



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В.о. зав. каф. _____ проф. Копитко В.І.
« ____ » червня 2025 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**Управління ефективністю діяльності Товариства з обмеженою
відповідальністю «Кондитерська фабрика «Ярич»**

Студентки 4 курсу, групи ММ-41з
спеціальності 073 «Менеджмент»

Цурбанової Анастасії Романівни

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____
(підпис)

Копитко Василь Іванович
(прізвище, ім'я, по-батькові)
доктор економічних наук, професор
(науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент: _____
(підпис)

Казанчик Оксана Василівна
(прізвище, ім'я, по-батькові)
маркетинг-директор ТОВ «Кондитерська фабрика «Ярич»
(науковий ступінь, вчене звання або посада)

Львів - 2025

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра	менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь	бакалавр
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри менеджменту
та міжнародного бізнесу

Копитко В.І.

«___» лютого 2025 року

З А В Д А Н Н Я СТУДЕНТЦІ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Цурбановій Анастасії Романівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи:	Управління ефективністю діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Кондитерська фабрика «Ярич»
-----------------	--

Керівник роботи:	Копитко Василь Іванович
------------------	-------------------------

доктор економічних наук, професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від 12 лютого 2025 року №12

2. Строк подання студентом роботи	30 травня 2025 року
-----------------------------------	---------------------

3. Вихідні дані до роботи	Нормативно-правові акти та закони України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані
---------------------------	--

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)	Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.
--	---

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)	Рис.1.1–1.4, табл.1.1– теоретичні засади ефективного управління підприємством
--	---

	Рис. 2.1 – 2.5 і табл. 2.1. – 2.7 – організаційно-економічна оцінка ефективності управління у ТОВ «Кондитерська фабрика «Ярич»
--	--

	Рис. 3.1-3.5 і табл 3.1 - напрями підвищення ефективності управління у ТОВ «Кондитерська фабрика «Ярич»
--	---

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання: 19 лютого 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>лютий- 2025 р.</i>	<i>Остаточне затвердже- ння плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>березень- 2025р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>квітень- 2020 р.</i>	
4.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>травень- 2025 р.</i>	<i>Перевірка на унікальність</i>
5.	<i>Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи</i>	<i>червень – 2025 р.</i>	

Студентка

(підпис)

Цурбанова А. Р.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Копитко В. І.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Цурбанова А. Р. Управління ефективністю діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Кондитерська фабрика «Ярич». Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент». Львів, 2025.

Обсяг роботи становить 71 сторінку, включаючи 9 таблиць, 14 рисунків.

Автором визначено зміст та значення ефективності управління підприємством; охарактеризовано ефективність управління підприємства та чинники що на неї впливають; описано методику дослідження ефективності управління підприємством; надано загальну організаційну характеристику підприємства; досліджено фінансово-економічну діяльність ТОВ «КФ «Ярич»; здійснено аналіз ефективності управління підприємством; розглянуто ефективне управління діяльністю підприємства як запоруку його успіху; розроблено шляхи підвищення ефективного управління у ТОВ «КФ «Ярич».

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено пропозиції.

Ключові слова: ефективність, прибуток, ефективне управління, показники ефективності, чинники впливу, ліквідність, фінансові чинники, фінансові важелі.

ANNOTATION

Anastasia Tsurbanova. Management of the effectiveness of the activities of the Limited Liability Company "Confectionery Factory "Yarych". Manuscript.

Study for obtaining a bachelor's degree in the field of knowledge "Management and administration" specialty "Management". Lviv, 2025.

The volume of the work is 71 pages, including 9 tables, 14 figures.

The author defines the content and meaning of the efficiency of enterprise management; the efficiency of enterprise management and the factors affecting it are characterized; the method of researching the efficiency of enterprise management is described; he general organizational characteristics of the enterprise are provided; the financial and economic activity of LLC "KF "Yarych" was investigated; an analysis of the efficiency of enterprise management was carried out; effective management of the enterprise's activities is considered as a guarantee of its success; developed ways to improve effective management in LLC "KF Yarych".

Based on the processing of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were made and suggestions were made.

Key words: efficiency, profit, effective management, indicators of efficiency, factors of influence, liquidity, financial factors, financial levers.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	9
1.1 Зміст та значення ефективності управління підприємством	9
1.2 Ефективність управління підприємства та чинники що на неї впливають	18
1.3 Методика дослідження ефективності управління підприємством..	28
Висновки до I розділу.....	31
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ У ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «ЯРИЧ»....	33
2.1 Загальна організаційна характеристика підприємства	33
2.2 Дослідження фінансово-економічної діяльності ТОВ «КФ «Ярич»	38
2.3 Аналіз ефективності управління підприємством.....	43
Висновки до II розділу.....	48
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «ЯРИЧ».....	50
3.1 Ефективне управління діяльністю підприємства є запорукою його успіху.....	50
3.2 Шляхи підвищення ефективного управління у ТОВ «КФ «Ярич»	57
Висновки до III розділу.....	66
ВИСНОВОК.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71

ВСТУП

Актуальність обраної теми дослідження. Досягнення високої результативності функціонування підприємства при раціональному використанні як живої, так і уречевленої праці є ключовим завданням ефективного управління, що обумовлює його надзвичайну важливість. Рівень ефективності виявляється через узагальнюючі показники, які демонструють результативність управлінської діяльності підприємства.

На практичному рівні ефективність управлінської діяльності вимірюється шляхом співвідношення отриманого результату до сукупності витрат, що забезпечили його досягнення. Управління підприємством вважається ефективним тоді, коли встановлено причинно-наслідкові взаємозв'язки між виробничими процесами, що дозволяє не лише оцінити кінцевий результат, а й з'ясувати витрати, що були понесені для його реалізації. Саме тому ефективність управління, як правило, оцінюється за допомогою відносних показників, які формуються на базі двох основних груп параметрів — результативності та витрат.

Під поняттям ефективного управління розуміється такий вид ефективності, який відображає загальний рівень результативності функціонування економічної системи підприємства. Його характерною рисою є переважно вартісний зміст як затрат на досягнення цілей, так і самих результатів діяльності (наприклад, прибуток). Як і будь-яка інша форма діяльності, управління потребує чіткого оцінювання з точки зору його ефективності. У результаті численних досліджень, проведених вченими та фахівцями, було отримано неоднозначні висновки щодо впливу управлінського персоналу на загальну ефективність функціонування організацій. Лише в останній час провідні компанії почали визнавати важливу роль менеджерів у досягненні стратегічних успіхів організацій.

Оцінювання ефективності управління можливе за результатами діяльності об'єктів управління та перебігом управлінських процесів. Проте для

встановлення ефективності необхідно застосовувати іншу інтерпретацію вихідної логічної формули. Наприклад, управлінські рішення, які дозволяють досягти заданого результату з мінімальними витратами на управлінську діяльність, вважаються більш ефективними. Або ж ситуація, коли забезпечено максимальний результат при обмежених витратах на управління, свідчить про найвищий ступінь ефективності управлінських процесів.

Методологічну основу дослідження теми становлять напрацювання відомих учених, спеціалістів та науковців, які займалися аналізом показників покращення управлінської ефективності підприємств. Зокрема, вивчалися праці І.М. Бойчика, О.О. Гетьмана, І.В. Ковальчука, С.Ф. Покропивного, Ю.В. Пономарьової, В.А. Сідуна, В.М. Шаповала та інших. Водночас, у контексті мінливості та непередбачуваності сучасного економічного середовища, виникає необхідність у подальшому дослідженні шляхів стабілізації та підвищення ефективності функціонування підприємств з урахуванням нових викликів. У цьому контексті було опрацьовано наукові напрацювання таких авторів, як З.А. Капелюк, К.А. Раїцький, А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулін, М.І. Баканов, О.Ю. Денисов, Г.В. Савицька та ін.

Об'єктом цього дослідження є економічні процеси, що стосуються вдосконалення управлінської ефективності у діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Кондитерська фабрика «Ярич» в умовах сучасного господарювання.

Предметом даного дослідження виступають основні тенденції, закономірності та шляхи підвищення результативності управління функціонуванням підприємства, а також його економічні й фінансові показники, що формуються під впливом як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів, відображених через систему економічної інформації.

Основною метою проведеного дослідження є аналіз ефективності управлінських процесів на підприємстві в умовах сучасної економіки з урахуванням мотиваційних аспектів, визначених принципів, затверджених критеріїв результативності та запропонованих рекомендацій.

Для реалізації поставленої мети необхідно було вирішити наступні завдання:

- визначити сутність та роль ефективного управління діяльністю підприємства; охарактеризувати рівень ефективності управління та фактори, що мають на нього вплив;
- представити методичний підхід до дослідження результативності управлінських процесів на підприємстві;
- надати загальну організаційну характеристику досліджуваного підприємства;
- здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «КФ «Ярич»;
- провести оцінку рівня ефективності управління підприємницькою діяльністю;
- розкрити значення ефективного менеджменту як основи успішної діяльності підприємства;
- запропонувати шляхи удосконалення управління в умовах функціонування ТОВ «КФ «Ярич».

Базою для проведення дослідження у кваліфікаційній роботі слугували нормативно-правові документи, що регламентують діяльність підприємств, науково-методична література, підручники, монографічні дослідження, наукові публікації провідних фахівців, матеріали періодики, а також фінансова звітність ТОВ «Кондитерська фабрика «Ярич».

У процесі виконання дослідження було застосовано загальнонаукові методи пізнання, зокрема аналіз, порівняння, узагальнення, а також індексний метод, графічне подання даних, логічні прийоми, методи економічного та економіко-статистичного аналізу.

Практичне значення отриманих результатів полягає у формуванні конкретних пропозицій щодо вдосконалення управлінських процесів у ТОВ «Кондитерська фабрика «Ярич» з метою підвищення їх ефективності.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи включають вступ, три основних розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Загальний обсяг дослідження становить 71 сторінку друкованого

тексту, включає 9 таблиць, 14 ілюстрацій та список використаних джерел, що налічує 62 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ

ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Зміст та значення ефективності управління підприємством

Ефективність управління на підприємстві в умовах практичної управлінської діяльності є об'єктивною необхідністю, яка, з огляду на сучасні реалії, має реалізовуватися не лише інтуїтивно або на основі досвіду, як це часто трапляється, а й на основі наукового підходу. Це зумовлює передусім потребу у створенні методологічної основи для управління ефективністю виробничої діяльності, яка має спиратися на чітке якісно-кількісне визначення цього явища та враховувати ключові фактори, що впливають на його формування. Методологія повинна мати універсальний характер, аби бути застосовною в різноманітних соціально-економічних системах, незалежно від їхньої ієрархічної побудови чи специфіки функціонування. Окрім цього, у нинішніх умовах значний вплив на результативність управлінських рішень справляє програмне забезпечення, що обумовлює необхідність забезпечення економічної доцільності та простоти у використанні для суб'єктів управління. Таким чином, ефективність виробничих процесів стає ключовим якісним параметром у системі створення продукції чи надання послуг на всіх рівнях господарювання. Управління ефективністю діяльності підприємства виступає базовим стратегічним напрямом функціонування будь-якого суб'єкта господарювання.

Під ефективністю управління підприємством слід розуміти обґрунтовану сукупність стратегічних і тактичних управлінських дій організації. Велика кількість підприємств стикається з банкрутством або значними фінансовими втратами через нерентабельність виробництва, яка, у свою чергу, часто

спричинена неефективними управлінськими рішеннями, не орієнтованими на довготривалий розвиток.

«Ефективність управління підприємства визначається як показник результативності діяльності виробництва у сфері розподілу та переробки наявних ресурсів з метою виготовлення продукції. Її можна вимірювати за допомогою коефіцієнтів, які відображають співвідношення отриманих результатів до витрачених ресурсів, або через обсяги виготовленої продукції та її асортимент» [7].

Ефективність управління підприємством є комплексним показником, що відображає кінцеві результати застосування виробничих ресурсів і трудового потенціалу в межах певного часового періоду. Ефективність функціонування підприємства та продуктивність його системи є, по суті, взаємозамінними поняттями, оскільки характеризують одні й ті самі процеси результативності. Водночас важливо розуміти, що загальна продуктивність системи є значно ширшим поняттям порівняно з такими характеристиками, як продуктивність праці чи рентабельність виробництва.

Ефективність управління підприємством виступає об'єктивною економічною категорією, яка визначає рівень досягнення як загальних, так і окремих цілей за рахунок максимально раціонального використання наявних ресурсів.

«У контексті сфер застосування ефективності виокремлюють загальну, локальну та часткову її форми. Загальна ефективність відображає результативність управлінських дій підприємства в цілому; локальна – оцінює окремі етапи виробництва, розподілу, обміну та споживання; часткова – стосується ефективності управління у процесах, пов'язаних із використанням конкретних видів ресурсів, зокрема засобів і предметів праці, капітальних інвестицій, трудових ресурсів тощо» [5].

Вкрай важливо розробляти та впроваджувати такі управлінські підходи до керування підприємствами, які б дозволяли досягти гармонії між інтересами

національного господарства загалом і окремих його складових частин. Залежно від напрямку оцінювання ефективності управління підприємством, виділяють такі її види: ефективність функціонування чинного виробництва на всіх його рівнях; ефективність капіталовкладень, які спрямовуються на будівництво, модернізацію, реконструкцію та технічне переоснащення підприємства з метою запуску нової продукції, нарощування обсягів випуску; ефективність науково-технічного прогресу; результативність у сфері зовнішньоекономічної діяльності; ефективність заходів щодо охорони довкілля.

Залежно від цільового призначення та методики обчислення, ефективність поділяється на абсолютну та порівняльну. Абсолютна економічна ефективність визначається для підприємства загалом і відображає сумарний результат (віддачу), отриманий від використання наявних ресурсів і здійснених витрат.

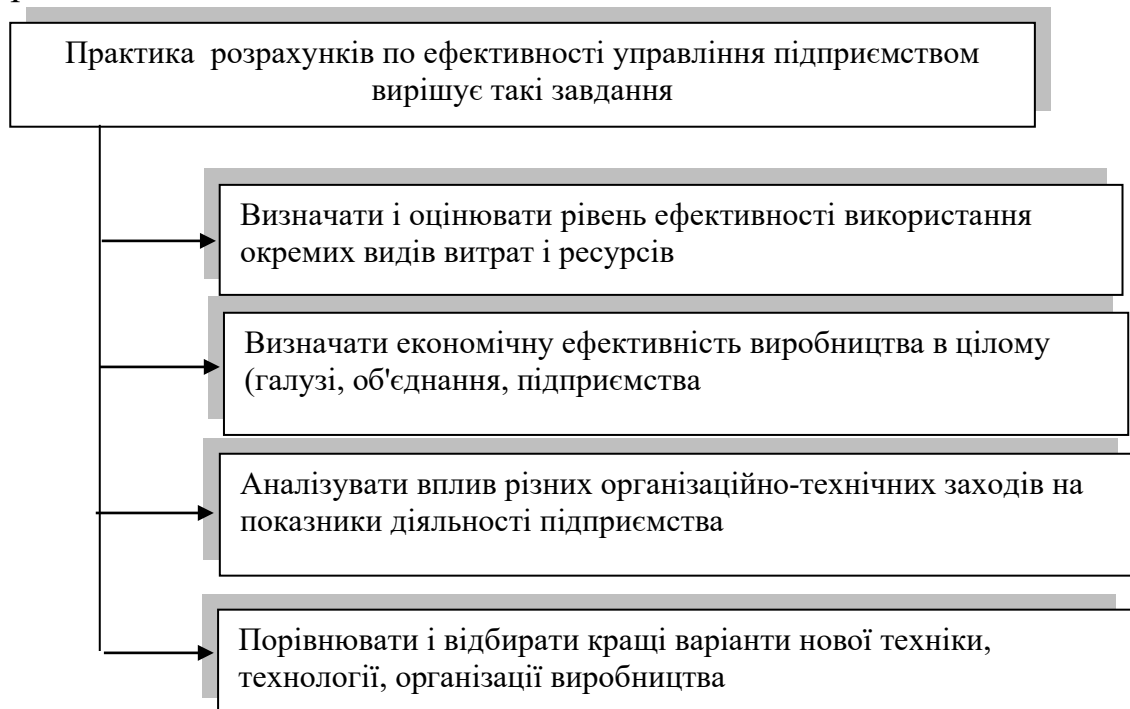


Рис. 1.1. Завдання розрахунків щодо ефективності управління підприємством*

* Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених [2]

Порівняльна ефективність демонструє економічну доцільність одного з можливих варіантів порівняно з іншими, орієнтуючись на оптимальне використання ресурсів та мінімізацію витрат. У процесі аналізу й вибору найефективніших організаційно-технічних рішень застосовуються відповідні

критерії та оціночні показники. Основні завдання, які ставляться при розрахунках ефективності управління підприємством, нами були систематизовані (див. рис. 1.1).

Критерії виступають відображенням загального підходу або принципу при оцінюванні економічної ефективності, тоді як показники є конкретними інструментами, за допомогою яких ця оцінка здійснюється.

У контексті функціонування ринкової економіки доцільно вважати основним критерієм економічної ефективності досягнення максимального прибутку від виготовлення та реалізації продукції за умови мінімізації витрат.

Складна структура виробничих процесів, численні взаємозв'язки та велика кількість чинників, що на них впливають, суттєво відображаються на загальному рівні ефективності діяльності підприємства. У зв'язку з цим оцінювання ефективності доцільно проводити із застосуванням комплексу як узагальнених, так і часткових показників. Ці показники дозволяють всебічно оцінити економічний ефект від реалізації стратегічних заходів, спрямованих на вдосконалення виробничих конструкцій, технологічних процесів та організаційної структури виробництва.

Підвищення якості та ефективності функціонування підприємства за ринкових умов можливе лише за умови органічного поєднання сучасних технологічних рішень із належним рівнем організації праці та виробництва, що реалізується через механізми менеджменту. Річний обсяг економії, отриманий внаслідок реалізації певного заходу, визначається з урахуванням періоду, протягом якого цей захід діє, і відображає ту частину загальної річної економії, яку підприємство реально може одержати до завершення фінансового року. Цей обсяг економії обов'язково потрібно враховувати при визначенні рівня зниження собівартості виготовленої продукції.

