зовнішня ефективність орієнтована на відповідність вимогам ринку, конкурентоспроможність і реакцію на виклики зовнішнього середовища.

Таким чином, сучасні підходи до оцінювання ефективності менеджменту повинні ґрунтуватися на системному аналізі як кількісних, так і якісних показників, забезпечуючи об'єктивне відображення реального стану управління підприємством і створюючи підґрунтя для розробки дієвих управлінських рішень.

1.3. Методи оцінки ефективності менеджменту підприємства

Оцінка ефективності менеджменту є одним із ключових завдань у системі управління підприємством, оскільки дозволяє визначити рівень досягнення поставлених цілей, якість реалізації управлінських функцій та раціональність використання ресурсів. В умовах динамічного зовнішнього середовища та високої конкуренції необхідність у впровадженні систематичного моніторингу результативності управління стає надзвичайно актуальною.

Методи оцінювання ефективності менеджменту формуються на перетині економічного аналізу, стратегічного планування, функціонального підходу та управлінського обліку. Вони відображають як кількісні, так і якісні аспекти діяльності підприємства, а їх вибір залежить від цілей оцінки, масштабу бізнесу, галузевої специфіки та рівня управлінської зрілості організації.

Методи оцінки ефективності менеджменту можна класифікувати за різними критеріями – за способом оцінювання (кількісні та якісні), за джерелом інформації (внутрішні та зовнішні), за підходом до аналізу (традиційні та сучасні), а також за рівнем управлінської структури, на яку спрямована оцінка (загальноорганізаційні, функціональні, індивідуальні) [37].

Найбільш поширені методи включають наступні (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Порівняння методів оцінки ефективності управління підприємством:

№	Метод	Суть методу	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
1	Економічні методи	Використання фінансово-економічних показників (рентабельність, продуктивність тощо)	Об'єктивність; простота розрахунків; доступність інформації	Вузька орієнтація на фінанси; ігнорування неекономічних факторів
2	Метод ключових показників ефективності (KPI)	Визначення та моніторинг індикаторів, що відображають досягнення цілей	Гнучкість; стратегічна прив'язка; можливість індивідуального налаштування	Суб'єктивність вибору; потреба в постійному оновленні системи
3	Бенчмаркінг	Порівняння з провідними підприємствами галузі	Орієнтація на кращі практики; стимулювання удосконалення	Обмежений доступ до релевантної інформації; складність порівняння різних умов

Продовження табл. 1.5

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4	Балансована система показників (BSC)	Оцінка з 4-х точок зору: фінанси, клієнти, процеси, навчання	Комплексність; стратегічне мислення; збалансованість кількісних і якісних показників	Складність побудови; висока потреба в аналітичному забезпеченні
5	Експертні методи	Оцінка за участю фахівців через опитування, метод Делфі тощо	Можливість аналізу нематеріальних аспектів; гнучкість	Суб'єктивність оцінок; потреба у висококваліфікованих експертах
6	SWOT-аналіз	Виявлення сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз	Простота; стратегічна орієнтація; аналітична база для змін	Загальна суб'єктивність; відсутність кількісної оцінки ефективності

Джерело: сформовано на основі [37; 45]

1. Економічні методи базуються на використанні фінансово-економічних показників підприємства. Найчастіше для оцінки ефективності управління застосовують:

- Рентабельність (прибуток/витрати, прибуток/активи, прибуток/капітал);
- Продуктивність праці (виручка або прибуток на одного працівника);
- Фондовіддача, обіговість активів;
- Витрати на управлінський апарат у структурі загальних витрат.

2. Метод ключових показників ефективності (KPI – Key Performance Indicators) – це система вимірювачів, що дозволяє оцінити ступінь реалізації стратегічних та оперативних цілей підприємства. Вони можуть охоплювати:

- фінансові результати (дохід, EBITDA, рентабельність),
- операційні показники (час виконання процесу, рівень дефектності),

3. Бенчмаркінг передбачає порівняння ефективності управління з «еталонними» підприємствами галузі або з лідерами ринку. Оцінюються як фінансові, так і організаційні аспекти.

4. Балансована система показників (BSC – Balanced Scorecard) – метод дозволяє оцінити ефективність менеджменту з чотирьох точок зору:

- фінанси,
- клієнти,
- внутрішні бізнес-процеси,
- навчання та розвиток персоналу.

BSC поєднує стратегічне бачення з конкретними показниками, які вимірюють прогрес досягнення цілей.

5. Експертні методи передбачають використання думок фахівців для оцінювання управлінських процесів, якості рішень, корпоративної культури тощо. Можуть бути реалізовані через анкетування, інтерв'ювання, метод Делфі.

6. Метод SWOT-аналізу дозволяє виявити сильні та слабкі сторони системи управління, а також можливості й загрози зовнішнього середовища, що впливають на менеджмент підприємства. Його результати можуть бути базою для подальшого стратегічного вдосконалення.

Отже, вибір конкретного методу або комбінації методів повинен відповідати специфіці підприємства, цілям оцінки, доступності інформації та рівню управлінської зрілості. На практиці доцільно застосовувати інтегровані підходи, що дозволяють врахувати як фінансові результати, так і якість управлінських процесів.

Керівник на підприємстві виконує низку важливих функцій, проте ключовою серед них є ухвалення рішень щодо напрямів дій та способів їх реалізації, а також несення відповідальності за наслідки цих рішень. Фактично, управлінське рішення – це основний підсумок і результат всього комплексу управлінської діяльності. У процесі прийняття рішень враховуються такі складові: чітке визначення цілей із урахуванням внутрішніх і зовнішніх умов; підготовка альтернативних варіантів із їхньою глибокою оцінкою з метою вибору найбільш доцільного; формулювання конкретних завдань для структурних підрозділів залежно від їхнього внеску у досягнення мети; узгодження часових рамок і ресурсів, необхідних для реалізації рішень.

Ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства відображається через систему показників, які поділяються на вартісні, трудові, натуральні та умовно-натуральні [37]. Оптимізація планових рішень та вирішення науково-технічних, економічних і соціальних питань, що виникають у процесі роботи підприємства, ґрунтується на глибокому аналізі великої кількості таких показників. Вони слугують основою для оцінки як кількісних, так і якісних параметрів результативності господарської діяльності. Під час комплексного

аналізу береться до уваги весь масив економічних індикаторів. Дослідження взаємозв'язків між окремими показниками дозволило виокремити систему узагальнених індикаторів, що дають змогу сформуванати цілісне уявлення про якість управління та загальну ефективність діяльності підприємства.

Умовно взаємозв'язок ключових показників функціонування підприємства можна представити у вигляді узагальненої блок-схеми (рис. 1.6).

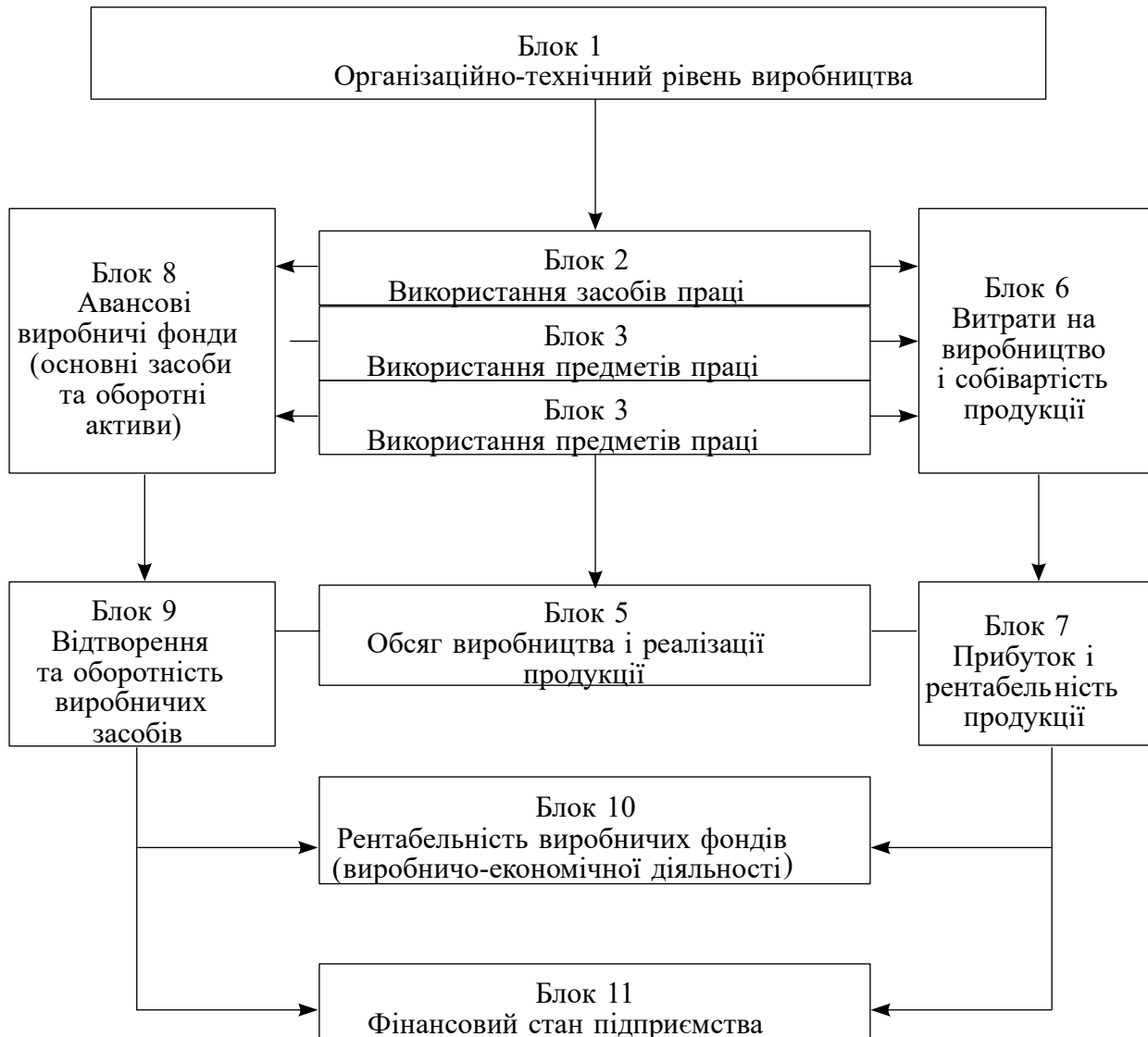


Рис. 1.6. Загальна структура основних показників діяльності підприємства

Джерело: [27, с. 136]

Взаємозв'язки між різними аспектами діяльності підприємства можна наочно відобразити у вигляді схеми, яка демонструє певну ієрархію, субординацію та взаємозалежність економічних показників [58, с. 28]. Наприклад, інтегровані показники результативності діяльності підприємства, що

виражаються через фінансові категорії – зокрема, прибуток, обсяг виробництва, собівартість продукції – формуються під впливом рівня використання наявних ресурсів і досягнень у сфері організаційно-технічного розвитку. У той же час ці ж фінансові показники мають зворотний вплив: вищий рівень прибутку сприяє розширенню можливостей щодо технічного переозброєння, вдосконалення технологій і організаційних процесів, а також збільшенню обсягів фінансування заходів з підвищення якості умов праці та системи матеріального стимулювання персоналу [27].

Схематичне представлення таких взаємозв'язків дозволяє глибше зрозуміти структуру й логіку функціонування підприємства, зокрема на прикладі підприємств соціалістичного типу, де всі економічні показники тісно переплетені, утворюючи цілісну систему. Така система у комплексі відображає рівень розвитку виробництва та наявні внутрішні й зовнішні чинники, що впливають на результати господарської діяльності (Додаток А).

Для комплексної оцінки ефективності функціонування підприємства доцільно зосередитися на вирішенні кількох ключових аналітичних завдань, зокрема:

- наданні загальної оцінки щодо виконання планових показників;
- дослідженні динаміки основних індикаторів обсягів виробництва та його ефективності;
- аналізі результатів економічної діяльності, що впливають на формування прибутку та фондів економічного стимулювання;
- оцінці виконання зобов'язань перед державою у межах реалізації державного замовлення, а також проведенні порівняльного аналізу результатів діяльності структурних підрозділів підприємства.

Результати виробничої діяльності та динаміка її розвитку визначаються на основі аналізу груп взаємопов'язаних показників, що представлені на узагальненій схемі (Додаток А). У структурі цих показників можна виділити дві основні групи. Перша група охоплює показники кінцевих результатів діяльності підприємства, зокрема: обсяг виробництва та реалізації продукції, її асортимент, рівень собівартості, якість продукції, прибутковість та рентабельність. Друга

група відображає ступінь ефективності використання ресурсів: продуктивність праці, фондівіддачу, матеріаломісткість продукції, а також оборотність оборотного капіталу [27].

Отримані аналітичні дані використовуються не лише для оцінки поточного стану підприємства, а й для розробки програми подальших досліджень та ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Узагальнені результати подаються у вигляді відповідних таблиць (табл. 1.6), що слугують основою для подальшого аналізу ефективності системи менеджменту.

Таблиця 1.6

Розподіл обов'язків з проведення аналізу між службами підприємства

№ з/п	Назва служби (відділу)	Основні напрями аналітичної діяльності
1	Відділ планування та економіки	Аналіз виконання планових показників, рівня рентабельності, собівартості продукції, ефективності витрат
2	Фінансовий відділ	Аналіз фінансових результатів, платоспроможності, ліквідності, оборотності активів
3	Виробничий відділ	Аналіз обсягів виробництва, використання виробничих потужностей, простоїв, відхилень у процесі
4	Відділ праці та заробітної плати	Аналіз продуктивності праці, використання фонду робочого часу, динаміки та структури зарплати
5	Відділ постачання та збуту	Аналіз забезпеченості ресурсами, ритмічності постачання, виконання договорів постачання й реалізації
6	Відділ технічного контролю (ОТК)	Аналіз якості продукції, рівня браку, витрат на усунення дефектів, дотримання технічних стандартів
7	Відділ кадрів	Аналіз чисельності персоналу, плинності кадрів, рівня кваліфікації, адаптації та навчання
8	Бухгалтерія	Облік і контроль фінансово-господарських операцій, формування звітності, участь в аналітичних розрахунках
9	Відділ маркетингу (за наявності)	Аналіз ринку, конкурентоспроможності продукції, цінової політики, попиту і задоволеності клієнтів
10	Керівництво підприємства	Узагальнення аналітичних висновків, стратегічне планування, прийняття управлінських рішень

Джерело: сформовано на основі [58; 59]

Конкретні назви структурних підрозділів можуть змінюватися залежно від організаційної структури підприємства. У невеликих підприємствах окремі функції можуть поєднуватись в межах одного відділу чи навіть однієї посадової особи.

Оцінювання ключових показників діяльності підприємства відіграє важливу роль у виявленні резервів підвищення ефективності роботи на окремих

напрямах виробничо-господарської діяльності. Виявлені дані слугують підґрунтям для визначення послідовності об'єктів поглибленого аналізу, вибору напряму дослідження, потреби у додатковій інформації, а також уточнення методики розрахунків.

Результати комплексного аналітичного огляду дозволяють деталізувати програму техніко-економічного аналізу як підприємства в цілому, так і його структурних підрозділів. У свою чергу, реалізація заходів з удосконалення системи управління підприємством сприяє зростанню її ефективності, зокрема за рахунок раціоналізації організаційної структури управління. Це дозволяє одночасно скоротити чисельність управлінського персоналу та підвищити продуктивність операційної діяльності підприємства.

У межах такого підходу доцільним є використання системи показників економічної ефективності управлінських рішень, серед яких ключовими виступають:

- річний економічний ефект, досягнутий у результаті впроваджених змін;
- приріст продуктивності праці;
- період окупності капіталовкладень, спрямованих на вдосконалення управління.

У разі скорочення управлінського апарату заощаджується фонд оплати праці, з урахуванням обов'язкових нарахувань на соціальні заходи. Це, у свою чергу, сприяє зниженню собівартості продукції та поліпшенню загальних фінансово-економічних показників [50].

Серед узагальнюючих індикаторів ефективності управлінської діяльності найчастіше використовується співвідношення кінцевого результату виробництва (наприклад, обсяг реалізованої продукції або прибуток) до сукупних витрат на управління. Цей показник дає змогу кількісно оцінити внесок управлінської системи в досягнення цілей підприємства та є основою для порівняльного аналізу альтернативних моделей менеджменту.

$$E_y = \frac{P_k}{B_y} \quad (1.1),$$

де: E_y – ефективність управління;

P_k – кінцевий результат (чистий прибуток), тис. грн;

B_y – витрати на управління, тис. грн.

Ще одним поширеним показником ефективності системи менеджменту є відношення загального результату виробництва (обсягу реалізації продукції, суми валового прибутку) до кількості працівників апарату управління:

$$E_y = \frac{P_k}{K} \quad (12),$$

де K – кількість управлінського персоналу, осіб.

Крім названих кількісних показників, які демонструють здатність системи менеджменту забезпечувати кращий загальний результат діяльності організації, використовують й інші (таблиця 1.7).

Таблиця 1.7

Кількісні показники ефективності системи менеджменту

Оцінка групування	Спосіб розрахунку показників ефективності
1. Відношення загального або кінцевого результату господарювання до сукупних витрат на управління:	– обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1 грн витрат на управління; – обсяг прибутку, що припадає на 1 грн витрат на управління; – коефіцієнт співвідношення темпів зміни загального результату господарювання і темпів зміни витрат на управління
Фінансові витрати на управління	
2. Частка заробітної плати працівників апарату управління в собівартості продукції (послуг) і темп зміни цього показника	1. Частка працівників апарату управління в загальній кількості промислово-виробничого персоналу організації і темп зміни цього показника
3. Скорочення тривалості виконання управлінських процедур	2. Рівень продуктивності праці з розрахунку на одного працівника апарату управління і темп зміни цього показника
Економія праці апарату	
4. Скорочення непродуктивних витрат часу працівників апарату управління	

Джерело: [27, с. 140]

З огляду на це для оцінювання діяльності працівників апарату управління використовують якісні показники, що характеризують специфіку управлінської праці (таблиця 1.8).

