

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

**_____ Наталія БОНДАРЧУК
« ____ » _____ 2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувач

Владислав ШЕРЕМЕТ

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Валерій ГАРКАВИЙ

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри,

д.держ.упр., проф.

_____ Наталія БОНДАРЧУК

«___» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ШЕРЕМЕТУ ВЛАДИСЛАВУ ОЛЕКСІЙОВИЧУ

- 1. Тема роботи:** «Удосконалення управління результативністю діяльності підприємства»
- Науковий керівник:** Гаркавий Валерій Васильович, к.е.н., доцент
затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 2025 р. № _____
- 2. Термін подання здобувачем роботи:** «__» _____ 2025 р.
- 3. Вихідні дані до роботи:** аналітичні огляди ринку, наукові публікації, нормативно-правові акти, а також внутрішня звітність та статистичні дані ТОВ «ДЗБМ» за 2022–2024 роки
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)**
 1. Теоретико-методологічні основи управління результативністю діяльності підприємства
 2. Аналітична оцінка стану результативності діяльності ТОВ «ДЗБМ» та особливостей її управління
 3. Концептуальні засади вдосконалення управління результативністю діяльності ТОВ «ДЗБМ» на основі сучасних управлінських інструментів.Висновки і пропозиції
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):**
 1. Основні підходи до управління результативністю підприємства
 2. Динаміка фінансових результатів та рентабельності діяльності ТОВ «ДЗБМ»
 3. Динаміка доходу (виручки) від реалізації продукції ТОВ «ДЗБМ» у 2022–2024 рр.
 4. SWOT-аналіз системи управління результативністю діяльності ТОВ «ДЗБМ»
 5. Пріоритетні напрями стратегічного втручання в систему збуту ТОВ «ДЗБМ»
 6. Прогнозовані результати впровадження стратегічних інструментів у збутовій діяльності ТОВ «ДЗБМ»
 7. Прогноз організаційно-економічних ефектів від інтеграції сучасних моделей управління в ТОВ «ДЗБМ»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Обґрунтування актуальності теми та визначення об'єкта дослідження – результативність діяльності ТОВ «ДЗБМ»	Вересень 2024 року	виконано
2.	Формування структури кваліфікаційної роботи та постановка цілей і завдань дослідження	Вересень 2024 року	виконано
3.	Збір і аналіз наукових джерел щодо теоретичних підходів до управління результативністю підприємства. Написання теоретичного розділу	Вересень - листопад 2024 року	виконано
4.	Аналіз організаційних, економічних та управлінських характеристик діяльності ТОВ «ДЗБМ». Формування аналітичного розділу	Грудень 2024 року – лютий 2025 року	виконано
5.	Розробка напрямів удосконалення управління результативністю діяльності підприємства. Написання проектно-рекомендаційного розділу	Березень - квітень 2025 року	виконано
6.	Узагальнення висновків і формулювання конкретних пропозицій за результатами дослідження	Травень 2025 року	виконано
7.	Оформлення тексту роботи згідно з методичними рекомендаціями, підготовка супровідних документів	Травень 2025 року	виконано
8.	Підготовка доповіді та презентаційних матеріалів до захисту	Травень 2025 року	виконано
9.	Перевірка роботи на відповідність академічній доброчесності (оригінальність, відсутність фальсифікацій)	Червень 2025 року	виконано
10.	Попередній захист на засіданні кафедри	Червень 2025 року	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	Червень 2025 року	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Владислав ШЕРЕМЕТ

Науковий керівник роботи

(підпис)

Валерій ГАРКАВИЙ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Теоретичні підходи до розуміння сутності та змісту результативності діяльності підприємства	6
1.2. Основні напрями та особливості процесу управління результативністю на підприємстві	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДЗБМ» ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ЇЇ УПРАВЛІННЯ	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ДЗБМ» як об'єкта управлінського аналізу	28
2.2. Діагностика результативності діяльності підприємства з позиції управлінської ефективності	32
РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДЗБМ» НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ІНСТРУМЕНТІВ	43
3.1. Використання інструментів стратегічного управління для підвищення збутової результативності підприємства	43
3.2. Інтеграція сучасних моделей бізнес-управління як механізм оптимізації результативності діяльності ТОВ «ДЗБМ»	58
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68

ВСТУП

Актуальність дослідження. Тривалі процеси структурної перебудови національного макроекономічного простору України вимагають переосмислення та формування сучасної концепції управління результативністю суб'єктів господарювання. Нові пріоритети стратегічного розвитку економіки країни окреслили вектори трансформації діяльності підприємств, що актуалізує потребу у впровадженні ефективних механізмів управління результатами. З огляду на це, модернізація системи менеджменту, зосереджена на досягненні результативності, потребує розробки відповідних процедур і інструментів, здатних забезпечити зростання ефективності управління та реалізацію стратегічних цілей.

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкових відносин, загострення конкуренції та постійної нестабільності економічного середовища перед підприємствами постає необхідність постійного підвищення результативності своєї діяльності. Саме ефективне управління результативністю стає ключовим чинником забезпечення стійкого розвитку, зростання прибутковості, адаптації до зовнішніх викликів та збереження конкурентних позицій на ринку.

Особливої актуальності дана проблематика набуває для підприємств будівельної галузі, які функціонують у складних макроекономічних умовах, пов'язаних із коливанням попиту, нестабільністю поставок, дефіцитом кваліфікованої робочої сили та зростанням вартості ресурсів. Товариство з обмеженою відповідальністю «ДЗБМ», що спеціалізується на виробництві будівельних матеріалів, стикається з потребою удосконалення системи управління власною результативністю. Уповільнення темпів зростання виробничих показників, нестача системного підходу до оцінювання ефективності діяльності та недостатній зв'язок між стратегічними цілями і реальними результатами вимагають запровадження нових управлінських інструментів, орієнтованих на досягнення цілей підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління результативністю діяльності ТОВ «ДЗБМ» з урахуванням сучасних підходів до стратегічного менеджменту та інструментів контролю за досягненням цілей.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено виконання наступних **завдань**:

- дослідити теоретико-методологічні основи управління результативністю підприємства;
- проаналізувати систему управління результативністю діяльності ТОВ «ДЗБМ» та виявити її слабкі місця;
- оцінити ефективність прийнятих управлінських рішень з погляду їх впливу на показники результативності;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи оцінювання результативності діяльності підприємства;
- запропонувати комплекс сучасних управлінських інструментів для інтеграції в систему performance management;
- визначити очікуваний ефект від впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є система управління результативністю діяльності підприємства.

Предметом дослідження виступають процеси, методи та інструменти підвищення результативності діяльності ТОВ «ДЗБМ».

У процесі дослідження застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних **методів**, зокрема: аналіз і синтез, порівняльний та системний підхід, графічне моделювання, методи економічного аналізу, експертної оцінки та прогнозування.

Таким чином, дана робота спрямована на формування дієвої системи управління результативністю, яка дозволить ТОВ «ДЗБМ» підвищити ефективність операційної діяльності, покращити стратегічне позиціонування на ринку та забезпечити сталий розвиток у середньостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні підходи до розуміння сутності та змісту результативності діяльності підприємства

Проблематика визначення категорії «результативність» у контексті діяльності підприємств активно розглядається як в українській, так і в зарубіжній науковій літературі. Багато авторів висвітлюють це поняття крізь призму різних підходів, що зумовлює різноманітність інтерпретацій. У процесі вивчення публікацій, присвячених управлінню ефективністю, виявлено, що терміни «результативність», «ефективність», «продуктивність», «прибутковість» і «рентабельність» часто застосовуються як тотожні, хоча між ними існують концептуальні відмінності, які потребують уточнення.

Вивчення сучасних наукових джерел свідчить, що ефективність управління найчастіше пов'язується зі здатністю досягати запланованих результатів за умови раціонального використання наявних ресурсів. Так, за підходом П. Самуельсона і В. Нордхауза, економічна ефективність визначається як отримання максимально можливого результату за умов обмеженості ресурсів. У цьому сенсі ефективність відображає співвідношення між витраченими ресурсами та отриманим результатом.

Показники ефективності дозволяють оцінити, наскільки раціонально підприємство використовує свій потенціал, зокрема виробничі ресурси, такі як сировина, технічні засоби, трудові й фінансові ресурси. При цьому витрати виступають інтегральним критерієм, що дозволяє оцінити економічну ефективність у вартісному вимірі [26]. Відповідно, результативність у широкому розумінні відображає досягнення підприємством визначених цілей за умов економного витрачання ресурсів.