Слід враховувати, що заходи, спрямовані на удосконалення організаційної складової виробництва, відносяться до категорії маловитратних засобів розвитку підприємства, а отже, мають бути інтегровані у стратегічні документи підприємства, зокрема в бізнес-план. У даній роботі наведено

класифікацію ефективностей управління підприємством відповідно до окремих ознак (див. рис. 1.2).

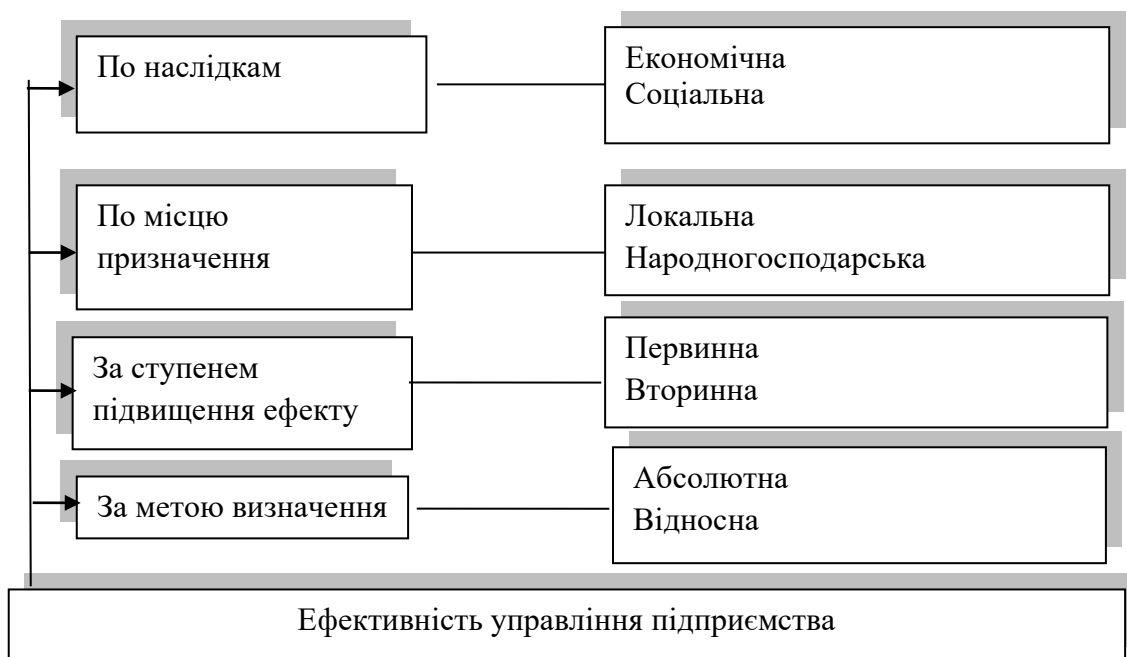


Рис. 1.2. Класифікація ефективностей управління підприємства за ознаками*

*Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених [5]

Перехідна економія, яка виникає внаслідок реалізації організаційних заходів у сфері виробництва, визначається як загальна сума зекономлених ресурсів, що утворюється у майбутніх періодах після завершення поточного року. Її розрахунок здійснюється на основі показників середньорічної собівартості продукції, фактичної собівартості на кінець звітного року, а також обсягів виробленої продукції та наданих послуг у наступних роках.

Результативність управління підприємством у процесі виробництва продукції займає ключову позицію в системі економічних категорій, оскільки від її правильного трактування залежить неупереджене визначення ефективності через відповідну систему показників і правильне тлумачення критерію ефективності. Головним критерієм ефективності управління будь-яким підприємством є його прибутковість, тобто доходи від реалізації мають перевищувати витрати на виробництво.

Як економічна категорія, ефективність управління підприємством має відображати дію об'єктивних економічних законів, що проявляються у

продуктивності виробничої діяльності. Вона демонструє кінцевий позитивний результат від застосування виробничих ресурсів і трудових затрат, а також ефективність використання залучених інвестицій. Саме тому доцільно розрізняти поняття «ефект» та «економічна ефективність».

Оскільки ефективність управління підприємством є багатограним і складним економічним явищем, її визначення потребує застосування цілісної системи показників, які одночасно враховують специфіку функціонування підприємства та його особливості.

Рівень ефективності управління підприємством формується під впливом сукупності взаємопов'язаних факторів, які впливають на напрямки його розвитку. Для її оцінювання використовується визначений критерій та комплекс показників, які враховують дію економічних законів та вплив різноманітних факторів. Як зазначено у джерелі, «ефективність управління підприємства визначається відповідно як ефективність галузей і виробництва окремої продукції і послуг, а також окремих заходів» [16]. У зв'язку з цим застосовуються різні економічні індикатори, які мають бути тісно взаємопов'язаними та відповідати єдиному критерію ефективності. При цьому ці показники не є універсальними для оцінки ефективності окремих галузей, видів продукції, економічно-організаційних рішень, інновацій та передових методів управління.

Система показників, що застосовується для аналізу ефективності управління підприємством, повинна забезпечувати повну оцінку ефективності використання всіх ресурсів підприємства та охоплювати усі основні економічні індикатори. Важливою умовою є безперервне здійснення розрахунків ефективності на всіх етапах: починаючи з розробки проєктного плану, його затвердження і до етапу фактичного виконання. Не всі показники у цій системі мають однакову вагу: вони поділяються на основні, або узагальнюючі, та додаткові, які відображають окремі функціональні аспекти діяльності.

Валовий продукт (або валова продукція) – це обсяг продукції, виробленої підприємством за певний звітний період, виражений у натуральній або

грошовій формі. Валовий дохід при цьому визначається як різниця між вартістю валової продукції та витратами на використанні матеріальні ресурси:

$$Вд = Вп - М \quad (1.1)$$

Чистий дохід визначається як різниця між загальною вартістю валової продукції та сукупними витратами, пов'язаними з її виготовленням:

$$Чд = Вп - Зв \quad (1.2)$$

Чистий дохід також можливо обчислити шляхом віднімання суми витрат на оплату праці від загального обсягу валового доходу:

$$Чд = Вд - О \quad (1.3)$$

Частину продукції, виготовленої підприємством, реалізують. Одночасно з цим відбувається реалізація частини чистого доходу, що міститься в цій продукції. Частина чистого доходу, яка була реалізована, повертається до підприємства у вигляді прибутку. Таким чином, чистий дохід є категорією, що належить до сфери виробництва, і визначається під час розподілу валової продукції, в той час як прибуток є категорією, що охоплює сфери як виробництва, так і обміну. Його обчислюють як різницю між доходом від реалізації продукції та її повною собівартістю:

$$\Pi = Вр - Сп \quad (1.4)$$

Трудомісткість визначається як відношення затрат праці (ЗП) до валової продукції (ВП):

$$T_p = \frac{Зп}{ВП}, \text{ люд. год.} \quad (1.5)$$

Фондоозброєність праці характеризується як співвідношення основних фондів (ОсФ) до середньорічної чисельності працівників (СрП):

$$\Phi_o = \frac{ОсФ}{СрП}, \text{ грн.} \quad (1.6)$$

Обсяг валового продукту на одного середньорічного працівника обчислюється через співвідношення валового продукту (ВП) та числа середньорічних працівників (СрП):

$$ВП\text{ на }1\text{П} = \frac{ВП}{СрП}, \text{ грн.} \quad (1.7)$$

Виробництво валової продукції на одну люд.год (ВП1лг) розраховується як співвідношення вартості валової продукції (ВП) до трудових витрат (ЗП):

$$ВП\text{ на }1\text{л.г.} = \frac{ВП}{ЗП}, \text{ грн.} \quad (1.8)$$

Відпрацьований час одного працівника розраховується як співвідношення витрат праці (ЗП) до середньорічної чисельності працівників (СрП):

$$ВЧ\text{ на }1\text{П} = \frac{ЗП}{СрП}, \text{ люд. год.} \quad (1.9)$$

Рівень рентабельності є основним показником ефективності роботи підприємства. Він визначається як відсоткове співвідношення між прибутком і повною собівартістю продукції. Ці дані застосовуються для оцінки як загальної ефективності підприємства, так і результативності виробництва окремих видів продукції.

Економічну ефективність управління підприємством можна трактувати як зменшення витрат часу або праці при зростанні обсягів виробництва. Вона вимірюється через відношення обсягу валової продукції до витрат на живу та уречевлену працю, необхідних для її виготовлення. Для оцінки якості продукції при її виробництві використовуються різноманітні показники, такі як технологічні, естетичні, відповідність стандартам, техніко-експлуатаційні та інші. Що стосується оцінки економічної ефективності, застосовуються різні методи, зокрема: порівняння (звітні дані порівнюються з плановими або з результатами попередніх років); визначення питомої ваги (для аналізу структури виробництва); коефіцієнти (для аналізу ефективності використання засобів виробництва); процентні співвідношення (для розрахунку

рентабельності, товарності тощо); ланцюгові підстановки (для визначення впливу окремих факторів на загальний результат) тощо (див. рис. 1.3).

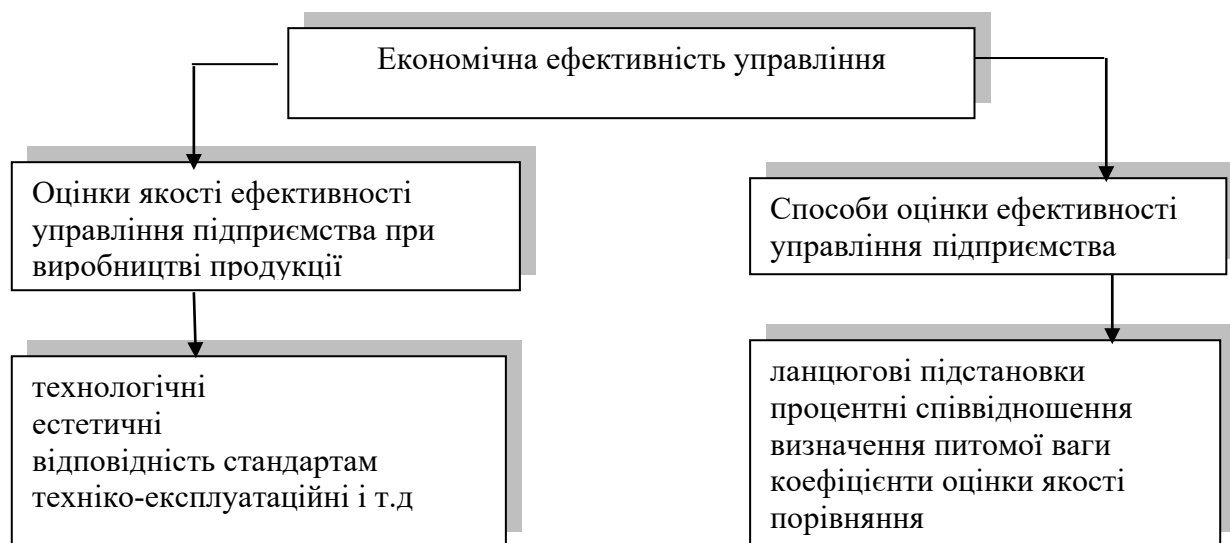


Рис. 1.3. Показники та способи оцінки ефективності управління підприємства*

*Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених [10]

З погляду економічної теорії та практики, важливо правильно тлумачити категорію ефективності, оскільки вона є фундаментальною в системі економічних понять. Від того, наскільки адекватним буде її трактування, залежить точність системи оцінки ефективності виробничої діяльності та використання відповідних показників, а також розуміння критеріїв ефективності і методів розрахунку цих показників.

У більшості економічних джерел можна знайти різні підходи до визначення сутності критерію та показників ефективності, зокрема у контексті: різниці між тим, що вважати головним показником результатів виробництва, і тим, що є доцільним при вимірюванні витрат, необхідних для отримання цих результатів; різниці між економічною ефективністю суспільного виробництва, народного господарства та суспільства в цілому.

Економічну ефективність управління підприємством слід розглядати як категорію, що відображає доцільність взаємодії при використанні ресурсів, виробництві, розподілі, обміні та споживанні економічних благ на різних рівнях управління та територіях.

З урахуванням цього, можна чітко визначити і сутність ефекту. Не слід розглядати ефект лише як кінцевий результат. Результат може бути досягнутий і без досягнення ефективності. Наприклад, можна працювати з високою продуктивністю і досягати результатів, але при цьому виробляти продукцію, яка не буде мати попиту або практичного використання. У такому випадку немає ні ефективності, ні ефекту. Таким чином, ефект слід розуміти як корисний і раціональний результат кожної стадії відтворювального процесу.

Показники ефективності управління підприємством є інструментами для аналізу стану та динаміки економічних процесів. Вони повинні точно відображати реальні процеси і бути надійним засобом для прийняття управлінських рішень. Принципи їх розробки є загальновідомими. Наприклад, вони мають забезпечувати точне відображення суті критерію ефективності і бути зручними для використання. Завдяки цим показникам можна виявити резерви для збільшення економічного ефекту при мінімальних додаткових витратах ресурсів.

Ефективність управління підприємством як економічна категорія є результатом дії об'єктивних економічних законів, які проявляються у результативності виробничої діяльності. Вона виступає у вигляді досягнення мети суспільного виробництва. Економічна ефективність управління підприємством показує кінцевий корисний ефект від використання засобів виробництва і праці, а також від їх спільних вкладень. У зв'язку з цим важливо розрізняти поняття ефекту та економічної ефективності управління підприємством.

Ефект – це результат конкретних дій, вжитих у процесі виробництва. Економічна ефективність управління підприємством визначається як відношення отриманих результатів до витрат на засоби виробництва і працю. Ефективність управління підприємством є узагальненою економічною категорією, і її якісна характеристика проявляється в ефективному використанні живої і матеріалізованої праці в процесі виробництва.

Як економічна категорія, вона тісно пов'язана з потребою у повнішому задоволенні матеріальних і культурних потреб населення. З цієї причини підвищення ефективності суспільного виробництва полягає в збільшенні обсягів сукупного продукту та національного доходу, що дозволяє задовольняти потреби безпосередніх виробників та суспільства в цілому при мінімальних витратах на одиницю продукції.

Економічна ефективність управлінських процесів на підприємстві полягає в досягненні максимально можливого обсягу продукції при мінімальних витратах праці та фінансів на виробництво одиниці продукції. Вона охоплює не лише взаємозв'язок результатів і витрат виробництва, але й якісні характеристики продукції, її здатність задовольняти конкретні потреби споживача.

Збільшення ефективності управління підприємством сприяє зростанню його доходів, що, в свою чергу, є основою для розширення та вдосконалення виробничих процесів, підвищення рівня заробітної плати та поліпшення побутових умов працівників. Ключовим аспектом цієї проблеми є досягнення значного збільшення обсягів виробництва продукції, необхідної для задоволення матеріальних та культурних потреб суспільства, при кожному рівні витрат – матеріальних, трудових та фінансових.

1.2 Ефективність управління підприємства та чинники що на неї впливають

Ефективність управління підприємствами є об'єктивною вимогою у практиці управлінської діяльності, і сучасні умови визначають необхідність її впровадження не тільки на емпіричному рівні, як це зазвичай відбувається, але й на науковому. Це вимагає, передусім, розробки методології оцінки ефективності управління підприємством, яка повинна базуватись на чітко визначених якісних та кількісних показниках і враховувати ключові фактори її формування. Також вона повинна бути придатною для застосування в різних соціально-економічних системах, що відрізняються специфікою та рівнями ієрархії. Важливо, що ефективність управління підприємством на сьогодні

значною мірою залежить від програмного забезпечення, яке має бути економічно обґрунтованим і доступним для користувачів системи управління. Отже, ефективність управління підприємством є найважливішою якісною характеристикою господарської діяльності на всіх рівнях.

Ефективність управлінського процесу визначається стратегічними та тактичними рішеннями організацій. Багато підприємств зазнають банкрутства чи збитків, або мають нерентабельне виробництво, через те, що управлінські рішення, які стосуються управління виробничими процесами, не є ефективними і не орієнтовані на перспективний розвиток.

Забезпечення стабільної роботи підприємств, що випускають конкурентоспроможну продукцію, є завданням критичної важливості для керівників різних рівнів. "Ефективність управління підприємства — ключова якісна характеристика господарювання на всіх етапах" [8]. Під ефективністю управління підприємством розуміється рівень використання виробничих можливостей, що визначається співвідношенням результатів і витрат у суспільному виробництві. Чим вищий результат при тих самих витратах, тим швидше він збільшується на одиницю витрат суспільно необхідної праці, або чим менші витрати на одиницю корисного ефекту, тим вища ефективність виробництва.

Загальним критерієм ефективності управління підприємством є рівень продуктивності суспільної праці. Процес виробництва на кожному підприємстві здійснюється за участю трьох основних факторів: персоналу (робочої сили), засобів праці та предметів праці. Використовуючи наявні засоби виробництва, персонал створює продукцію, що має суспільну цінність, або надає виробничі й побутові послуги. Це означає, що з одного боку мають місце витрати як живої, так і упередметненої праці, а з іншого — результати виробничої діяльності, які залежать від обсягів використаних засобів виробництва, кадрового потенціалу і рівня їхнього застосування.

Основна проблема підвищення ефективності управління підприємством полягає в досягненні значного збільшення обсягів виробництва продукції на

кожну одиницю витрачених трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. У підсумку це означає підвищення продуктивності суспільної праці, що є основним критерієм підвищення ефективності виробництва.

Підвищення ефективності управління підприємством є важливим завданням, яке зумовлене як постійно діючими факторами, так і специфікою поточного етапу економічного розвитку України.

Проблема ефективності існує не нова, вона виникає у різних формах з часів появи матеріального виробництва та відображає взаємозв'язок виробничих відносин у межах конкретного способу виробництва. В умовах розвитку ринкових відносин, коли результати діяльності одних учасників ринку безпосередньо залежать від чіткої й злагодженої роботи інших, питання ефективності стає критично важливим. Важливим аспектом системи управління підприємством є вміння об'єктивно оцінювати ефективність роботи підприємства.

Система показників ефективності управління підприємством має забезпечувати комплексну оцінку використання всіх наявних ресурсів і враховувати загальноекономічні показники. Особливо важливим є те, щоб розрахунки ефективності управління здійснювалися на всіх етапах: від проектування плану, його затвердження до процесу виконання [16].