Таблиця 1.8

Якісні показники ефективності системи менеджменту на підприємстві

Показники	Алгоритм розрахунку	Складники алгоритму
Рівень керованості	$K_n = U_n / U_f$,	U_n – норма керованості; U_f – фактична кількість підлеглих у керівника
Коефіцієнт раціональності структури	$K_{рс} = 1 - P_f / P_{ос}$ $K_{рс} = 1 - A_f / A_{мс}$,	P_f , $P_{ос}$ – кількість підрозділів в апараті управління фактично та відповідно до нормативів; A_f , $A_{мс}$ – кількість працівників апарату управління фактично та згідно з типовою структурою
Ступінь централізації управлінських функцій	$K_{ц} = P_{фв} / P_f$,	$P_{фв}$ – кількість прийнятих рішень при виконанні цієї функції на вищих рівнях управління; P_f – загальна кількість прийнятих рішень при виконанні цієї функції на всіх рівнях управління
Співвідношення кількості лінійного та функціонального персоналу	$K_c = A_{лк} / A_{фк}$	$A_{лк}$ – кількість лінійних керівників; $A_{фк}$ – кількість працівників функціональних служб
Ступінь формалізації праці менеджерів	$K_f = A_{нд} / A_{зу}$,	$A_{нд}$ – кількість працівників, праця яких організована на основі нормативних документів; $A_{зу}$ – загальна кількість управлінців
Коефіцієнт цілеспрямованості структури управління	$K_{ц.су} = A_{а.уп} / A_{уп}$,	$A_{а.уп}$, $A_{уп}$ – кількість адміністративно-управлінського персоналу, зайнятого вирішенням спеціальних проблем і всього управлінського апарату
Коефіцієнт повноти охоплення функцій управління	$K_{о.ф.у.} = K_f / K_n$,	K_f , K_n – кількість функцій, які здійснюють в апараті управління фактично та за нормативами
Коефіцієнт дублювання функцій	$K_d = K_{р.з} / K_{р.н}$,	$K_{р.з}$, $K_{р.н}$ – кількість функцій, які здійснюють в апараті управління фактично та за нормативами
Коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт	$K_{г.с.} = T_{р.проф} / T_r$,	$T_{р.проф}$ – обсяг робіт, профільних для цього підрозділу; T_r – загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі
Коефіцієнт надійності структури управління	$K_{над} = 1 - K_n / K_{заг}$,	K_n – кількість нереалізованих рішень; $K_{заг}$ – загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі

Джерело: [27, с. 141]

Оцінювання варто проводити з урахуванням зони відповідальності кожного менеджера щодо його посадових обов'язків. Аналогічні показники можна визначити для кожного працівника апарату управління, який має чітко

окреслене коло обов'язків. Але різні показники мають різну вагомість, що визначається стратегічними чи тактичними цілями підприємства.

Оцінка ефективності менеджменту є важливою передумовою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та вдосконалення діяльності підприємства в цілому. У процесі дослідження було з'ясовано, що ефективне управління забезпечує конкурентоспроможність, прибутковість, адаптивність до змін зовнішнього середовища, а також стабільний розвиток підприємства.

Серед наявних методів оцінки ефективності системи менеджменту найбільш поширеними є економічні методи, метод KPI, бенчмаркінг, балансована система показників (BSC), експертні методи та SWOT-аналіз. Кожен із них має свої переваги та обмеження, що зумовлює доцільність комплексного підходу при їх застосуванні.

Проведене порівняння дозволяє зробити висновок, що жоден із методів не є універсальним. Вибір методики залежить від особливостей підприємства, цілей оцінки, доступності інформації та рівня розвитку системи управління. Найбільш ефективним вважається поєднання кількісних (фінансових) та якісних (організаційно-управлінських) підходів, що дозволяє отримати об'єктивну й повноцінну картину функціонування системи менеджменту.

Отже, систематичне застосування адекватних методів оцінки ефективності управління сприяє підвищенню результативності управлінської діяльності, формуванню стратегічних пріоритетів розвитку підприємства та своєчасному реагуванню на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення оцінки ефективності менеджменту підприємства

Оцінка ефективності менеджменту підприємства вимагає використання чітко визначених нормативно-правових документів, а також якісного інформаційного забезпечення, що дає змогу проводити об'єктивний аналіз та приймати управлінські рішення на основі достовірних даних.

Нормативна база України, яка регламентує управлінську діяльність підприємств, формується на основі Конституції України, Господарського та Цивільного кодексів, а також законодавства у сфері підприємництва, бухгалтерського обліку, фінансової звітності, корпоративного управління тощо.

До основних нормативно-правових актів, які прямо або опосередковано впливають на оцінку ефективності менеджменту підприємства, належать:

1. Конституція України – закріплює право на підприємницьку діяльність та вільний вибір форм управління (ст. 42).

2. Господарський кодекс України – визначає загальні засади господарювання в Україні, форми і принципи управління підприємствами, їх обов'язки та відповідальність (розділ II, ст. 62–75).

3. Цивільний кодекс України – регулює правові основи організації управління юридичними особами, включаючи розподіл повноважень між органами управління (ст. 81–92).

4. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» – встановлює правила ведення обліку, на підставі якого формуються основні дані для оцінки діяльності підприємства.

5. Закон України «Про акціонерні товариства», «Про управління об'єктами державної власності», «Про корпоратизацію» – регламентують корпоративне управління, права власників, наглядові функції, що прямо впливають на систему менеджменту.

6. Методичні рекомендації з оцінки ефективності управлінської діяльності, розроблені науковими установами або профільними міністерствами, що використовуються у внутрішній політиці підприємств [7; 8].

Також важливу роль відіграють міжнародні стандарти, зокрема:

- ISO 9001:2015 – «Системи управління якістю», який передбачає аналіз управлінських процесів;
- EFQM Excellence Model – модель ділової досконалості, яка широко використовується для інтегральної оцінки менеджменту;
- COSO – концептуальна основа для управління ризиками та внутрішнього контролю.

Інформаційна база оцінки ефективності менеджменту підприємства передбачає використання як внутрішніх, так і зовнішніх джерел даних. Внутрішні джерела є основою для аналізу управлінських процесів, оскільки забезпечують безпосередній доступ до фактичних показників діяльності підприємства та відображають внутрішню логіку функціонування організації. До найважливіших внутрішніх джерел належать такі:

1. Фінансова звітність підприємства є базовим джерелом інформації, яке містить структуровані дані про фінансово-економічну діяльність підприємства. До її складу входять:

- Форма №1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)» – подає узагальнену картину активів, зобов'язань та власного капіталу підприємства на певну дату. Баланс використовується для аналізу структури майна, ліквідності, платоспроможності, а також як основа для розрахунку фінансових коефіцієнтів ефективності менеджменту.

- Форма №2 «Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід)» – розкриває доходи, витрати та фінансові результати діяльності, зокрема чистий прибуток. Цей звіт є ключовим джерелом для розрахунку показників рентабельності, маржинальності, динаміки прибутковості тощо.

- Форма №3 «Звіт про рух грошових коштів» – дозволяє оцінити якість грошових потоків, ефективність використання ресурсів, здатність підприємства генерувати грошові надходження в операційній, інвестиційній та фінансовій діяльності.

- Форма №5 «Примітки до річної фінансової звітності» – містить детальне роз'яснення до основних статей балансу та звітності, що дозволяє глибше зрозуміти управлінські рішення та їх вплив на фінансові результати.

Завдяки цим формам можливо обчислювати такі важливі показники, як рентабельність капіталу, обіговість активів, продуктивність праці, фондівіддача та інші, які безпосередньо характеризують ефективність управлінських рішень.

2. Статистична та управлінська звітність. Окрім обов'язкової фінансової звітності, підприємства формують внутрішні статистичні та управлінські звіти,

що мають суттєве значення для моніторингу поточної ефективності менеджменту. Зокрема:

- Звіти про чисельність працівників, фонд оплати праці, продуктивність праці – дозволяють оцінити ефективність використання трудових ресурсів, динаміку витрат на персонал, результативність діяльності працівників.
- Бюджети, бізнес-плани та стратегічні плани розвитку – містять прогнози і цільові показники, з якими можна зіставити фактичні результати, що дозволяє оцінити, наскільки управлінські рішення були обґрунтованими та ефективними.

Управлінська звітність дозволяє швидко виявляти відхилення від планових показників та реагувати на зміни як у внутрішньому середовищі підприємства, так і у зовнішньому.

3. Регламенти внутрішніх процесів. Важливим джерелом інформації для оцінки управлінської ефективності є внутрішня нормативна документація, яка визначає структуру, правила та стандарти діяльності підрозділів:

- Положення про підрозділи – фіксують функціональні обов'язки, повноваження, зони відповідальності структурних одиниць, що дозволяє оцінити відповідність їх діяльності стратегічним цілям підприємства.
- Системи ключових показників ефективності (KPI) – виступають інструментом вимірювання індивідуального та колективного внеску в досягнення цілей. Аналіз значень KPI дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони в роботі менеджерів і працівників.
- Оцінки ефективності діяльності персоналу – можуть проводитись у вигляді регулярних атестацій, опитувань задоволеності, аналізу досягнення особистих цілей та інших процедур. Вони надають інформацію про рівень мотивації працівників, компетентність, а також якість управлінських рішень щодо людських ресурсів.

4. Аналітичні звіти внутрішнього аудиту та стратегічного планування. Високий рівень ефективності менеджменту неможливий без регулярної внутрішньої діагностики діяльності підприємства. У цьому контексті особливе значення мають:

- Звіти служби внутрішнього аудиту – містять оцінку дотримання процедур, ефективності управлінських рішень, виявлення порушень та ризиків, а також рекомендації щодо їх усунення.

- Звіти відділу стратегічного планування або аналітичних служб – фокусуються на аналізі ринкових тенденцій, прогнозуванні, сценарному плануванні, що є основою для прийняття стратегічних рішень.

Ці звіти дозволяють виявити проблемні зони в управлінні, вчасно вжити коригувальні заходи та підвищити результативність функціонування підприємства.

Поряд із внутрішньою інформацією, важливе значення для всебічної оцінки ефективності управління має аналіз зовнішніх джерел даних, які дозволяють порівняти показники підприємства із середньогалузевими стандартами, оцінити конкурентоспроможність і відповідність управлінських рішень ринковим тенденціям. Основні зовнішні джерела включають:

1. Державна служба статистики України. Офіційна статистика є важливим джерелом інформації для порівняльного аналізу ефективності діяльності підприємства в межах галузі та економіки загалом. Зокрема, Державна служба статистики України публікує дані про:

- обсяги виробництва та реалізації продукції за видами діяльності;
- середню заробітну плату по регіонах і галузях;
- рівень продуктивності праці;
- індекси промислової продукції, інфляції, собівартості;
- динаміку зайнятості, інвестицій, інноваційної активності тощо.

Такі показники дозволяють підприємству здійснювати бенчмаркінг, виявляти свої сильні й слабкі сторони у порівнянні з ринком.

2. Фінансова звітність конкурентів або партнерів. Завдяки відкритим джерелам, таким як YouControl, Opendatabot, SMIDA, Prozorro, підприємство має змогу аналізувати фінансову інформацію про інших суб'єктів господарювання. Особливо це важливо для:

- вивчення ефективності конкурентів;
- оцінки стратегії партнерів;

- виявлення ринкових трендів управлінських рішень;
- адаптації власної системи менеджменту до сучасних викликів.

Аналіз фінансової звітності зовнішніх організацій дає змогу підприємству об'єктивніше оцінити своє положення на ринку та удосконалити власну систему управління на основі чужого досвіду.

3. Наукові публікації, галузеві звіти та консалтингові дослідження. Велику цінність становлять аналітичні та наукові матеріали, які містять теоретичні підходи до оцінки ефективності менеджменту, приклади впровадження сучасних систем управління, галузеві огляди, статистику ринку. До них належать:

- публікації у фахових журналах з менеджменту, економіки, управління персоналом;
- аналітичні звіти міжнародних та українських консалтингових компаній (KPMG, Deloitte, PwC, Ernst&Young, Baker Tilly);
- галузеві дослідження профільних асоціацій, торгово-промислових палат, експертних центрів [35].

Ці джерела забезпечують методологічну основу для оцінки ефективності управління, дозволяють орієнтуватися в сучасних трендах, застосовувати бенчмарки та вдосконалювати прийняття рішень на підприємстві.

4. Міжнародні бази даних. У випадках, коли підприємство функціонує в умовах міжнародного ринку або орієнтується на залучення іноземних інвестицій, доцільно використовувати інформацію з міжнародних джерел. До таких відносяться:

- World Bank – дані щодо макроекономічних показників, глобальної конкурентоспроможності, якості регуляторного середовища.
- International Monetary Fund (IMF) – макроекономічні прогнози, фінансові індикатори, статистика інвестиційного клімату.
- OECD – дослідження економічної політики, державного управління, цифровізації менеджменту.
- Eurostat, UNCTAD, ILO – джерела галузевої статистики, стандартів управління та продуктивності.

Залучення таких ресурсів дозволяє здійснювати глобальний порівняльний аналіз, оцінювати ризики, планувати управлінські рішення в контексті світових тенденцій.

Для того щоб процес оцінки ефективності менеджменту був обґрунтованим, об'єктивним і дієвим, інформація, яка використовується, повинна відповідати низці ключових характеристик:

- Актуальність – інформація має бути своєчасною, відображати поточний стан підприємства та враховувати останні зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- Достовірність – показники повинні бути об'єктивними, перевіреними та вільними від суб'єктивних спотворень чи маніпуляцій;
- Повнота – для отримання реальної картини управління необхідно охопити усі ключові аспекти діяльності підприємства: фінансові, виробничі, кадрові, стратегічні, інноваційні тощо;
- Системність – дані мають бути структуровані, узгоджені між собою і організовані у формі, придатній для подальшого аналізу, порівняння та візуалізації.

Недотримання хоча б однієї з цих вимог призводить до хибних висновків та неефективних управлінських рішень. Тому формування якісної інформаційної бази є критично важливою умовою дієвості всієї системи оцінки менеджменту.

У сучасних умовах значну роль у підвищенні точності, швидкості та глибини аналітики відіграє автоматизація обробки інформації. З цією метою підприємства впроваджують різноманітні інформаційно-аналітичні системи управління, зокрема:

- ERP-системи (Enterprise Resource Planning) – забезпечують централізоване управління фінансами, логістикою, виробництвом, кадрами;
- CRM-системи (Customer Relationship Management) – зосереджуються на управлінні взаємовідносинами з клієнтами, продажами, маркетингом;
- BI-системи (Business Intelligence) – забезпечують глибоку аналітику, побудову дашбордів, сценарний аналіз і підтримку прийняття рішень.

Зокрема, сучасні платформи, такі як:

- SAP – одна з найбільш функціональних ERP-систем з широкими аналітичними можливостями;
- 1С:Підприємство – поширена в Україні система для бухгалтерського обліку, управління ресурсами та персоналом;
- Microsoft Power BI – потужний інструмент візуалізації, інтеграції та аналізу даних у реальному часі, надають можливості для:
 - інтеграції та централізації даних з усіх підрозділів підприємства;
 - оперативного розрахунку ключових показників ефективності (KPI);
 - проведення сценарного аналізу та моделювання управлінських рішень;
 - автоматизації формування звітів, аналітичних записок і візуалізацій [35].

Завдяки таким технологіям підвищується прозорість управлінської діяльності, знижується ризик помилок, забезпечується гнучкість і адаптивність управлінських рішень. Автоматизовані системи стають невід’ємною складовою сучасного інформаційного забезпечення процесів оцінки ефективності менеджменту, оскільки надають не лише дані, а й аналітичну платформу для формування висновків і прогнозів.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення є фундаментом для здійснення повноцінної та об’єктивної оцінки ефективності менеджменту підприємства. Законодавча база України визначає загальні рамки функціонування системи управління, тоді як внутрішня звітність і зовнішні джерела даних дозволяють оцінити реальний стан управлінських процесів. Комплексний підхід до побудови інформаційної системи та використання сучасних цифрових рішень значно підвищує якість управлінських рішень і забезпечує стратегічну стабільність підприємства.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було досліджено теоретичні засади оцінки ефективності менеджменту підприємства. У результаті опрацювання наукових джерел та

аналітичних підходів сформовано цілісне уявлення про сутність, значення та методологію оцінювання ефективності управління на сучасному підприємстві.

Поняття ефективності менеджменту трактується як міра результативності управлінської діяльності щодо досягнення цілей підприємства із найменшими витратами ресурсів. Ефективний менеджмент є визначальним чинником конкурентоспроможності, фінансової стійкості та інноваційного розвитку підприємства в умовах динамічного середовища.

Узагальнення наукових підходів дозволило виділити основні методи оцінки ефективності управління: економічні, організаційні, соціальні, інтегральні. Найпоширенішими є аналітичні, експертні, порівняльні, балансові та інтегральні методи. Кожен з них має свої переваги та недоліки, що обумовлює доцільність їх комплексного застосування.

Також було визначено нормативно-правове підґрунтя, яке регламентує управлінську діяльність на підприємствах України. Основними документами є Господарський кодекс України, Закон України «Про управління об'єктами державної власності», стандарти корпоративного управління, а також рекомендації міжнародних організацій щодо good governance. Ці документи забезпечують правове поле для організації ефективного менеджменту.

Особливу увагу приділено інформаційному забезпеченню процесу оцінювання. Ефективна оцінка неможлива без якісної, повної, актуальної та достовірної інформації, яка формується як на основі внутрішніх (фінансова, управлінська, статистична звітність), так і зовнішніх джерел (державна статистика, галузеві звіти, дані конкурентів). Важливою є також автоматизація збору та обробки даних за допомогою ERP-, CRM- та BI-систем, що підвищує точність і оперативність управлінської аналітики.