Однією з важливих характеристик результативності є продуктивність, що ілюструє кількісну віддачу від використання ресурсів – наприклад, обсяг випуску на одну одиницю витрат. Таким чином, продуктивність праці може розглядатися як ключовий показник ефективності, особливо у випадках, коли вона безпосередньо корелює з цілями управління.

Показник рентабельності є одним із ключових індикаторів фінансової результативності підприємства, який інтегрує результати його господарської діяльності в умовах конкурентного ринкового середовища. Фінансові результати компанії формуються під впливом як внутрішніх факторів, що визначаються особливостями організації виробництва та технологічного процесу, так і зовнішніх чинників, обумовлених дією ринкових механізмів [17]. У цьому контексті значення показників ефективності слугують своєрідним маркером досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Водночас ці цілі можуть вступати між собою в конфлікт, тому для їх коректного оцінювання необхідно враховувати актуальні пріоритети підприємства, що, у свою чергу, залежать від етапу його розвитку та специфіки галузі.

У наукових працях, написаних англійською мовою, термін *effectiveness* найчастіше трактується як здатність досягати запланованих результатів, тобто рівень відповідності отриманих результатів поставленим цілям. Водночас *efficiency* пов'язується зі співвідношенням витрат і досягнутих результатів, тобто з раціональним використанням ресурсів. Обидва поняття можуть вимірюватися як у натуральних одиницях (наприклад, продуктивність праці), так і у вартісних [9]. Через мовні особливості в українському перекладі ці два терміни часто об'єднуються під загальним поняттям «ефективність», що може спричиняти змішування змісту.

До початку XX століття чітке розмежування між поняттями «ефективність» і «результативність» у науковій літературі практично не простежувалося. На складність диференціації цих термінів звертав увагу нобелівський лауреат Герберт

А. Саймон у праці «Адміністративна поведінка», яка вважається класикою у сфері управлінської науки. На той час ці поняття вживалися як взаємозамінні. Проте в сучасному академічному та прикладному дискурсі спостерігається тенденція до чіткої стандартизації термінів. Так, відповідно до визначення, наведеного у Cambridge Business English Dictionary, результативність (effectiveness) трактується як здатність успішно досягати визначених цілей.

Аналіз сучасної бізнес-літератури свідчить про різноманітність підходів до визначення результативності, що зумовлено різними науковими школами та управлінськими концепціями. Порівняльну характеристику трактувань поняття «результативність» різними науковцями наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Інтерпретації поняття «результативність» у працях вітчизняних та зарубіжних учених

Автор (дослідник)	Формулювання поняття «результативність»	Основний акцент трактування
Г. Саймон	Результативність – це досягнення поставлених цілей незалежно від витрат	Досягнення цілей
П. Друкер	Результативність – це «правильне виконання правильних речей»	Орієнтація на стратегічні пріоритети
П. Самуельсон, В. Нордхауз	Економічна ефективність полягає в досягненні максимального результату з наявних ресурсів	Раціональність у використанні ресурсів
О. Амоша	Результативність – це досягнення запланованих результатів у межах заданого ресурсного потенціалу	Взаємозв'язок результату і ресурсів
І. Анісімова	Результативність – це рівень відповідності фактичних результатів очікуванню	Зіставлення очікувань і результатів
В. Пономаренко	Результативність управління – це системна характеристика здатності підприємства досягати цілей у динамічному середовищі	Адаптивність управлінської системи
Cambridge Business Dictionary	Effectiveness – це ступінь, до якого діяльність досягає заявлених цілей	Відповідність цілей і підсумків діяльності

Аналіз трактувань поняття «результативність» у працях вітчизняних і зарубіжних учених дозволяє зробити висновок про багатогранність цього терміна, яка зумовлена різними підходами до розуміння сутності управлінської діяльності.

Більшість авторів розглядають результативність як досягнення поставлених цілей, однак акценти варіюються: одні роблять наголос на відповідності результатів очікуванням, інші – на оптимальному використанні ресурсів або адаптивності системи управління до змін зовнішнього середовища.

У західній традиції поняття *effectiveness* ототожнюється з досягненням запланованих результатів, що чітко зафіксовано у Cambridge Business Dictionary та в роботах таких класиків, як Г. Саймон і П. Друкер. Натомість вітчизняні дослідники, як-от В. Пономаренко чи О. Амоша, підкреслюють залежність результативності від раціонального використання ресурсів, внутрішнього потенціалу підприємства та умов господарювання [23].

Таким чином, у загальному розумінні результативність є характеристикою, що відображає здатність підприємства досягати визначених цілей у межах доступних ресурсів та із врахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Різноманітність підходів до трактування поняття підкреслює складність і динамізм цієї категорії в системі сучасного менеджменту.

На основі узагальнення підходів вітчизняних та зарубіжних науковців можна сформулювати багатовимірне розуміння поняття «результативність» у контексті підприємницької діяльності. Вона тісно пов'язана зі стратегічним баченням компанії, її місією та конкретними цілями, яких підприємство прагне досягти. Залежно від обраної стратегії, результативність може набувати різних проявів – від зростання фінансових показників до покращення соціальної відповідальності або інноваційної спроможності.

Для забезпечення стабільного функціонування та розвитку у довгостроковій перспективі підприємство має визначити чітку систему цілей. У цьому контексті розрізняють стратегічні цілі, що задають загальний напрямок розвитку компанії, та тактичні цілі, які деталізують очікувані результати в межах окремих функціональних сфер.

Слід враховувати, що стратегія підприємства передбачає досягнення

результатів у різноманітних сферах його діяльності. Так, економічні цілі можуть включати підвищення прибутковості, зміцнення фінансової стабільності, нарощування капіталізації. Соціальні завдання орієнтовані на поліпшення умов праці, професійний розвиток персоналу, забезпечення мотиваційного середовища. Виробничі пріоритети охоплюють підвищення якості продукції, модернізацію процесів, оптимізацію собівартості. Технічні й науково-технологічні цілі реалізуються через впровадження інновацій, автоматизацію, цифровізацію виробництва. Організаційні орієнтири передбачають зміцнення управлінської дисципліни, розвиток ефективної внутрішньої комунікації та системи контролю. Маркетингові цілі пов'язані з розширенням ринків збуту, поліпшенням позиціонування бренду, підвищенням лояльності клієнтів. Екологічні цілі спрямовані на зменшення негативного впливу на довкілля, впровадження «зелених» стандартів виробництва [31].

Ці цілі є взаємодоповнюючими і спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової економіки. Їх комплексне досягнення дає змогу знижувати ризики соціального, економічного та екологічного характеру, а також сприяє зміцненню взаємовідносин із ключовими стейкхолдерами – працівниками, партнерами, інвесторами, споживачами. Відтак результативність діяльності підприємства набуває комплексного виміру, охоплюючи не лише досягнення фінансових результатів, а й реалізацію соціальних, екологічних та інноваційних функцій.

Ефективність функціонування підприємства є ключовим критерієм оцінки його конкурентоспроможності та управлінського потенціалу. Вона формується під впливом численних факторів, значущість і сила яких можуть істотно варіюватися залежно від специфіки діяльності. Визначення та кількісне оцінювання впливу цих факторів є основою для встановлення потенціалу підприємства щодо підвищення рівня ефективності.

У науковій літературі чинники, що впливають на результативність

підприємств, прийнято класифікувати на внутрішні та зовнішні, залежно від джерела їх виникнення та можливості управлінського впливу. Внутрішнє середовище формує ті умови, які контролюються самою компанією, тоді як зовнішнє – охоплює макроекономічні та інституційні обставини, що не піддаються прямому регулюванню з боку менеджменту.

Внутрішні чинники пов'язані з функціональними підсистемами підприємства й охоплюють технічну, фінансову, маркетингову, організаційну та кадрову складові. До ключових детермінантів внутрішнього характеру належать: сформований корпоративний імідж і рівень інтелектуального капіталу; професійна компетентність персоналу та управлінців; рівень технічного оснащення робочих місць; інноваційний потенціал; ефективність системи управління якістю; ступінь фізичного та морального зносу матеріально-технічної бази; наявність сучасних технологій і техніки; організаційна структура та її відповідність стратегічним орієнтирам підприємства; рівень фінансової стійкості тощо [12]. Ці фактори, зазвичай, перебувають у зоні відповідальності керівництва і можуть бути задіяні в процесі оптимізації результативності діяльності.