У системі показників ефективності управління підприємством не всі показники мають рівну значимість. Виділяють основні й допоміжні (диференційовані) показники. Основні показники зазвичай називають узагальнюючими, тоді як допоміжні — це функціональні, що оцінюють конкретні аспекти діяльності. Узагальнюючі показники відображають кінцеві результати виробництва та реалізацію стратегічних цілей, а функціональні показники слугують для аналізу та виявлення резервів ефективності й усунення вузьких місць у виробничому процесі.

Методологія розрахунку показників ефективності управління підприємством визначає їх мобілізуючу роль. Важливо зазначити, що при орієнтації лише на темпи росту як основний показник ефективності можна пропустити важливий аспект — інтенсифікацію виробництва. Високі темпи росту можуть бути досягнуті через екстенсивні фактори, наприклад, завдяки

додатковим капіталовкладенням на розширення виробництва, що включає нові будівництва, оновлення устаткування чи реконструкцію підприємств, в той час як використання внутрішніх резервів може залишатись низьким.

Рівень економічної та соціальної ефективності управління підприємством значною мірою залежить від множини чинників. Для практичного вирішення завдань важливу роль відіграє класифікація чинників її зростання. Для зручності всі чинники можна класифікувати за обмеженою кількістю групувальних ознак, що допомагає визначити основні напрямки і шляхи покращення ефективності управління підприємством (див. рис. 1.4).

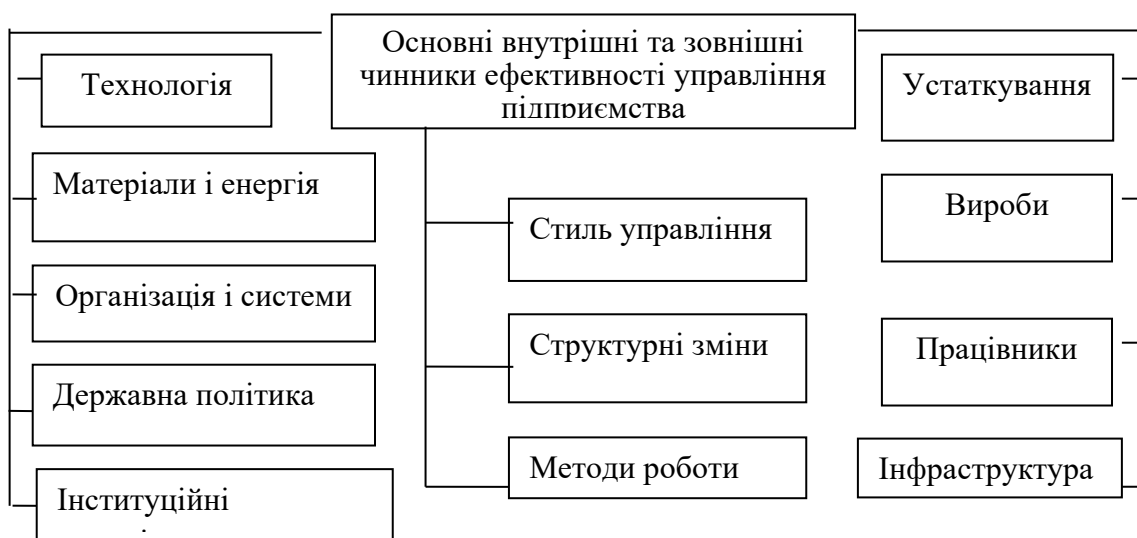


Рис. 1.4. Класифікація внутрішніх та зовнішніх чинників ефективності управління підприємства*

* Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених [22]

Основною сферою наукового управління ефективністю діяльності підприємства є комплексна механізація та автоматизація виробничих процесів, розведення і введення у виробництво високопродуктивних сортів, удосконалення технологічних процесів, збільшення рівня спеціалізації і інтенсифікації виробництва, а також реалізація комплексу організаційно-економічних та інших заходів, спрямованих на підвищення обсягів виробництва та спеціалізації.

Впровадження технологічних інновацій, особливо новітніх форм автоматизації та інформаційних технологій, спричиняє істотні зміни в технічних характеристиках та продуктивності технологічного обладнання, а також у методах організації трудових процесів, підготовці кадрів і підвищенні

їх кваліфікації. Підвищенню продуктивності діючого обладнання сприяють належна організація технічного обслуговування, оптимальні терміни експлуатації, забезпечення необхідної пропорційності в пропускній здатності технологічно зв'язаних груп обладнання, чітке планування завантаження за часом, збільшення кількості змін і зменшення витрат робочого часу протягом зміни.

Необхідність ресурсозбереження на таких підприємствах може бути успішно вирішена через запровадження маловідходних та безвідходних технологій, підвищення виходу корисної продукції або енергії з одиниці витрачених матеріалів, використання дешевших і низькосортних видів сировини, підвищення якості матеріалів за допомогою первинної обробки, заміну імпорتنих сировинних ресурсів вітчизняними, раціоналізацію управління виробничими запасами і розвиток ефективних каналів постачання.

Основним джерелом зростання ефективності управління підприємством є його працівники – керівники, підприємці, спеціалісти, робітники. Продуктивність їх праці визначається методами, технічними засобами, професійними навичками, знаннями, ставленням до праці та здатністю виконувати різні роботи, а також якістю їх управління.

Єдність трудового колективу, раціональний підхід до делегування відповідальності та норм керованості є основними принципами хорошої організації роботи на підприємстві, що забезпечують необхідну спеціалізацію та координацію виробничих і управлінських процесів, що, в свою чергу, веде до підвищення ефективності (продуктивності) діяльності.

Наукова організація праці в усіх підрозділах підприємства повинна зробити ручну працю більш продуктивною шляхом удосконалення методів виконання трудових операцій, використання механізмів та інструментів, а також організації робочих місць. Значний внесок у зростання ефективності виробництва може зробити добре організована система управління, під контролем якої перебувають ресурси та результати діяльності підприємства.

Одним з елементів такої системи є стиль управління, що виступає як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. Кожен керівник, підприємець чи менеджер повинен розуміти, що не існує єдиного ідеального стилю управління для всіх ситуацій.

Загальна ефективність діяльності підприємства залежить від того, коли, де, як і відносно кого застосовується відповідний стиль управління. Стиль управління, що поєднує професійну компетентність, діловитість і високу етику взаємовідносин, впливає на всі напрямки діяльності підприємства. Від нього залежить, наскільки враховуються зовнішні чинники, що сприяють зростанню ефективності виробництва на конкретному підприємстві.

Економічна та соціальна політика, яку реалізує держава (уряд), має значний вплив на результативність суспільного виробництва через такі аспекти: діяльність урядових органів та державних структур; різні види законодавчого регулювання; фінансові заходи й стимули (податки, тарифи, підтримка великих науково-технічних та виробничих ініціатив, фінансування соціальних програм, регулювання відсоткових ставок за кредитами); встановлені та контрольовані економічні норми та правила (регулювання доходів і оплати праці, контроль за цінами, ліцензування зовнішньоекономічної діяльності тощо); створення ринкової, виробничої та соціальної інфраструктури; макроекономічні структурні зміни; програми роздержавлення власності та приватизації державних підприємств; комерціалізація організаційних структур у невиробничій сфері тощо.

Ключовим фактором для підвищення ефективності виробництва на підприємствах є рівень розвитку та активна діяльність різноманітних інститутів ринкової, виробничої та соціальної інфраструктури. Сучасні підприємства, реалізуючи інноваційну, виробничу та комерційну діяльність, не можуть обійтися без послуг інноваційних фондів, товарно-сировинних бірж, бірж праці, фондових бірж, комерційних банків та інших елементів ринкової інфраструктури.

Безпосередній вплив на ефективність діяльності підприємств і загальний рівень результативності їх виробництва має розвиток та ефективне функціонування виробничої інфраструктури, зокрема комунікацій, транспорту, оптової та роздрібною торгівлі, спеціалізованих інформаційних систем тощо. Особливе значення для забезпечення сталого й ефективного розвитку як суспільного виробництва в цілому, так і його складових, зокрема підприємств, має наявність потужної та розгалуженої мережі організаційних структур, а також система заходів, які здійснюються цими структурами, створюючи соціальну інфраструктуру.

Основною ідеєю економічних методів управління ефективністю підприємства є вплив на виконавців через створення економічних передумов, які дозволяють підприємству, його підрозділам і окремим працівникам самостійно вибрати напрям діяльності під впливом економічних стимулів, що мають вигляд потенційної матеріальної вигоди або збитків. Водночас слід зазначити, що управління підприємством не здатне замінити комплекс методів управління, зокрема адміністративного (організаційно-розпорядчого) управління та соціально-психологічних методів [29].

У процесі управління діяльністю підприємств важливу роль, поряд із економічними методами, відіграють методи організаційно-розпорядчого впливу. Вони забезпечують чіткий розподіл обов'язків в управлінських органах, дотримання правових норм і повноважень у вирішенні господарських питань, а також застосування примусових заходів і дисциплінарної відповідальності. Зокрема, організаційно-розпорядчі методи сприяють підтримці організованості праці та високої дисципліни, координації зусиль працівників через пряме (адміністративне) стимулювання до дій і контролю за діяльністю підприємств, організацій та окремих працівників.

Методи організаційно-розпорядчого управління можна класифікувати за джерелами впливу. У такому випадку виділяють способи організаційного впливу першого, другого та наступних рівнів управління, причому практика

показує, що кожен рівень системи управління має свої особливості організаційного впливу та виділяє найбільш ефективні методи для цього рівня.

Соціальні методи управління відображають об'єктивні соціальні зв'язки та стосунки, що існують як всередині трудових колективів, так і між ними. Вони сприяють їхньому формуванню та розвитку через вплив на свідомість і поведінку працівників, що здійснюється за допомогою факторів їх діяльності. Такими факторами є потреби, інтереси, мотиви, ідеали, цілі, схильності тощо. Відповідно, соціальні методи управління поділяються на дві основні категорії: методи управління груповими явищами та процесами, а також методи управління індивідуальною поведінкою.

До методів управління груповими явищами та процесами належать такі методи, як підвищення соціальної активності, соціальне регулювання, управління нормативною поведінкою [15].

Методи соціальної профілактики включають різні форми попередження, серед яких можна виокремити перенесення інтересів у сферу загально корисної діяльності, надання дисциплінарної допомоги, захист соціальних інтересів колективу через виступи на зборах та ухвалення відповідних рішень, а також організацію конфліктних комісій.

Основним суб'єктом психологічних методів управління є керівник підприємства, який базує свою діяльність на думках і відгуках членів трудового колективу. З їхньою допомогою можна регулювати міжособистісні стосунки, як між працівниками та керівниками, так і між самими працівниками колективу.

Психологічні методи управління включають кілька основних груп: методи формування та розвитку трудового колективу, методи гуманізації стосунків у колективі, методи психологічного спонукання (мотивації), а також методи професійного відбору та навчання.

Ефективність (продуктивність) на різних рівнях управління може залежати від структурних змін у суспільстві, навіть якщо якість управління на окремих підприємствах є високою. Ці зміни часто є як наслідком, так і причиною соціального та економічного розвитку суспільства. Врахування зовнішніх

факторів не є настільки обов'язковим, як для внутрішніх чинників ефективності виробництва.

Визначення ефективності виробництва полягає в оцінці результатів його діяльності, що можуть бути виражені у вигляді обсягів виробленої продукції в натуральному або вартісному вираженні, або прибутку.

Процес виробництва здійснюється через взаємодію таких визначальних факторів, як засоби праці (основні фонди), предмети праці (оборотні фонди), робоча сила (трудові ресурси), а також фінансовий стан підприємства та інші організаційні, управлінські та технологічні фактори, які можна віднести до нематеріальних ресурсів.

Особливості сучасних систем, об'єктів і суб'єктів управління полягають у розвитку творчих здібностей людини за рахунок інтеграції науки, техніки та виробництва.

Важливу роль у цьому процесі відіграє професійний рівень керівника, його творчі здібності, рівень формалізації досвіду, а також здатність швидко приймати та реалізовувати управлінські рішення.

На ефективність управління підприємством значний вплив здійснюють фактори, такі як участь колективу в управлінських процесах, покращення якості складу працівників управлінської ланки, наукова організація праці тощо (див. табл. 1.1).

Також, ієрархічна структура організації може мати значний вплив на ефективність управління, часто викликаючи певні труднощі.

Ієрархічна структура інколи призводить до того, що фактори, які мають значний вплив на результати виробничо-господарської діяльності, виходять за межі компетенції органу, що безпосередньо управляє певним об'єктом (наприклад, затримки в поставках через постачальників, недоліки у збалансованості виробництва та споживання через невідповідальність вищих органів можуть суттєво знижувати ефективність управлінських процесів).

Ефективність управління включає в себе принцип мультиплікативності, що дозволяє збільшувати чи зменшувати вплив управлінських дій на об'єкт.

Рішення та документи, що проходять через різні рівні управлінської структури, поступово уточнюються і змінюються до моменту їхнього надходження безпосередньо до виконавців. На практиці результат може значно відрізнятись від передбаченого як в кращий, так і в гірший бік, залежно від того, наскільки рішення зрозумілі для виконавців, а також від їхнього творчого підходу та енергійності.

Таблиця 1.1

Основні чинники ефективності управління підприємством*

Чинник впливу	Значення чинника впливу
Розумові та фізичні можливості людини	Її спроможність здійснювати управлінську діяльність
Засоби виробництва	За допомогою яких людина, колектив, суспільство виробляє все необхідне для життя, тобто підсилює розумові та фізичні здібності людини
Соціальні умови	Сприяють розкриттю творчих здібностей окремого працівника і колективу в цілому
Людський інтелект	Використання обчислювальних систем, інформаційне забезпечення праці керівників та спеціалістів

*Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених [27]

Є чинники, які безпосередньо не залежать від діяльності органів управління, але все ж мають значний вплив на кінцеві результати виробництва. До таких факторів належать кліматичні умови, коливання цін на ринку, система оподаткування, мотивація працівників, а також загальна система економічного управління в країні та інші.

Найкращі результати досягають ті організації, управлінський апарат яких здатний швидко адаптуватися до нових умов і максимально ефективно використовувати їх для досягнення цілей.

1.3 Методика наукового дослідження ефективності управління підприємством

Загальнонаукові методи дослідження включають методи, які застосовуються в окремих наукових галузях та на різних етапах дослідження. Вони поділяються на три категорії: емпіричні, емпірико-теоретичні та

теоретичні. Така класифікація методів пов'язана з існуванням двох рівнів пізнання: емпіричного, що базується на чуттєвому сприйнятті (відчуттях, сприйняттях, уявленнях), та теоретичного, яке стосується наукових знань теорії (через вивчення теоретичних досягнень у різних наукових сферах). Емпіричне пізнання є основою для теоретичного, і навпаки. Наприклад, для створення теоретичних узагальнень спочатку необхідно зібрати дані, що здійснюється через емпіричний процес. Після цього дослідник, опираючись на емпіричні дані, аналізує їх і формулює систематизовані результати у вигляді теорії.

Методологія наукового пізнання дозволяє вибирати відповідні методи для дослідження певних економічних явищ. Вона є вченням, яке визначає принципи побудови, форми та способи науково-пізнавальної діяльності, що допомагають вивчати явища. Аналітичні методи використовуються для вибору релевантної інформації з усієї наявної, отриманої в результаті первинної обробки даних.

Метод є системою прийомів або операцій, що застосовуються для практичного або теоретичного освоєння реальності з метою вирішення конкретного завдання. Різниця між методом і теорією має функціональний характер: метод, що формується як теоретичний результат попереднього дослідження, є відправною точкою для подальших досліджень.

У кожному науковому дослідженні можна виділити два рівні: емпіричний, на якому збираються факти, та теоретичний, на якому здійснюється синтез знань, що призводить до формування наукової теорії.

Згідно з цими рівнями, загальні методи пізнання можна розділити на три групи: методи емпіричного дослідження, методи, що використовуються на обох рівнях (емпіричному та теоретичному), та методи теоретичних досліджень. Це вимагає уточнення окремих теоретичних аспектів, зокрема застосування методів і прийомів дослідження. Тому теоретичною та методологічною основою проведених досліджень є діалектичний метод пізнання економічних процесів, принципи системності і послідовності в пізнанні об'єктивних законів суспільного розвитку, а також фундаментальні теоретичні праці і прикладні

дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері формування основ ринкових відносин.

Основою наукових досліджень є методологія та загальні принципи проведення комплексних наукових досліджень. Методологічною основою є діалектичний метод пізнання загального, особливого, одиничного через їх взаємозв'язок і взаємозалежність у контексті єдності та боротьби протилежностей, а також системний підхід до вивчення основ економічної науки.

Діалектичний метод пізнання виступає не лише як спеціальний науковий метод, а й як основа для методології пізнання, яка забезпечує ефективне дослідження. Діалектика аналізує явища в їх розвитку, не як статичні об'єкти, а в контексті їх взаємозв'язків і взаємодії, при переході кількісних змін у якісні, а також у єдності і протистоянні суперечностей, боротьбі нового зі старим. Саме завдяки такому підходу відкривається можливість багатоваріантного вирішення проблем і вибору найкращих рішень.

Методологія наукового пізнання дозволяє вибрати конкретні методи для дослідження того чи іншого економічного явища. Вона є вченням про принципи побудови, форми та способи наукового пізнання і визначає підхід до вивчення явищ, що відбуваються в діяльності підприємств.

Методологія цього дослідження спирається на діалектичні та економічні закони, включаючи найважливіші досягнення вітчизняної та міжнародної економічної науки, і відображає об'єктивну реальність України. Її реалізація здійснюється через комплекс різних методів дослідження.

Основою дослідження є діалектичний метод пізнання природи і суспільства. Для аналізу питань були використані такі методи та прийоми: аналіз, монографічний, статистичний, розрахунково-конструктивний та математичний.

Аналіз полягає в розкладі предмета чи явища на складові частини для детального вивчення кожної з них окремо та дослідження взаємозв'язків між ними. Це один з основних і найбільш розповсюджених прийомів наукового

пізнання. Його основне завдання – виявлення глибинних процесів, характерних рис і особливостей в окремих ланках чи галузях виробництва.

Ключовим критерієм аналізу є порівняння показників господарства за кілька років, динаміка цих показників, а також співвідношення фактичних (звітних) і планових показників підприємств, порівняння з передовими господарствами, які працюють в однакових природно-економічних умовах і досягли кращих результатів. Вихідними даними для аналізу є показники річних та квартальних звітів, а також первинний бухгалтерський облік.