Таким чином, теоретичні засади оцінки ефективності менеджменту включають поняттєво-термінологічну базу, методичні підходи, нормативно-правові основи та інформаційне забезпечення, що разом формують методологічний фундамент для проведення прикладного аналізу в подальших розділах дослідження.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ВІДЕНСЬКА КАВА»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз ТОВ «Віденська кава»

ТОВ «Віденська кава» є одним із провідних виробників та імпортерів кави в Україні. Компанія здійснює повний цикл переробки зеленої кави, включаючи обсмажування, фасування та реалізацію готової продукції. Підприємство співпрацює з провідними постачальниками сировини в Європі та постійно розширює асортимент своєї продукції.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про ТОВ «Віденська кава»

Показник	Значення
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Віденська кава»
Скорочена назва	ТОВ «Віденська кава»
Код ЄДРПОУ	14344944
Дата реєстрації	28 вересня 1999 року
Юридична адреса	Україна, Львівська область, м. Львів, вул. Шевченка, будинок **А
Статутний капітал	24 000 000 грн
Керівник	Задворняк Степан Карпович
Контактні телефони	+380 32 291 18 75, +380 32 297 10 46
Основний КВЕД	10.83 Виробництво чаю та кави
Інші види діяльності	46.74 Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у. 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту 52.10 Складське господарство 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 47.52 Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

Джерело: сформовано за даними сайту Clarity-project

Історія розвитку підприємства ТОВ «Віденська кава» розпочалася в період становлення ринкових відносин в Україні на початку 1990-х років. Компанія пройшла шлях від невеликого кооперативного об'єднання, що виникло в умовах трансформації економічної системи, до одного з провідних вітчизняних виробників натуральної кави. Починаючи з діяльності у формі виробничого кооперативу «Сантос», у 1992 році підприємство було реорганізовано в українсько-австрійське спільне підприємство під назвою «Віденська кава». Засновниками стали українська компанія «Сантос» (м. Львів) та австрійська компанія APC Handelsagentur (м. Відень). З 1999 року підприємство функціонує як товариство з обмеженою відповідальністю.

Статутний капітал ТОВ «Віденська кава» станом на 01.05.2025 року сформований наступним чином (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Засновники ТОВ «Віденська кава» станом на 01.05.2025 року

Власник	Сума, грн.	Частка в статутному капіталі, %
Задворняк Степан Карпович	12 240 000	51,0
Задворняк Валентина Василівна	4 440 000	18,5
Задворняк Назарій Степанович	3 600 000	15,0
Задворняк Андрій Степанович	3 600 000	15,0
ТОВ «САНТОС»	120 000	0,5
Разом	24000000	100,0

Джерело: сформовано за даними сайту Clarity-project

Таким чином, основними власниками компанії є члени родини Задворняків, які контролюють 99,5% капіталу. ТОВ «САНТОС» є міноритарним учасником. Кінцевий бенефіціар – Задворняк Степан Карпович.

ТОВ «Віденська кава» – одне з провідних підприємств на вітчизняному ринку кавової продукції, яке здійснює свою діяльність ще з 1990-х років. Протягом багатьох років компанія забезпечує високу якість продукції, орієнтуючись на класичні європейські стандарти обсмажування кави та стабільно утримуючи конкурентні позиції на українському ринку.

Організаційно-правова форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю, що дозволяє гнучко адаптувати внутрішню структуру

управління до умов ринку, зберігаючи одночасно чіткий розподіл функціональних обов'язків.

У структурі управління ТОВ «Віденська кава» чітко виокремлюються функціональні підрозділи, які забезпечують ефективне функціонування підприємства в умовах конкурентного ринку (табл. 2.3). Кожен із підрозділів виконує специфічні завдання, що узгоджено працюють на досягнення загальних цілей компанії.

Таблиця 2.3

Організаційна структура ТОВ «Віденська кава»:

№	Функціональний підрозділ	Основні функції
1	Адміністративно-управлінський апарат	Керівництво підприємством, управління фінансами, юридичний супровід діяльності
	- Дирекція	Загальне стратегічне управління
	- Фінансовий відділ	Бюджетування, облік, звітність, податкове планування
	- Юридичний відділ	Правовий супровід, захист прав, договірна робота
2	Виробничий підрозділ	Обробка кави, контроль якості, фасування
	- Обсмаження зеленої кави	Обробка сировини відповідно до стандартів
	- Фасування	Пакування продукції
	- Відділ контролю якості	Перевірка якості продукції на всіх етапах виробництва
3	Відділ логістики	Організація постачання, зберігання та доставки
	- Складське господарство	Управління запасами, зберігання продукції
	- Транспортна логістика	Внутрішні та зовнішні перевезення
4	Комерційний відділ	Продажі, маркетинг, клієнтська підтримка
	- Відділ продажів	Гуртові та роздрібні продажі
	- Відділ маркетингу	Реклама, просування бренду, аналітика ринку
	- Клієнтська підтримка	Комунікація з покупцями, робота з претензіями, консультації
5	Відділ розвитку	Розширення ринків збуту, франчайзинг, бренд-менеджмент
	- Брендинг	Формування іміджу та позиціонування бренду
	- Франчайзинг	Розвиток партнерської мережі
	- Партнерські програми	Співпраця з дистриб'юторами, HoReCa
6	Відділ електронної комерції (e-commerce)	Онлайн-продажі, адміністрування сайту, підтримка клієнтів через інтернет
	- Інтернет-магазин	Продаж через офіційний онлайн-ресурс
	- Цифровий маркетинг	SEO, SMM, контекстна реклама
	- Обробка онлайн-замовлень	Прийом, обробка та передача замовлень у виробництво чи логістику
	- Аналітика e-commerce	Аналіз споживчої поведінки, оптимізація онлайн-продажів

Джерело: сформовано за даними підприємства

1. Адміністративно-управлінський апарат – центральна ланка управління підприємством, що відповідає за стратегічне планування, координацію

діяльності підрозділів і контроль за дотриманням норм законодавства, внутрішніх процедур та стандартів. До складу входять:

- Дирекція – виконавчий орган управління підприємством, що приймає ключові рішення з питань розвитку, фінансів, інвестицій, персоналу тощо. Директор координує діяльність усіх структурних одиниць.

- Фінансовий відділ – відповідає за облік, аналіз і планування фінансових потоків, формування бюджету, звітність та взаємодію з банківськими установами.

- Юридичний відділ – здійснює правовий супровід діяльності підприємства, захищає інтереси у взаєминах з контрагентами, розробляє та перевіряє договори, представляє підприємство у правових спорах.

2. Виробничий підрозділ є основою операційної діяльності підприємства, оскільки саме тут створюється основний продукт – обсмажена та фасована кава. До складу підрозділу входять:

- Ділянка обсмаження кави – здійснює процес обсмажування зелених кавових зерен відповідно до стандартів, які визначають смакові характеристики готового продукту.

- Цех фасування – відповідає за пакування продукції у відповідні фасування (від 100 г до 1 кг) з дотриманням вимог до герметичності, маркування та термінів зберігання.

- Відділ контролю якості – здійснює моніторинг якості сировини, технологічного процесу та готової продукції; відповідає за сертифікацію, відповідність стандартам HACCP, ISO тощо.

3. Відділ логістики забезпечує своєчасне постачання сировини та доставку готової продукції до партнерів, торгових точок і франчайзингових закладів. Функції відділу включають:

- управління складськими запасами,
- планування та оптимізацію транспортних маршрутів,
- взаємодію з перевізниками,
- контроль витрат на логістику.

4. Комерційний відділ відповідає за формування збутової політики,

просування продукції, взаємодію з клієнтами й партнерами. Основні підрозділи:

- Відділ продажу – здійснює прямі продажі оптовим і роздрібним партнерам, супроводжує замовлення, контролює виконання планів збуту.
- Відділ маркетингу – розробляє рекламні кампанії, просуває продукцію в онлайн- та офлайн-каналах, проводить дослідження ринку та аналізує поведінку споживачів.
- Служба клієнтської підтримки – забезпечує зворотний зв'язок з клієнтами, обробку звернень, претензій, надає консультації щодо продукції та її використання.

5. Відділ розвитку Цей підрозділ виконує стратегічно важливу функцію з підтримки інновацій, розширення ринків і підвищення впізнаваності бренду. Його основні напрями:

- Брендинг – формування єдиного візуального та комунікаційного стилю компанії, створення та просування іміджу торгових марок.
- Франчайзинг – супровід відкриття кав'ярень під брендом компанії, навчання франчайзі, надання методичних матеріалів, контроль дотримання стандартів.
- Партнерські програми – розробка та впровадження спільних проєктів з корпоративними клієнтами, мережами HoReCa, кавовими обладнаннями, постачальниками.

6. Відділ електронної комерції (e-commerce). Цей підрозділ забезпечує функціонування офіційного інтернет-магазину підприємства, займається управлінням онлайн-продажами, підтримкою сайту, аналітикою споживчої поведінки, обробкою замовлень, цифровим маркетингом та клієнтською підтримкою в онлайн-середовищі.

Такий поділ управлінської структури дозволяє ТОВ «Віденська кава» ефективно поєднувати щоденні операційні завдання з довгостроковими цілями розвитку, посилюючи конкурентні переваги та гнучко реагуючи на зміни у зовнішньому середовищі.

ТОВ «Віденська кава» спеціалізується на повному циклі переробки зеленої кави, її обсмажуванні, фасуванні та реалізації. Компанія є одним із найбільших

імпортерів зеленої кави в Україні, підтримуючи широкий асортимент – близько 70 моносортів із різних країн походження, загальна вага яких на складах коливається в межах 150–200 тон.

У ТОВ «Віденська кава» виробництво організоване відповідно до принципу поточності. Це означає, що технологічний процес починається з надходження та зберігання зеленої кави у спеціально обладнаних приміщеннях і закінчується на складі готової продукції. Така організація забезпечує чітку послідовність етапів виробництва, оптимізує витрати часу та ресурсів, а також гарантує високу якість кінцевого продукту.

Технологічний цикл обробки кави охоплює чотири основні етапи:

- сепарування зеленої кави (очищення від домішок),
- обсмажування,
- помел,
- фасування.

Для забезпечення безперервності виробничого процесу між окремими етапами встановлені проміжні накопичувальні бункери загальною місткістю одночасного зберігання до 32 тон. Таке рішення дозволяє уникнути простоїв і підтримувати стабільний темп виробництва.

У технологічному процесі використовується електроенергія та природний газ як основні енергоресурси. Варто зазначити, що виробництво не супроводжується утворенням побічної продукції або відходів, що свідчить про високий рівень екологічної безпеки.

Очищення є першим і надзвичайно важливим етапом у технологічному процесі виробництва кави. Саме на цьому етапі закладаються передумови для отримання високоякісного продукту.

Зелена кава, яка надходить на виробництво, часто містить сторонні домішки – пісок, дрібне каміння, уламки гілочок, волокна мішків, а також пошкоджені або зіпсовані зерна. Для їх видалення підприємство використовує зерносепарувальну машину «Петкус», яка забезпечує високоточне та ефективне очищення. Це обладнання дозволяє з високим ступенем надійності відокремити сміття та неякісні зерна, що гарантує подальшу якісну переробку сировини.

Обсмажування кави є центральним етапом, що формує смако-ароматичний букет готового продукту. На підприємстві використовується високотехнологічне обладнання, яке дозволяє точно встановлювати індивідуальні профілі обсмажування («час – температура») для кожного окремого сорту кави. Такий підхід є надзвичайно важливим, оскільки різні сорти мають різні фізико-хімічні властивості, і тому вимагають відмінних умов теплової обробки.

У виробництві задіяні:

- дві обсмажувальні машини з обсягами завантаження 120 кг і 240 кг,
- мала обсмажувальна машина для пробних партій, зразків або екзотичних сортів кави.

Підприємство дотримується принципу індивідуального обсмажування кожного сорту кави окремо, що дозволяє зберегти унікальні смакові характеристики зерен. Після обсмажування кава охолоджується та проходить очищення через каменевідбірник, що гарантує відсутність сторонніх включень у готовому продукті.

Для подрібнення обсмаженої кави підприємство використовує сучасні млини з охолодженням валків, що дозволяє уникнути перегріву кави під час помелу. Це критично важливо для збереження аромату та смакових властивостей кави.

Залежно від призначення готового продукту (наприклад, для кавоварок, еспресо-машин, фільтрів тощо), налаштовується індивідуальний зазор між валками, що забезпечує необхідний ступінь помелу. Надійна система регулювання гарантує стабільність якості готового продукту.

Останнім етапом виробництва є фасування, яке також відбувається з урахуванням високих стандартів якості. Для пакування використовуються багатошарові пакувальні плівки, які зберігають аромат та захищають продукт від впливу зовнішнього середовища.

Для різних типів продукції застосовуються дві основні технології:

- вакуумне пакування (переважно для меленої кави),
- пакування з дегазаційним клапаном (для кави в зернах та меленої кави), що дозволяє виводити вуглекислий газ без доступу повітря.

Підприємство «Віденська кава» має сучасний парк пакувального обладнання, який включає:

- 2 машини для вакуумного пакування;
- 3 машини для фасування кави у фасовках 1000 г та 500 г;
- 3 машини для фасування у менші фасовки – 70 г, 100 г, 200 г та 250 г.

Таким чином, виробнича структура підприємства є технологічно завершеною, автоматизованою та гнучкою, що дозволяє виготовляти продукцію найвищої якості відповідно до вимог споживача.

Основні виробничі потужності підприємства розташовані у місті Львові. На власній території загальною площею понад 2000 м² розміщені офісно-адміністративні приміщення та автоматизовані виробничі лінії. Продуктивність підприємства становить до 350 тон кави на місяць.

Постійне оновлення обладнання, впровадження сучасних технологій і залучення висококваліфікованого персоналу (включаючи обсмажувальників, фасувальників, механіків тощо) сприяє збереженню стабільної якості продукції. Працівники регулярно беруть участь у міжнародних галузевих виставках, зокрема в Італії, де знайомляться з передовими технологіями та досвідом провідних виробників кави.

Продукція компанії неодноразово здобувала визнання на національному та міжнародному рівнях. Так, Клуб пакувальників України відзначив «Віденську каву» нагородами «Зірка упаковки України» за оригінальні дизайнерські рішення. У 1999 році упаковка з панорамою Львова 1826 року отримала світову нагороду на конкурсі «World Star» в Аргентині в категорії «Безалкогольні напої».

Клієнтська база компанії охоплює усі регіони України й включає як кінцевих споживачів, так і представників малого, середнього та великого бізнесу. Збут продукції здійснюється через розгалужену мережу дистриб'юторів, що співпрацюють з кав'ярнями, ресторанами, продуктовими мережами й іншими торговими структурами.

Компанія дотримується високих стандартів якості та професіоналізму на всіх етапах виробничого процесу. Значну увагу приділяє розвитку культури споживання кави в Україні, популяризації кавових традицій, зокрема через

символічне вшанування постаті Юрія Кульчицького – історичної особи, яка зробила вагомий внесок у формування європейської кавової культури.

ТОВ «Віденська кава» є одним із провідних виробників натуральної кави в Україні, здійснюючи повний цикл переробки зеленої кави та реалізуючи продукцію під власними торговими марками. Для ефективного функціонування компанії важливо враховувати взаємодію з основними стейкхолдерами: споживачами, постачальниками та конкурентами.

Основними споживачами продукції ТОВ «Віденська кава» є:

- Індивідуальні покупці: через офіційний інтернет-магазин компанії та роздрібні торговельні мережі.
- Малі, середні та великі підприємства: виробники харчових продуктів, які використовують каву як сировину.
- Сфера HoReCa: кав'ярні, ресторани, готелі, які закупають каву для приготування напоїв для своїх клієнтів.
- Регіональні представники та приватні підприємці: що реалізують продукцію в різних областях України.

Компанія пропонує широкий асортимент кави, включаючи понад 50 моносортів арабіки та робусти, а також 15 видів ароматизованої кави, що дозволяє задовольнити різноманітні смаки споживачів.

На українському ринку кави ТОВ «Віденська кава» конкурує як з міжнародними, так і з вітчизняними виробниками. Серед основних конкурентів:

- Міжнародні бренди: Nestlé (Nescafé), Jacobs, Lavazza, які мають значну частку ринку завдяки впізнаваності бренду та широкому асортименту.
- Вітчизняні виробники: ТМ «Галка», ТМ «Жокей», ТМ Gemini, які також займаються переробкою та реалізацією кави на українському ринку.

Конкуренція на ринку стимулює компанію до постійного вдосконалення продукції та розширення асортименту.

Таким чином, ТОВ «Віденська кава» успішно функціонує на українському ринку кави, взаємодіючи з різними категоріями споживачів, налагоджуючи співпрацю з надійними постачальниками та ефективно конкуруючи з іншими виробниками.

Проведений організаційно-управлінський аналіз ТОВ «Віденська кава» дозволяє зробити висновок, що підприємство є стабільним і ефективно функціонуючим суб'єктом господарювання на вітчизняному ринку кавової продукції. Воно здійснює повний цикл виробництва – від імпорту зеленої кави до її обсмажування, помелу, фасування та реалізації. Організаційна структура є виробничо-орієнтованою і відповідає масштабам діяльності, з чітко розмежованими функціями основних підрозділів.

Управлінська модель підприємства поєднує елементи централізованого контролю з оперативністю прийняття рішень на середньому рівні, що сприяє гнучкості у взаємодії з постачальниками, партнерами та споживачами. Виробничі процеси організовані за принципом поточності, а технічне забезпечення відповідає сучасним вимогам до якості та безпеки продукції.

ТОВ «Віденська кава» демонструє високий рівень технологічної оснащеності, диверсифікований асортимент, орієнтованість на кінцевого споживача, а також прагнення до постійного вдосконалення продукції. Це дає змогу підприємству зберігати конкурентні позиції на ринку, ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати стале зростання.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Віденська кава»

Фінансово-економічний стан підприємства є одним із ключових індикаторів його життєздатності, конкурентоспроможності та потенціалу розвитку. Для ефективного управління, стратегічного планування та ухвалення обґрунтованих рішень важливо мати об'єктивну оцінку фінансових результатів, структури активів і зобов'язань, платоспроможності та рентабельності компанії.

Аналіз основних економічних показників є важливим етапом оцінки загального стану підприємства, визначення динаміки його розвитку та виявлення ключових тенденцій у фінансово-господарській діяльності. У таблиці 2.4 наведено узагальнюючі дані щодо фінансових результатів, ресурсного забезпечення та ефективності використання ресурсів ТОВ «Віденська кава» за

період 2022–2024 років. Дослідження цих показників дозволяє встановити, наскільки ефективно підприємство використовує наявні ресурси, як змінюється його прибутковість та продуктивність праці, а також виявити можливості для підвищення результативності менеджменту.