Зовнішнє середовище, у свою чергу, включає в себе політичні, економічні, правові, соціокультурні, екологічні, демографічні та науково-технологічні чинники. Серед них варто виокремити такі, як темпи економічного зростання, рівень інфляції, купівельна спроможність населення, політична стабільність, законодавчі ініціативи, екологічний стан, технічний прогрес, соціальні цінності та поведінкові норми суспільства. Зовнішні фактори, попри відсутність можливості їх контролю, мають значний вплив на управлінські рішення та загальну ефективність підприємства, оскільки визначають рамкові умови його функціонування.

Отже, ефективне управління передбачає не лише раціональне використання внутрішніх ресурсів, а й адаптацію до зовнішніх викликів шляхом гнучкої стратегічної реакції. Ґрунтовний аналіз обох груп факторів є необхідною умовою для обґрунтованого прийняття управлінських рішень, орієнтованих на сталий розвиток

компанії.

Уточнення змісту поняття «ефективність» підприємницької діяльності є необхідною передумовою для розуміння сутності управлінських зусиль, спрямованих на її досягнення. Управління ефективністю підприємства ґрунтується на реалізації базових управлінських функцій – планування, організації, мотивації та контролю – які виступають структурною основою будь-якої системи менеджменту.

У сучасних умовах господарювання функція планування набуває стратегічного характеру, орієнтуючи підприємства на досягнення довгострокових цілей і стабільного розвитку. Через формулювання загальних орієнтирів діяльності стає можливим деталізувати цілі на рівні окремих підрозділів, водночас визначаючи відповідні критерії ефективності [3]. Формування системи управління, спроможної забезпечити досягнення таких цілей, вимагає створення ефективного механізму прийняття рішень, організації оперативного обміну інформацією та раціонального розв'язання управлінських завдань.

Функція мотивації передбачає побудову ефективної системи стимулювання, яка враховує як колективні результати діяльності підприємства, так і індивідуальні досягнення працівників. Такий підхід сприяє підвищенню зацікавленості персоналу у досягненні цілей підприємства та забезпечує зростання результативності праці.

Контрольна функція полягає у постійному спостереженні за динамікою реалізації намічених цілей, аналізі результатів та виявленні відхилень від запланованих параметрів. Її мета – оцінити ефективність діяльності в окремих напрямках та надати обґрунтовану інформацію для коригування управлінських рішень.

Процеси моніторингу, у свою чергу, забезпечують управлінський персонал актуальними даними щодо стану підприємства, що дає змогу оперативно реагувати на відхилення й ризики. Така функціональна інтеграція в межах класичного управлінського циклу є ключовою умовою досягнення високого рівня ефективності у господарській діяльності та забезпечення її стійкості в умовах мінливого

ринкового середовища.

1.2. Основні напрями та особливості процесу управління результативністю на підприємстві

Управління результативністю виступає ключовим елементом системи стратегічного менеджменту підприємства, адже воно спрямоване не лише на оцінювання досягнутих результатів, а й на формування передумов для їх сталого поліпшення. У сучасних умовах підвищеної конкуренції, нестабільного ринкового середовища та зростання ролі інновацій, здатність підприємства системно управляти результативністю визначає його стійкість, гнучкість і довгострокову ефективність.

Процес управління результативністю охоплює комплекс заходів, які забезпечують узгодження стратегічних цілей підприємства з операційною діяльністю, системою мотивації персоналу, методами контролю та оцінювання ефективності. Особливого значення набуває інтеграція кількісних та якісних показників, а також персоніфіковане закріплення цілей на рівні виконавців [21].

У цьому підрозділі розглянуто основні підходи до процесу управління результативністю на підприємстві, охарактеризовано його концептуальні орієнтири, структурні елементи та специфіку реалізації в умовах сучасного менеджменту.

Управління результативністю підприємства є результатом еволюційного розвитку управлінських підходів, які формувалися під впливом змін у зовнішньому середовищі, стратегічних пріоритетів компаній та особливостей їх внутрішньої організації. Упродовж останніх десятиліть поняття «менеджмент результативності» зазнало суттєвих змін, що знайшло відображення у зміщенні акцентів – від загальних уявлень про досягнення цілей до комплексної системи оцінювання, персоніфікації завдань та обліку ресурсного забезпечення.

Таблиця 1.2 систематизує ключові етапи розвитку управління результативністю та узагальнює основні концептуальні засади, які лежать в основі

сучасного розуміння цього процесу. Вона відображає як історичні витoki поняття, так і змістовні складові, що визначають його реалізацію на практиці, зокрема – стратегічну спрямованість, формалізацію показників, персоніфікацію відповідальності та контроль за використанням ресурсів.

Таблиця 1.2

Еволюція та концептуальні орієнтири управління результативністю підприємства

Аспект	Опис (перефразовано)
Походження терміна	Вперше поняття «управління результативністю» з'явилося у 1970-х роках у працях Майкла Біра та Роберта Лью.
Розвиток у HR-сфері	Широкого застосування термін набув у 1990-х роках у сфері управління персоналом. У звіті IPM (1992 р.) під управлінням результативністю розуміли стратегічний підхід до кадрової політики, управлінської культури, стилів керівництва та систем внутрішньої комунікації.
Класичне тлумачення	Менеджмент результативності розглядається як процес реалізації стратегічних планів через конкретні дії, спрямовані на досягнення визначених результатів.
Концептуальні принципи системи управління результативністю	1. Вбудованість у стратегію. Кожна ціль розглядається як частина загальної стратегії підприємства та ієрархічно реалізується на відповідних рівнях управління. 2. Формалізація. Визначаються чіткі кількісні та якісні показники, які дозволяють вимірювати ступінь досягнення кожної з поставлених цілей. 3. Персоналізація. Кожна ціль має бути зрозумілою та досяжною для конкретного виконавця; відповідальність за її реалізацію повинна бути чітко окреслена. 4. Облік витрат. Створюється система, яка дозволяє точно відстежувати використання ресурсів у процесі реалізації стратегічних ініціатив.

Аналіз інформації, наведеної в таблиці 1.2, дає змогу стверджувати, що сучасне управління результативністю підприємства ґрунтується на цілісному стратегічному підході, який охоплює не лише оцінку досягнутих результатів, але й формування умов для їх досягнення. Історичний розвиток поняття свідчить про поступовий перехід від загальних управлінських формулювань до чітко структурованої моделі, що охоплює всі ключові елементи менеджменту.

Сьогодні управління результативністю розглядається як багаторівнева

система, яка інтегрує цілі підприємства в загальну стратегію, забезпечує формалізацію критеріїв оцінки, покладає відповідальність за досягнення результатів на конкретних виконавців та створює інструменти для моніторингу використання ресурсів. Такий підхід дозволяє підприємствам підвищувати ефективність своєї діяльності, адаптуватися до динамічного ринкового середовища та досягати довгострокової стійкості [13].

У сучасній бізнес-літературі сформовано низку підходів до управління результативністю підприємства, що базуються на різних управлінських парадигмах. Залежно від точки зору – функціональної, процесної, цільової чи системної – змінюється акцент у побудові організаційних структур, у розподілі відповідальності та в механізмах оцінювання досягнутих результатів. Усі ці підходи спрямовані на комплексну реалізацію функції управління з орієнтацією на підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 1.3

Основні підходи до управління результативністю підприємства

Підхід	Сутність	Ключові орієнтири
Функціональний	Розглядає підприємство як сукупність функціональних підрозділів, де кожен виконує специфічні завдання відповідно до своїх компетенцій.	Спеціалізація, чіткий розподіл функцій, локальне управління результатом
Процесний	Орієнтується на управління взаємопов'язаними діями, що охоплюють різні підрозділи та ресурси підприємства й ведуть до досягнення конкретного результату.	Інтеграція ресурсів, кросфункціональність, орієнтація на кінцевий результат
Цільовий	Спрямовує управлінські зусилля на досягнення стратегічних і тактичних цілей у змінному середовищі, з урахуванням проміжних результатів.	Довгострокове планування, цілевстановлення, адаптивність
Системний	Розглядає підприємство як комплекс взаємопов'язаних елементів (люди, ресурси, структура, технології), де кожен елемент має власну функціональність.	Цілісність, взаємозалежність елементів, фокус на досягненні синергетичного ефекту

У практиці сучасного менеджменту вибір певного підходу до управління результативністю зумовлює тип застосовуваних інструментів оцінювання. Для цього використовуються як кількісні показники (наприклад, обсяг реалізованої продукції, динаміка доходів, показники продуктивності), так і якісні критерії, що враховують інтереси зацікавлених сторін – клієнтів, працівників, суспільства (рівень задоволеності, умови праці, екологічні наслідки тощо). Збалансоване поєднання цих підходів дозволяє здійснити комплексну оцінку результативності.