Проте сам по собі аналіз не є достатнім для повного розуміння проблеми і не дає всіх відповідей на поставлені питання. Він потребує доповнення синтезом, який полягає у з'єднанні окремих частин об'єкта в єдине ціле та їх розгляді як частини одного процесу. Без аналізу неможливий синтез, а без синтезу неможливо повноцінно аналізувати і досягти повного розуміння складних явищ природи і суспільства.

Експериментальний метод застосовують для обґрунтування ефективності нових підходів у розвитку форм управління підприємством. Основною умовою експерименту є розробка науково обґрунтованої методики, яка включає весь комплекс питань для вирішення конкретної проблеми. Балансовий метод використовують для зіставлення даних, коли загальна величина показника має дорівнювати сумі його складових частин. Застосування всіх цих методів є важливим інструментом для організаторів виробництва, який дозволяє виявити недоліки та резерви, а також визначити шляхи покращення господарської і фінансової діяльності підприємства.

Висновки до I розділу

В умовах ринкової економіки досягнення ефективності управління є головною метою кожного підприємства, оскільки саме управлінська ефективність гарантує належне функціонування та прогрес кожної окремої організаційно-господарчої одиниці. Ефективність управління не залежить тільки від зовнішніх факторів підприємства, адже головним чином вона визначається діями працівників під

час здійснення діяльності організації, виконання розроблених планів і програм розвитку підприємства, а також реалізації поставлених цілей. Тобто, ефективність управління залежить від рівня чіткої орієнтації на цілі, відповідності обраних стратегій завданням підприємства, раціональності процесів їх впровадження, стимулювання персоналу до досягнення результатів, рівня кваліфікації працівників, технології та стилю управлінської діяльності. Існують різні трактування поняття ефективності управління. Ефективність управління розглядається як результативність функціонування системи управління, яка є взаємодією керуючої та керованої систем, що забезпечує досягнення цілей підприємства; вона вимірюється співвідношенням результатів від інвестицій у систему управління з витратами, необхідними для їх реалізації. Зовнішня ефективність управління оцінюється за рівнем досягнення цілей та виконання планів діяльності підприємства. Внутрішня ефективність може бути охарактеризована за допомогою таких показників, як економічна, фінансова та ресурсна ефективність, а також через соціальні, науково-технічні та екологічні ефекти управління підприємством. Науково-технічний ефект управління включає в себе: збільшення частки нових інформаційних технологій, підвищення частки прогресивних технологічних процесів, збільшення коефіцієнта автоматизації виробничих робіт, підвищення організаційного рівня торгівлі та праці на підприємстві, а також посилення конкурентоспроможності підприємства. Екологічний ефект управління відображається в: підвищенні екологічності та ергономічності діяльності підприємства; збільшенні пропорції екологічно чистих товарів у асортименті підприємства; рості частки товарів з високими ергономічними властивостями; зниженні штрафних санкцій за порушення екологічних стандартів.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ У ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «ЯРИЧ»

2.1 Загальна організаційна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Кондитерська фабрика «Ярич» є підприємством харчової промисловості, розташованим у Львівській області. Основним напрямком діяльності фабрики є виробництво зтяжного печива та крекерів. Її виробничі потужності дозволяють виготовляти до 1,9 тисяч тонн готової продукції щомісяця.

ТОВ «Кондитерська фабрика «Ярич» було засновано у 1986 році. У 2000 році фабрика стала частиною компанії Nestle після придбання контрольного пакету акцій ЗАТ «Світоч». У січні 2009 року Nestle продала підприємство з виробництва печива компанії ТОВ «Міжнародні логістичні системи». В середині 2009 року ця компанія була перейменована на ТОВ «Кондитерська фабрика «Ярич» [54].

Підприємство знаходиться за адресою: вул. Заводська, 1, с. Старий Яричів, Кам'янка-Бузький район, Львівська область.

ТОВ «КФ «Ярич» функціонує згідно з українським законодавством, здійснюючи об'єднання майна учасників та ведення підприємницької діяльності з метою отримання прибутку.

Учасниками ТОВ «КФ «Ярич» є юридичні особи: ПТ «Деоро Сан», зареєстрована в Талліні, Естонія, з реєстраційним номером 12054538 та датою реєстрації 04.02.2012, а також ПТ «БайпаркАссетс», що також зареєстрована в Талліні, з реєстраційним номером 12061604 і датою реєстрації 16.02.2012.

Статутний капітал ТОВ «КФ «Ярич» становить 200 тисяч гривень. Головною метою підприємства є отримання прибутків через сучасну передову діяльність у сфері матеріального та нематеріального виробництва.

«КФ «Ярич» є одним з лідерів серед виробників кондитерських виробів в Україні. Основна увага підприємства спрямована на виготовлення зтяжного печива та крекерів. Фабрика здобула популярність як один з найбільших виробників галетного печива «Марія» та крекерів під брендом «Yaguch». На міжнародному ринку підприємство здебільшого реалізує сухе печиво «Petit Beure».

Для стимулювання збуту продукції компанія здійснює маркетингову цінову політику, орієнтуючись на збільшення обсягів продажу. Ціна продукції встановлюється на доступному рівні, що дозволяє значно розширити обсяги реалізації.

Для підтримання високого попиту на свою продукцію ТОВ «КФ «Ярич» використовує стратегію договірних цін, яка передбачає надання знижок при виконанні певних умов купівлі-продажу, таких як наявність постійних клієнтів чи оптових покупців. Продукція фабрики доступна у великих торгових мережах, таких як «АТБ-маркет», «Ашан», «Метро», «Сільпо Фуд» та інших.

Основним завданням компанії є підвищення ефективності своєї економічної діяльності з метою максимізації прибутку. Стратегія компанії націлена на довгострокове розширення бізнесу, розвиток і зміцнення дилерської мережі, а також задоволення попиту споживачів на власну продукцію.

Для досягнення ефективності у процесах виробництва та подальшого збуту печива (включаючи експорт), підприємство передбачає здійснення кількох важливих кроків, зокрема:

- збільшення ринкової присутності продукції в торгових мережах на Сході та Півдні України;
- розширення мережі дистриб'юторів; – вихід на вітчизняний ринок з новими видами печива та крекерів;
- забезпечення гнучкої цінової політики в умовах високої конкуренції;

- створення конкурентоспроможної продукції шляхом підвищення її якості;
 - розширення ринків збуту поза межами України. У рамках реалізації стратегії лідерства по витратам ТОВ «КФ «Ярич» проводить такі заходи: аналіз дебіторської заборгованості та оперативне реагування на прострочення, ліквідація безнадійних боргів; пошук постачальників і посередників для зниження вартості матеріалів та енергоносіїв; активізація маркетингових заходів, орієнтуючись на просування продукції як «екологічно чистої»; розробка дослідницьких планів для вивчення попиту на різні види продукції, а також робота по стимулюванню попиту на основі отриманих даних, моніторинг та аналіз ринку кондитерських виробів в Україні та окремих регіонах. Основні конкурентні переваги ТМ «Ярич»:
 - лідер на українському ринку за обсягами продажу зтяжного печива;
 - інноваційний підхід, орієнтований на постійне вдосконалення якості продукції;
 - продукція ТМ «Yarych» відзначена нагородою «Вибір України»;
 - виробник Private Label для європейських мереж: Biedronka, Auchan, Carrefour; продукцію компанії закупають у 20 країнах, включаючи США та країни Америки;
 - розвинена логістична інфраструктура, що включає склади в Польщі.
- Організаційна структура ТОВ «КФ «Ярич» (див. рис. 2.1) має функціональну побудову. Кожен підрозділ централізовано виконує свої завдання на рівні всього підприємства, включаючи внутрішні відділи. Результативність господарської діяльності підприємства значною мірою залежить від ефективності існуючої системи управління персоналом. Під управлінською системою мається на увазі багатогранна діяльність відповідних підрозділів підприємства, галузових органів і органів центральної виконавчої влади, що охоплює низку функціональних підсистем.

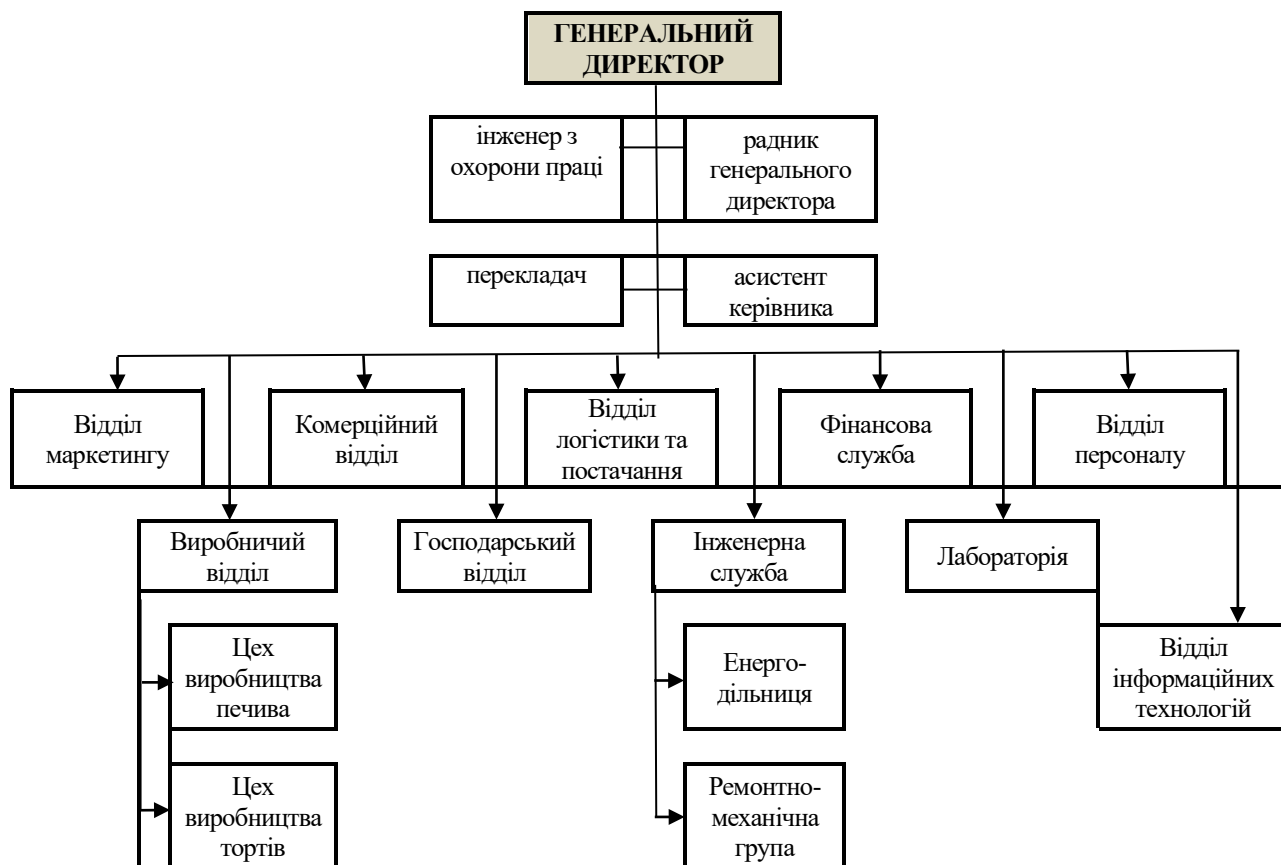


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «КФ «Ярич»*

*Джерело: [54]

Ця організаційна структура передбачає, що кожен управлінський орган займається виконанням окремих видів діяльності. Дотримання вказівок функціонального органу в межах його повноважень є обов'язковим. Функціональна організаційна структура управління гарантує високу кваліфікацію фахівців, покращене управління підрозділами, а також високу здатність адаптуватися до вимог зовнішнього середовища.

Проте функціональна організаційна структура має свої недоліки: виникають труднощі у підтримці постійних взаємозв'язків між різними функціональними підрозділами; не забезпечується узгодженість дій між співробітниками різних функціональних підрозділів; порушується принцип єдиначальності; формується обмежена точка зору керівництва і приймаються часткові рішення [16].

Організаційно-виробнича структура кондитерської фабрики «Ярич» складається з кількох основних підрозділів: бісквітного цеху, складів, котельні та механічної майстерні. Бісквітний цех включає окремі дільниці: безтарного

зберігання борошна, дозування сипучих компонентів, формування та випічки цукрового та крекерного печива, розтарення цукру, а також рецептурне відділення лінії «Орланді».

Діяльність ТОВ «КФ «Ярич» відзначається поєднанням передових технологій, високоякісної продукції та професійної роботи співробітників. У 2011-2013 роках підприємство отримало Сертифікат якості BRC Global Standard for Food Safety, а в 2015 році - Сертифікат відповідності стандартам IFS Food. Завдяки цьому компанія не лише займає лідерські позиції в Україні з виробництва зтяжного печива, але й експортує свою продукцію до сусідніх і європейських країн, США, Африки та Китаю.

Виробнича потужність підприємства представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Виробнича потужність кондитерської фабрики «Ярич»*

№ з/п	Найменування продукції	т/зміну
1	крекер ніжний	12,8
2	крекер львівський	13,7
3	крекер вершковий	15,3
4	крекер цибулевий	12,3
5	марія	13,1
6	марія з висівками	13,1
7	марія Са+	13,1
8	надія	9,3

*Джерело: [54]

У таблиці 2.2 наведено список видів готової продукції, що виробляються на підприємстві, а також її річний обсяг випуску.

Таблиця 2.2

Перелік видів готової продукції*

№ з/п	Вид продукції	Річний випуск
1	Печиво	8 896,697 т
2	Новорічні подарунки	410,587 т.

*Джерело: [54]

Готова продукція (печиво) реалізується через торгівельну мережу за допомогою дистриб'юторів. Підприємство використовує стратегію встановлення договірних цін, щоб підтримувати високий попит на свою продукцію. Протягом досліджуваного періоду з 2022 по 2024 рік частка ТОВ

«КФ «Ярич» демонструє зростання. Водночас частка на ринку для першої четвірки компаній також збільшується, за винятком компанії «Бісквіт-Шоколад».

2.2 Дослідження фінансово-економічної діяльності ТОВ «КФ «Ярич»

Дослідимо структуру та динаміку операційних витрат ТОВ «КФ «Ярич» за 2022-2024 роки (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Структура та динаміка елементів операційних витрат на ТОВ «КФ «Ярич» у 2022-2024 рр.*

№ з/п	Елементи витрат	Фактичне значення			Абсолютні відхилення		Відносні відхилення	
		2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024/ 2023	2024/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022
1.	Матеріальні витрати, тис.грн	68938	98298	167510	69212	98572	70,41	142,99
	у % до усіх витрат	49,73	57,22	63,05	5,83	13,32	10,19	26,78
2.	Витрати на оплату праці, тис. грн	9630	9174	11851	2677	2221	29,18	23,06
	у % до усіх витрат	6,95	5,34	4,46	-0,88	-2,49	-16,48	-35,83
3.	Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	3400	3245	3151	-94	-294	-2,90	-7,32
	у % до усіх витрат	2,45	1,89	1,19	-0,7	-1,26	-37,04	-51,43
4.	Амортизація, тис. грн	4120	4447	4932	485	812	10,91	19,71
	у % до усіх витрат	2,97	2,59	1,86	-0,73	-1,11	-28,19	-37,37
5.	Інші операційні витрати, тис. грн	52538	56611	78220	21609	25682	38,17	48,88
	у % до усіх витрат	37,90	32,96	29,44	-3,52	-8,46	-10,68	-22,32
6.	Витрати разом, тис. грн	138626	171775	265664	93889	127038	54,66	91,64

*Джерело: складено автором самостійно за [54].

Протягом 2022-2024 років витрати підприємства зросли на 127038 тис. грн, що становить 91,64%, і в 2024 році досягли 265664 тис. грн. Найбільша частина витрат припадає на матеріальні витрати, які у 2024 році склали 63,05% від загальної суми витрат і становили 167510 тис. грн. Зазначається тенденція до їх зростання: протягом досліджуваного періоду вони збільшились на 98572 тис. грн, або на 142,99%, а їх частка в структурі витрат зросла на 13,32%.

Витрати на оплату праці за цей період збільшились на 2221 тис. грн (23,06%), що було зумовлено підвищенням рівня заробітної плати. Водночас їх частка знизилась на 2,49%, через суттєве збільшення матеріальних витрат. У 2024 році витрати на оплату праці становили 11851 тис. грн, а їх частка серед усіх витрат склала 4,46%. Відрахування на соціальні заходи у 2024 році становили 3151 тис.

грн, а їх частка в загальній структурі витрат — 1,19%. У порівнянні з 2022 роком сума відрахувань зменшилась на 294 тис. грн (7,32%), а їх частка у структурі витрат — на 1,26%.

Сума амортизації за період 2022-2024 років зросла на 812 тис. грн (19,71%) через збільшення зносу основних засобів і у 2024 році склала 4932 тис. грн. Частка амортизації в загальних витратах за цей період знизилась на 1,11%, що пояснюється зростанням матеріальних витрат. Інші операційні витрати у 2024 році становили 78220 тис. грн, що на 25682 тис. грн, або 48,88%, більше, ніж у 2022 році. Їх частка у загальних витратах зменшилась на 8,46% і досягла 29,44% у 2024 році. Динаміка елементів операційних витрат у 2022-2024 роках відображена на рис. 2.2.