Таблиця 2.4

Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «Віденська кава»
у 2022-2024 роках

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, –	%
1. Чистий дохід, тис. грн.	375 028	451 4460	526 045	151 017	40,27
2. Валовий прибуток, тис. грн.	54 443	57 919	64 591	10 148	18,64
3. Операційний прибуток, тис. грн.	10 180	17 477	18 968	8 788	86,33
4. Чистий прибуток, тис. грн.	81	4 633	2 558	2 477	3058,02
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	96	95	92	-4	-4,17
6. Середньорічна вартість: - необоротних активів, тис. грн.	59945	53038	51 216	-8 729	-14,56
- в т.ч. основних засобів, тис. грн.	57314,0	50748,5	49 164,0	-8 150	-14,22
- оборотних активів, тис. грн.	122042,0	149370,0	173 205,5	51 163,50	41,92
7. Фондовіддача	6,54	8,90	10,70	4,16	63,61
8. Фондомісткість	0,15	0,11	0,09	-0,06	-37,69
9. Фондоозброєність, тис. грн./особу.	597,02	534,19	534,39	-62,63	-10,49
10. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,07	3,02	3,04	-0,03	-1,07
11. Продуктивність праці, тис. грн./особу.	3906,54	4752,06	5717,88	1 811,34	46,37
12. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	7626,74	8576,39	13602,36	5 975,62	78,35
13. Рентабельність господарської діяльності, %	0,02	1,03	0,49	0,47	X

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Чистий дохід від реалізації продукції за 2022–2024 роки зріс на 151 017 тис. грн або на 40,27%, що свідчить про поступове зростання обсягів продажів та попиту на продукцію підприємства.

Валовий прибуток збільшився на 18,64%, тобто темпи зростання прибутковості від основної діяльності дещо відстають від темпів зростання доходів, що може вказувати на зростання собівартості продукції.

Операційний прибуток демонструє позитивну динаміку: з 10 180 тис. грн у 2022 році до 18 968 тис. грн у 2024 році (+86,33%), що є свідченням покращення ефективності операційної діяльності. Чистий прибуток зріс у 30 разів – з 81 тис.

грн у 2022 році до 2 558 тис. грн у 2024 році. Незважаючи на спад у 2024 році порівняно з піковим 2023-м, загальний тренд є позитивним, що свідчить про стабілізацію прибутковості.

Середньооблікова чисельність персоналу зменшилась з 96 до 92 осіб, що може бути наслідком оптимізації штатного розпису або автоматизації процесів. Це, у свою чергу, позитивно позначилось на продуктивності праці, яка зросла на 46,37%.

Середньомісячна заробітна плата зросла з 8 576,39 грн у 2022 році до 13 602,36 грн у 2024 році, тобто майже на 78,35%, що свідчить про намагання утримувати кваліфікований персонал.

Середньорічна вартість необоротних активів і, зокрема, основних засобів скоротилася майже на 14%, що свідчить або про амортизацію без належного оновлення, або про списання малоефективного обладнання. Водночас оборотні активи значно зросли – на 41,92%, що свідчить про активізацію поточної діяльності та збільшення запасів. Коефіцієнт оборотності оборотних активів залишився практично сталим – близько 3, що свідчить про збереження оптимальної політики обігу запасів.

Фондовіддача зросла з 6,54 до 10,70 грн/грн, що означає підвищення ефективності використання основних засобів. Це підтверджує й зменшення фондомісткості з 0,15 до 0,09, тобто витрати на одиницю продукції в частині основних фондів зменшилися. Фондоозброєність знизилася на 10,49%, що відображає або зменшення основних засобів, або зменшення чисельності працівників без оновлення технічної бази.

Рентабельність господарської діяльності хоч і залишається невисокою (0,49% у 2024 році), демонструє загальну тенденцію до стабілізації прибутковості.

Аналіз основних економічних показників ТОВ «Віденська кава» свідчить про позитивну динаміку у фінансово-господарській діяльності підприємства протягом 2022–2024 років. Зокрема, значне зростання чистого доходу, операційного та чистого прибутку вказує на ефективну політику управління виробництвом і продажами. Покращення продуктивності праці при зменшенні

чисельності персоналу говорить про впровадження елементів автоматизації або ефективні зміни в організації праці.

Проте окремі показники, як-от зменшення вартості основних засобів і фондоозброєності, можуть свідчити про недостатнє оновлення матеріально-технічної бази. Рівень рентабельності господарської діяльності залишається низьким, що потребує підвищеної уваги до оптимізації витрат та цінової політики.

Загалом, ТОВ «Віденська кава» демонструє стійку тенденцію до розвитку та покращення фінансового стану, проте потребує стратегічного управлінського підходу до оновлення активів, підтримки інноваційності та підвищення прибутковості.

Для оцінки фінансової стабільності та ефективності управління активами і пасивами підприємства доцільно здійснити аналіз динаміки та структури активів і джерел їх формування. Такий аналіз дозволяє виявити тенденції розвитку підприємства, оцінити ступінь фінансової незалежності та ліквідності, а також визначити потенційні ризики у сфері фінансування господарської діяльності. Нижче наведено оцінку активів і пасивів ТОВ «Віденська кава» за період 2022–2024 рр.

Таблиця 2.5

Аналіз динаміки і структури активів ТОВ «Віденська кава» у 2022-2024 рр.

Стаття	Рік						Відхилення	
	2022		2023		2024		2024 р. до 2022 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Активи								
Необоротні активи, в т.ч.:	56941	28,72	49135	23,79	53297	21,99	-3644	-6,40
Нематеріальні активи	64	0,03	51	0,02	45	0,02	-19	-29,69
Основні засоби	54455	27,46	47042	22,78	51286	21,16	-3169	-5,82
Оборотні активи, в т.ч.:	141350	71,28	157390	76,21	189 021	78,01	47671	33,73
Запаси	87592	44,17	78447	37,98	84 432	34,84	-3160	-3,61

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	44009	22,19	73968	35,82	83 010	34,26	39001	88,62
Інша поточна дебіторська	3332	1,68	56	0,03	8460	3,49	5128	153,90
Грошові кошти та їх еквіваленти	1351	0,68	872	0,42	4 365	1,80	3014	В 2,2 р.б.
Інші оборотні активи	1675	0,84	1325	0,64	2 867	1,18	1192	71,16
Разом	198291	100	206525	100	242 318	100,00	44027	22,20
Пасиви								
Власний капітал, в т.ч.:	57561	29,03	64564	31,26	67122	27,70	9561	16,61
Статутний капітал	24000	12,10	24000	11,62	24000	9,90	0	0,00
Додатковий капітал	25746	12,98	25746	12,47	25746	10,62	0	0,00
Нерозподілений прибуток	10162	5,12	14795	7,16	17 353	7,16	7191	70,76
Неоплачений капітал	2370	1,20	0	0,00	0	0,00	-2370	-100,00
Довгострокові зобов'язання	37516	18,92	4018	1,95	34622	14,29	-2894	-7,71
Поточні зобов'язання в т.ч.:	103214	52,05	137943	66,79	140574	58,01	37360	36,20
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	853	0,43	64153	31,06	63758	26,31	62905	В 73,7 р.б.
Поточні зобов'язання за	11	5,71	8864	4,29	3158	1,30	-8174	-72,13
Інші поточні зобов'язання	630	0,32	1150	0,56	795	0,33	165	26,19
Разом	198291	100	206525	100	242318	100,00	44027	22,20

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Упродовж аналізованого періоду загальна вартість активів ТОВ «Віденська кава» зросла з 198 291 тис. грн у 2022 році до 242 318 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 44 027 тис. грн або 22,2 %. Таке зростання є позитивним сигналом про розширення господарської діяльності підприємства.

Необоротні активи за цей період скоротилися на 3 644 тис. грн (–6,4 %), їх частка в структурі активів знизилася з 28,72 % у 2022 році до 21,99 % у 2024 році. Основною причиною зменшення є зниження вартості основних засобів на 3 169 тис. грн, що може свідчити про амортизацію без належного оновлення основного капіталу або про продаж частини активів.

Оборотні активи, навпаки, зросли з 141 350 тис. грн до 189 021 тис. грн (+33,73 %), а їх частка в загальних активах збільшилася до 78,01 %. Найбільше зростання спостерігається за статтями:

- Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги: зросла на 39 001

тис. грн або 88,62 %, що вказує на зростання продажів у кредит або на погіршення платіжної дисципліни контрагентів.

- Грошові кошти та їх еквіваленти: зросли більш ніж утричі – на 3 014 тис. грн (223,09 %), що є позитивною ознакою ліквідності.

- Інша поточна дебіторська заборгованість також істотно зросла (на 153,90 %), що потребує окремого контролю.

Запаси скоротилися на 3,61 %, що може свідчити про ефективніше управління матеріальними ресурсами або зменшення обсягів запасів з огляду на попит.

У структурі джерел фінансування найбільше зросли поточні зобов'язання, які становили 58,01 % у 2024 році (у 2022 р. – 52,05 %). В абсолютному вираженні вони зросли на 37 360 тис. грн (+36,2 %), що свідчить про збільшення короткострокової кредиторської заборгованості.

Особливо слід відзначити стрімке зростання кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги – з 853 тис. грн у 2022 році до 63 758 тис. грн у 2024 році, або на 7374,56 %, що є суттєвим ризиком і потребує уваги з боку менеджменту підприємства.

Довгострокові зобов'язання, навпаки, зменшилися на 7,71 %, що позитивно впливає на фінансову стійкість.

Власний капітал зріс на 16,61 %, переважно за рахунок накопичення нерозподіленого прибутку (+70,76 %). Частка власного капіталу в структурі пасивів становить 27,7 % у 2024 році проти 29,03 % у 2022 році, що свідчить про певне зниження фінансової автономії.

Узагальнюючи проведений аналіз, можна зробити такі висновки. Підприємство демонструє позитивну динаміку загальної суми активів, що свідчить про зростання масштабів діяльності. Зростання оборотних активів, зокрема дебіторської заборгованості, вказує на активізацію реалізаційної діяльності, однак потребує контролю щодо платоспроможності клієнтів.

Зменшення необоротних активів за відсутності оновлення основних засобів може вплинути на виробничу потужність у довгостроковій перспективі.

Різне зростання поточних зобов'язань, особливо кредиторської

заборгованості, створює ризики погіршення платоспроможності підприємства.

Позитивною є динаміка власного капіталу, однак зниження його частки в загальній структурі джерел фінансування потребує уваги до зміцнення фінансової незалежності.

Загалом, фінансовий стан підприємства у 2022–2024 роках характеризується тенденцією до зростання, але із суттєвими ризиками у сфері управління зобов'язаннями, що має враховуватись у подальшому фінансовому плануванні.

Аналіз майнового стану ТОВ «Віденська кава» у 2022-2024 рр. наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз майнового стану ТОВ «Віденська кава» у 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
				+/-	%
Власний капітал, тис. грн.	57 561	64 564	67 122	9 561	16,61
Залучений капітал, тис. грн.	140 730	141 961	166 320	25 590	18,18
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	44 009	73 968	83 010	39 001	88,62
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	853	64 153	63 758	62 905	7374,56
Загальна вартість активів, тис. грн.	198 291	206 525	242 318	44 027	22,20
Тривалість погашення дебіторської заборгованості, днів	42,83	59,80	6,34	-36,49	-85,20
Тривалість погашення кредиторської заборгованості, днів	0,83	51,87	8,25	7,42	894,05
Рентабельність власного капіталу, %	0,14	7,18	3,81	3,67	x

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Дані таблиці 2.6 свідчать про поступове покращення майнового стану ТОВ «Віденська кава» упродовж аналізованого періоду. Зокрема, загальна вартість активів підприємства зросла з 198 291 тис. грн у 2022 році до 242 318 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 44 027 тис. грн або 22,20 %. Це свідчить про активний розвиток підприємства та розширення його ресурсної бази.

Власний капітал зріс на 9 561 тис. грн або 16,61 %, досягнувши у 2024 році рівня 67 122 тис. грн. Водночас залучений капітал (сума довгострокових і короткострокових зобов'язань) зріс на 25 590 тис. грн або 18,18 %, що демонструє підвищення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Проте

співвідношення між власним та залученим капіталом залишається допустимим, що вказує на збалансовану капітальну структуру.

Значний ріст дебіторської заборгованості – з 44 009 тис. грн у 2022 році до 83 010 тис. грн у 2024 році (приріст на 39 001 тис. грн або 88,62 %) – може свідчити як про розширення обсягів реалізації продукції з відстрочкою платежів, так і про зростання ризику несвоєчасного повернення коштів.

Особливу увагу привертає кредиторська заборгованість, яка різко зросла з 853 тис. грн у 2022 році до 63 758 тис. грн у 2024 році. Приріст становив 62 905 тис. грн або 7374,56 %, що є ознакою активного використання поточних зобов'язань для фінансування діяльності. Це може вказувати на зниження платоспроможності підприємства або збільшення обсягів господарської діяльності.

Показник тривалості погашення дебіторської заборгованості у 2024 році суттєво знизився – з 42,83 днів у 2022 році до 6,34 днів, що свідчить про прискорення обігу дебіторської заборгованості, підвищення ефективності політики розрахунків з покупцями. Натомість тривалість погашення кредиторської заборгованості зросла з 0,83 до 8,25 днів, що означає збільшення строків розрахунків з постачальниками, що може бути свідомою політикою компанії з метою оптимізації обігових коштів.

Щодо рентабельності власного капіталу, то у 2022 році вона становила лише 0,14 %, що є дуже низьким показником. У 2023 році підприємству вдалося суттєво підвищити цей показник до 7,18 %, однак у 2024 році він дещо знизився до 3,81 %. Це вказує на нестабільність прибутковості та потребу в додаткових управлінських заходах щодо підвищення ефективності використання власного капіталу.

Показники ліквідності ТОВ «Віденська кава» у 2022-2024 роках наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Показники ліквідності і платоспроможності ТОВ «Віденська кава» у 2022-2024 роках

	Рік	
--	-----	--

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р.
1. Коефіцієнт покриття	1,37	1,14	1,34	-0,03
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,48	0,56	0,68	0,20
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,01	0,03	0,02
4. Чистий оборотний капітал	38136	19447	48 447	10311
5. Частка оборотних активів в загальній сумі активів, %	71,28	76,21	78,01	6,73

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Аналіз динаміки основних показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «Віденська кава» свідчить про загальну тенденцію до зміцнення фінансової стійкості підприємства упродовж 2022–2024 років.

Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності) знизився з 1,37 у 2022 році до 1,14 у 2023 році, але у 2024 році зріс до 1,34. Хоча в динаміці відбулося незначне зменшення (–0,03), фактичне значення залишається в межах нормативу (1,0–2,0), що вказує на здатність підприємства вчасно покривати свої поточні зобов’язання за рахунок обігових активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, який враховує лише найбільш ліквідні поточні активи (без товарно-матеріальних запасів), зріс з 0,48 у 2022 році до 0,68 у 2024 році (+0,20). Це свідчить про покращення структури обігових активів і підвищення можливості оперативного реагування на короткострокові фінансові зобов’язання.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, що враховує лише грошові кошти та їх еквіваленти, протягом трьох років залишався на низькому рівні, однак у 2024 році зріс з 0,01 до 0,03. Незважаючи на незначне покращення (+0,02), показник залишається нижчим за рекомендовані значення (0,2–0,3), що вказує на обмежені можливості підприємства здійснювати миттєві розрахунки з кредиторами.

Чистий оборотний капітал збільшився з 38 136 тис. грн у 2022 році до 48 447 тис. грн у 2024 році (+10 311 тис. грн), що свідчить про зміцнення поточної платоспроможності підприємства та здатність фінансувати обігові активи за рахунок власних джерел.

Також зросла частка оборотних активів у загальній вартості активів – з 71,28 % у 2022 році до 78,01 % у 2024 році (+6,73 в.п.). Це свідчить про посилення

гнучкості підприємства у використанні ресурсів, однак одночасно вказує на певне зниження інвестиційної активності, адже частка необоротних активів зменшилася.

У цілому, динаміка показників ліквідності ТОВ «Віденська кава» свідчить про помірне покращення платоспроможності та посилення здатності підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання. Проте низьке значення абсолютної ліквідності залишається критичним моментом, що потребує управлінської уваги для забезпечення стабільного рівня грошових коштів на рахунках.

Фінансова стійкість підприємства характеризує його здатність підтримувати рівновагу між джерелами власного та залученого капіталу, своєчасно розраховуватись за зобов'язаннями та зберігати платоспроможність у довгостроковій перспективі. Проаналізуємо показники фінансової стійкості ТОВ «Віденська кава» у 2022-2024 роках у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Віденська кава» у 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Відхилення 2024 р. до 2022 р., +/-
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт автономії	0,29	0,31	0,28	-0,01
Маневреність робочого капіталу	2,30	4,03	1,74	-0,56
Коефіцієнт фінансової залежності	3,44	3,20	2,48	-0,96
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,66	0,30	0,32	-0,34
Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань	0,41	0,45	0,48	0,07
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,27	0,14	0,42	0,15

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Аналіз динаміки показників свідчить про неоднозначну тенденцію у фінансовому стані ТОВ «Віденська кава». Коефіцієнт автономії (частка власного капіталу в загальному обсязі джерел фінансування) у 2022 році становив 0,29, зріс до 0,31 у 2023 році, однак у 2024 році знизився до 0,28. Відхилення склало – 0,01. Показник є нижчим за рекомендоване значення 0,5, що свідчить про значну залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Маневреність робочого капіталу демонструє здатність підприємства

оперативно змінювати структуру обігових активів. У 2022 році показник був досить високим – 2,30, зріс до 4,03 у 2023 році, але в 2024 році значення знизилось до 1,74 (відхилення $-0,56$), що може вказувати на зменшення мобільності оборотного капіталу.

Коефіцієнт фінансової залежності зменшився з 3,44 у 2022 році до 2,48 у 2024 році, що є позитивною тенденцією (відхилення $-0,96$). Це означає, що підприємство зменшило свою залежність від позикового капіталу, хоча загалом показник залишається досить високим – на кожну гривню власного капіталу припадає 2,48 грн зобов'язань.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу не вкладена в необоротні активи. Його значення знизилось з 0,66 до 0,32 (відхилення $-0,34$), що свідчить про скорочення частки вільних власних ресурсів, які можуть бути швидко мобілізовані в разі потреби.

Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань зросло з 0,41 до 0,48 ($+0,07$), що є позитивним знаком. Це свідчить про зростання спроможності покривати короткострокові зобов'язання за рахунок власного капіталу.

Коефіцієнт фінансової стабільності, який враховує суму власного капіталу та довгострокових зобов'язань у загальній сумі капіталу, у 2024 році зріс до 0,42, що на 0,15 пункту вище, ніж у 2022 році. Це також свідчить про часткове покращення фінансової структури підприємства.