У цьому контексті актуалізується поняття механізму управління результативністю, яке охоплює організаційну складову, систему підтримки управлінських рішень і систему реалізації. Цей механізм функціонує на основі принципів, методів і засобів, що взаємопов'язані між собою та спрямовані на досягнення визначених результатів із урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників впливу. Ефективний контроль за виконанням цілей у межах такої системи дозволяє підвищити адаптивність підприємства до змін ринку й оптимізувати управлінські рішення на всіх рівнях [40].

Становлення сучасних підходів до управління фінансовими результатами супроводжується активними науковими пошуками як серед українських, так і зарубіжних дослідників, аналітиків і практиків. Проте в науковій літературі залишається недостатньо систематизованим питання розкриття змісту основних елементів механізму управління результативністю підприємства, зокрема – в контексті його сегментованої структури та за напрямками функціональної діяльності. Існує нагальна потреба у подальших теоретико-методологічних розробках, які б ураховували взаємозв'язки між структурою підприємства, його ресурсною базою, галузевою специфікою та зовнішніми умовами функціонування.

Для виробничих підприємств, таких як ТОВ «ДЗБМ», досягнення високих результатів господарської діяльності вимагає впровадження комплексної моделі управління, яка забезпечує інтеграцію стратегічного, тактичного та операційного рівнів. Успішне функціонування такого механізму можливе лише за умови

системного підходу, який передбачає всебічне врахування впливу як внутрішніх (організаційна структура, технології, персонал), так і зовнішніх (економічні умови, ринкова кон'юнктура, нормативно-правове поле) чинників.

Ключову роль у формуванні ефективного механізму управління результативністю відіграє побудова гнучкої управлінської структури, яка забезпечує розподіл функціональних акцентів за окремими напрямками діяльності. У виробничих компаніях це, зокрема, охоплює сфери: забезпечення матеріально-технічними ресурсами, організацію технологічних процесів, управління якістю продукції, контроль витрат, логістику та реалізацію продукції [7].

З урахуванням цього, управління результативністю доцільно розглядати як послідовний процес, що охоплює планування, формування, розподіл і використання результатів діяльності підприємства з урахуванням специфіки будівельного виробництва та галузевих викликів. В табл. 1.4 представлено узагальнену структуру управління результатами діяльності виробничого підприємства, що відображає взаємозв'язок основних напрямів реалізації управлінських функцій.

Таблиця 1.4

Структура управління результатами діяльності підприємства з урахуванням сегментної складової

Функціональний блок управління	Ключові етапи (за напрямками діяльності)
1. Управління плануванням результатів	Визначення та обґрунтування планових результативних показників Аналіз факторів впливу на результати діяльності
2. Управління формуванням результатів	Розрахунок результативних показників на основі аналізу доходів і витрат Визначення інтегрованої вартісної оцінки результатів
3. Управління розподілом результатів	Визначення цілей і напрямів розподілу Формування відповідних процедур розподілу
4. Управління використанням результатів	Використання сукупного доходу згідно зі стратегією підприємства Забезпечення ефективної господарської діяльності

У деяких теоретичних концепціях також виокремлюються три ключові

підсистеми управління оперативними результатами: підсистема навчання (як передумова досягнення результатів), підсистема розподілу (ресурсів, прибутку, відповідальності) та підсистема використання результатів (для підтримки стратегічного розвитку, інвестування, інновацій). Таке структурування дозволяє забезпечити цілісне бачення процесу управління результативністю в умовах складного виробничого середовища.

Проаналізована структура управління результатами діяльності підприємства свідчить про доцільність її поділу на чотири основні етапи, кожен з яких виконує специфічну функцію у загальній системі менеджменту. Планування результатів забезпечує формування реалістичних і обґрунтованих цільових показників. Формування результатів базується на глибокому аналізі доходів і витрат, що дозволяє коректно оцінити вартісну ефективність діяльності. Розподіл результатів передбачає визначення пріоритетних напрямів їх використання, а завершальним етапом є ефективне використання досягнутих результатів відповідно до стратегічних цілей підприємства [15].

Застосування такої структури на практиці, зокрема в умовах діяльності ТОВ «ДЗБМ», створює передумови для впровадження системного управління результативністю, що базується на сегментному аналізі та забезпечує підвищення адаптивності управлінських рішень до змін ринкового середовища.

Управління процесом планування результативності діяльності виробничого підприємства, зокрема ТОВ «ДЗБМ», охоплює комплекс дій, спрямованих на встановлення цілей і прогностичних орієнтирів у таких сферах, як економіка, фінанси, соціальна відповідальність і екологічна безпека. Формування системи планових показників базується на попередньому аналізі чинників впливу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що дає змогу враховувати галузеву специфіку, ресурсні обмеження та ринкові виклики.

Планування фінансових результатів передбачає розробку інтегрованих планів операційної, інвестиційної та фінансової діяльності з урахуванням обсягів

виробництва, рентабельності окремих напрямів і можливостей фінансування. Одним із ключових інструментів у цьому процесі є бюджетування, яке забезпечує деталізоване формування та контроль виконання фінансових планів на всіх рівнях управління, дозволяючи досягати відповідності між обсягами ресурсів та запланованими результатами.

Соціально-екологічна складова планування зосереджена на оцінюванні впливу підприємства на внутрішнє середовище організації та довкілля. При цьому враховуються як кількісні, так і якісні показники: рівень соціальної захищеності персоналу, середній розмір заробітної плати, умови праці, показники професійного здоров'я працівників, рівень задоволеності та соціального самопочуття, а також ступінь екологічного навантаження на навколишнє середовище.

Головною метою планування соціальних результатів виступає створення умов, які мотивують персонал до ефективної праці та водночас сприяють підвищенню продуктивності та загальних результатів діяльності підприємства. Соціальні ініціативи розглядаються як інструмент не лише поліпшення морально-психологічного клімату, а й як чинник зростання економічної результативності через підвищення лояльності та зацікавленості працівників.

Особливу увагу в процесі планування слід приділяти системному аналізу впливових факторів, які умовно поділяються на зовнішні (кон'юнктура ринку, законодавче середовище, макроекономічна ситуація) та внутрішні (організаційна структура, технічна база, кадровий потенціал). Їх систематизація дозволяє враховувати рівень керованості кожного з факторів і ефективно інтегрувати їх у процес ухвалення планових рішень [31].

Формування результатів діяльності виробничого підприємства передбачає цілеспрямоване управління процесами досягнення фінансових, економічних, соціальних та екологічних показників. Змістовною основою цього процесу виступає визначення ключових елементів, які слугують базою для розрахунку відповідних результативних індикаторів.

Важливою складовою механізму управління формуванням результативності є розрахунок показників ефективності, що здійснюється на основі ухвалених управлінських рішень, пов'язаних із доходами, витратами та структурою ресурсного забезпечення. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити здатність підприємства генерувати прибуток у межах операційної, інвестиційної та фінансової діяльності.

Умови функціонування ТОВ «ДЗБМ» як виробничого підприємства обумовлюють необхідність врахування специфіки його господарської моделі під час побудови системи управління фінансовими результатами. Прибуток у цьому контексті розглядається як сукупний ефект від усіх напрямів діяльності – від реалізації продукції до залучення інвестицій і управління капіталом. Ефективне управління формуванням таких результатів потребує побудови відповідної внутрішньої системи, яка враховує дію ключових факторів – собівартість, ціни реалізації, обсяги виробництва, стан дебіторської та кредиторської заборгованості тощо.

Процес управління фінансовими результатами виступає критично важливим етапом у загальній системі менеджменту підприємства. Саме від якості та узгодженості цього процесу залежить не лише фінансова стабільність ТОВ «ДЗБМ», але й здатність підприємства до динамічного економічного розвитку, інвестування у виробничу модернізацію, підвищення рівня соціальної відповідальності та довгострокового зростання ефективності [20].

Процес інтегральної оцінки загальної результативності діяльності підприємства базується на узагальненні індивідуальних показників ефективності, що відображають стан різних функціональних сфер підприємства. Для того щоб така оцінка була повною та об'єктивною, до аналізу слід включати не лише фінансові результати, але й значущі показники соціального та екологічного характеру.