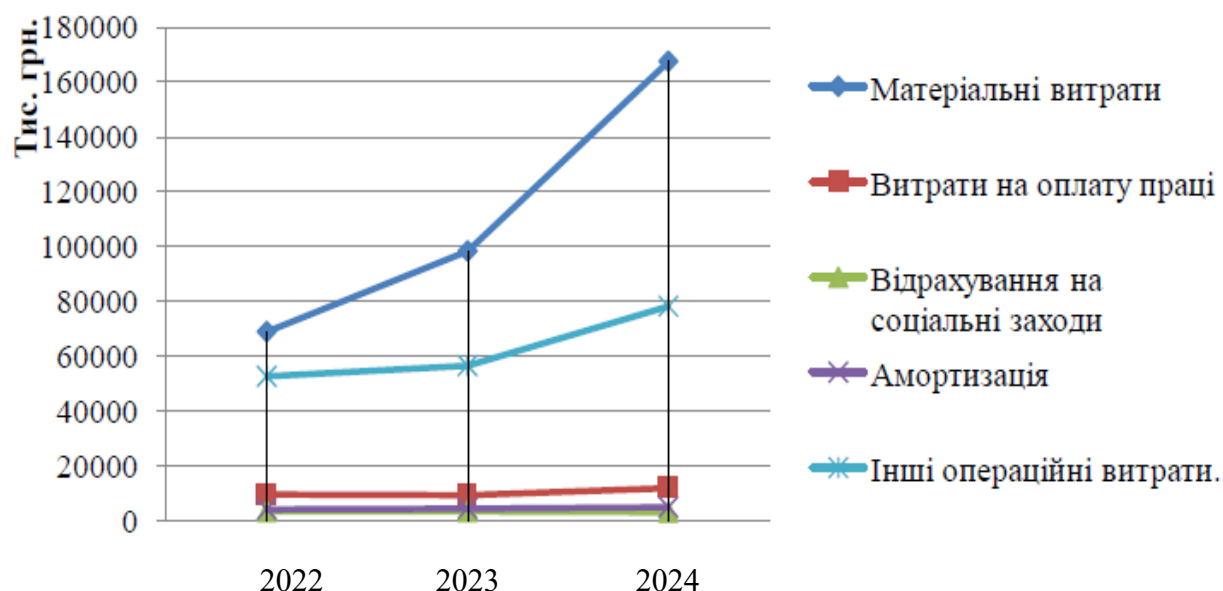


Рис. 2.2. Динаміка елементів операційних витрат у 2022-2024 рр.*

*Джерело: складено автором самостійно за [54].

Для оцінки фінансового стану ТОВ «КФ «Ярич» буде здійснено розрахунок таких груп показників: ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності. Окремо розглянемо рентабельність, яка є важливим індикатором ефективності діяльності підприємства. У 2016 році активи компанії забезпечували чистий прибуток на рівні 0,03 грн на 1 грн активів, що на 0,05 грн більше, ніж у 2015 році, та на 0,04 грн більше, ніж у 2014 році. У 2016 році кожна гривня продукції генерувала 0,32 грн прибутку для підприємства. Віддача від 1 грн продукції збільшилась на 0,1 грн порівняно з 2015 роком, але знизилась на 0,1 грн порівняно з 2022 роком. У 2024 році

реалізація продукції принесла підприємству 0,25 грн прибутку, що на 0,1 грн більше, ніж у 2023 році. Динаміку рентабельності ТОВ «КФ «Ярич» за 2022-2024 роки можна побачити на рисунку 2.3.

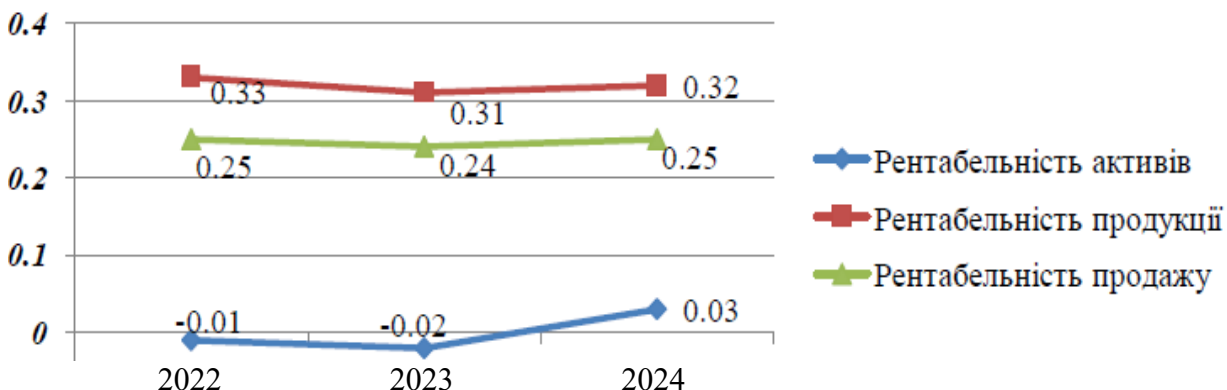


Рис. 2.3. Аналіз рентабельності ТОВ «КФ «Ярич» у 2022-2024 рр.*

*Джерело: складено автором самостійно за [54].

Аналіз коефіцієнтів, що відображають рівень фінансової стійкості підприємства за 2024 рік, показав незадовільну ситуацію. Так, коефіцієнт автономії, або фінансової незалежності, на кінець 2024 року становить 0,0046, що значно нижче за норматив (0,5).

Протягом останніх трьох років коефіцієнт автономії збільшився на 0,0078, тоді як коефіцієнт фінансової залежності знизився на 0,0078, що свідчить про певне зменшення залежності підприємства від зовнішніх фінансових ресурсів. Коефіцієнт фінансової стійкості у 2024 році склав -0,0027 при нормативному діапазоні 0,85-0,9. Це вказує на неможливість підприємства виконати навіть свої поточні зобов'язання (див. рис. 2.4).

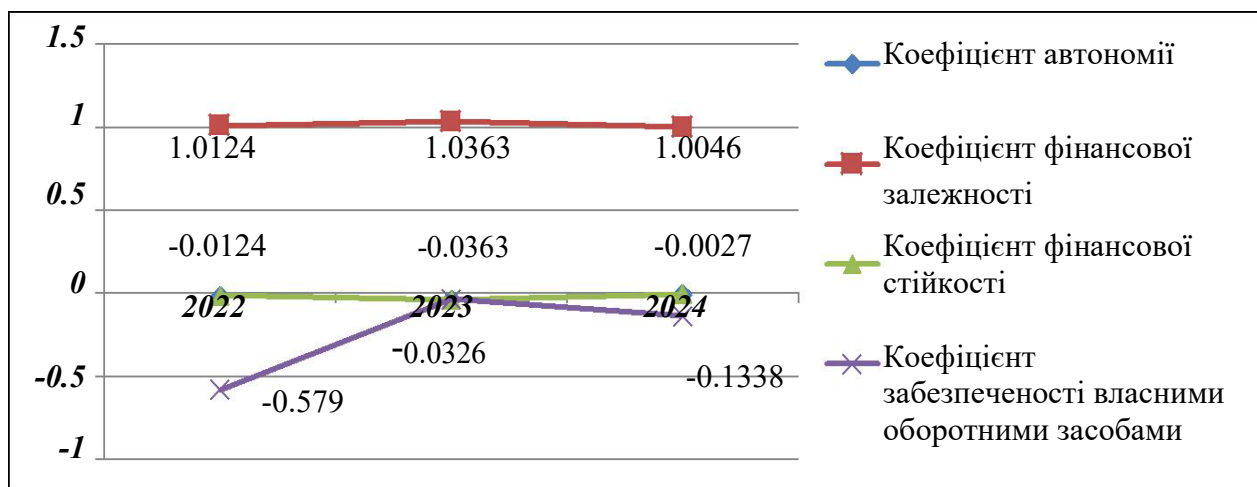


Рис.2.4. Динаміка фінансової стійкості ТОВ «КФ «Ярич» у 2022-2024 рр.*

*Джерело: складено автором самостійно за [54].

Наступним кроком у процесі оцінки фінансового стану підприємства є дослідження його ділової активності.

Зміни в показниках ділової активності ТОВ «КФ «Ярич» за 2022-2024 роки чітко представлені на рисунку 2.5.

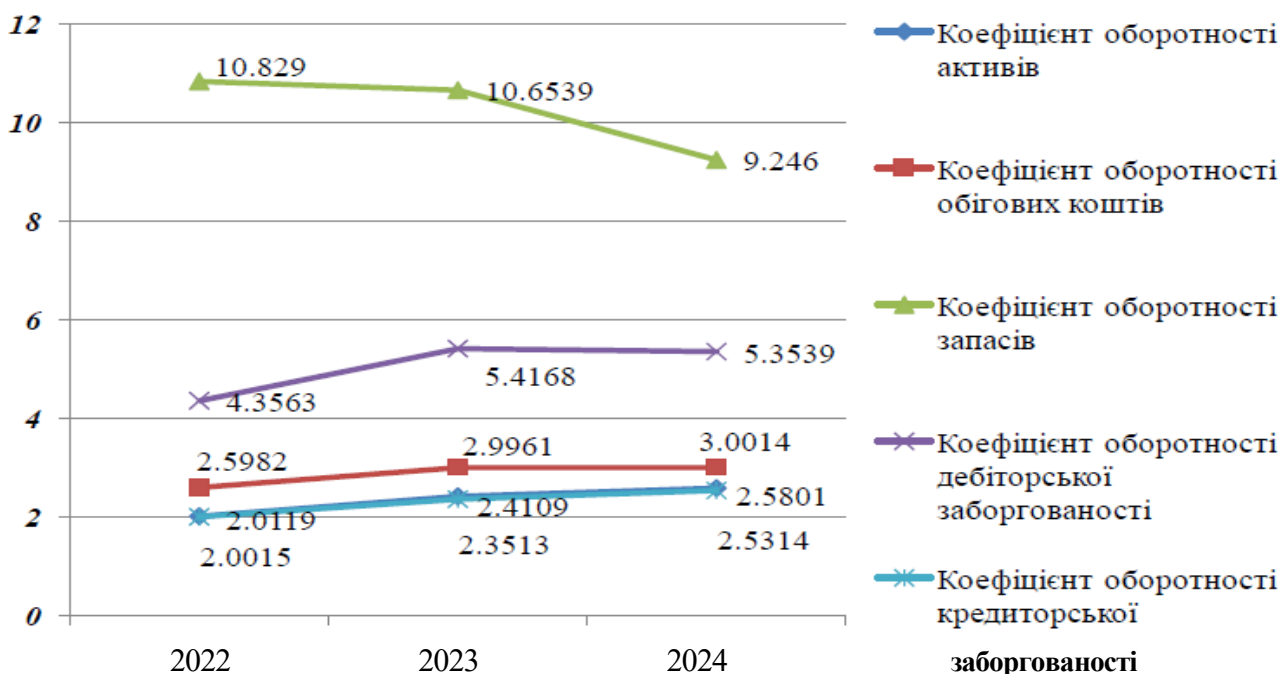


Рис. 2.5. Динаміка показників ділової активності ТОВ «КФ «Ярич» у 2022-2024 рр.*

*Джерело: складено автором самостійно за [54].

Коефіцієнти оборотності активів, обігових коштів, запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості перебувають на досить високому рівні, і спостерігається їх тенденція до подальшого підвищення, що позитивно відображається на фінансовому стані підприємства.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості в 2024 році зріс до 2,5314, порівняно з 2,0015 у 2022 році. Це зростання супроводжувалось скороченням тривалості оборотності кредиторської заборгованості з 179,87 днів у 2022 році до 142,22 днів у 2024 році. Така зміна є позитивною, оскільки підприємство здатне швидше погашати свої зобов'язання, що, у свою чергу, сприяє поліпшенню фінансового стану.

Оборотність активів за досліджуваний період збільшилась з 2,0119 до 2,5801, що означає, що кожна гривня активів у 2016 році приносила 2,58 грн. реалізованої продукції. Це вказує на покращення ефективності діяльності підприємства завдяки зростанню обсягів виробництва. Якщо розглядати цей

показник через тривалість, то вона скоротилась з 178,9353 днів у 2022 році до 139,5295 днів у 2024 році.

Коефіцієнт оборотності обігових коштів за період 2022-2024 років зріс на 0,4032, збільшившись з 2,5982 до 3,0014, що призвело до скорочення періоду обороту обігових коштів на 18,6104 дні.

Ефективність використання запасів знизилась за цей період, про що свідчить зменшення коефіцієнта оборотності запасів з 10,8290 у 2022 році до 9,2460 у 2016 році, що становить зниження на 1,5830. Це спричинило збільшення періоду обороту запасів на 5,6916 дні. Це свідчить про те, що підприємство має відносно більше виробничих запасів і незавершеного виробництва, а попит на готову продукцію знизився.

Оборотність дебіторської заборгованості за 2022-2024 роки збільшилася на 0,9976 і становила 5,3539 у 2024 році, але порівняно з 2023 роком вона зменшилася на 0,0629. Період погашення дебіторської заборгованості зменшився на 15,3976 днів, що свідчить про прискорене отримання платежів від клієнтів.

Для досягнення високих фінансових результатів важливою є належна забезпеченість та ефективне використання активів підприємства.

Протягом 2022-2024 років на підприємстві спостерігалось зростання валюти балансу на 39855 тис. грн., що в 2024 році становило 116799 тис. грн.

Середньорічна вартість основних засобів знижувалась щорічно, зокрема у 2024 році вона склала 9914,5 тис. грн., що на 643,5 тис. грн. менше, ніж у 2023 році, і на 1255,5 тис. грн. менше, ніж у 2022 році. Це обумовлено як фізичним, так і моральним старінням основних засобів.

Забезпеченість працівників основними засобами покращилась за досліджуваний період, оскільки фондоозброєність зросла на 3,6005 тис. грн./чол. і у 2024 році становила 33,9538 тис. грн./чол. Однак це покращення відбулося через зменшення кількості працівників на підприємстві, а не через збільшення вартості основних засобів.

Підприємство характеризується високою ефективністю використання основних засобів. У 2024 році кожна гривня основних засобів приносила підприємству 27,0526 грн. чистого доходу, що підтверджується зростанням показника фондівдачі на 12,7393 грн. за період 2022-2024 років. Це підвищення є наслідком зростання чистого доходу від реалізації через інфляційне підвищення цін на продукцію підприємства.

Коефіцієнт зносу основних засобів у 2024 році склав 0,5258, що означає, що основні засоби підприємства зношені на 52,58%.

Частка нових основних засобів у 2024 році становила 11,42% від загальної вартості основних засобів. Однак їх частка поступово зменшується (за 2022-2024 роки знизилась на 3,5%).

Таким чином, ТОВ «КФ «Ярич», виробник галетного печива та тортів, характеризується сильними конкурентними позиціями на ринку, використанням сучасних технологій і високою якістю своєї продукції.

2.3 Аналіз ефективності управління підприємством

У 2024 році ТОВ «КФ «Ярич» зосередило свої зусилля на закріпленні позицій у кондитерській галузі України та на збільшенні частки на вітчизняних і міжнародних ринках. Попри труднощі, пов'язані з пандемією COVID-19, компанія успішно виконує щорічні плани виробництва та продовжує працювати з прибутком (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Результати діяльності ТОВ «КФ «Ярич» за 2023-2024 роки*

Показник	2024 рік, тис. грн.	2023 рік, тис. грн.	Відхилення	
			тис. грн.	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	542848	547 530	-4 682	-0,86
Валовий прибуток	180359	188 299	-7 940	-4,22
Прибуток від операційної діяльності	22 981	39 546	-16 565	-41,89
Чистий прибуток	8 976	23 598	-14 622	-61,96

*Джерела: [54]

У 2024 році компанія отримала чистий дохід від продажу продукції (товарів, робіт, послуг) в розмірі 542 848 тис. грн, що на 0,86% менше

порівняно з попереднім роком. Валовий прибуток за звітний період становив 180 359 тис. грн, прибуток від операційної діяльності досяг 22 981 тис. грн, а чистий прибуток склав 8 976 тис. грн. Збереження обсягу продажів є важливим досягненням компанії, особливо на фоні глобальних економічних труднощів, викликаних пандемією коронавірусної хвороби. Протягом 2024 року ТОВ «КФ Ярич» стабільно сплачувала податки, підтримуючи рівень продажів та прибутковості.

Наприкінці 2024 року було затверджено план на наступний рік, що дозволяє компанії ефективно стартувати в новому календарному році та забезпечує базу для успішної роботи, а також виконання стратегічних виробничих та комерційних цілей, поставлених власниками й керівництвом.

Однією з головних цілей менеджменту ТОВ «КФ «Ярич» є забезпечення фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності підприємства. Керівництво регулярно проводить оцінку відповідності діяльності компанії встановленим параметрам розвитку, виявляє відхилення, диспропорції та структурні проблеми, шукає шляхи для виправлення негативних і ризикових ситуацій та контролює чинники, що можуть впливати на зміну рівня ліквідності та платоспроможності.

На кінець 2024 року середньоліквідні активи переважали в структурі активів ТОВ «КФ «Ярич» (див. табл. 2.5) і становили 49,42% (у 2023 році – 59,54%). Зміна цієї групи активів протягом року склала -10,12%, що в основному було пов'язано з ростом дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги з 117 657 тис. грн у 2023 році до 125 021 тис. грн у 2024 році. У той же час, обсяг високоліквідних активів зріс (з 1,62% у 2023 році до 8,81% у 2024 році).

Порівняно з минулим роком, в структурі активів відбулись і інші зміни: частка важколіквідних активів збільшилась з 20,41% до 26,90%, що було зумовлено збільшенням обсягів запасів з 31 594 тис. грн у 2023 році до 71 395 тис. грн у 2024 році. Водночас частка низьколіквідних активів зменшилась з

18,43% до 14,87%, головним чином через зниження обсягів запасів з 44 541 тис. грн у 2023 році до 41 283 тис. грн у 2024 році.

Таблиця 2.5

Групування активів ТОВ «КФ «Ярич» за рівнем ліквідності*

Показник	Роки				Відхилення	
	31.12.2024		31.12.2023		тис. грн.	%
	сума, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	частка, %		
Високоліквідні активи А1	24 450	8,81	3 919	1,62	20531	7,19
Середньоліквідні активи А2	137 185	49,42	143936	59,54	-6751	- 10,12
Низьколіквідні активи А3	41 283	14,87	44 541	18,43	-3258	-3,56
Важколіквідні активи А4	74 669	26,90	49 339	20,41	25330	6,49
Баланс	277 587	100,00	241735	100,00	35852	0,00

*Джерела:[54]

Групування пасивів ТОВ «КФ «Ярич» за терміновістю виплат (див. табл. 2.6) показує, що найбільшу частку – 43,38% займають постійні пасиви (власний капітал). Важливу роль відіграє також частка термінових пасивів, що становить 28,26%.