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Віденська кава» за 2022–2024 роки демонструє певне покращення в частині зниження фінансової залежності та підвищення фінансової стабільності. Разом з тим, низький рівень коефіцієнта автономії та зменшення маневреності власного капіталу вказують на необхідність посилення роботи у напрямі збільшення власного капіталу та більш ефективного управління зобов'язаннями. У стратегічному контексті це означає, що підприємству доцільно поступово зміщувати акцент на внутрішнє фінансування та інвестування у високорентабельні активи.

Рентабельність характеризує ефективність використання ресурсів підприємства, прибутковість його діяльності та рівень віддачі капіталовкладень.

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Віденська кава» у 2022-2024 рр. наведена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Віденська кава» у 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Відхилення 2024 р. до 2022 р., +/-
	2022	2023	2024	
Рентабельність продукції, %	16,98	14,72	14,00	-2,98
Рентабельність господарської діяльності, %	0,02	1,03	0,49	0,47
Рентабельність активів, %	0,04	2,24	1,06	1,02
Рентабельність власного капіталу, %	0,14	7,18	3,81	3,67
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,17	1,15	1,14	-0,03
Коефіцієнт окупності активів	1,89	2,19	2,17	0,28
Коефіцієнт окупності власного капіталу	6,52	6,99	7,84	1,32

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Дані таблиці свідчать про деяке зростання загальної ефективності діяльності ТОВ «Віденська кава», проте з помітним зниженням окремих ключових показників у 2024 році.

Рентабельність продукції знизилася з 16,98 % у 2022 році до 14,00 % у 2024 році (відхилення –2,98 в.п.). Це свідчить про зменшення прибутковості реалізованої продукції, ймовірно через підвищення собівартості чи зниження обсягів продажів.

Рентабельність господарської діяльності демонструє позитивну динаміку: з 0,02 % у 2022 році вона зросла до 0,49 % у 2024 році (+0,47 в.п.). Попри низьке абсолютне значення, показник свідчить про поступове зростання прибутковості операційної діяльності.

Рентабельність активів також поліпшилася – з 0,04 % до 1,06 % (+1,02 в.п.), що означає зростання ефективності використання майнових ресурсів підприємства. Проте абсолютне значення залишається низьким, що може бути результатом надмірного обсягу активів або недостатньої прибутковості.

Рентабельність власного капіталу зросла на 3,67 в.п. – з 0,14 % у 2022 році до 3,81 % у 2024 році. Це позитивний сигнал для інвесторів, однак, як і попередні

показники, він лишається нижчим за середньоринкові значення, що свідчить про резерви зростання.

Коефіцієнт окупності виробничих витрат трохи знизився: з 1,17 до 1,14 (–0,03), що означає, що з кожної гривні витрат у 2024 році підприємство отримувало трохи менше доходу, ніж у 2022-му.

Коефіцієнт окупності активів виріс з 1,89 до 2,17 (+0,28), що є позитивним сигналом про покращення ефективності використання загального обсягу активів у процесі отримання доходів.

Коефіцієнт окупності власного капіталу зріс з 6,52 до 7,84 (+1,32), що свідчить про підвищення ефективності використання власних ресурсів.

У динаміці показників рентабельності ТОВ «Віденська кава» за 2022–2024 роки спостерігається тенденція до помірного зростання загальної ефективності діяльності. Однак рентабельність продукції знижується, що може бути викликано зменшенням маржі або зростанням витрат. Позитивною тенденцією є покращення рентабельності активів та власного капіталу, а також зростання коефіцієнтів окупності. Це вказує на підвищення ефективності управління ресурсами. Водночас зниження маржинальних показників потребує ретельнішого контролю витрат і перегляду цінової політики для забезпечення стабільного прибутку в майбутньому.

Проведена діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Віденська кава» за 2022–2024 роки дозволила зробити висновок про наявність як позитивних, так і проблемних тенденцій у діяльності підприємства.

Зокрема, прибуток від операційної діяльності зріс із 10180 тис. грн у 2022 році до 18968 тис. грн у 2024 році, що свідчить про суттєве підвищення результативності основної діяльності. Також чистий прибуток збільшився з 81 тис. грн до 2558 тис. грн, що є свідченням загального фінансового оздоровлення підприємства. Це позитивно позначилося на показниках рентабельності – зокрема, рентабельність активів зросла з 0,04 % до 1,06 %, а рентабельність власного капіталу – з 0,14 % до 3,81 %.

Загальна вартість активів зросла на 22,2 %, що свідчить про нарощування ресурсної бази. Власний капітал збільшився на 16,6 %, однак темпи зростання

залученого капіталу були вищими (+18,18 %), що знижує рівень фінансової незалежності.

Спостерігається значне зростання дебіторської та кредиторської заборгованості, зокрема кредиторська заборгованість зросла майже у 75 разів, що може свідчити про збільшення короткострокових зобов'язань і можливі труднощі з розрахунками. Позитивним є покращення коефіцієнтів ліквідності, особливо швидкої та абсолютної, а також зростання чистого оборотного капіталу, що свідчить про достатній рівень платоспроможності.

Щодо фінансової стійкості, то коефіцієнт автономії залишається на помірному рівні (0,28 у 2024 році), однак знижуються показники маневреності та фінансової залежності, що потребує посилення контролю за структурою капіталу. Аналіз рентабельності показав незначне зниження прибутковості продукції, однак загальна рентабельність активів і власного капіталу має позитивну динаміку, що свідчить про поступове підвищення ефективності використання ресурсів.

Отже, фінансово-економічний стан ТОВ «Віденська кава» можна оцінити як задовільний з наявністю потенціалу для подальшого розвитку, за умови покращення управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, а також підвищення прибутковості операційної діяльності.

2.3. Оцінка ефективності менеджменту ТОВ «Віденська кава»

У сучасних умовах господарювання ефективність менеджменту відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, його фінансової стабільності та довгострокового розвитку. Саме система управління визначає, наскільки злагоджено функціонують внутрішні підрозділи, як швидко

і гнучко підприємство реагує на зовнішні виклики, а також яким чином реалізується стратегія розвитку.

ТОВ «Віденська кава» є виробничо-комерційною структурою, що здійснює повний цикл переробки кави, реалізуючи продукцію на внутрішньому та зовнішньому ринках. З огляду на масштаби діяльності та рівень технологічного забезпечення, важливою передумовою досягнення ефективних результатів є наявність дієвого менеджменту, який забезпечує оптимальне використання ресурсів, координацію роботи всіх підрозділів, а також адаптацію до змін ринкового середовища.

Для оцінки ефективності менеджменту ТОВ «Віденська кава» буде використано цільовий підхід. Наявність місії, стратегічних завдань та цілей дозволяє говорити про реалізацію даного підходу на підприємстві.

Суть місії підприємства полягає у тому, що ТОВ «Віденська кава» прагне задовольнити потреби споживачів у високоякісній кавовій продукції та супутніх послугах, забезпечуючи стабільний розвиток бізнесу, зростання конкурентоспроможності та зміцнення позицій на національному та європейському ринку. У центрі уваги – створення доданої вартості для клієнтів за рахунок якості, інновацій та дотримання принципів сталого розвитку.

Цільовий підхід передбачає, що ефективність менеджменту оцінюється з позиції досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства. Для ТОВ «Віденська кава» такими цілями є: розширення асортименту продукції, збільшення частки ринку, підвищення прибутковості, зміцнення бренду, оптимізація витрат, удосконалення логістики та покращення обслуговування клієнтів.

На підприємстві прослідковується наявність структурованого управління, де ключові функції менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль) реалізуються у контексті досягнення поставлених цілей. Зокрема, результативність діяльності менеджменту можна оцінити за показниками фінансової ефективності (рентабельність, прибутковість, ліквідність, динаміка активів), що розглянуті у попередньому підпункті.

Таким чином, цільовий підхід дозволяє не лише формально оцінити ефективність управління, а й встановити, наскільки повно підприємство реалізовує свою місію та досягає стратегічних орієнтирів. Оцінка результатів діяльності менеджменту ТОВ «Віденська кава» за цим підходом свідчить про наявність позитивної динаміки у досягненні основних бізнес-цілей, хоча зберігаються окремі внутрішні загрози, пов'язані з управлінням зобов'язаннями та фінансовою структурою.

Стратегічна концепція розвитку ТОВ «Віденська кава» ґрунтується на стратегії зростання, орієнтованої на розширення асортименту продукції, укріплення позицій на ринку кавової продукції та розвитку суміжних напрямів харчової промисловості. Вона реалізується через такі основні стратегічні напрями:

- розробка та впровадження пріоритетних цільових програм виробництва якісної і конкурентоспроможної продукції;
- активне розширення каналів збуту та клієнтської бази як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках;
- удосконалення маркетингової діяльності, зокрема цифрових комунікацій та брендингу;
- модернізація технологічного обладнання з метою підвищення ефективності та стабільності виробничого процесу;
- впровадження сучасної системи менеджменту якості відповідно до міжнародних стандартів.

Результати діяльності підприємства тісно пов'язані з досягненням цілей і виконанням завдань, які визначає керівництво. На ТОВ «Віденська кава» до основних органів управління належать: збори засновників (вищий орган управління), директор, головний бухгалтер, а також керівники структурних підрозділів. З метою ефективного контролю за виконанням функцій усіма підрозділами на підприємстві функціонує чітка система підзвітності та внутрішнього контролю, що забезпечує своєчасне реагування на відхилення та сприяє досягненню поставлених стратегічних орієнтирів [7].

Особлива увага приділяється ролі персоналу в реалізації стратегічних завдань підприємства. Створення умов для професійного розвитку працівників, впровадження систем мотивації та залучення до управлінських процесів сприяє підвищенню ефективності діяльності.

Крім того, важливим елементом стратегії є інноваційність, зокрема розробка нових рецептур, використання сучасних технологій обсмажування, пакування та логістики.

ТОВ «Віденська кава» також активно впроваджує цифрові інструменти управління: облік та аналітику через ERP-системи, автоматизацію замовлень і логістики, що дозволяє оперативно реагувати на зміни кон'юнктури ринку та зміцнювати конкурентні позиції підприємства.

Світовий та національний ринок кавової продукції відзначається високим рівнем конкуренції, зростаючими вимогами до якості, ціни та інноваційності товарів. Для збереження й укріплення своїх ринкових позицій, а також визначення подальших пріоритетів розвитку, ТОВ «Віденська кава» систематично здійснює аналіз ринків збуту, поточного стану попиту, споживчих вподобань та ринкових тенденцій.

Підприємство формує стратегічні цілі за окремими напрямками діяльності, зокрема в частині виробництва, збуту, маркетингу, інновацій, якості продукції та кадрової політики. У рамках реалізації стратегії підтримуються довгострокові партнерські відносини, активно розвивається канална мережа, розширюється присутність у HoReCa-сегменті та на роздрібному ринку.

ТОВ «Віденська кава» бере участь у спеціалізованих виставках, галузевих форумах та профільних заходах, що сприяє підвищенню впізнаваності бренду, розширенню контактів із постачальниками й покупцями, а також зростанню обсягів реалізації. Враховуючи орієнтацію на внутрішній ринок із перспективою виходу на ринки країн ЄС, обсяги реалізації будуть залежати не лише від попиту, а й від зовнішньоекономічних умов, змін у законодавстві, митному регулюванні, валютній політиці.

Реалізація цільового підходу до оцінки ефективності менеджменту дозволяє підприємству чітко формулювати цілі, розподіляти ресурси відповідно

до пріоритетів і досягати стратегічно важливих результатів. Завдяки стратегічному плануванню ТОВ «Віденська кава» вдається системно розвивати виробництво, підвищувати ефективність управлінських рішень та адаптуватися до умов ринку.

Оскільки частина внутрішньої інформації про управлінські рішення, КРІ менеджменту та методики оцінки є конфіденційною, детальна оцінка ефективності за цільовим підходом у повному обсязі є обмеженою. Однак на основі відкритих даних можливо використати метод порівнянь, що передбачає аналіз динаміки фінансово-економічних показників підприємства за останні роки.

Перш ніж здійснювати оцінку рівня ефективності менеджменту підприємства, доцільно визначити вагомість критеріїв її складових. Варто враховувати, що ефективність менеджменту підприємства є комплексним поняттям, яке включає декілька взаємопов'язаних складових, зокрема економічну, організаційну, соціально-психологічну, маркетингову та інноваційну. У свою чергу, економічна складова ефективності може бути деталізована на господарську, маркетингову та інноваційну компоненти.

Особливістю визначення вагомості критеріїв оцінювання ефективності менеджменту підприємства є багаторівневий підхід, який реалізується у три етапи:

- На першому етапі визначається вагомість основних складових ефективності менеджменту (економічна, організаційна, соціальна тощо).
- На другому етапі – визначається вагомість компонент усередині кожної складової, якщо така деталізація є доцільною (наприклад, господарська, маркетингова й інноваційна компоненти в межах економічної складової).
- На третьому етапі визначається вагомість окремих критеріїв оцінювання всередині кожної зі складових або компонент, відповідно до їх значущості для конкретного підприємства.

З урахуванням отриманих даних формується інтегральна модель, яка дозволяє застосовувати інтегральні рівні вагомості критеріїв для подальшого розрахунку узагальненого показника ефективності менеджменту.

Таким чином, використання такої багаторівневої методики дозволяє здійснити об'єктивну, структуровану та адаптовану до специфіки ТОВ «Віденська кава» оцінку ефективності менеджменту, визначити пріоритетні напрями удосконалення системи управління та підвищити загальний рівень керованості підприємством.

З цією метою у ТОВ «Віденська кава» проведено опитування експертів щодо вагомості критеріїв у три етапи, які було зазначено вище. Результати експертного опитування та визначення на його основі рівня вагомості складових ефективності менеджменту підприємства представлено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Результати експертного опитування щодо вагомості складових ефективності менеджменту ТОВ «Віденська кава»

Складові ефективності менеджменту	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Середній коефіцієнт вагомості
Економічна	0,50	0,45	0,50	0,48	0,47	0,48
Соціальна	0,25	0,30	0,28	0,27	0,25	0,27
Організаційна	0,25	0,25	0,22	0,25	0,28	0,25
Всього	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Джерело: власні розрахунки на основі [61]

За результатами експертного опитування щодо вагомості складових ефективності менеджменту ТОВ «Віденська кава» (табл. 2.10) встановлено наявність певної нерівномірності у розподілі управлінських зусиль між економічною, соціальною та організаційною сферами.

Найвищу середню вагомість отримала економічна складова – 0,48, що свідчить про орієнтованість системи менеджменту підприємства насамперед на досягнення фінансових та виробничо-господарських результатів. Це узгоджується з практикою ведення діяльності у сфері торгівлі та обслуговування, де ключову роль відіграють прибутковість, рентабельність, ефективне використання ресурсів.

Натомість соціальна (0,27) та організаційна (0,25) складові мають меншу вагу, що свідчить про недостатній рівень уваги до внутрішнього мікроклімату, кадрового розвитку та організаційної культури. Така ситуація потенційно обмежує довгострокову результативність управління, оскільки соціально-

психологічна мотивація персоналу є важливою умовою стійкого функціонування колективу.

Таким чином, ефективність менеджменту ТОВ «Віденська кава» є переважно економічно орієнтованою, що вимагає в подальшому перерозподілу управлінських пріоритетів у бік підвищення вагомості соціальної та організаційної складових. Це дозволить зміцнити корпоративну згуртованість, знизити плинність кадрів та підвищити загальну ефективність управління.

На другому етапі визначається вагомість компонент економічної складової ефективності менеджменту: господарської, маркетингової та інноваційної компоненти. З цією метою проведено опитування експертів, результати яких представлено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Результати експертного опитування щодо вагомості компонентів економічної складової ефективності менеджменту ТОВ «Віденська кава»

Компоненти економічної складової ефективності менеджменту	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Середній коефіцієнт вагомості
Господарська	0,40	0,45	0,42	0,44	0,41	0,424
Маркетингова	0,35	0,30	0,33	0,31	0,32	0,322
Інноваційна	0,25	0,25	0,25	0,25	0,27	0,254
Всього	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Джерело: власні розрахунки на основі [61]

Аналіз даних таблиці 2.11 свідчить, що найбільш вагомою компонентом економічної складової ефективності менеджменту ТОВ «Віденська кава» є господарська, середній коефіцієнт вагомості якої становить 0,424. Це свідчить про зосередження управлінської уваги на внутрішніх виробничо-господарських процесах підприємства, що є позитивним з огляду на необхідність підтримки стабільного фінансового стану та забезпечення прибутковості.

Водночас найменший середній коефіцієнт вагомості спостерігається щодо інноваційної компоненти – 0,254. Такий рівень демонструє відносно низький пріоритет, який надається інноваціям у діяльності підприємства. У довгостроковій перспективі недостатній розвиток інноваційної складової може призвести до втрати конкурентних переваг, зниження привабливості продукції для споживачів і уповільнення темпів розвитку компанії.

Отже, для забезпечення сталого зростання та посилення позицій на ринку, ТОВ «Віденська кава» доцільно підвищити увагу до інноваційної діяльності, збалансувавши зусилля між господарськими, маркетинговими та інноваційними аспектами управління.

На третьому етапі визначаються вагомості критеріїв оцінювання за кожною складовою та компонентом ефективності менеджменту. Критеріями оцінювання для економічної складової за відповідними компонентами визначено такі:

1) господарська компонента:

- обсяги чистого доходу;
- чистий прибуток;

2) маркетингова компонента:

- зростання частки ринку;
- рівень іміджу підприємства;
- рівень ефективності рекламної діяльності;

3) інноваційна компонента:

- рівень творчого потенціалу;
- рівень знань інформаційних технологій;
- рівень знань інноваційних технологій та продуктів;
- рівень інноваційної активності [61].

Для визначення вагомості за кожним критерієм проведено експерні опитування, результати яких представлено у таблицях 2.12.

Як свідчать результати таблиці 2.12, на підприємстві ТОВ «Віденська кава» усередині кожної з компонент економічної складової ефективності менеджменту спостерігається певна неузгодженість у розподілі вагомостей критеріїв. Це може бути наслідком як різної кількості критеріїв, що входять до окремих компонент, так і нераціонального розподілу управлінських зусиль у межах системи менеджменту підприємства.