Формування показників результативності повинно здійснюватися з урахуванням ціннісної значущості результатів діяльності підприємства для його внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів. Залежно від періоду діяльності, ступеня

технологічної зрілості, рівня автоматизації, а також дії зовнішніх і внутрішніх чинників, соціально-екологічні ефекти можуть суттєво змінюватися. Зокрема, в умовах виробництва будівельних матеріалів, як у випадку ТОВ «ДЗБМ», важливо оцінювати рівень викидів, вплив на довкілля, а також соціальні наслідки модернізації виробничих процесів (наприклад, зміна структури зайнятості через автоматизацію).

Ключовою метою управління процесами формування результатів є створення передумов для оптимізації витрат та максимізації доходів з різних джерел – операційної, фінансової та інвестиційної діяльності. Це передбачає не лише ефективне управління собівартістю, а й стратегічне планування напрямів розширення діяльності, розробку інвестиційних проектів, а також реалізацію ініціатив у сфері соціальної відповідальності та екологічної безпеки.

Усі суб'єкти господарювання прагнуть до зростання показників результативності, адже саме це дає змогу не лише забезпечити сталий розвиток, але й акумулювати ресурси для інновацій, оновлення виробничої бази, розширення ринків збуту та впровадження соціально-орієнтованих програм. Досягнення фінансової стабільності підприємства також створює передумови для зниження ризиків та податкового навантаження, що є актуальним в умовах економічної турбулентності.

Формування результативності є динамічним процесом, який змінюється залежно від стратегічних цілей підприємства. Якщо у фазі зростання акцент робиться на збільшенні частки ринку, зростанні прибутковості та підвищенні впливу на соціально-економічне середовище, то в умовах нестабільності підприємства орієнтуються на підтримання платоспроможності та збереження базових економічних параметрів. У таких умовах особливого значення набуває раціоналізація управління витратами, доходами, податковими зобов'язаннями та ризиками, що дає змогу зберігати результативність навіть у консервативній моделі управління [14].

Отже, управління формуванням результатів діяльності підприємства має починатися з чіткого визначення стратегічних цілей та основних напрямів оцінювання фінансових, соціальних та екологічних результатів. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість між запланованими і досягнутими результатами та сформувати комплексну картину ефективності підприємства в поточному та перспективному періодах.

Результативність та функціональність політики управління прибутком підприємства значною мірою визначається характером фінансово-господарських процесів, які формують кінцеві фінансові результати, а також способами їх розподілу. У цьому контексті важливою умовою ефективного управління є чітке формулювання напрямів подальшого використання отриманого прибутку, яке має відбуватись з урахуванням стратегічних орієнтирів розвитку підприємства та системи зворотного зв'язку між результатами і цілями.

Для виробничого підприємства, такого як ТОВ «ДЗБМ», визначення пріоритетних напрямів розподілу прибутку потребує урахування кількох ключових чинників. Зокрема, розподільча політика має враховувати:

- загальну потребу підприємства в сукупному доході, що використовується для забезпечення виробничої стабільності, реалізації інвестиційних проектів і виконання соціальних зобов'язань;
- визначення пріоритетів у використанні прибутку між різними сферами діяльності підприємства, зокрема виробничою, інноваційною, соціальною, екологічною;
- оптимізацію структури розподілу доходу та визначення розміру резервного капіталу, необхідного для покриття потенційних ризиків і непередбачуваних витрат.

Реалізація кроків щодо ефективного використання результатів діяльності підприємства безпосередньо пов'язана з досягненням основних управлінських цілей – підвищенням прибутковості, забезпеченням стійкого зростання підприємства та

досягненням позитивного соціального ефекту. Важливим етапом є розрахунок співвідношення між поточними розподільчими виплатами (у формі дивідендів, бонусів, фондів розвитку) та очікуваним приростом сукупного доходу в майбутньому.

Таким чином, формування ефективної політики управління розподілом фінансових результатів вимагає не лише точного розрахунку потреб у ресурсах, але й стратегічного бачення щодо забезпечення довгострокової фінансової стійкості. Саме на цій основі формуються вимоги до реалізації управлінських рішень щодо використання прибутку, які дозволяють підприємству досягати визначених економічних та соціальних цілей.

Системний характер управлінських рішень у діяльності підприємства зумовлює їх безпосередній або опосередкований вплив на формування фінансових результатів. У ряді випадків наслідки таких рішень можуть бути негативними, що актуалізує потребу розглядати управління результативністю як складну систему, де важливу роль відіграє не лише економічна, а й поведінкова складова управлінських процесів. У цьому контексті доцільно формувати цілісну систему взаємопов'язаних рішень, яка сприяє досягненню стратегічних і тактичних цілей підприємства та підвищенню загальної ефективності бізнесу [8].

Використання досягнутих результатів діяльності підприємства має бути органічно інтегрованим у загальну систему управління. Для підприємств виробничого типу, таких як ТОВ «ДЗБМ», важливо забезпечити узгодженість між управлінням результатами (зокрема прибутком, валовим доходом, ефектами від реалізації продукції) та системою стратегічного управління, що охоплює всі рівні – від операційного до корпоративного. Кожне управлінське рішення, що стосується використання ресурсів і прибутку, має враховувати його вплив як на окремі підрозділи, так і на загальну динаміку розвитку підприємства [9].

Особливістю сучасного етапу управління використанням результатів є його динамічність і залежність від постійно змінних зовнішніх і внутрішніх умов. Це

потребує ухвалення гнучких рішень, які враховують індивідуальну операційну ситуацію підприємства, кон'юнктуру ринку, фінансовий стан, рівень попиту та ресурсну забезпеченість.

Процес управління використанням результатів виступає завершальною фазою управління результативністю, проте одночасно – є вихідною точкою для планування майбутніх цілей. У цьому сенсі реалізація рішень щодо ефективного використання доходу підприємства має стратегічне значення, оскільки формує основу для стабільного розвитку, оновлення виробничої бази, реалізації інвестиційних проєктів і виконання соціальних зобов'язань.

Важливим етапом у цьому процесі є цілеспрямоване використання загального обсягу продажів відповідно до визначеної стратегії. Це вимагає:

- ретроспективного аналізу ефективності використання результатів;
- ведення належного обліково-аналітичного забезпечення;
- врахування впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища;
- побудови гнучкої системи управлінських рішень щодо розподілу доходу;
- постійного моніторингу та координації рішень, що стосуються використання прибутку та інших елементів результативності.

Таким чином, ефективне управління використанням результатів діяльності підприємства забезпечує не лише підвищення загальної ефективності, а й формує платформу для подальшого зростання, інноваційного розвитку та реалізації стратегічних пріоритетів ТОВ «ДЗБМ».

Для побудови ефективної системи управління результативністю діяльності виробничого підприємства важливо сформувати відповідну організаційно-управлінську структуру, яка здатна комплексно реалізовувати управлінські функції, методи та інструменти, спрямовані на досягнення цільових показників ефективності. Така структура має бути інтегрована в загальну систему корпоративного управління та функціонувати на основі узгодженості стратегічних, тактичних і операційних рішень.

Нагальною потребою сучасного етапу розвитку є створення дієвих механізмів контролю за результатами діяльності підприємства, які повинні стати невід'ємною частиною загальної системи менеджменту. Це особливо актуально для таких підприємств, як ТОВ «ДЗБМ», де результативність залежить не лише від виробничо-технологічних рішень, а й від якості управлінських процесів, взаємодії між підрозділами та своєчасного коригування дій [34].

Головна мета управління результативністю полягає в досягненні найкращих можливих результатів за умови оптимального використання внутрішнього потенціалу підприємства, включаючи виробничі потужності, фінансові ресурси, трудовий і науково-технічний капітал, інфраструктуру тощо. Досягнення цієї мети можливе за умови функціонування повноцінної багаторівневої системи управління результатами, яка охоплює такі ключові підсистеми:

- організаційну (планування, делегування, стратегічне управління);
- підтримки (аналітика, інформаційні системи, фінансовий моніторинг);
- виконавчу (реалізація рішень, контроль результатів, коригування дій).

Функціональність кожної з цих підсистем необхідно оцінювати як окремо, так і у взаємозв'язку з іншими, оскільки лише інтегрована модель здатна забезпечити стабільне зростання результативності. Основою організаційної системи управління виступають чітко визначені управлінські цілі, завдання та принципи (як загального, так і галузевого характеру).

З урахуванням специфіки виробничої діяльності, відповідальність за управління результативністю на стратегічному рівні покладається на власників підприємства або топ-менеджмент. Тактичний та операційний рівень управління реалізується керівниками центрів відповідальності, функціональними менеджерами, а також спеціалістами фінансово-економічних служб. Зокрема, до суб'єктів реалізації та контролю управлінських рішень можуть належати головні бухгалтери, фінансисти, економісти, фахівці з бюджетування, управління витратами й грошовими потоками.