Таблиця 2.6

Групування пасивів ТОВ «КФ «Ярич» за терміновістю оплати*

Показник	Роки				Відхилення	
	31.12.2024		31.12.2023		тис. грн	%
	сума, тис. грн	частка, %	сума, тис. грн	частка, %		
Термінові пасиви П1	78 432	28,26	92 704	38,35	-14272	- 10,09
Короткострокові пасиви П2	48 060	17,31	51 220	21,19	-3 160	-3,88
Довгострокові пасиви П3	30 676	11,05	17 481	7,23	13 195	3,82

*Джерела:[54]

Для визначення абсолютної ліквідності балансу підприємства необхідно перевірити виконання таких умов одночасно:

$$A1 \geq P1, A2 \geq P2, A3 \geq P3.$$

Щодо показників балансу ТОВ «КФ «Ярич» на 31.12.2024 року, то виконуються дві останні умови, але не виконано першу. На 31.12.2023 року виконувалася лише друга та третя умови, тоді як перша не була виконана. Основні зміни в структурі пасивів підприємства порівняно з попереднім роком

стосуються збільшення власного капіталу з 80 330 тис. грн на 31.12.2023 року до 120 419 тис. грн на 31.12.2024 року.

Також спостерігається значне зниження поточної кредиторської заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями (з 8 242 тис. грн на 31.12.2023 року до 2 504 тис. грн на 31.12.2024 року). Зазнала значних змін також стаття Балансу «Інші поточні зобов'язання», яка зменшилася з 23 150 тис. грн на 31.12.2023 року до 9 645 тис. грн на 31.12.2024 року.

Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства на основі системи відносних показників свідчить, що показники ТОВ «КФ «Ярич» щодо загальної та проміжної ліквідності близькі до рекомендованих значень (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Відносні показники ліквідності та фінансової незалежності ТОВ «КФ «Ярич»*

Показник	Роки		Відхилення (+, -)
	31.12.2024	31.12.2023	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,19	0,03	0,16
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,3	1,0	0,3
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,6	1,3	0,3
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,4	0,4	0,0
Коефіцієнт автономії	0,4	0,3	0,1

*Джерела:[54]

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який визначає частину поточних зобов'язань компанії, що може бути погашена без затримок за рахунок грошових активів, на 31.12.2024 року складає 0,19 при теоретичному оптимумі цього показника в межах від 0,2 до 0,25. Таке незначне відхилення від цієї граничної межі свідчить про ефективне використання грошових коштів компанією та відсутність загрози щодо своєчасного виконання зобов'язань при необхідності, оскільки показник наближений до 0,2, а також немає ознак значної диспропорції в залученні високоліквідних активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, який обчислюється як відношення оборотних активів за мінусом запасів до поточних зобов'язань, на кінець звітного року становив 1,3. Зазначимо, що нормальний рівень цього показника варіюється від 0,5 до 1,0 і вище. Оскільки велика частина оборотних активів

припадає на дебіторську заборгованість, перевищення значення показника $>1,0$ є прийнятним.

Коефіцієнт поточної ліквідності, що відображає здатність підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів, на 31.12.2024 року складає 1,6. Рекомендований діапазон цього показника — від 1,0 до 3,0. Такий результат свідчить про стабільний рівень платоспроможності компанії, оскільки коефіцієнт перевищує нижню межу рекомендованого інтервалу, і компанія ефективно здійснює управління активами, не порушуючи верхнього межевого значення.

Щодо коефіцієнта маневреності власних коштів, то на кінець 2024 року частка власних коштів, вкладених в оборотні активи компанії, становить 0,4, що забезпечує достатній рівень гнучкості в управлінні капіталом та дозволяє підтримувати оборотний капітал на належному рівні, а також поповнювати його за необхідності за рахунок власних джерел, що свідчить про відсутність високої залежності від позичкових коштів.

Коефіцієнт автономії протягом 2024 року змінився незначно, збільшившись на 0,1. Однак він залишився нижчим за оптимальне значення 0,5, оскільки на 31.12.2024 року цей показник становив 0,4. Це вказує на не зовсім оптимальне використання потенціалу компанії та часткове зростання фінансових ризиків. Водночас, оскільки відхилення є незначним, його вплив мінімальний.

Загалом, за підсумками звітного року спостерігалось зростання або стабільність всіх показників ліквідності та фінансової стійкості порівняно з попереднім роком. Керівництво фінансової служби та бухгалтерія підприємства ефективно контролюють грошові потоки, шукають можливості для скорочення витрат і забезпечують здатність компанії виконувати свої зобов'язання та дотримуватися фінансових планів.

Висновок до II розділу

Товариство з обмеженою відповідальністю «Кондитерська фабрика «Ярич» є підприємством харчової промисловості, розташованим у Львівській

області.

ТОВ «КФ «Ярич» належить до числа найбільших виробників кондитерських виробів в Україні. Основна діяльність фабрики зосереджена на виробництві зтяжного печива та крекерів. Вона має хорошу репутацію як один з провідних виробників галетного печива «Марія» та крекерів під маркою (ТМ «Yarych»). За межами України компанія, в основному, постачає сухе печиво "Petit Beure". «КФ «Ярич» реалізує маркетингову цінову стратегію, спрямовану на збільшення обсягів продажу, орієнтуючись на розширення збуту продукції. Ціна встановлюється на доступному рівні, оскільки це є важливим чинником для зростання обсягів реалізації.

Для ефективного управління процесом виробництва печива та його подальшої реалізації, включаючи експорт, підприємство планує здійснити низку важливих заходів, серед яких: збільшення ринкової частки в торгових мережах Сходу та Півдня України; розширення мережі дилерів; впровадження нового асортименту печива та крекерів на українському ринку; застосування гнучкої цінової політики в умовах конкуренції; підвищення якості продукції для забезпечення її конкурентоспроможності; орієнтація на розширення ринків збуту за кордоном.

ТОВ «КФ «Ярич», в рамках стратегії лідерства за витратами, реалізує низку заходів: аналіз дебіторської заборгованості та оперативне реагування на випадки прострочення, ліквідація безнадійних боргів; пошук нових постачальників і посередників для зниження витрат на матеріали та енергоносії; активізація маркетингової кампанії з просування продукції як «екологічно чистої»; розробка плану досліджень для аналізу попиту на кожен вид продукції та проведення робіт щодо формування та стимулювання попиту; моніторинг та аналіз кондитерського ринку в Україні, а також в регіонах.

Конкурентні переваги ТМ «Ярич» включають: лідерство на українському ринку за обсягами продажу зтяжного печива; постійне підвищення якості продукції завдяки інноваціям; нагорода «Вибір України» для продукції ТМ Yarych; виробництво продукції для Private Label для європейських мереж:

Biedronka, Auchan, Carrefour; продукція компанії продається у 20 країнах світу, в тому числі в США та на американському континенті; розвинута логістична інфраструктура, яка включає склади в Польщі.

Протягом звітного періоду спостерігалось зростання або стабільність показників ліквідності та фінансової стійкості порівняно з попереднім роком. Фінансова служба та бухгалтерія підприємства постійно здійснюють контроль над рухом грошових коштів, шукають можливості для скорочення витрат та забезпечують платоспроможність компанії, гарантуючи виконання запланованих зобов'язань.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «ЯРИЧ»

3.1 Ефективне управління діяльністю підприємства є запорукою його успіху

Серед ключових економічних завдань, які постають перед підприємствами, важливим є питання підвищення ефективності управлінських процесів. Результативність діяльності підприємства залежить від різноманітних чинників, таких як попит на продукцію, її конкурентоздатність, технічний рівень виробництва, його відповідність сучасним стандартам, кваліфікація працівників і управлінського персоналу.

В умовах сучасної економіки, основним стратегічним напрямком розвитку галузей є підвищення ефективності підприємств, що обумовлено необхідністю адаптації до економічних реалій і вимог законів господарювання.

До основних факторів, що сприяють підвищенню ефективності виробничого процесу на ТОВ «КФ «Ярич», можна віднести підвищення технічного рівня підприємства, вдосконалення організації управлінських процесів, вдосконалення виробництва та праці, зміни в обсягах і структурі виробництва, покращення якості ресурсів та інші аспекти.

Всі чинники, які впливають на ефективність функціонування підприємства, можна згрупувати за трьома основними напрямками:

- управління витратами та ресурсами;
- напрямки розвитку і удосконалення виробничої діяльності;
- удосконалення системи управління підприємством та його різноманітними підрозділами.

Ресурсний напрямок, що є першим у списку підвищення ефективності на ТОВ «КФ «Ярич», передбачає необхідність оцінки ефективності використання наявних матеріальних і трудових ресурсів. При цьому важливо враховувати такі фактори, як завантаження обладнання, структуру витрат на надані послуги, зокрема співвідношення амортизаційних, матеріальних і трудових витрат.

Для оборотних активів основним показником є швидкість їх обороту. Тому варто спрямувати зусилля на такі фактори, як удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення для оптимізації виробничих запасів, прискорення реалізації готової продукції через активізацію маркетингової роботи, а також зниження дебіторської заборгованості.

Також важливо звертати увагу на раціональне використання матеріальних ресурсів, що включає:

- мінімізацію причин втрат і неефективного використання ресурсів;
- обґрунтоване нормування витрат матеріалів;
- організацію використання вторинних ресурсів;
- створення мотиваційної системи для економії сировини, енергії та матеріалів та оцінку її ефективності;
- акцент на застосуванні новітніх технологічних матеріалів і засобів виробництва.

Що стосується підвищення ефективності використання трудового потенціалу ТОВ «КФ «Ярич», слід зосередитися на таких аспектах, як:

- оптимізація внутрішньозмінних втрат часу;
- скорочення втрат часу через кадрову плинність;
- підвищення рівня використання механізаційних засобів, автоматизації праці та комп'ютерних технологій;
- вдосконалення систем стимулювання працівників;
- підвищення професійно-кваліфікаційного рівня робітників.

В рамках організаційного напрямку здійснюється пошук можливостей для покращення ефективності процесів, що відбуваються на підприємстві. При цьому основна увага приділяється покращенню управлінської діяльності.

Одним з важливих аспектів підвищення ефективності підприємства є організація виробничого процесу. В умовах конкретного підприємства необхідно враховувати всі фактори, які визначають ефективність організації робіт – від рівня робочого місця до загального стану підприємства.

Для ТОВ «КФ «Ярич», враховуючи характер його діяльності, необхідно особливо зосередити увагу на потенціалі для впровадження більш прогресивних виробничих типів.

Рішення проблеми технологічного забезпечення є вкрай важливим для підприємства. Ця проблема має комплексний характер і включає два основні аспекти: матеріальний та нематеріальний. Перший аспект полягає в удосконаленні технічної інфраструктури, а другий – у вирішенні організаційно-правових питань.

На наш погляд, для подолання технічного і технологічного відставання необхідно не лише впроваджувати новітні технології, а й створювати систему корпоративної культури, яка повинна бути запозичена від провідних компаній з багаторічним досвідом роботи в умовах ринкової економіки.

Зараз, на етапі інтеграції України в міжнародний економічний простір, з урахуванням сучасних нестабільних процесів, виникає ряд нових завдань, для вирішення яких неможливо обмежуватися застарілими методами та підходами до управління діяльністю підприємства.

У контексті розвитку ринкових відносин економічна діяльність підприємства, орієнтована на зміцнення конкурентних переваг і підтримання стабільних позицій, в значній мірі залежить від своєчасного, правильного та ефективного управління. Управління підприємством потрібно розглядати як систему, що складається з низки елементів, і досягнення успіху можливе лише за умови злагоджених дій усіх складових, правильно обраних методів управління, програми мотивацій та механізму ефективного управління діяльністю. Важливо зазначити, що ефективне управління в умовах кризи, коли багатьом підприємствам необхідно забезпечити своє виживання, має надзвичайно важливе значення, оскільки воно визначає стратегію взаємодії з зовнішнім середовищем, формує методологію управлінської системи та реалізує процес управління.

Отже, питання забезпечення правильного і ефективного управління підприємством в сучасних нестабільних умовах є надзвичайно актуальним і потребує значного вдосконалення.

В умовах економічної нестабільності для кожного підприємства важливо розробити ефективні принципи та створити працездатну систему управління його діяльністю. Управління є сукупністю методів, форм і прийомів, спрямованих на досягнення конкретних цілей [24].

Для досягнення ефективності управління діяльністю ТОВ «КФ «Ярич» необхідно зосередити зусилля в двох основних напрямках, які потребують удосконалення:

- ефективне керівництво, яке забезпечує перспективний розвиток і стратегічний успіх;
- результативне керівництво, яке дозволяє досягати короткострокових цілей [8].

Основою ефективного управління є оцінка результативності, яка здійснюється на основі єдиних методологічних підходів до визначення ефективності діяльності.

До основних загальних принципів, які слід враховувати на практиці, відносяться наступні:

- при розробці та реалізації необхідно поєднувати науково-технічний розвиток із комерційними, фінансово-економічними та соціальними аспектами для забезпечення комплексного підходу;
- при оцінці ефективності управління необхідно порівнювати витрати та результати з урахуванням зміни вартості грошей з часом;
- при реалізації діяльності важливо враховувати невизначеність і ризики.

Комплексний підхід до ефективного управління діяльністю можна представити в такому вигляді (див. рис. 3.1).

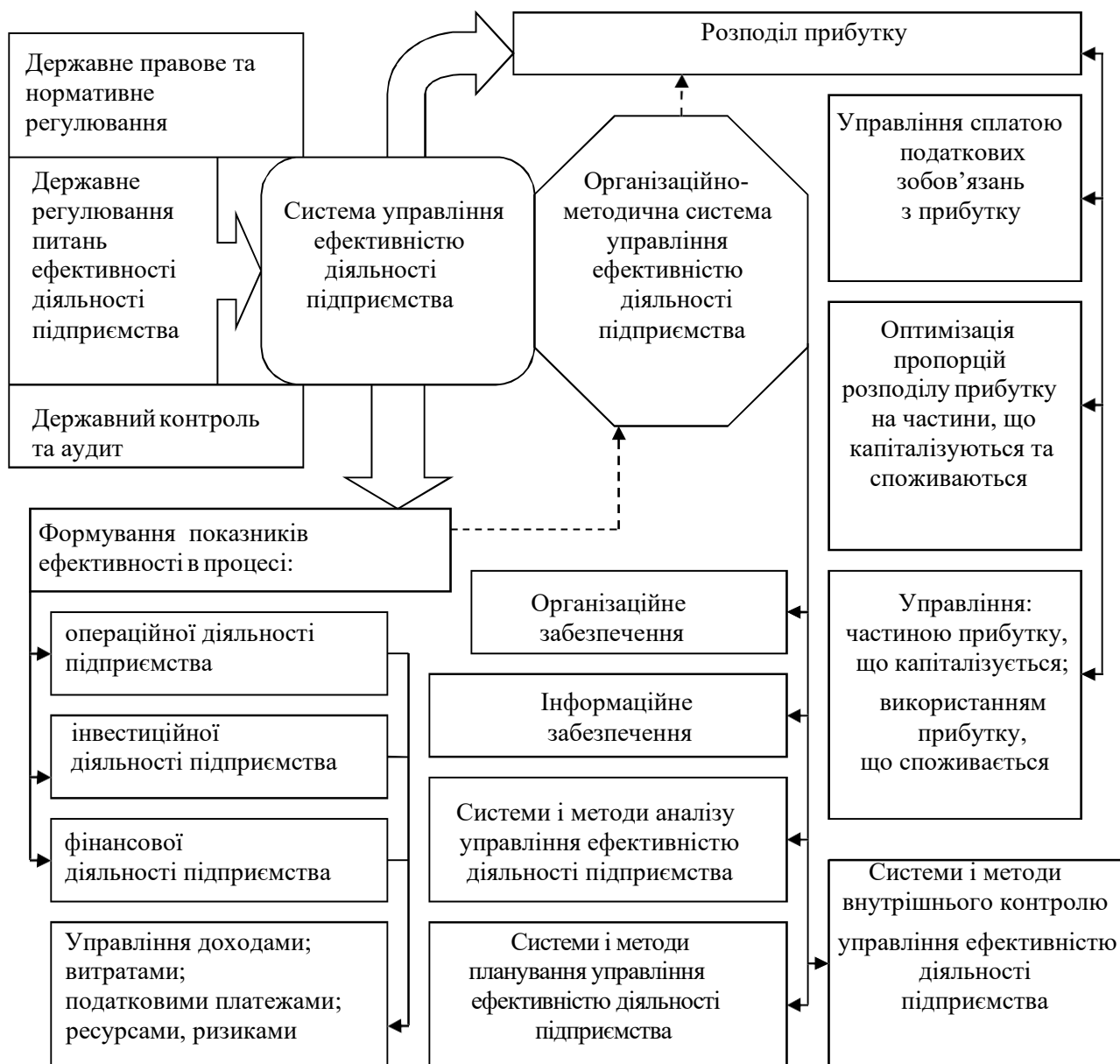


Рис. 3.1. Структурна схема ефективного управління діяльністю підприємства*

* Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених [8]

Функціонування системи ефективного управління підприємством значною мірою залежить від якості її організаційного забезпечення.

Система організаційного забезпечення управління ефективністю діяльності підприємства є комплексом взаємопов'язаних внутрішніх структурних підрозділів, що займаються розробкою та прийняттям управлінських рішень з питань планування, формування, розподілу та використання прибутку, а також несуть відповідальність за наслідки цих рішень.

Ефективне управління діяльністю підприємства полягає у застосуванні системи принципів і методів для розробки та реалізації управлінських рішень у всіх основних сферах функціонування підприємства (див. рис. 3.2).

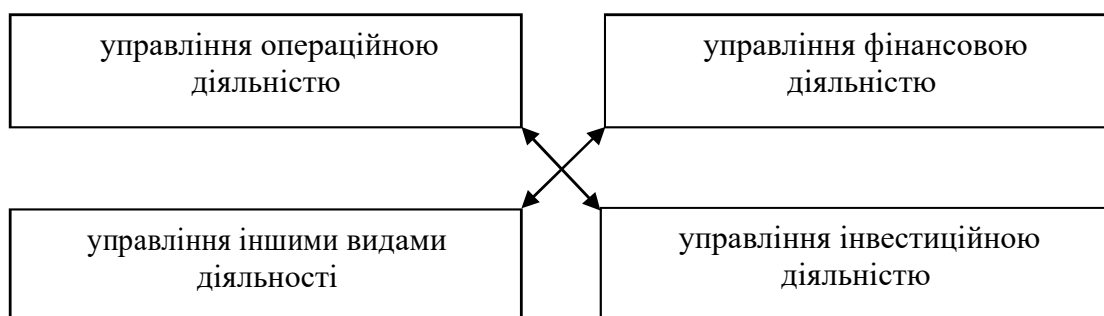


Рис. 3.2. Принципові підходи до рівня розмежування функцій ефективного управління діяльністю підприємства*

* Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених [30]

Принципи формування організаційної структури управління підприємством базуються на створенні двох типів управлінських відділів: ієрархічного та органічного.