Таблиця 2.12

Визначення вагомості критеріїв оцінювання економічної складової
ефективності менеджменту ТОВ «Віденська кава»

Критерії оцінювання економічної складової ефективності менеджменту	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Середній коефіцієнт вагомості
Обсяг чистого доходу	0,50	0,55	0,50	0,52	0,52	0,52
Чистий прибуток	0,50	0,45	0,50	0,48	0,48	0,48
Зростання частки ринку	0,35	0,34	0,36	0,34	0,36	0,35
Рівень іміджу підприємства	0,33	0,33	0,30	0,34	0,30	0,32
Рівень ефективності рекламної діяльності	0,32	0,33	0,34	0,32	0,34	0,33
Рівень творчого потенціалу персоналу	0,30	0,28	0,27	0,27	0,28	0,28
Рівень знань інформаційних технологій	0,20	0,22	0,23	0,22	0,23	0,22
Рівень знань інноваційних технологій та продуктів	0,25	0,26	0,24	0,24	0,26	0,25
Рівень інноваційної активності персоналу	0,25	0,24	0,26	0,27	0,23	0,25

Джерело: власні розрахунки на основі [61]

Так, у межах інноваційної компоненти економічної складової менеджменту найменше значення середнього коефіцієнта вагомості спостерігається за критерієм «Рівень знань інформаційних технологій» (0,22), а найбільше – за критерієм «Рівень творчого потенціалу персоналу» (0,28). Різниця між ними становить 6%, що вказує на наявність помірної неузгодженості в розподілі уваги до інноваційних характеристик персоналу.

Для маркетингової компоненти найвищий середній коефіцієнт вагомості має критерій «Зростання частки ринку» (0,35), а найнижчий – «Рівень іміджу підприємства» (0,32). Розрив між крайніми значеннями складає 3%, що свідчить про відносно гармонійний розподіл управлінської уваги у межах маркетингових показників.

Натомість у господарській компоненті, яка представлена двома ключовими критеріями, неузгодженість більш виражена: «Обсяг чистого доходу» має середній коефіцієнт вагомості 0,52, тоді як «Чистий прибуток» – 0,48. Розрив у 4% також може вказувати на різне трактування пріоритетності фінансових показників ефективності менеджменту персоналу.

Таким чином, хоча загалом розподіл вагомості критеріїв в економічній складовій ефективності менеджменту ТОВ «Віденська кава» є порівняно збалансованим, все ж спостерігається певна асиметрія в оцінці окремих критеріїв

усередині компонент. Це може свідчити про необхідність більш чіткої узгодженості пріоритетів управління, особливо в контексті розвитку інноваційного потенціалу персоналу.

Після завершення процесу оцінювання вагомості критеріїв доцільно перейти до розрахунку інтегрального коефіцієнта вагомості. Його мета – надати узагальнену оцінку важливості кожного критерію, яка враховує не лише вагомість окремих критеріїв, але й ієрархію оцінювання: від загальної значущості економічної складової ефективності менеджменту персоналу, до її компонент (господарської, маркетингової та інноваційної), і до конкретних показників усередині кожної з них.

Для цього застосовується методика, що ґрунтується на обчисленні кубічного кореня з добутку трьох показників: вагомості відповідної складової ефективності менеджменту персоналу, вагомості компоненти в межах цієї складової, і середнього значення коефіцієнта вагомості конкретного критерію.

Таким чином, формула інтегрального коефіцієнта вагомості має вигляд:

$$K_{\text{інт}} = \sqrt[3]{(K_{\text{скл}} \cdot K_{\text{комп}} \cdot K_{\text{крит}})} \quad (2.1) [61]$$

$K_{\text{інт}}$ – інтегральний коефіцієнт вагомості ефективності менеджменту; $K_{\text{скл}}$ – середній коефіцієнт вагомості складової ефективності менеджменту; $K_{\text{комп}}$ – середній коефіцієнт вагомості компоненти складової ефективності менеджменту; $K_{\text{крит}}$ – середній коефіцієнт вагомості критерія складової ефективності менеджменту.

Розрахунок інтегральних коефіцієнтів вагомості економічної складової ефективності менеджменту для підприємства ТОВ «Віденська кава» представлено у таблиці 2.13. Аналіз інтегральних коефіцієнтів вагомості критеріїв економічної складової ефективності менеджменту ТОВ «Віденська кава» свідчить про певне згладжування різниці між окремими показниками, що пояснюється комплексним урахуванням трьох рівнів оцінювання: вагомості складових, компонент та критеріїв.

Таблиця 2.13

Визначення інтегральних коефіцієнтів вагомості економічної складової ефективності менеджменту ТОВ «Віденська кава»

Критерії оцінювання економічної складової ефективності менеджменту персоналу	Коефіцієнти вагомості			Інтегральний коефіцієнт вагомості
	Складових	Компонент	Критеріїв	
Обсяг чистого доходу	0,48	0,424	0,52	0.473
Чистий прибуток	0,48	0,424	0,48	0.461
Зростання частки ринку	0,48	0,322	0,35	0.378
Рівень іміджу підприємства	0,48	0,322	0,32	0.367
Рівень ефективності рекламної діяльності	0,48	0,322	0,33	0.371
Рівень творчого потенціалу персоналу	0,48	0,254	0,28	0.324
Рівень знань інформаційних технологій	0,48	0,254	0,22	0.299
Рівень знань інноваційних технологій та продуктів	0,48	0,254	0,25	0.312
Рівень інноваційної активності	0,48	0,254	0,25	0.312

Джерело: власні розрахунки на основі [61]

Зокрема, в результаті інтеграції зазначених вагомостей спостерігається зменшення дисбалансу у групах критеріїв. Так, у межах маркетингової компоненти розрив між мінімальним та максимальним значенням вагомості скоротився з 10% до 5%, а в інноваційній – з 10,6% до 8%. Це свідчить про те, що застосування інтегральної оцінки дозволяє сформувати більш об'єктивне уявлення про роль кожного з критеріїв у загальній системі управління персоналом.

Найвищу інтегральну вагомість отримав критерій «Обсяг чистого доходу» (0,473), що вказує на пріоритетність фінансових результатів у структурі оцінювання ефективності менеджменту. Натомість найнижчий показник спостерігається за критерієм «Рівень знань інформаційних технологій» (0,299), що свідчить про недостатню орієнтацію підприємства на цифрову трансформацію та використання сучасних інформаційних рішень у персональному менеджменті.

Таким чином, інтегральні коефіцієнти вагомості дають змогу не лише деталізувати вагомість кожного критерію в межах окремої компоненти, а й проводити порівняльний аналіз між різними складовими ефективності. Це створює підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо

вдосконалення кадрової політики та оптимізації структури управління персоналом на підприємстві.

Після встановлення інтегральних коефіцієнтів вагомості стало можливим здійснити оцінювання кожного з показників економічної ефективності менеджменту. Для цього було використано метод експертних оцінок, які надали фахівці з числа працівників підприємства. На основі середніх значень за кожним критерієм та відповідних вагових коефіцієнтів була розрахована загальна економічна оцінка ефективності менеджменту ТОВ «Віденська кава» (див. табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Визначення економічної складової оцінки ефективності менеджменту ТОВ
«Віденська кава»

Критерії	Оцінка середня	Інтегральний коефіцієнт вагомості	Оцінка з урахуванням вагомості
Господарська компонента			
Обсяг чистого доходу	3,5	0.473	1,6555
Чистий прибуток	2,5	0.461	1,1525
В цілому			2,808
Маркетингова компонента			
Зростання частки ринку	1,9	0.378	0,7182
Рівень іміджу підприємства	1,9	0.367	0,6973
Рівень ефективності рекламної діяльності	2,1	0.371	0,7791
В цілому			2,1946
Інноваційна компонента			
Рівень творчого потенціалу персоналу	3,0	0.324	0,972
Рівень знань інформаційних технологій	2,5	0.299	0,7475
Рівень знань інноваційних технологій та продуктів	3,0	0.312	0,936
Рівень інноваційної активності	2,1	0.312	0,6552
В цілому			3,3107
Загальний підсумок			8,3133

Джерело: власні розрахунки на основі [61]

Оцінювання проводилося за чотирибальною шкалою, де: 1 бал – показник сприймається як незадовільний, 2 бали – задовільний рівень, 3 бали – добрий рівень, 4 бали – відмінний рівень.

На основі експертних оцінок та з урахуванням інтегральних коефіцієнтів вагомості було проведено оцінювання трьох основних компонент економічної

ефективності менеджменту підприємства: господарської, маркетингової та інноваційної.

Найвищу усереднену оцінку отримала інноваційна компонента – 3,3107, що свідчить про достатньо високий рівень розвитку інноваційного потенціалу на підприємстві. Найбільше значення в цій групі має «Рівень творчого потенціалу персоналу» (3,0 бали), тоді як «Рівень інноваційної активності» (2,1 бали) залишається відносно слабким місцем, на яке варто звернути увагу керівництву.

ТОВ «Віденська кава» є заявником або власником багатьох зареєстрованих торгових марок, що вказує на активну діяльність у сфері брендингу кавової продукції. Частина марок належить напрямую компанії, інші – пов'язаним фізичним особам.

ТОВ «Віденська кава» має сталу присутність на ринку з 1990-х років, що свідчить про її здатність адаптуватися до змінних економічних умов, зберігаючи лояльність споживачів і конкурентоспроможність. За десятиліття діяльності компанія змогла сформувати впізнаваний бренд, який асоціюється у споживачів з якісною кавою, традиційним підходом до обсмажування зерен та сервісом європейського рівня.

Одним із ключових інструментів, що забезпечує сталість та силу бренду, є інтелектуальна власність. Компанія активно використовує об'єкти інтелектуальної власності як засіб комерційної диференціації та маркетингової переваги. Зокрема, зареєстровано щонайменше 10 торговельних марок, серед яких – як основний логотип компанії, так і назви окремих лінійок продукції, елементи фірмового стилю, пакування та слогани. Це дозволяє ефективно захищати ринкові позиції, запобігаючи недобросовісному використанню бренду конкурентами, а також посилює впізнаваність продукції серед цільової аудиторії.

Крім того, наявність зареєстрованих торгових марок надає ТОВ «Віденська кава» додаткові можливості в межах ліцензійних угод, франчайзингу та розширення на нові ринки – як в межах України, так і за кордоном. Таким чином, інтелектуальна власність розглядається компанією не лише як засіб правового захисту, а як стратегічний актив, що сприяє довгостроковому зростанню та інноваційності бізнесу.

Господарська компонента показала середній рівень – 2,808, при цьому «Обсяг чистого доходу» отримав досить високу оцінку (3,5 бали), що вказує на стабільні фінансові надходження. Проте відносно низький бал «Чистого прибутку» (2,5) свідчить про наявність проблем у забезпеченні ефективності використання ресурсів підприємства. Це може бути наслідком високих витрат або недостатньої рентабельності діяльності.

Найгірші результати зафіксовано у маркетинговій компоненті, яка отримала загальну оцінку 2,1946. Жоден з показників не перевищив 2,1 бали, що є ознакою низької маркетингової активності підприємства. Особливо критичним є показник «Зростання частки ринку» (1,9 бали), що може свідчити про слабку конкурентну позицію ТОВ «Віденська кава» на ринку.

Загальна підсумкова оцінка економічної складової ефективності менеджменту становить 8,3133. Це вказує на наявність певного потенціалу, особливо в інноваційному напрямі, проте водночас потребує вжиття заходів для підвищення ефективності господарської діяльності та активізації маркетингових зусиль підприємства.

Соціальна складова є важливим елементом загальної оцінки ефективності менеджменту підприємства, оскільки безпосередньо впливає на задоволеність персоналу, стабільність кадрового складу та внутрішній клімат у колективі. Для оцінки було використано експертні оцінки за 4-бальною шкалою (1 – незадовільно, 4 – відмінно). Результати середніх оцінок за кожним із критеріїв були помножені на відповідні інтегральні коефіцієнти вагомості, що дозволило отримати зважену оцінку кожного напрямку.

Таблиця 2.15

Визначення соціальної складової оцінки ефективності менеджменту ТОВ
«Віденська кава»

Критерії	Оцінка середня	Інтегральний коефіцієнт вагомості	Оцінка з урахуванням вагомості
Динаміка зростання заробітної плати персоналу	2,7	0,186	0,5022
Гарантії зайнятості на тривалий період часу	2,9	0,162	0,4698
Стабільність кадрового складу	2,6	0,158	0,4108

Критерії	Оцінка середня	Інтегральний коефіцієнт вагомості	Оцінка з урахуванням вагомості
Стан умов праці і культурно-побутового обслуговування на підприємстві	3,0	0,154	0,462
Можливості навчання та посадового просування	2,5	0,171	0,4275
Соціально-психологічний клімат в колективі	2,8	0,169	0,4732
В цілому			2,7455

Джерело: власні розрахунки на основі [61]

Результати аналізу соціальної складової ефективності менеджменту ТОВ «Віденська кава» засвідчили середній рівень розвитку соціальних аспектів управління персоналом. Загальна зважена оцінка становить 2,7455, що відповідає між рівнем «задовільно» та «добре».

Найвищу оцінку отримано за критерієм «Стан умов праці і культурно-побутового обслуговування» (3,0 бали), що свідчить про належний рівень організації робочого середовища. Водночас найнижчу оцінку (2,5 бали) отримано за можливості навчання та посадового просування, що свідчить про обмежені перспективи для професійного розвитку працівників.

Важливими аспектами, які позитивно впливають на соціальну ефективність менеджменту, є відносно стабільний кадровий склад та соціально-психологічний клімат, однак існує потреба у впровадженні більш активної політики щодо мотивації працівників через підвищення заробітної плати та розширення можливостей професійного зростання.

Таким чином, підприємству доцільно зосередити зусилля на покращенні напрямів соціальної політики, які прямо впливають на лояльність та продуктивність персоналу.

Організаційна складова менеджменту відіграє ключову роль у забезпеченні результативності управлінських процесів, оптимального використання персоналу, дотримання стандартів якості та належного рівня керованості працівників. Для оцінювання ефективності в цій площині були залучені експертні оцінки персоналу підприємства за 4-бальною шкалою, що дозволило визначити зважені показники кожного критерію з урахуванням їхньої інтегральної вагомості.

Визначення організаційної складової оцінки ефективності менеджменту ТОВ
«Віденська кава»

Критерії	Оцінка середня	Інтегральний коефіцієнт вагомості	Оцінка з урахуванням вагомості
Стан забезпечення потреб підприємства в персоналі за професіями, спеціальностями, посадами і освітньо-кваліфікаційними рівнями працівників	2,9	0,280	0,812
Ефективність використання робочого часу та кваліфікації персоналу	3,0	0,271	0,813
Якість продукції та послуг	3,3	0,231	0,7623
Рівень керованості персоналу	2,7	0,218	0,5886
В цілому	—	—	2,9759

Джерело: власні розрахунки на основі [61]

Загальна зважена оцінка організаційної складової менеджменту ТОВ «Віденська кава» становить 2,9759, що наближається до оцінки «добре». Це свідчить про відносно ефективну організацію управлінських процесів на підприємстві.

Найвищий показник спостерігається за критерієм «Ефективність використання робочого часу та кваліфікації персоналу», що свідчить про достатній рівень продуктивності та відповідності працівників займаним посадам. Якість продукції та послуг також оцінена позитивно, що вказує на задоволення вимог споживачів.

Однак найменшу оцінку отримав критерій «Рівень керованості персоналу», що може свідчити про певні труднощі у системі управлінських комунікацій, делегуванні повноважень або мотивації працівників.

Отже, для подальшого покращення організаційної ефективності доцільно вдосконалити систему управління персоналом, зосередивши увагу на зміцненні керівної функції та підвищенні рівня взаємодії між менеджментом та працівниками.

Проведена оцінка ефективності менеджменту ТОВ «Віденська кава» на основі трьох складових – економічної, соціальної та організаційної – дозволила отримати комплексне уявлення про стан управління на підприємстві.

Економічна складова, яка охоплює показники доходу, прибутку, частки ринку та інноваційної активності, продемонструвала середній рівень

ефективності (інтегральна оцінка – 8,31). Найвищі оцінки отримали інноваційні критерії, що свідчить про зацікавленість компанії у розвитку персоналу та впровадженні нових підходів.

Соціальна складова менеджменту показала відносно задовільний стан (інтегральна оцінка – 6,35). Позитивно оцінено кадрову стабільність, умови праці та соціально-психологічний клімат, проте зростання зарплати та можливості кар'єрного просування залишаються напрямками для покращення.

Організаційна складова характеризується достатнім рівнем ефективності (інтегральна оцінка – 2,98). Особливо добре оцінено ефективність використання кваліфікованого персоналу, проте знижена оцінка керованості персоналу вказує на необхідність посилення управлінської функції.

Загалом, менеджмент ТОВ «Віденська кава» функціонує на задовільному рівні, однак потребує цілеспрямованих змін, зокрема в соціальному стимулюванні працівників та покращенні управлінських процесів. Для підвищення загальної ефективності менеджменту доцільно впровадити сучасні управлінські технології, зміцнити внутрішню комунікацію та удосконалити мотиваційний механізм.

2.4. Шляхи удосконалення менеджменту ТОВ «Віденська кава»

Результати оцінки ефективності менеджменту ТОВ «Віденська кава» свідчать про наявність певних досягнень у сфері інноваційної активності та кваліфікаційного складу персоналу, проте водночас вказують на наявні проблеми у соціальному забезпеченні працівників та організаційному управлінні. З метою підвищення ефективності управління пропонується реалізація комплексу заходів, спрямованих на удосконалення економічної, соціальної та організаційної складових менеджменту.

1. Удосконалення економічної складової менеджменту. Для забезпечення стійкого економічного зростання доцільно вжити таких заходів:

- Диверсифікація товарного асортименту. Розширення лінійки кавової продукції з урахуванням споживчих вподобань, включаючи преміальні сегменти, дозволить зміцнити ринкові позиції компанії та збільшити обсяг чистого доходу.
- Запровадження системи бюджетування та контролінгу. Це сприятиме підвищенню прозорості витрат і поліпшенню прийняття управлінських рішень.
- Інвестиції в маркетинг та рекламу. Підвищення ефективності рекламної діяльності через цифрові канали (соціальні мережі, контекстна реклама, партнерські програми) дозволить збільшити впізнаваність бренду та рівень довіри до нього.

2. Удосконалення соціальної складової менеджменту. Соціальна політика підприємства потребує більш глибокої уваги. Зокрема, доцільно впровадити:

- Мотиваційні програми для персоналу, що базуються на поєднанні матеріального й нематеріального стимулювання. Рекомендується запровадити систему бонусів, преміювання за результатами роботи, визнання досягнень, гнучкий графік [2].
- Підвищення рівня заробітної плати до конкурентного рівня в галузі. Це зменшить плинність кадрів та сприятиме зростанню лояльності персоналу.
- Організацію корпоративного навчання. Навчальні програми, тренінги та участь у профільних заходах сприятимуть розвитку професійних навичок працівників та їх мотивації до кар'єрного зростання.