У процесі контролю важлива роль відводиться керівникам структурних підрозділів, які забезпечують ефективність механізмів контролю на всіх етапах реалізації рішень. Висока якість управлінських рішень значною мірою залежить від професійної компетенції персоналу. Тому доцільним є залучення висококваліфікованих фахівців, здатних не лише забезпечити реалізацію управлінських рішень, а й ініціювати вдосконалення внутрішніх процесів [17].

Окремої уваги заслуговує правильно побудована система мотивації. Орієнтація працівників на досягнення високих результатів через матеріальне й нематеріальне стимулювання сприяє підвищенню залученості персоналу, зміцненню організаційної культури та досягненню стратегічних цілей підприємства.

У результаті проведеного теоретичного аналізу було встановлено, що управління результативністю є багатфакторним, комплексним і динамічним процесом, який охоплює всі рівні функціонування підприємства – стратегічний, тактичний і операційний. Сучасний підхід до управління результатами діяльності підприємства передбачає інтеграцію функцій планування, формування, розподілу та використання результатів у межах єдиної управлінської системи, що дозволяє узгоджувати цілі різних підрозділів та забезпечує досягнення довгострокових стратегічних орієнтирів [4].

Розглянуто основні підходи до управління результативністю – функціональний, процесний, цільовий та системний – кожен із яких формує відповідні інструменти управлінського впливу на досягнення ефективності. З'ясовано, що ефективне планування результатів має ґрунтуватися на всебічному аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища, враховуючи економічні, фінансові, соціальні та екологічні цілі підприємства.

Формування результативності діяльності потребує чіткого розрахунку ефективності управлінських рішень, з урахуванням впливу виробничих, фінансових і технологічних факторів. Особливу роль відіграє інтегральна оцінка результатів, яка дозволяє врахувати не лише фінансові, але й соціально-екологічні аспекти

функціонування підприємства.

Процес розподілу результатів має здійснюватися відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства, з орієнтацією на пріоритетні напрями використання прибутку, формування резервів, підтримку інноваційного потенціалу та реалізацію соціальних ініціатив. У свою чергу, ефективне використання досягнутих результатів слугує завершальним і водночас вихідним етапом управлінського циклу, формуючи основу для майбутнього стратегічного планування.

Зазначено, що для забезпечення ефективності управління результатами необхідна чітка організаційна структура управління, що охоплює підсистеми планування, підтримки, реалізації та контролю. Визначено ключових учасників цього процесу – від топменеджменту до фахівців середньої та нижчої ланки, залучених до фінансового та виробничого аналізу, а також важливість мотиваційного компоненту в управлінні результативністю.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що управління результативністю діяльності підприємства має базуватись на системному, адаптивному та інтегрованому підході, що дозволяє ефективно реагувати на зміни середовища та забезпечувати стійкий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДЗБМ» ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ЇЇ УПРАВЛІННЯ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ДЗБМ» як об'єкта управлінського аналізу

Товариство з обмеженою відповідальністю «Дніпровський завод будівельних матеріалів» (ТОВ «ДЗБМ») є виробничим підприємством, яке спеціалізується на виготовленні будівельних матеріалів, зокрема залізобетонних виробів, сухих будівельних сумішей, клеїв, шпаклівок та супутньої продукції для потреб будівельної галузі. Підприємство функціонує в межах Дніпропетровської області та є одним із вагомих регіональних виробників у сегменті будівельних матеріалів.

ТОВ «ДЗБМ» поєднує сучасні технології виробництва з багаторічним досвідом у галузі, що дозволяє забезпечувати високу якість продукції, дотримуючись технічних регламентів і стандартів. Виробнича база підприємства включає лінії автоматизованого змішування та фасування, сушильні комплекси, а також лабораторне обладнання для контролю якості.

Серед основних споживачів продукції заводу – підприємства будівельної галузі, логістичні та дистриб'юторські компанії, а також торговельні мережі. Підприємство здійснює як оптову, так і роздрібну реалізацію продукції, що сприяє диверсифікації каналів збуту.

Важливою складовою діяльності ТОВ «ДЗБМ» є стратегічна орієнтація на інновації, екологічну безпеку та енергоефективність виробничих процесів. Підприємство активно впроваджує заходи з підвищення конкурентоспроможності, модернізує технічні засоби та адаптує систему управління до сучасних викликів ринку будівельних матеріалів.

Оцінка ефективності використання основних та оборотних засобів є

ключовим елементом аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства. Наведена таблиця 2.1 відображає динаміку основних показників ресурсного забезпечення та ефективності їх використання на ТОВ «ДЗБМ» у 2022–2024 роках.

Таблиця 2.1

Оцінка ефективності використання виробничих ресурсів ТОВ «ДЗБМ» у динаміці за 2022–2024 роки

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2024 проти 2022	
				абсолютна	відносна, %
Річна середня балансова вартість основних фондів, млн грн	141,7	143,6	149,3	7,6	5,33
Річна середня вартість оборотного капіталу, млн грн	79,5	81,2	81,4	1,9	2,37
Забезпеченість працівника основними засобами, тис. грн/особу	819,2	897,8	1081,7	262,5	32,05
Виробнича віддача основних засобів (на 100 грн фондів), грн/грн	109,6	108,1	92,6	-17,0	-15,50
Вартість основних засобів на 100 грн валового доходу, грн/грн	91,3	92,5	108,0	16,7	18,35
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	2,0	1,9	1,7	-0,3	-13,06
Середня тривалість одного обороту оборотних активів, днів	187	191	215	28	15,02
Рентабельність діяльності підприємства, %	5,14	2,92	1,75	-3,39	x

У період з 2022 по 2024 рік на ТОВ «ДЗБМ» спостерігається поступове зростання середньорічної вартості як основних, так і оборотних засобів. Це свідчить про здійснення інвестицій у виробничу інфраструктуру та розширення операційного потенціалу. Показник фондоозброєності одного працівника зріс на понад 32 %, що демонструє позитивну динаміку щодо оснащення персоналу матеріальними ресурсами.

Водночас ефективність використання основних засобів за показником фондовіддачі знизилась на 15,5 %, що вказує на недостатнє завантаження виробничих потужностей або нерівномірне зростання обсягів реалізації продукції. Паралельно з цим, зросла фондомісткість валового доходу, що є негативною тенденцією та свідчить про підвищення затратності на одиницю доходу.

Негативну динаміку демонструє і оборотність оборотних засобів – вона знизилася з 2,0 до 1,7 разів на рік, що призвело до подовження тривалості обороту на 28 днів. Це свідчить про сповільнення обігу коштів у господарському циклі. Додатковим свідченням зниження ефективності використання ресурсів є скорочення норми прибутку з 5,14 % у 2022 році до 1,75 % у 2024 році.

Трудові ресурси є одним із основних факторів виробництва, ефективність використання яких безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства. У таблиці 2.2 наведено ключові показники чисельності персоналу, обсягу трудових витрат, фонду заробітної плати, а також результативності праці на ТОВ «ДЗБМ» у динаміці за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.2

**Динаміка використання трудових ресурсів і
продуктивності праці на ТОВ «ДЗБМ»**

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2024 проти 2022	
				абсолютна	відносна, %
Загальна чисельність персоналу, осіб	173	160	138	-35	-20,23
Загальний обсяг використаного робочого часу, тис. людино-годин	265,4	208,1	182,4	-83,1	-31,29
Сукупний фонд оплати праці, млн грн	16,08	17,83	16,58	0,5	3,09
Валовий дохід на одного працівника, тис. грн					
Валовий дохід на одну відпрацьовану годину, грн	897,71	970,41	1001,63	103,93	11,58
Чистий прибуток на одного працівника, тис. грн	585,12	746,06	757,96	172,84	29,54
Чистий прибуток на одну годину праці, грн					
Середній місячний дохід одного працівника, тис. грн	32,88	20,54	14,62	-18,27	-55,55
Середня погодинна оплата праці, грн	21,43	15,79	11,06	-10,37	-48,40
Загальна чисельність персоналу, осіб	7,75	9,29	10,01	2,26	29,24
Загальний обсяг використаного робочого часу, тис. людино-годин	60,59	85,68	90,91	30,32	50,04

У період 2022–2024 рр. на підприємстві спостерігається скорочення кількості працівників на понад 20 %, що супроводжувалося зменшенням загальних витрат праці більш ніж на третину. Це може свідчити про оптимізацію штату або зниження обсягів виробництва. Водночас, попри незначне зростання фонду оплати праці (+3,09 %), відбулося суттєве підвищення середньомісячної та середньогодинної заробітної плати працівників – на 29,2 % і 50,04 % відповідно, що може бути наслідком підвищення кваліфікаційного рівня персоналу або зміни структури зайнятості.