Ієрархічний тип управлінських структур передбачає чітке вертикальне рухання управлінських рішень і інформаційних потоків, де нижчий орган управління підпорядковується та контролюється вищими. Це вимагає наявності різних рівнів управління. У рамках ієрархічної структури найбільш поширеними є проста лінійна, лінійно-функціональна та дивізіональна організації управління [11].

Органічний тип управлінських структур не передбачає чіткої ієрархії, при цьому керівники підрозділів несуть повну відповідальність за кінцеві результати їх роботи. Формування підрозділів базується на характері конкретних проблем, що вирішуються в комплексі, що дозволяє структурам бути гнучкими та високодинамічними у реагуванні на змінні внутрішні та зовнішні умови діяльності підприємства. У цій системі найбільше застосовуються проектна та матрична організаційні структури управління.

Згідно з першим підходом, відділи управління функціонують на основі принципу самостійної діяльності, а їх взаємодія з іншими функціональними підрозділами обмежується лише інформаційними зв'язками.

З другого підходу, функціональні відділи організовуються на основі принципів взаємозв'язаної діяльності, де більшість управлінських рішень в межах конкретної функції приймаються ними незалежно, а деякі важливі рішення, що потребують комплексного підходу, ухвалюються спільно з іншими функціональними підрозділами підприємства [30].

Ефективність функціонування підприємств визначається двома категоріями факторів: внутрішніми та зовнішніми (див. рис. 3.3). У свою чергу, внутрішні фактори поділяються на основні та другорядні.



Рис. 3.3. Фактори, які впливають на зміну ефективності діяльності підприємств*

* Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених [29]

Вибір форм управління залежить від характеру діяльності підприємства та його фінансової стратегії, тому модель управління буде варіюватися для різних підприємств, що свідчить про наявність різних стратегій управління. Водночас, всі ці моделі можна об'єднати в кілька типів, серед яких можна виділити такі:

– агресивна (наступальна) стратегія — орієнтація на максимізацію обсягів реалізації шляхом стимулювання збуту для збільшення прибутку підприємства;

– захисна стратегія — фокусування на контролі витрат для підвищення прибутку підприємства шляхом збільшення різниці між доходами та витратами; ця стратегія ефективна в довгостроковій перспективі;

– диверсифікована стратегія — поєднує елементи агресивної та захисної стратегій, створюючи збалансований підхід для досягнення переваг і подолання недоліків обох варіантів управління прибутком.

Ключовим показником ефективності при системному управлінні є здатність підприємства відповідати на виклики зовнішніх факторів і адаптуватися до них. Отже, управління відіграє важливу роль як необхідний фактор і рушійна сила на рівнях мікро- та макроекономіки.

Для покращення ефективності роботи ТОВ «КФ «Ярич» та його стратегічного розвитку виникає потреба у формуванні стратегії управління підприємством, орієнтованої на вдосконалення механізму організації та ефективного управління його діяльністю.

Ефективне управління діяльністю підприємства має здійснюватися на основі спеціально розробленої політики, при цьому необхідно враховувати визначення основних напрямків ефективного використання ресурсів підприємства, що сприятиме його розвитку та підвищенню його ринкової привабливості [60].

3.2 Шляхи підвищення ефективного управління в підприємстві

Проблема підвищення ефективності управління виробничим процесом полягає в тому, щоб для кожної одиниці ресурсів – трудових, матеріальних та фінансових – досягти максимального збільшення обсягів виробництва та прибутку. Отже, єдиним макроекономічним критерієм ефективності стає підвищення продуктивності праці, що знаходить відображення в конкретних показниках ефективності діяльності підприємств.

При створенні системи показників для ефективного управління діяльністю підприємства необхідно дотримуватись таких ключових принципів: забезпечення тісного взаємозв'язку між критерієм та конкретними показниками ефективності управління; відображення ефективності використання кожного виду ресурсів; можливість застосування показників для управління різними рівнями виробництва на підприємстві; надання основним показникам стимулюючої функції у процесі використання резервів для зростання ефективності виробничої діяльності.

Групи та системи показників, що характеризують загальну ефективність використання окремих видів ресурсів, наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Система показників що характеризують ефективність управління*

Узагальнюючі показники	Показники ефективності використання		
	<i>Праці (персоналу)</i>	<i>Виробничих фондів</i>	<i>Фінансових коштів</i>
• Рівень задоволення потреб ринку. • Виробництво чистої продукції на одиницю витрат ресурсів. • Прибуток на одиницю загальних витрат. • Рентабельність виробництва. • Витрати на одиницю товарної продукції. • Частка приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва. • Народногосподарський ефект використання одиниці продукції	• Темпи зростання продуктивності праці. • Частка приросту продукції за рахунок зростання продуктивності праці. • Відносне вивільнення працівників. • Коефіцієнт використання корисного фонду робочого часу. • Трудомісткість одиниці продукції. • Зарплатомісткість одиниці продукції	- Загальна фондовіддача (за обсягом продукції). • Фондовіддача активної частини основних фондів. • Рентабельність основних фондів. • Фондомісткість одиниці продукції. • Матеріаломісткість одиниці продукції. • Коефіцієнт використання найважливіших видів сировини й матеріалів	- Оборотність оборотних коштів. • Рентабельність оборотних коштів. • Відносне вивільнення оборотних коштів. • Питомі капітальні вкладення (на одиницю приросту потужності або продукції). • Рентабельність інвестицій. • Строк окупності вкладених інвестицій

* Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених [41]

До загальних показників ефективного управління виробництвом відносять показник, який характеризує частку приросту продукції завдяки інтенсифікації виробничого процесу.

На основі зазначених принципів створена система показників, що оцінюють ефективність виробництва, яка складається з кількох груп: загальні показники ефективності виробничої діяльності; показники ефективності використання праці (персоналу); показники ефективності використання основних та оборотних виробничих фондів; показники ефективності використання фінансових ресурсів (оборотних коштів та інвестицій).

Рішення соціальних проблем у процесі зростання виробництва повинне забезпечувати відповідне матеріально-фінансове підґрунтя. Враховуючи цю важливу обставину, кожне підприємство повинно оцінювати соціальну ефективність своєї діяльності. Однак на сьогодні не існує єдиної методології оцінювання соціальної ефективності підприємств, оскільки це досить складне питання.

Покращення управління виробництвом залежить від низки чинників, які можна класифікувати за певними ознаками. Підвищення ефективності виробничо-економічних і інших систем діяльності на практиці здійснюється за трьома основними критеріями: витратами та ресурсами (джерелами підвищення ефективності); напрямками розвитку і вдосконалення виробництва (діяльності); місцем реалізації в системі управління виробничим процесом.

Групування чинників за першим критерієм дозволяє чітко визначити джерела підвищення ефективного управління: зростання продуктивності праці; зменшення витрат на оплату праці; зниження фондомісткості та матеріаломісткості виробництва.

Друга група чинників за своєю ознакою передбачає проведення комплексу заходів, які стосуються основних напрямів розвитку та вдосконалення виробничо-комерційної діяльності підприємств. До визначальних напрямів відносяться: прискорення науково-технічного і організаційного прогресу, удосконалення структури виробництва, управлінських систем, планування і мотивації праці; підвищення якості та конкурентоспроможності продукції (послуг); розвиток і вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Третя група чинників, що класифікується за місцем їх реалізації в системі управління, є найважливішою для практичного застосування. Особливу увагу слід звертати на внутрішні та зовнішні чинники, кожен з яких має свої специфічні властивості, що впливають на зростання ефективності виробничої діяльності.

Внутрішні чинники поділяються на «тверді» та «м'які». До «твердих» відносять технології, устаткування, матеріали, енергію та вироби.

«М'які» чинники включають працівників, організацію та системи, методи роботи, стиль управління. Як видно, «твердими» чинниками є ті, що мають фізичні характеристики і можуть бути виміряні, а «м'якими» — ті, що не можна фізично оцінити, але вони суттєво впливають на економічне управління діяльністю трудових колективів.

Далі розглянемо основні напрямки використання ключових внутрішніх чинників для підвищення ефективності діяльності підприємств.

Нова технологія та інновації, сучасні можливості і форми автоматизації інформаційних технологій мають значний вплив на рівень і динаміку ефективності виробництва продукції та надання послуг. Вони змінюють технічний рівень і продуктивність технологічного обладнання, організацію виробничих процесів, підготовку та кваліфікацію кадрів тощо.

Устаткування є активною складовою основних виробничих фондів, яке бере безпосередню участь у процесі виготовлення готової продукції. Його продуктивність і ефективність використання значною мірою залежать від технічного стану, організації технічного обслуговування, оптимальних термінів експлуатації, зміни робочих змін і рівня завантаження у часі.

Ефективність використання матеріалів і енергії полягає в упровадженні ресурсозберігаючих технологій у виробництво, зниженні енергомісткості продукції та послуг, а також у раціоналізації управління запасами матеріальних ресурсів і джерел їх постачання. Для досягнення високої ефективності в управлінні виробничою діяльністю продукція має зайняти своє місце на ринку, бути в попиті і доступною за ціною, а також мати надійну репутацію.

Ключовим фактором зростання ефективності управління підприємством є кадровий потенціал – керівники, менеджери, спеціалісти та працівники. Створення сприятливих умов для виробничої діяльності, системи матеріальної зацікавленості та ефективного мотиваційного механізму забезпечує високий рівень продуктивності кожного працівника і його відповідальність за виконувану роботу.

Організація ефективного управління процесами передбачає необхідність спеціалізації та координації діяльності підприємства, що утворює складну систему виробничо-господарського управління. Важливо чітко визначити функції управління, делегування відповідальності відповідно до функціональних обов'язків, що водночас сприятиме створенню гармонійної роботи трудового колективу. Ці організаційні принципи мають забезпечувати високу ефективність господарювання і здатність оперативно реагувати на зміни ситуації на ринку.

Методи роботи – це постійний процес вдосконалення форм та методів праці, включаючи підвищення кваліфікації кадрів, їх атестацію, систематичний аналіз стану робочих місць, покращення організації управлінських структур і підвищення їх ефективності. Ці методи сприяють підвищенню результативності діяльності підприємства на всіх його рівнях.

Належний стиль управління є важливою складовою сучасного менеджменту і є важливим чинником для підвищення ефективності управління підприємством. Стиль управління повинний поєднувати професійну компетентність, вимогливість до себе, діловитість та високу етику взаємодії між людьми, що позитивно впливає на всі аспекти діяльності підприємства.

Зовнішні фактори сприяють підвищенню ефективності управління лише в тісному зв'язку з внутрішніми чинниками, які розглянуті раніше. До зовнішніх факторів зростання ефективності управління відносяться: державна економічна і соціальна політика, інституціональні механізми, інфраструктура і структурні зміни.

Державна економічна та соціальна політика значною мірою впливає на ефективність управління як на загальний рівень суспільного виробництва, так і на конкретне підприємство. До основних елементів управління ефективністю належать:

- діяльність владних структур;
- різноманітні законодавчі акти;
- фінансове регулювання;
- економічні закони, нормативи і правила (регулювання доходів і оплати праці, контроль за рівнем цін, ліцензування окремих видів діяльності);
- регулювання ринкової, виробничої та соціальної інфраструктури, а також вплив на макроекономічні зміни і комерціалізація структур у сфері невиробничої діяльності.

Інституціональні механізми включають створення та функціонування науково-дослідних установ, навчальних центрів, інститутів і асоціацій. Їх основною метою є вирішення проблем підвищення ефективності управління виробничо-господарськими системами і розвитку економіки країни, а також реалізація стратегій розвитку національної економіки на різних рівнях управління.

Створення національних та регіональних центрів з управління ефективністю та продуктивністю сприяє поліпшенню діяльності підприємств, формуючи організаційно-економічні умови для розвитку суспільства в цілому. Такі інституції успішно функціонують в економічно розвинених країнах Європи та світу.

Без належно розвинутої виробничої та ринкової інфраструктури виробнича діяльність підприємств в умовах ринкової економіки не може розвиватися ефективно. Сьогодні всі підприємства, незалежно від форми власності, активно користуються послугами ринкової інфраструктури, зокрема інноваційних фондів, комерційних банків, бірж та інших інститутів.

Розвиток виробничої інфраструктури, який включає енергетичне забезпечення, комунікації, спеціалізовані інформаційні системи, транспорт та торгівлю, має прямий вплив на результативність діяльності підприємств.

Структурні зміни, що відбуваються у процесі економічного розвитку, значною мірою визначають ефективність управлінських процесів на різних рівнях. Найважливіші зміни відбуваються в таких сферах, як:

- технології, наукові дослідження та розробки, які супроводжуються революційними досягненнями в багатьох галузях (відношення імпорتنих та вітчизняних технологій);
- структура і технічний рівень основних фондів (капіталу);
- територіальна організація виробництва (децентралізація через створення малих і середніх підприємств);
- форми зайнятості в різних галузях;
- зміни у складі персоналу за критеріями статі, освіти, кваліфікації та територіальної концентрації.

У фінансовій політиці підприємства важливим аспектом є розподіл та використання прибутку, який служить основним джерелом фінансування інвестицій і задоволення економічних інтересів власників (див. рис. 3.4).

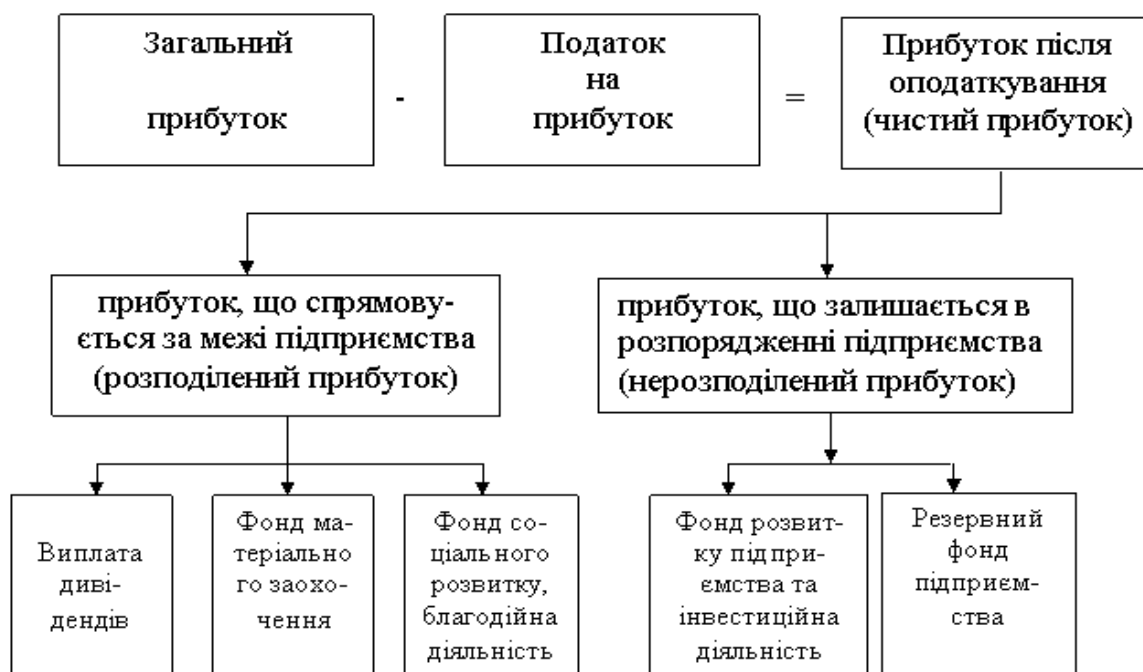


Рис. 3.4. Структурно-логічна схема ефективного управління прибутком*

* Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених [59]

Принципи розподілу прибутку підприємства включають сплату частини до бюджету, збільшення статутного фонду, виплату дивідендів, розширення виробничих потужностей, покриття штрафів, розвиток соціальної сфери, а також стимулювання та мотивацію працівників, згідно з іншими напрямками, що визначені в статуті.

Загальний прибуток після сплати податку (30%) відповідно до чинного законодавства перетворюється на чистий прибуток, який розподіляється згідно з положеннями статуту підприємства. Він ділиться на дві частини: перша частина спрямовується за межі підприємства у вигляді виплат власникам та працівникам, як форма заохочення, на соціальні потреби та благодійність; друга частина залишається в розпорядженні підприємства, використовується для розвитку виробництва, інвестиційної діяльності та формування резервного фонду для покриття непередбачених витрат.

Системний підхід до управління прибутком передбачає аналіз методів організації підсистем в єдину структуру та вивчення впливу функціонування всієї системи на її окремі компоненти. Спрощена схема цього підходу до управління прибутком зображена на рис. 3.5.

Система управління прибутком буде ефективною лише за умови, що цілі її підсистем узгоджуватимуться з загальними цілями розвитку підприємства. У загальному розумінні прибуток є різницею між сумою доходів і витратами на виробництво та реалізацію продукції з урахуванням збитків, що виникають через різні господарські операції.

Отже, прибуток формує взаємодія численних складових. Ключовими завданнями управління прибутком є: пошук резервів збільшення прибутку через виробничу діяльність, інвестиційні та фінансові операції, виявлення можливостей для зростання прибутку шляхом оптимізації постійних і змінних витрат, обґрунтування облікової політики підприємства, а також політик щодо цін і оподаткування.