3. Покращення організаційної складової управління. Для посилення ефективності внутрішніх управлінських процесів рекомендовано:

- Оптимізацію організаційної структури. Впровадження елементів процесного управління, зменшення зайвої ієрархії, делегування повноважень підвищать гнучкість управлінських рішень.
- Використання сучасних ІТ-рішень для автоматизації управлінських функцій. Це може включати CRM-системи, ERP-рішення, внутрішні комунікаційні платформи.
- Регулярну оцінку ефективності керівного складу. Запровадження KPI для менеджерів допоможе об'єктивно контролювати результативність управління та оперативно коригувати управлінські дії.

4. Впровадження стратегічного підходу до управління. ТОВ «Віденська кава» доцільно перейти від оперативного до стратегічного типу управління. Для цього варто:

- Розробити стратегічну карту розвитку підприємства, що включає цілі за напрямками: фінанси, ринки, персонал, інновації.
- Провести SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін, а також можливостей та загроз у зовнішньому середовищі.
- Забезпечити участь працівників у процесі стратегічного планування для формування єдиного корпоративного бачення та культури залученості.

ТОВ «Віденська кава» має офіційний інтернет-магазин wkava.com.ua, де представлено понад 50 сортів кави та 35 унікальних еспreso-купажів, обсмажених на власному заводі в Україні. Це відкриває можливості для вдосконалення менеджменту через розвиток онлайн-продажів.

У межах удосконалення менеджменту підприємства доцільним є впровадження повноцінної програми лояльності, орієнтованої на клієнтів, які здійснюють покупки через офіційний інтернет-магазин ТОВ «Віденська кава». Запропонована програма має передбачати систему накопичувальних бонусів (кешбек), знижок для постійних клієнтів, персоналізованих акційних пропозицій, а також спеціальних привілеїв для нових споживачів (наприклад, знижка на перше замовлення або подарунок при реєстрації).

Окрім безпосереднього стимулювання купівельної активності, така система повинна бути інтегрована з CRM-платформою компанії для ефективного обліку клієнтських транзакцій, аналізу їх поведінки та побудови персоналізованих комунікацій. Також доцільним є диференційований підхід до категоризації клієнтів за рівнем активності (бронзовий, срібний, золотий статуси) із відповідним розширенням доступу до бонусних механізмів.

Очікуваний економічний та управлінський ефект. Реалізація програми лояльності дозволяє сформувати стабільну клієнтську базу та підвищити ступінь її утримання. Повторні покупки, які за статистикою обходяться бізнесу дешевше в порівнянні з залученням нових споживачів, стають запорукою довгострокового доходу.

Зокрема, можна очікувати:

- Зростання частоти замовлень – за рахунок стимулювання до повторного використання бонусів і участі в акціях. За даними сучасних маркетингових досліджень, повторна покупка клієнта після участі в програмі лояльності зростає на 20–40%.
- Підвищення середнього чека – завдяки бонусним системам, які заохочують придбання більшої кількості товарів або дорожчих позицій (наприклад, «отримай додаткові бали при замовленні понад 2000 грн»).
- Зміцнення емоційної прихильності клієнтів до бренду, що сприятиме формуванню позитивного іміджу підприємства та зменшенню ризиків переходу покупців до конкурентів.
- Підвищення ефективності комунікацій – завдяки накопиченню даних про клієнтів компанія зможе адресно формувати пропозиції, підвищуючи їх релевантність і коефіцієнт конверсії.

Таким чином, програма лояльності виступає інструментом не лише маркетингового, а й стратегічного управління, оскільки дозволяє побудувати стійку взаємодію з цільовою аудиторією, підвищити ефективність продажів та сприяти довгостроковій конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки.

В умовах стрімкого зростання мобільного трафіку особливого значення набуває ефективне функціонування мобільної версії сайту підприємства. Оптимізація полягає у впровадженні адаптивного дизайну, який забезпечує коректне відображення вебсторінок на пристроях із різною роздільною здатністю, а також у мінімізації часу завантаження контенту завдяки використанню сучасних технологій оптимізації зображень, стискання CSS/JavaScript-файлів та впровадження системи кешування.

Крім технічного вдосконалення, доцільним є перегляд структури мобільної версії сайту з акцентом на спрощену навігацію, інтеграцію кнопок швидкого замовлення, оптимізовану корзину та мобільну форму реєстрації/авторизації. Також варто врахувати інклюзивний дизайн та доступність мобільної версії для користувачів із різними потребами.

Очікуваний ефект:

1. Покращення користувацького досвіду (UX): зручна та швидка у використанні мобільна версія сприяє позитивному враженню клієнтів від взаємодії з сайтом. Це збільшує час перебування на сторінці, рівень задоволеності сервісом та ймовірність здійснення покупки.

2. Зростання конверсії мобільного трафіку: за даними Google, оптимізовані мобільні сайти мають до 67% вищий рівень конверсії, ніж ті, які не адаптовані до мобільних пристроїв. У результаті оптимізації очікується підвищення частки замовлень, здійснених з мобільних телефонів.

3. Зменшення показника відмов (bounce rate): мобільна оптимізація дозволяє уникнути ситуацій, коли користувач залишає сайт через його повільну роботу або некоректне відображення. Це, у свою чергу, позитивно впливає на SEO-показники ресурсу та загальну ефективність онлайн-продажів.

Таким чином, оптимізація мобільної версії сайту виступає не лише як інструмент технічного вдосконалення вебресурсу, а й як важливий стратегічний елемент управління взаємодією з клієнтами та підвищення конкурентоспроможності підприємства в цифровому середовищі.

3. Інтеграція з соціальними мережами. Сучасні соціальні мережі, зокрема Instagram, Facebook, TikTok, відіграють ключову роль у формуванні іміджу бренду, побудові лояльності клієнтів та прямому просуванні товарів. Інтеграція полягає у створенні активних корпоративних акаунтів, публікації релевантного візуального контенту, запуску таргетованої реклами, проведенні акцій, конкурсів та взаємодії з підписниками через коментарі, опитування та прямі ефіри.

Очікуваний ефект:

- Розширення охоплення цільової аудиторії. Завдяки алгоритмам просування контенту у соціальних мережах, підприємство має змогу охопити нові сегменти ринку з мінімальними витратами.

- Залучення нових клієнтів. Соціальні платформи виступають каналом прямої комунікації, через який можна швидко перетворити підписника у покупця.

- Підвищення впізнаваності бренду. Регулярна присутність бренду в стрічках новин користувачів сприяє закріпленню позитивного іміджу та створенню емоційного зв'язку з клієнтами.

4. Впровадження системи онлайн-консультацій. Одним із ефективних інструментів підвищення рівня обслуговування клієнтів в інтернет-магазині є використання онлайн-консультантів у вигляді чат-ботів або реальних операторів. Такий функціонал дозволяє у режимі реального часу відповідати на запитання клієнтів, надавати допомогу при виборі товару, уточнювати характеристики продукції чи способи доставки.

Очікуваний ефект:

- Оперативне вирішення запитів користувачів. Це підвищує довіру до сайту та сприяє завершенню покупки в момент прийняття рішення.

- Зменшення кількості незавершених замовлень. Онлайн-консультація допомагає зняти бар'єри невизначеності, які часто є причиною відмови від покупки.

- Підвищення рівня клієнтського сервісу. Якісна підтримка онлайн формує позитивний досвід і стимулює повторні звернення до компанії.

5. Аналіз поведінки користувачів та персоналізація пропозицій. Застосування веб-аналітики (наприклад, Google Analytics, Hotjar, Meta Pixel) дозволяє дослідити дії користувачів на сайті: тривалість перегляду сторінок, популярність товарів, джерела трафіку тощо. На основі отриманих даних формується можливість персоналізованого підходу: рекомендації, що враховують попередні перегляди, історію покупок, демографічні характеристики.

Очікуваний ефект:

- Підвищення релевантності пропозицій. Персоналізація підвищує зацікавленість споживача у товарі, збільшує довіру до бренду.

- Зростання конверсії. Пропозиції, що враховують індивідуальні потреби клієнта, мають значно вищий відсоток переходів до покупки.

- Оптимізація асортиментної політики. Аналіз попиту дозволяє зосередитись на найбільш комерційно успішних позиціях і формувати ефективні маркетингові кампанії.

Основні показники ефективності даних заходів з удосконалення менеджменту онлайн-активностей підприємства (зокрема інтернет-магазину «Віденської кави»), де подано суть кожного заходу, витрати на його реалізацію, очікуваний економічний ефект та коментар щодо впливу на ефективність менеджменту наведено в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

Економічна оцінка ефекту від цифрових заходів з удосконалення онлайн-менеджменту

№	Захід	Орієнтовні витрати на реалізацію, грн	Очікуваний ефект (за 12 міс), грн	Коментар щодо впливу на ефективність
1	Впровадження програми лояльності (бонуси, купони, знижки, email-маркетинг)	35 000	150 000	Збільшення повторних покупок на 15–18%, підвищення середнього чека
2	Оптимізація мобільної версії сайту (редизайн, адаптація, SEO, UX/UI)	50 000	200 000	Зростання мобільної конверсії на 20–25%, покращення UX
3	Інтеграція з соціальними мережами (контент-план, SMM, реклама)	45 000	180 000	Приріст нових клієнтів з Instagram/Facebook на 10–12%
4	Впровадження онлайн-консультацій (чат, бот або живий оператор, інтеграція)	25 000	120 000	Зменшення кількості незавершених замовлень, покращення сервісу
5	Персоналізація пропозицій (аналітика, сегментація, AI-рекомендації)	45 000	250 000	Таргетинг і релевантні пропозиції сприяють збільшенню обсягу продажів
	РАЗОМ	200 000	900 000	

Джерело: власні розрахунки

Запропоновані цифрові заходи з удосконалення онлайн-менеджменту демонструють високий рівень економічної ефективності та стратегічної доцільності для підприємства. Загальні інвестиції у розмірі 200 тис. грн спрямовані на ключові напрямки цифрової трансформації – підвищення лояльності клієнтів, покращення користувацького досвіду, розширення онлайн-присутності та персоналізацію пропозицій.

Очікуваний економічний ефект протягом 12 місяців становить 900 тис. грн, що забезпечує коефіцієнт рентабельності (ROI) на рівні 450%. Такий результат свідчить про швидку окупність вкладень і значне зростання прибутковості за рахунок:

- Підвищення повторних продажів (програма лояльності);
- Зростання конверсії мобільного трафіку (оптимізація сайту);
- Розширення клієнтської бази (інтеграція з соцмережами);
- Зменшення кількості покинутих кошиків (онлайн-консультації);
- Зростання релевантності пропозицій (персоналізація на основі аналітики).

Крім економічних результатів, впроваджені заходи позитивно впливають на якість сервісу, клієнтський досвід і довгострокову конкурентоспроможність бренду. Таким чином, реалізація цифрових ініціатив сприяє не лише зростанню доходів, а й зміцненню ринкових позицій підприємства в умовах цифрової економіки.

На сучасному етапі розвитку підприємствам недостатньо діяти лише в межах оперативного управління, що зорієнтоване на короткострокові завдання. Особливо це актуально для суб'єктів середнього бізнесу, які функціонують у конкурентному середовищі, де зростає значення гнучкості, адаптивності та довгострокового бачення. У зв'язку з цим ТОВ «Віденська кава» доцільно здійснити перехід до стратегічного типу управління, що передбачає системну розробку, реалізацію та контроль стратегій на середньо- та довгострокову перспективу.

Одним із базових інструментів стратегічного управління є розробка стратегічної карти (balanced scorecard) – інструменту, що поєднує стратегічне бачення з конкретними цілями та індикаторами. Така карта дозволяє підприємству встановити чіткий вектор розвитку та визначити взаємозв'язок між ресурсами, процесами та очікуваними результатами.

Стратегічна карта розвитку ТОВ «Віденська кава» наведена в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Стратегічна карта ТОВ «Віденська кава» (на 3 роки)

Напрям	Стратегічна ціль	Ключові показники ефективності (KPI)	Термін досягнення
1. Фінанси	Збільшити прибутковість бізнесу	Темп приросту чистого прибутку, %	Щорічно
	Знизити витрати виробництва та логістики	Частка витрат у структурі собівартості	Протягом 2 років
	Оптимізувати товарні залишки на складі	Коефіцієнт оборотності запасів	12 міс.
2. Клієнти / Ринки	Збільшити рівень лояльності клієнтів	Індекс NPS (Net Promoter Score), кількість повторних покупок	6–18 міс.
	Розширити ринкову частку	Частка ринку, %	3 роки
	Збільшити продажі через онлайн-канали	Частка онлайн-продажів у загальному обсязі, грн/міс.	12 міс.
3. Внутрішні процеси	Оптимізувати операційні процеси	Кількість автоматизованих бізнес-процесів	1–2 роки
	Підвищити якість продукції та обслуговування	Рівень повернень, %; кількість скарг	Постійно
	Розробити та вивести на ринок нові продукти	Кількість нових позицій в асортименті	18 міс.
4. Персонал і розвиток	Підвищити кваліфікацію персоналу	Кількість тренінгів/курсаних годин на одного працівника	Щороку
	Розвивати систему мотивації	Індекс задоволеності працівників, рівень плинності кадрів	1 рік
	Формувати корпоративну культуру, орієнтовану на клієнта	Наявність кодексу корпоративної етики, результати внутрішнього опитування	1,5 роки

Джерело: власні дослідження

Таким чином, впровадження стратегічного підходу створює основу для сталого розвитку ТОВ «Віденська кава», сприяє довготривалому зміцненню позицій на ринку та покращенню фінансових результатів.

З метою всебічного оцінювання перспектив розвитку ТОВ «Віденська кава» після впровадження комплексу цифрових і стратегічних управлінських заходів доцільно здійснити SWOT-аналіз. Цей інструмент дозволяє виявити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також оцінити зовнішні можливості й загрози, які можуть впливати на подальше функціонування компанії в динамічному конкурентному середовищі.

Проведення SWOT-аналізу є важливим етапом формування стратегічного бачення і дозволяє керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення. Аналіз базується на нових даних, які виникли після реалізації таких заходів, як оптимізація онлайн-продажів, впровадження CRM-системи, персоналізація

маркетингових пропозицій, запуск програми лояльності та розвиток стратегічного планування. Він дозволяє оцінити, наскільки ефективними є ці кроки та які напрями потребують додаткової уваги й ресурсів.

Таблиця 2.19

SWOT-аналіз ТОВ «Віденська кава» після впровадження заходів

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
• Наявність оновленої цифрової інфраструктури (CRM, онлайн-консультації, мобільна версія сайту). • Зростання впізнаваності бренду завдяки активності в соцмережах та програмі лояльності. • Впровадження стратегічного підходу та KPI-системи для управління. • Досвідчений персонал з покращеною кваліфікацією.	• Високі початкові витрати на реалізацію цифрових заходів. • Залежність від стабільності IT-рішень та технічної підтримки. • Недостатня гнучкість у масштабуванні виробництва під зростаючий попит. • Не всі працівники адаптовані до цифрових змін, потреба в додатковому навчанні.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
• Розширення ринку збуту через онлайн-продажі та маркетинг у соцмережах. • Партнерства з іншими брендами або платформами e-commerce. • Виведення нових продуктів відповідно до вподобань онлайн-аудиторії. • Зростання попиту на локальні, якісні кавові продукти.	• Посилення конкуренції в онлайн-сегменті кавового ринку. • Імовірність кібератак або технічних збоїв у CRM та сайті. • Зміни в законодавстві щодо онлайн-торгівлі чи персональних даних. • Фінансові ризики у разі низької окупності інвестицій.

Джерело: власні дослідження

Після реалізації цифрових заходів та впровадження стратегічного управління ТОВ «Віденська кава» отримала суттєві конкурентні переваги, зокрема покращення взаємодії з клієнтами, зростання впізнаваності бренду та покращення внутрішніх процесів управління. Проте для повної реалізації потенціалу необхідно посилити адаптацію персоналу, мінімізувати технологічні ризики та ретельно моніторити рентабельність цифрових інвестицій.

Таким чином, для підвищення ефективності менеджменту ТОВ «Віденська кава» необхідне цілеспрямоване вдосконалення всіх складових управлінської системи. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зростанню конкурентоспроможності підприємства, підвищенню продуктивності праці, стабілізації соціального клімату в колективі та покращенню фінансових результатів.

Отже, в даному пункті було обґрунтовано низку стратегічних і цифрових заходів, спрямованих на удосконалення системи управління ТОВ «Віденська

кава» в умовах сучасного конкурентного середовища. Основну увагу приділено покращенню соціальної складової менеджменту, розвитку клієнтоорієнтованого підходу, підвищенню якості обслуговування, а також ефективному використанню цифрових інструментів, зокрема CRM-систем, програм лояльності, онлайн-консультацій, персоналізованих пропозицій та інтеграції з соціальними мережами.

Запропоновані заходи супроводжувалися економічною оцінкою ефекту, яка показала позитивний вплив на дохідність підприємства, збільшення середнього чека, зниження рівня відмов і зростання кількості повторних покупок. Крім того, впровадження стратегічного підходу до управління з акцентом на цілісне планування, використання стратегічної карти та проведення SWOT-аналізу створює підґрунтя для сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Таким чином, реалізація запропонованих ініціатив дозволяє не лише підвищити ефективність управлінських процесів, а й забезпечити конкурентні переваги, адаптивність до змін ринку та зростання загальної результативності діяльності ТОВ «Віденська кава».

Висновки до розділу 2

У другому розділі було здійснено комплексну аналітичну оцінку ефективності системи менеджменту ТОВ «Віденська кава». Проведений аналіз дозволив зробити наступні висновки.

1. ТОВ «Віденська кава» – це товариство з обмеженою відповідальністю, основною діяльністю якого є виробництво, фасування та реалізація кавової продукції. Підприємство функціонує на українському ринку, спеціалізується на обсмажуванні кавових зерен, виготовленні меленої кави, а також постачанні продукції у торговельні мережі, HoReCa-сегмент та інтернет-магазини. ТОВ «Віденська кава» спеціалізується на повному циклі переробки зеленої кави, її обсмажуванні, фасуванні та реалізації. Компанія є одним із найбільших

імпортерів зеленої кави в Україні, підтримуючи широкий асортимент – близько 70 моносортів із різних країн походження, загальна вага яких на складах коливається в межах 150–200 тон.