Незважаючи на зростання валового доходу в розрахунку на одного працівника та на годину праці, прибутковість трудової діяльності суттєво знизилася. Зокрема, прибуток на одного працівника скоротився майже вдвічі, а на годину праці – на 48,4 %, що є ознакою зниження загальної рентабельності виробництва та може свідчити про зростання непродуктивних витрат або падіння маржинальності продукції.

Фінансові результати діяльності підприємства є ключовими показниками його стабільності та конкурентоспроможності. У таблиці 2.3 представлено зміну валового доходу, витрат, прибутку та рентабельності діяльності ТОВ «ДЗБМ» за 2022–2024 роки, що дозволяє оцінити загальні тенденції ефективності господарювання.

Таблиця 2.3

Динаміка фінансових результатів та рентабельності діяльності ТОВ «ДЗБМ»

Показник	2022,0	2023,0	2024,0	Зміна 2024 проти 2022	
				абсолютна	відносна, %
Сукупний обсяг валового доходу підприємства, млн грн	155,3	155,3	138,2	-17,1	-11,00
Повна сума витрат підприємства, млн грн	149,6	152,0	136,2	-13,4	-8,96
Загальний обсяг чистого прибутку, млн грн	5,7	3,3	2,0	-3,7	-64,55
Рівень рентабельності збутової діяльності, %	3,663	2,116	1,459	x	-2,204 в.п.
Показник рентабельності виробництва, %	3,802	2,162	1,481	x	-2,322 в.п.

У період з 2022 по 2024 рік підприємство ТОВ «ДЗБМ» продемонструвало тенденцію до зниження основних фінансових показників. Валовий дохід скоротився на 11 %, що свідчить про зменшення обсягів реалізації або зниження цінової конкурентоспроможності. Попри те, що загальні витрати також зменшились на 13,4 млн грн, це не компенсувало втрат у доходах, що спричинило суттєве скорочення суми прибутку – більш ніж на 64 %.

Показники рентабельності діяльності мають стійку негативну динаміку. Зокрема, рентабельність збутової діяльності знизилась майже втричі, а рентабельність виробничої діяльності скоротилась на понад 2,3 відсоткових пункти. Це вказує на погіршення ефективності основних бізнес-процесів, що створює ризики для довгострокової фінансової стабільності підприємства та потребує термінових стратегічних рішень щодо підвищення операційної ефективності.

2.2. Діагностика результативності діяльності підприємства з позиції управлінської ефективності

В умовах високої конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища, ключовим індикатором ефективності функціонування підприємства є фінансові результати, що формуються у процесі його господарської діяльності. До таких результатів належать, зокрема, обсяг валового доходу, загальні витрати та прибуток, які комплексно відображають здатність підприємства генерувати додану вартість, контролювати витрати та забезпечувати фінансову стійкість.

Динаміка доходу від реалізації продукції є ключовим показником ділової активності підприємства, що відображає його здатність реалізовувати продукцію та генерувати фінансові надходження. На рисунку 2.1 подано зміну обсягів виручки від збуту товарної продукції ТОВ «ДЗБМ» протягом 2022–2024 років. Для виявлення загальної тенденції побудовано лінійний тренд, який наочно демонструє характер

змін.

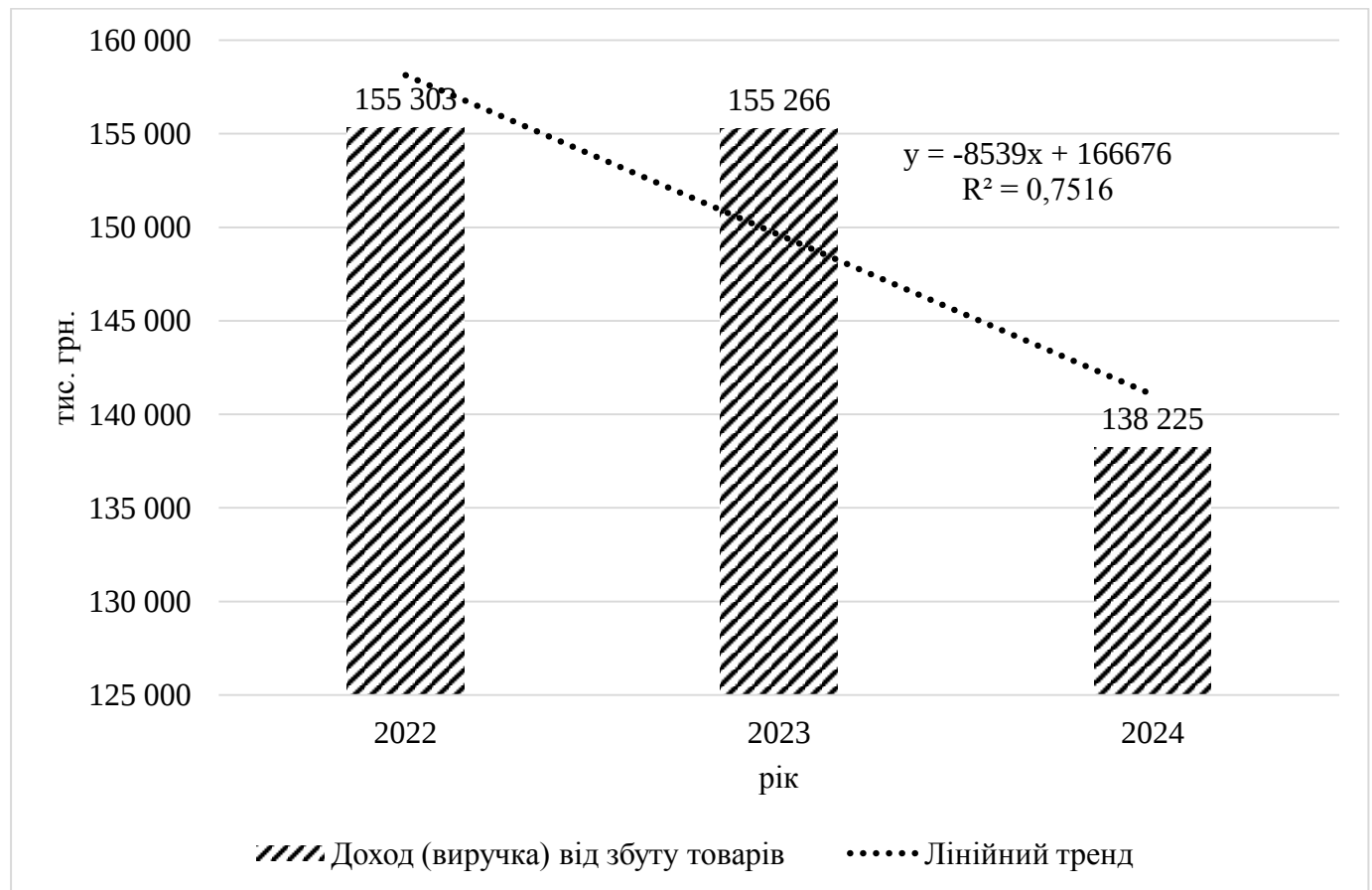


Рис. 2.1. Динаміка доходу (виручки) від реалізації продукції ТОВ «ДЗБМ» у 2022–2024 рр.

Упродовж аналізованого періоду спостерігається негативна тенденція щодо доходу від реалізації продукції: з 155,3 млн грн у 2022 році до 138,2 млн грн у 2024 році. Незначне зниження у 2023 році (до 155,3 → 155,2 млн грн) змінилось істотним спадом у 2024 році, що позначилося на загальному тренді (нахил лінії: –8539). Значення коефіцієнта детермінації $R^2 = 0,7516$ свідчить про досить високий рівень узгодженості трендової моделі з фактичними даними.

Скорочення виручки може бути наслідком зменшення обсягів реалізації, зростання конкуренції або негативних змін у ринковому середовищі. Така динаміка

потребує детального аналізу причин та розробки антикризових заходів, спрямованих на стабілізацію та нарощування дохідної частини підприємства.

Рентабельність є інтегральним показником, що характеризує загальну ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства. На рис. 2.2 представлено динаміку двох ключових індикаторів: рентабельності активів та рентабельності діяльності ТОВ «ДЗБМ» за 2022–2024 роки. Ці показники дозволяють оцінити, наскільки ефективно підприємство перетворює наявні ресурси на прибуток.