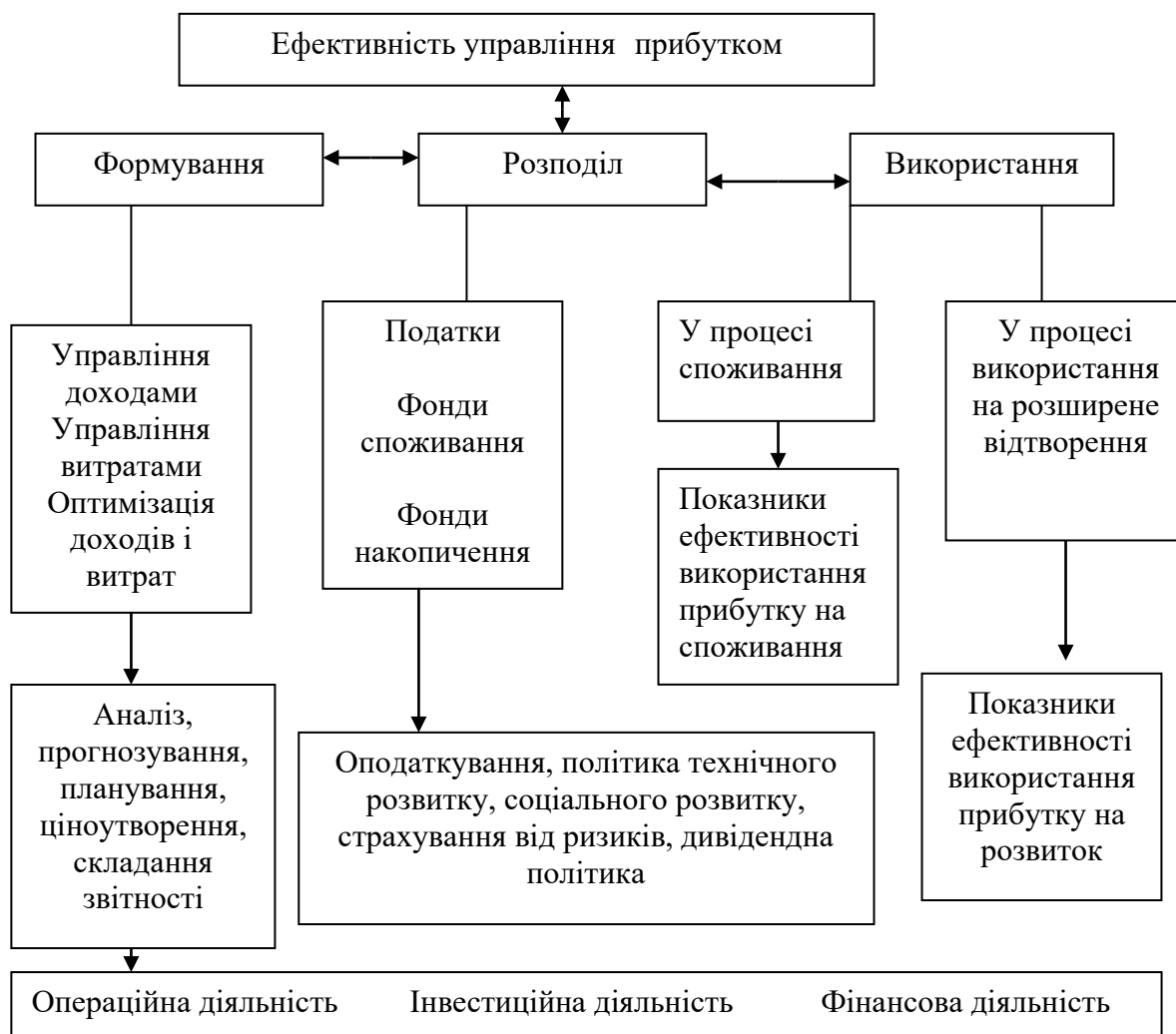


Рис. 3.5. Схема системного підходу до управління прибутком*

* Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених [61]

До основних шляхів підвищення рентабельності належать: зниження витрат на виробництво, продаж продукції в оптимальні терміни, модернізація технологічного процесу та організації виробництва, прискорення обігу оборотних засобів і усунення втрат сільськогосподарської продукції.

Досягти високих темпів розвитку економічної ефективності та безпосередньо покращення результатів виробничої діяльності підприємства чи його підрозділів можна лише за умови комплексного використання всіх чинників.

Висновки до III розділу

Ефективність управління є однією з ключових характеристик організації господарської діяльності на всіх рівнях. Під економічною ефективністю управління в ТОВ «КФ «Ярич» розуміється рівень використання виробничого потенціалу, що визначається співвідношенням результатів і витрат в суспільному виробництві. Головне завдання підвищення економічної ефективності управління полягає в тому, щоб досягти значного збільшення обсягу реалізації продукції на кожну одиницю трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

Отже, метою цієї роботи є аналіз сучасного стану ефективності управління на основі вивчення теоретичних аспектів її розвитку, виявлення проблем і недоліків, а також обґрунтування основних напрямів підвищення економічної ефективності підприємства та пошук шляхів покращення управління процесом реалізації продукції.

Система ефективності управління на підприємстві ТОВ «КФ «Ярич» має бути тісно пов'язана з загальною системою управління підприємством, оскільки будь-які управлінські рішення, прийняті в будь-якій сфері його діяльності, прямо чи опосередковано впливають на рівень прибутку, який є основним джерелом фінансування розвитку підприємства та підвищення доходів його власників і працівників.

Зважаючи на це, нами було розроблено рекомендації для підвищення ефективності управління підприємством, які включають процес, що базується на функціях менеджменту з урахуванням інструментів і методів прийняття управлінських рішень, а також на формуванні та розподілі прибутку і раціональному використанні всіх наявних ресурсів з метою максимізації фінансових результатів та оптимізації фінансових ресурсів підприємства.

ВИСНОВКИ

У роботі нами розглянуто поняття управління, яке в значній мірі співпадає з поняттям ефективності діяльності організації. Однак управління виробництвом має свої унікальні економічні характеристики. Основним критерієм результативності управлінських процесів є рівень ефективності об'єкта, який перебуває під управлінням.

Ми вважаємо, що ефективність управління визначається як ефективність дій осіб, що здійснюють управлінські функції, у процесі діяльності організації, реалізації її інтересів та досягнення встановлених цілей.

Ефективність можна трактувати як результативність функціонування як системи, так і самого управлінського процесу, що полягає у взаємодії керуючої та керованої систем, тобто є інтегрованим результатом цієї взаємодії. Вона виявляється в здатності керівника досягати поставлених цілей і запланованих результатів. Ефективність управління є складовою ефективності виробництва і характеризує співвідношення досягнутих результатів з витратами та цілями. Таким чином, зміст ефективності як управлінської категорії полягає саме в цьому співвідношенні.

Ефективність управління не залежить лише від зовнішнього середовища підприємства, а в першу чергу від дій персоналу під час реалізації планів і програм підприємства, а також при досягненні визначених цілей. Отже, ефективність управлінських дій визначається якістю цілеспрямованості, адекватністю обраних стратегій цілям підприємства, оптимальністю процесів їх реалізації, мотивацією персоналу, рівнем кваліфікації працівників, технологією та стилем управління.

Зовнішню ефективність управління можна оцінювати через ступінь досягнення цілей і виконання планів діяльності підприємства. Внутрішня ефективність вимірюється показниками економічної, фінансової та ресурсної ефективності, а також через соціальний, науково-технічний та екологічний ефекти управлінської діяльності.

Науково-технічний ефект управління оцінюється через: зростання частки новітніх інформаційних технологій, впровадження прогресивних технологічних процесів, підвищення рівня автоматизації на підприємстві, покращення організації праці та торгівлі, а також зростання конкурентоспроможності підприємства.

Екологічний ефект управління проявляється у підвищенні екологічності та ергономічності виробничих процесів, збільшенні частки екологічно чистих товарів у асортименті підприємства, зменшенні штрафів за порушення екологічних норм, а також підвищенні ергономічності товарів.

ТОВ «Кондитерська фабрика «Ярич» є підприємством харчової промисловості, розташованим у Львівській області.

Ця компанія є одним із найбільших виробників кондитерських виробів в Україні, спеціалізуючись на виготовленні печива та крекерів. Відомою є фабрика завдяки виробництву печива «Марія» та крекерів під брендом ТМ «Yarych». За межами України фабрика здебільшого експортує сухе печиво "Petit Beure".

«КФ «Ярич» реалізує цінову маркетингову стратегію, спрямовану на збільшення обсягів продажу через орієнтацію на збут продукції. Ціна встановлюється на помірному рівні, оскільки це сприяє збільшенню обсягів реалізації.

Для успішного управління процесом виробництва печива та його подальшого збуту, включаючи експорт, підприємство має на меті ряд ключових заходів, таких як: розширення ринку збуту, збільшення частки продукції на ринках Сходу та Півдня України, розширення мережі дистриб'юторів, вихід на ринок з новими видами продукції, гнучке ціноутворення в умовах конкуренції, підвищення якості продукції для забезпечення її конкурентоспроможності та вихід на ринки за межами України.

Ефективність управління є однією з найважливіших характеристик підприємницької діяльності на всіх рівнях. Під економічною ефективністю управління в ТОВ «КФ «Ярич» мається на увазі ступінь використання

виробничого потенціалу, що визначається через співвідношення результатів і витрат суспільного виробництва. Проблема підвищення економічної ефективності управління полягає в досягненні істотного зростання обсягів продажу на кожну одиницю витрачених трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

Система управлінської ефективності на підприємстві повинна бути органічно інтегрована в загальну систему управління компанією, оскільки прийняття управлінських рішень у будь-якій сфері діяльності підприємства має безпосередній або опосередкований вплив на рівень прибутку, який є основним джерелом фінансування для розвитку підприємства і зростання доходів його власників і працівників.

З огляду на це, ми сформулювали рекомендації щодо підвищення ефективності управління підприємством. Це передбачає процес на основі функцій менеджменту з використанням інструментів і методів прийняття управлінських рішень, а також формування і розподілу прибутку та раціональне використання всіх наявних ресурсів для максимізації фінансових результатів і оптимізації фінансових ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Александрова В. О. Методичні положення визначення факторів впливу на ефективність проведення реорганізації діяльності. *Бізнес Інформ*. 2022. No 2. С. 146-152.
2. Балановська Т. І., Троян А. В. Управління бізнесом : навчальний посібник. Київ : НУБіП України, 2019. 401 с.
3. Березіна Л. М., Баган Н. В., Потяженко О. М. Перспективні напрями управління ефективністю діяльності підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 5 (16). С. 120–125.
4. Болтак О. Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством [Електронний ресурс]. Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна». URL: <http://nauka.zinet.info/9/boltak.php>
5. Варналій З. С., Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Білик Р. Р. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. Чернівці : Технодрук, 2019. 264 с.
6. Васильєв С. В., Кривонос А. О. Методи підвищення ефективності управління підприємств України в сучасних умовах. 2019. № 9. С. 32-38.
7. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посіб. [2-ге вид.]. Київ : Центр навчальної літ-ри, 2019. 502 с.
8. Гаврильченко О. В., Кривобок К. В. Оцінка ефективності бізнесу : опорний конспект лекцій. 2020. URL: <https://pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=7184>.
9. Гейдор А. П., Заремба К. В. Бізнес-процеси суб'єктів малого бізнесу: оптимізація та визначення ефективності. *Ефективна економіка*. 2020. No 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_8_27.
10. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економічна діагностика : навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 307 с.
11. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2-е вид. 2019. 304 с.

12. Дем'яненко Т. І., Хомутов Д. Г. Формування системи механізму ефективного управління на промислових підприємствах. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 5. С. 81-85.
13. Деренська Я. М. Оцінка ефективності діяльності підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2023. №1(99). С. 81-85.
14. Державна служба статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 13.05.2025).
15. Дмитрієв І. А., Шевченко І. Ю. Економіка підприємства : навчальний посібник для практичних занять і самостійної роботи студентів вищих навчальних закладів. Харків : ХНАДУ, 2018. 292 с.
16. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 440 с.
17. Дубей Ю. В. Ефективне управління діяльністю промислових підприємств: системний підхід. *Економічний простір*. 2018. № 132. С. 141-150.
18. Жулай Г. С. Управління ефективністю діяльності підприємства як важлива складова успішного ведення бізнесу. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2019. № 3. С. 73–80.
19. Занора В. О. Управління кадрами інноваційно-орієнтованих підприємств: реалії та особливості формування ефективної системи. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Т. 18, вип. 2. С. 42-57.
20. Каламан О. Б. Основні складові концепції управління ефективністю діяльності підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : I Міжнародна науково-практична конференція (23.04.2020)*. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2020. С. 44–45.
21. Коваленко М. В., Фоніна Я. В., Дейнеко К. А. Особливості управління ефективністю діяльності підприємств в умовах економіки України. *Економіка та підприємництво*. 2018. № 4. С. 120-126.
22. Ковальчук Н. О., Федішин М. П., Жаворонок А. В., Абрамова А. С. Управління фінансовою санацією підприємства : навчальний посібник.

Чернівці : Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича.

2019. 231 с. URL: [https:// drive. Google .com/open?id=1O9MqpU9zLP7t9z_Qq8lsRwTQ0hUyHsRx](https://drive.google.com/open?id=1O9MqpU9zLP7t9z_Qq8lsRwTQ0hUyHsRx)

23. Коляда А. Л. Основні шляхи управління ефективністю діяльності підприємства. dspace.oneu.edu.ua. URL: [http:// dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle /123456789/4394](http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/4394) (дата звернення 12.05.2025).
24. Кривов'язюк І. В. Системно-процесний підхід до оцінювання ефективності управління машинобудівним підприємством. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 4. С. 70-76.
25. Круглова О. А., Козуб В. О., Козуб С. О. Якість прибутку як індикатор ефективності управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2018. Вип. 28(1). С. 115-119.
26. Кузьмин В. М. Економіка підприємства та управлінська економіка : практикум. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2019. 51 с.
27. Кулик Т. П. Організація, планування і управління виробництвом : навч. посіб. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2019. 232 с.
28. Курбацька Л. М., Самілик Т. М., Шутько Т. І. Сучасні форми організації бізнес-процесів: аналітика та оцінка ефективності. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 57-61.
29. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України : монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2018. 205 с.
30. Куцик В. І., Кліпкова О. І. Економіка і управління підприємствами у схемах і таблицях : навчальний посібник. Львів : ЛТЕУ, 2020. 316 с.
31. Левицька І. В. Климчук А. О. Формування стратегії управління персоналом в системі ефективного управління підприємством. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 7-8. С. 68-74.

32. Лисак В. Підвищення ефективності управління промисловими підприємствами на основі реалізації PLM-модуля. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 2. С. 74-84.
33. Максименко І. Я., Юношева А. О. Облікове відображення витрат періоду як передумова ефективного управління підприємством. *Економіка та держава*. 2018. № 8. С. 57-59.
34. Меліхова Т. О., Чакалова Н. С., Петрова О. С. Удосконалення методичних підходів аудиту доходів від реалізації продукції для ефективного управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 4. С. 54-61.
35. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу в умовах ринкової економіки [Електронний ресурс]. URL: <https://library.if.ua/book/104/7103.html>
36. Навольська Н. В. Теоретичні аспекти управління економічною ефективністю діяльності підприємств та вибору показників її оцінки. *Економіка та суспільство*. 2018. № 18. С. 474–480. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/journal-18/25-stat-18/2274-navolska-n-v>.
37. Наконечна Т. В., Прокопенко К. О., Семенова А. К. Логістичний консалтинг як інструмент підвищення ефективності бізнес-процесів. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 6. С. 124-131.
38. Насонов М. І. Методика оцінювання управління ефективністю підприємства: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. С. 34–37.
39. Отенко І. П. Ефективність як основне поняття та критерій діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 190-195. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_6_26
40. Перерва П. Г., Кравчук А. А. Ефективність як економічна категорія. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки): зб. наук. пр.* Харків : НТУ «ХПІ», 2018. № 15 (1291). С. 137 – 143.

41. Петренко М. І., Драбовський А. Г., Петренко В. М. Економіка підприємства : навч. посібник. Вінниця : «Меркьюрі-Поділля», 2018. Т. 1. С. 432.
42. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 5. С. 100-106.
43. Проценко В. М. Науково-теоретичні аспекти формування процесу ефективного управління економічною поведінкою підприємств. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 4. С. 131-137.
44. Радєва М. М. Економічна ефективність діяльності підприємства: методичний і практичний аспекти. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 4 (2). С. 94-99. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_4\(2\)_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_4(2)_15)
45. Резнік Н. П., Опалат Д. В. Інноваційні методи управління підприємствами з огляду на оцінку їхньої ефективності. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 4. С. 138-147.
46. Романченко Н. В., Кожемякіна Т. В., Пічик К. В. Економіка підприємства : навчальний посібник. Київ : НаУКМА, 2018. 304 с.
47. Роскладка Н. О., Роскладка А. А., Пушкарьова А. В. Система моніторингу ключових показників ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. С. 35–38.
48. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7126>. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.55
49. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. С. 34–37.

50. Сазонова Т. О., Єріна В. В. Роль психологічних методів управління у формуванні ефективної діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2020. № 1. С. 103-109.
51. Святненко В. Ю. Використання холістичного маркетингу як умова ефективного управління промисловим підприємством. *ScienceRise*. 2018. № 12. С. 30-35.
52. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 38. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7711>.
53. Сотник А. А. Організація комплексного дослідження ефективності господарської діяльності підприємства. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. №2. С. 63-68. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/123456789/7735>
54. ТОВ «Кондитерська фабрика «Ярич» [Електронний ресурс] / Офіційний сайт. URL: <http://www.yarych.com/>
55. Турчіна С. Г., Дашутіна Л. О. Управління ефективністю діяльності підприємств малого бізнесу. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. Вип. 53. С. 91–97.
56. Тюха І. В., Полінчик-Якорва Т. В., Минко Л. М. Планування підвищення ефективності діяльності підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2019. № 23. С. 187-195.
57. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Випуск №6 (74). С. 160-167. URL: <https://er.knutd.edu.ua>
58. Череп А. В., Григорович Л. С. Огляд методів оцінки ефективності управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 430-434.
59. Юрченко Н. Б., Кравчук Р. С., Запухляк І. Б., Василик І. І. Економіка підприємства : навч. посібник. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2018. 377 с.

60. Яковлєв А. І., Ларка Л. С. Економіка підприємства: магістерський курс : навч. посібник. Харків : Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т. 2018. 515 с. URL: [http:// repository. kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/35864](http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/35864).
61. Яркіна Н. М. Економіка підприємства : навч. посіб. 2-ге вид. перероб. та допов. Київ : Ліра-К, 2020. 596 с.
62. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. №12. С. 174–177.