2. ТОВ «Віденська кава» демонструє позитивну динаміку основних фінансових показників. Прибуток від операційної діяльності зріс у 1,86 рази, чистий прибуток – більш ніж у 30 разів. Покращилися показники рентабельності активів і власного капіталу, зросла вартість активів і власного капіталу. Водночас зростання кредиторської заборгованості та зниження рівня фінансової незалежності свідчать про необхідність контролю за структурою капіталу. Загалом фінансово-економічний стан підприємства можна оцінити як задовільний з наявністю резервів для підвищення ефективності управління.

3. Оцінка ефективності менеджменту за економічною, соціальною та організаційною складовими показала задовільний рівень управління. Найвищі результати виявлено за інноваційною активністю, найнижчі – у сфері кар'єрного зростання та керованості персоналу. Інтегральні оцінки склали: економічна – 8,31, соціальна – 6,35, організаційна – 2,98. Для покращення ефективності менеджменту доцільно посилити соціальне стимулювання та вдосконалити управлінські процеси.

4. Запропоновані заходи супроводжувалися економічною оцінкою ефекту, яка показала позитивний вплив на дохідність підприємства, збільшення середнього чека, зниження рівня відмов і зростання кількості повторних покупок. Крім того, впровадження стратегічного підходу до управління з акцентом на цілісне планування, використання стратегічної карти та проведення SWOT-аналізу створює підґрунтя для сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

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

1. Ефективність менеджменту підприємства є одним із ключових індикаторів успішності управлінської діяльності, що демонструє здатність керівництва досягати стратегічних і тактичних цілей із раціональним використанням ресурсів. Вона визначається такими чинниками, як чіткість цілей, оперативність управлінських рішень, гнучкість в умовах змін, ефективне використання матеріальних і трудових ресурсів, а також узгодженість дій на всіх рівнях управління. Висока ефективність менеджменту сприяє стабільному розвитку підприємства, зміцненню його позицій на ринку, підвищенню прибутковості та здатності адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. Таким чином, ефективний менеджмент є основою стійкого функціонування підприємства в будь-якій галузі.

2. Ефективність менеджменту є складною та багатовимірною категорією, яка потребує комплексного оцінювання на основі поєднання традиційних фінансових показників з сучасними якісними критеріями. Поділ ефективності на внутрішню та зовнішню дозволяє більш повно оцінити вплив управлінських рішень як на внутрішню організаційну діяльність, так і на позиції підприємства у зовнішньому середовищі. Системний підхід до оцінювання ефективності менеджменту забезпечує об'єктивне розуміння стану управління та створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства.–

3. Методи оцінки ефективності менеджменту підприємства – це сукупність підходів, інструментів та методик, які використовуються для визначення рівня результативності управлінської діяльності підприємства. Вони дозволяють кількісно та якісно оцінити, наскільки ефективно використовуються ресурси, наскільки досягаються стратегічні та тактичні цілі, і в якому стані перебуває система управління в цілому. Методи оцінки ефективності менеджменту

підприємства мають бути комплексними, включати як фінансові, так і нефінансові показники, а також враховувати специфіку діяльності підприємства, цілі управління та зовнішнє середовище. Саме поєднання різних методів забезпечує найбільш об'єктивне уявлення про стан управління та шляхи його вдосконалення.

4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення становлять основу для якісного та обґрунтованого оцінювання ефективності менеджменту підприємства. Українське законодавство встановлює загальні принципи та правила функціонування управлінських систем, тоді як внутрішні документи підприємства й зовнішні джерела інформації дають змогу всебічно аналізувати фактичний стан управління. Запровадження комплексної інформаційної системи та використання сучасних цифрових технологій сприяють прийняттю ефективних управлінських рішень і забезпечують довгострокову стабільність підприємства.

5. ТОВ «Віденська кава» – український виробник кавової продукції, заснований у 1992 році як спільне українсько-австрійське підприємство. Компанія спеціалізується на повному циклі переробки зеленої кави, включаючи обсмажування, купажування та пакування. Завдяки співпраці з постачальниками з різних країн, асортимент продукції охоплює понад 60 моносортів арабіки та робусти з різних куточків світу. ТОВ «Віденська кава» дотримується сучасних стандартів якості, активно впроваджує нові технології в обробці та пакуванні кави, а також орієнтується на формування стабільного іміджу національного бренду. У своїй діяльності підприємство поєднує традиційні рецептури з інноваційними управлінськими підходами, що дозволяє йому підтримувати конкурентоспроможність на динамічному споживчому ринку.

6. Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Віденська кава» свідчить про позитивну динаміку основних параметрів діяльності. Зокрема, прибуток від операційної діяльності зріс у 1,86 рази, а чистий прибуток збільшився більш ніж у 30 разів, що вказує на підвищення загальної ефективності функціонування підприємства. Спостерігається покращення рентабельності активів і власного капіталу, а також зростання вартості активів і власного

капіталу, що свідчить про підвищення інвестиційної привабливості підприємства. Водночас збільшення обсягів кредиторської заборгованості та зниження рівня фінансової незалежності вказують на необхідність посилення контролю за структурою капіталу. У цілому фінансово-економічний стан підприємства можна оцінити як задовільний, із наявністю внутрішніх резервів для підвищення результативності управління.

7. Комплексна оцінка ефективності системи менеджменту ТОВ «Віденська кава» за економічною, соціальною та організаційною складовими засвідчила її задовільний рівень. Найвищі значення отримано за показниками, що характеризують інноваційну активність підприємства, тоді як найменш ефективними виявилися аспекти, пов'язані з розвитком кадрового потенціалу, зокрема, можливості кар'єрного зростання та рівень керованості персоналу. Інтегральні оцінки ефективності склали: економічна – 8,31 бала, соціальна – 6,35 бала, організаційна – 2,98 бала. Це вказує на необхідність впровадження заходів з посилення мотивації персоналу, вдосконалення внутрішньоорганізаційних процесів та посилення управлінської взаємодії.

8. Запропоновані у межах дослідження управлінські рішення щодо цифровізації та стратегічного розвитку підприємства були доповнені орієнтовними розрахунками їх економічного ефекту. За результатами моделювання, впровадження заходів сприятиме зростанню обсягу доходів, підвищенню середнього чека, зменшенню кількості незавершених покупок і загальному зміцненню лояльності клієнтів. Застосування стратегічного підходу до управління з формуванням стратегічної карти цілей і проведенням SWOT-аналізу забезпечує умови для довготривалого розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та ефективності управлінської діяльності в умовах сучасного ринкового середовища.

Таким чином, реалізація запропонованих ініціатив дозволяє не лише підвищити ефективність управлінських процесів, а й забезпечити конкурентні переваги, адаптивність до змін ринку та зростання загальної результативності діяльності ТОВ «Віденська кава».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабіцький Р. В. Сутність та відмінності організаційно-економічного механізму управління підприємством. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2022. № 5-6. С. 64-72.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo_2022_5-6_11
2. Баєва О. В., Новальська Н. І. Менеджмент і адміністрування: навчальний посібник. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 326 с.
3. Байрачна О. К. Функціональна підготовка управлінського персоналу як інструмент підвищення ефективності менеджменту підприємств та організацій. Український журнал прикладної економіки. 2020. Т. 5, № 2. С. 352-358.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_2_44
4. Банар О. В., Кустріч Л. О. Основні аспекти бюджетування та принципи його побудови на підприємствах як технології ефективного менеджменту. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 10. С. 35-41.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2023_10_7
5. Батракова Т. І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. Економічний аналіз. 2015. Том 19. №2. С. 13–19.
6. Бебешко О. В. Удосконалення системи управління на підприємстві. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). Харків : НТУ «ХПИ». 2017. №24(1246). С. 44–47.
7. Бєсєдін М. О., Нагаєв В. М. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант) : підручник. Київ : ЦУЛ, 2005. 496 с.
8. Бікулов Д. Т. Менеджмент: навч. посіб. для здобувачів ступеня вищ. освіти бакалавра спец. «Менеджмент». Запоріжжя: Запорізь. нац. ун-т, 2017. 359 с.
9. Біловол Р. І. Системний підхід до формування методів управління підприємством. Економіка і суспільство. 2018. № 3. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/34.pdf
10. Богданович О. Г. Аналіз ефективності діяльності підприємства на

засадах узгодження інтересів груп економічного впливу. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. № 1. С. 10 – 17.

11. Боднар Т. І. Характеристика основних методів менеджменту в контексті забезпечення ефективного функціонування підприємства. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2020. № 1. С. 93-95. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_1_17

12. Бондар Ю.А., Пісарєва О.В. Механізм впровадження сучасних технологій в управління підприємством. Науковий вісник Льотної академії. Серія: Економіка, менеджмент та право. 2023. Випуск 8. С. 22-29.

13. Бондаренко В., Гонтарук Я. Формування моделей маркетингу взаємодії сільськогосподарських підприємств з виробництва біопалива. Економіка та суспільство. 2022. №37. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-67>

14. Борщ В. І. Аналітичний інструментарій оцінки ефективності систем управління підприємством в інноваційній економіці. Праці Одеського політехнічного університету. 2012. № 2 (39). С. 318–325. URL: <http://pratsi.opu.ua/app/webroot/articles/1364640463.pdf>.

15. Буреннікова Н. В. Результативність функціонування підприємств як систем на засадах SEE-управління: сутність, урахування фактора часу та циклічності. Бізнес Інформ. 2024. № 8. С. 303-309.

16. Волощук Л. О., І Якимчук. О. Сутність інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством в умовах концепції сталого розвитку. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки. 2024. № 9(2). С. 26-33. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_9\(2\)_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_9(2)_5)

17. Ганузек Л.М. Шляхи удосконалення системи менеджменту підприємства. Економіка і менеджмент 2017: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 23-24 берез. 2017 р. Дніпро. 2017. URL: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/4_ganuzek.htm

18. Голей Ю. М. Сутність, завдання та методи діагностики економічної діяльності підприємства на сучасному етапі розвитку ефективного менеджменту. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2023. № 4. С. 58-64.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2023_4_11

19. Гонтарева І. В. Функціональна організованість як фактор оцінки системної ефективності підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2010. № 683. С. 216–223.

20. Гречко А. В., Захаров Н. В. Сутність поняття бізнес-процесу. Управління та діагностування бізнес-процесів на підприємстві. Ефективна економіка. 2024. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_9_27.

21. Добровольська О. В., Зубко О. В., Корогод І. А. Менеджмент ефективності та конкурентоспроможності підприємств – домінанти в системі антикризового менеджменту. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки. 2022. № 12. С. 151-157. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_12_21

22. Єлісєєва О. К. Методологія управління ефективністю роботи підприємства. Статистика України. 2004. № 3. С. 66–71.

23. Жовновач Р. І., Петленко Т. Г., Орлова А. А. Технології управління підприємством в системі менеджменту. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 1. С. 18–23. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-2>

24. Заєць М. А., Мірошніченко О. В., Скальська А. Р. Шляхи удосконалення системи управління підприємством. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. Випуск 2 (74). 2024. С. 116-122. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/3072/3518>.

25. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ, 2011. 644 с.

26. Іванюта П. В., Білецька Н. В., Шмагельська М. О., Британська Н. Н. Ефективність системи менеджменту за показниками діяльності підприємства. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2021. № 27. С. 133-143. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2021_27_16

27. Іванюта П. В., Пиріжок С. Є. Обґрунтування ефективності і результативності менеджменту на підприємстві. Проблеми інноваційно-

інвестиційного розвитку. 2023. № 31. С. 27-36.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2023_31_5

28. Капталан С. М., Літвінов О. С. Визначення сутності та складових організаційно-економічного механізму управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. Управління розвитком. 2016. № 3 (185). С. 59-65.

29. Капталан С. М., Літвінов О. С. Організаційно-економічні складові механізму управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. Financial-economic and innovative support of entrepreneurship development in the spheres of economy, tourism and hotel-restaurant business : collective monograph / Ed. by Doctor of Economic Sciences, Prof. Yatsenko V. M. Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2017. P. 318-327.

30. Капталан С. М., Літвінов О. С. Складові організаційно-економічного механізму управління підприємством. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2017. № 3 (18), Т. 1. С. 41-45.

31. Капустін О. О. Оцінка та підвищення ефективності менеджменту виробничого потенціалу інноваційно активних підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. 2024. № 12. С. 165-178.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2024_12_21

32. Коненко В. В., Соколов Д. В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємств. Ефективна економіка. 2021. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/76.pdf

33. Кононенко Ж., Грибовська Ю., Карнаухова, Г. Інформаційно-аналітичне забезпечення в системі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2023. № 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-74>.

34. Криворучко О. М., Токарев Є. К. Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства: сутність та основні положення. Економіка транспортного комплексу. 2024. Вип. 44. С. 7-24.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2024_44_3

35. Кузьмін О. Є., Георгіаді Н. Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства : монографія. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська

політехніка», 2006. 368 с.

36. Кунаєв А. Ю. Основні підходи до оцінювання ефективності менеджменту промислового підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. 2015. Вип. 14(2). С. 100-104. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_14\(2\)__29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_14(2)__29)

37. Кунаєв А. Ю. Використання методології системного підходу до оцінювання ефективності менеджменту авіабудівного підприємства. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2018. Т. 29(68), № 1. С. 34-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2018_29_1_9

38. Лопушинська О. В. Особливості оцінки ефективності менеджменту ресурсозберігаючого розвитку підприємств агропродовольчої сфери в контексті сталого розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 4(2). С. 160-165. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_4\(2\)__29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_4(2)__29)

39. Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Яхницька В. П. Стратегічні аспекти ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища. Економіка та держава. 2020. № 11. С. 24-27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2020_11_6

40. Мартинович Н. О. Від результату до ефективності: соціально-економічний контекст розбудови територій пріоритетного розвитку. Бізнес Інформ. 2022, №4. С. 65–74. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022_4_0_65_74

41. Місько Г. А. Сутність поняття результативність та ефективність в менеджменті. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Збірник наукових праць №3-4 (276-277), 2020. С. 97-102. <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2020/276-277/pdf/97-102.pdf>

42. Пасько А.В., Стоянець Н. Сутність проблеми організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємств. Економіка та суспільство. Випуск № 62. 2024 <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3930/3853>

43. Пащенко О.П. Ефективність менеджменту: основний зміст та особливості оцінки. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Випуск 7. С. 443-447. URL: <http://global-national.in.ua/archive/7-2015/96.pdf>

44. Перерва П. Г., Кравчук А. В. Ефективність як економічна категорія. Вісник НТУ «ХП», Серія: Економічні науки. 2018. № 15 (1291). С. 137– 143. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161789675.pdf>

45. Петков О. І. Методичні підходи до оцінювання економічної ефективності підприємств харчової галузі України. Економіка та управління національним господарством. 2019. № 42. С. 35–39.

46. Петренко М. І., Драбовський А. Г., Іванюта П. В., Петренко В. М. Фінансовий менеджмент з основами фінансової діагностики підприємства: підручник. За заг. ред. професора М. І. Петренка. у 2-х т. Т. 1. Вінниця, «МЕРКЬЮРІ-ПОДІЛЛЯ», 2021. 456 с.

47. Петренко М. І., Драбовський А. Г., Іванюта П. В., Петренко В. М. Фінансовий менеджмент з основами фінансової діагностики підприємства: підручник. За заг. ред. професора М. І. Петренка. у 2-х т. Т. 2. Вінниця, «МЕРКЬЮРІ-ПОДІЛЛЯ», 2021. 520 с.

48. Петренко М. І., Драбовський А. Г., Іванюта П. В., Петренко В. М. Бюджетування на підприємстві: підручник. Вінниця, «МЕРКЬЮРІ-ПОДІЛЛЯ», 2022. 600 с.

49. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. Економіка та управління підприємствами. 2018, Вип 4. С. 100–106.

50. Погорелова Т. О. Оцінка ефективності менеджменту підприємства. Вісник НТУ «ХП» (економічні науки). 2020. № 1. С. 79-83. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/d1cab0ed-becc-47b1-8fe5-6b6704c84a4d/content>

51. Погребняк А. Ю., Ліннік І. М. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2017. № 19. С. 187 - 192.

52. Семенчук Т. Б., Пахота Н. В., Шленський О. М. Забезпечення

ефективної діяльності підприємства на основі сучасних інструментів менеджменту. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 72(2). С. 13-17. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2021_72\(2\)__4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2021_72(2)__4)

53. Синіговець О. Сучасні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємств. Вісник Національного технічного університету «ХПІ», 2020. Вип. 58. С. 8–13.

54. Ситник Г. В., Архіпов Н. М. Система управління ефективністю операційної діяльності підприємства. Проблеми економіки. 2018, № 1 (35). С. 223–230

55. Старовірець А. С. Структуризація управлінської діяльності. Економіка і регіон. 2012. №2. С. 99–104.

56. Турило А. М., Турило А. А., Короленко Р. В. Удосконалення системи і класифікації фінансово-економічних показників, як чинник забезпечення ефективного менеджменту, обґрунтованої оцінки потенціалу та якісного розвитку підприємства. Вісник Криворізького національного університету. 2022. Вип. 54. С. 16-22. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vktu_2022_54_5

57. Устенко А.О., Малинка О. Я. Управління інтегративною соціально-економічною системою підприємства (інформаційно-аналітичний аспект) : монографія. Івано-Франківськ : Фоліант, 2013. 270 с.

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

59. Халатур С. М., Масюк Ю. В., Карамушка Д. К., Губаренко І. С. Фінансова стратегія в контексті ефективного менеджменту підприємства. Агросвіт. 2023. № 2. С. 9-15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2023_2_4

60. Чкан А. С., Кириченко Н. В., Касай П. Г. Діджиталізація бізнес-процесів як базис забезпечення ефективного менеджменту сучасного підприємства. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2021. Т. 26, Вип. 3. С. 60-66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2021_26_3_11

61. Щербина А. М. Оцінювання ефективності менеджменту персоналу туристичних підприємств. Дис. на здобуття ступеня кандидата наук 08.00.04. 2016. 226 с.

62. Язіна В. А., Кучер М. М., Стеблюк Н. Ф. Шляхи підвищення ефективності менеджменту на підприємствах готельного господарства у сучасних умовах. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2021. Вип. 4. С. 81-85.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe_2021_4_15

ДОДАТКИ