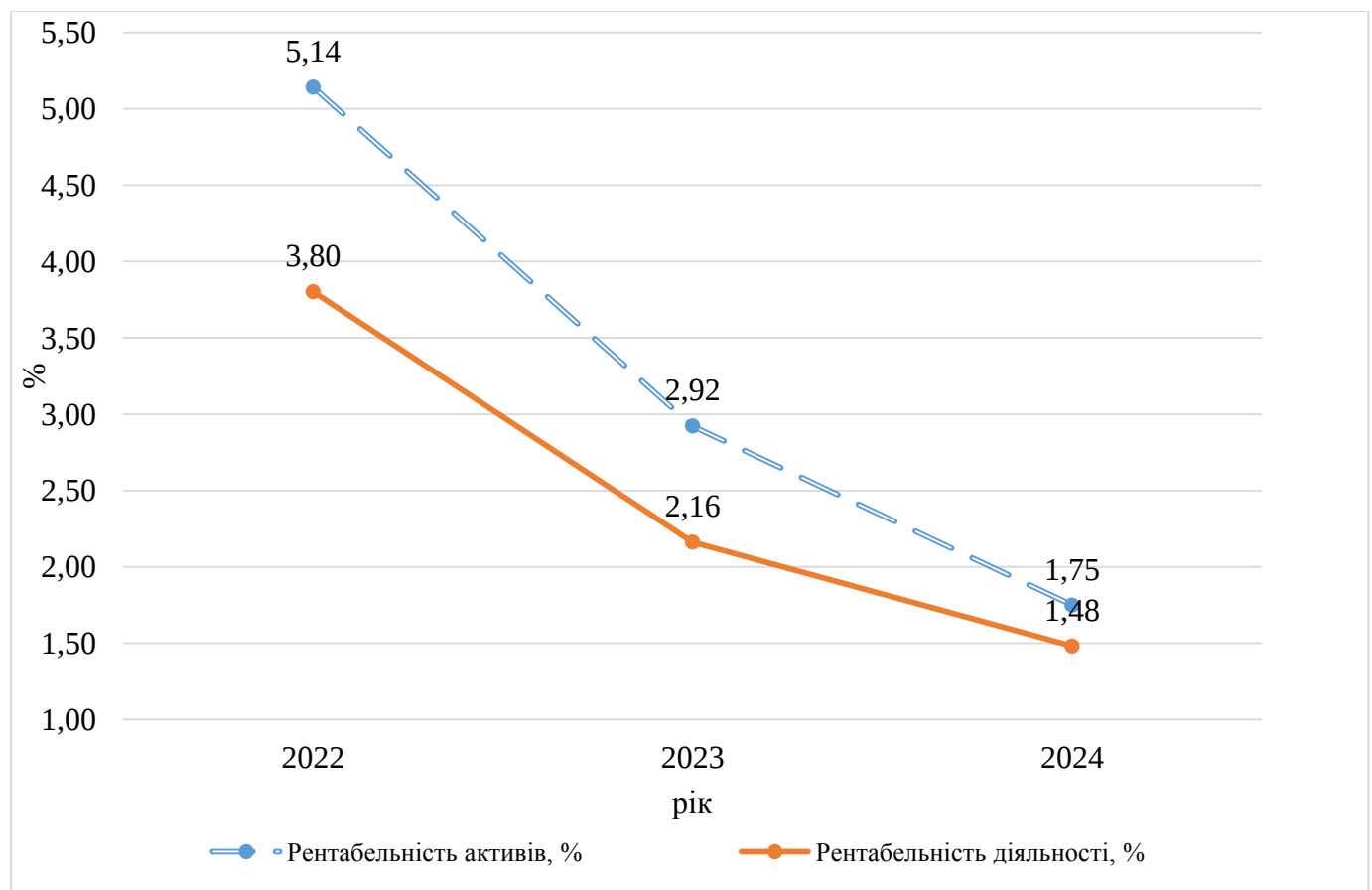


Рис. 2.2. Динаміка рентабельності активів та діяльності ТОВ «ДЗБМ» у 2022–2024 рр.

Протягом аналізованого періоду на підприємстві спостерігається стійке зниження рентабельності. Зокрема, рівень рентабельності активів зменшився з

5,14 % у 2022 році до 1,75 % у 2024 році, що може свідчити про зниження ефективності використання майнових ресурсів. Паралельно з цим рентабельність діяльності знизилася з 3,80 % до 1,48 %, що свідчить про скорочення прибутковості основної господарської діяльності.

Така тенденція може бути зумовлена зростанням витрат, зменшенням обсягів реалізації продукції, неефективною структурою витрат або зниженням цінової конкурентоспроможності. В умовах зниження рентабельності особливої актуальності набуває розробка комплексу заходів, спрямованих на підвищення результативності виробничих процесів, оптимізацію структури активів та активізацію комерційної діяльності підприємства.

Результативність діяльності підприємства формується під впливом широкого кола факторів, які можна умовно поділити на внутрішні та зовнішні. Їх системний аналіз дозволяє не лише ідентифікувати причини змін у фінансових показниках, а й визначити напрямки підвищення ефективності управління.

До ключових внутрішніх чинників, які вплинули на результати діяльності ТОВ «ДЗБМ» у 2022–2024 роках, належать:

- Обсяг і структура виробництва – зменшення обсягів реалізації продукції призвело до зниження доходу у 2024 році (рис. 2.1).
- Витратна політика підприємства – зростання собівартості продукції при відносно стабільних цінах реалізації негативно вплинуло на прибутковість.
- Рівень продуктивності праці та використання часу – аналіз показників праці свідчить про зменшення загальних витрат праці та чисельності персоналу, що позначилось на результатах (табл. 2.2).
- Технічна база та фондівдача – упродовж періоду відбулося зниження рівня фондоозброєності та ефективності використання активів, що зумовило падіння рентабельності (рис. 2.2).
- Організаційний рівень управління – недостатня гнучкість реагування на зміни ринку також вплинула на кінцеві фінансові результати.

До зовнішніх чинників, які ускладнювали діяльність підприємства, можна віднести:

- Економічну нестабільність (інфляція, коливання курсу національної валюти, зростання цін на енергоносії та сировину);
- Коливання попиту на будівельні матеріали, що безпосередньо впливає на обсяги збуту продукції ТОВ «ДЗБМ»;
- Конкурентний тиск з боку великих виробників та імпортерів аналогів;
- Невизначеність у фінансовій політиці та податкове навантаження.

Узагальнюючи проведений аналіз, можна зробити висновок, що найбільш істотний вплив на результати діяльності у досліджуваній період мали: зниження обсягів реалізації, недостатнє використання виробничих потужностей, посилення зовнішньоекономічних ризиків, а також обмежена здатність підприємства адаптуватися до змін на ринку.

Результативність діяльності підприємства формується під впливом різноманітних внутрішніх і зовнішніх чинників, які мають різний характер, силу та напрям дії. Для цілісного розуміння причин змін у фінансово-економічних показниках доцільно здійснити систематизацію цих факторів за рівнями впливу, характером дії (прямий чи опосередкований) та значущістю для підприємства. У таблиці 2.4 наведено узагальнену класифікацію факторів, що впливали на результати діяльності ТОВ «ДЗБМ» протягом 2022–2024 років, із зазначенням їхнього потенційного впливу на ключові показники результативності.

Аналіз показав, що серед внутрішніх факторів найбільш значущими для результативності діяльності ТОВ «ДЗБМ» є обсяги реалізації продукції, структура витрат, ефективність використання основних засобів і продуктивність праці. Ці показники прямо впливають на валовий дохід, прибутковість і рівень рентабельності підприємства.

Серед зовнішніх чинників домінують макроекономічні ризики – інфляція, подорожчання ресурсів, коливання попиту на будівельну продукцію та конкуренція

на ринку. Ці обставини потребують гнучкої адаптації підприємства до зовнішнього середовища.

Таблиця 2.4

Класифікація факторів, що впливають на результативність діяльності ТОВ «ДЗБМ»

Рівень впливу	Фактор	Характер впливу*	Оцінка впливу на результати
Внутрішній	Зміна обсягів реалізації продукції	Прямий	Високий
	Продуктивність праці	Прямий	Середній
	Структура витрат на виробництво	Прямий	Високий
	Ефективність використання основних засобів (фондовіддача)	Опосередкований	Середній
	Рівень автоматизації та технологічного оновлення	Опосередкований	Середній
	Організаційна структура управління	Опосередкований	Середній
	Мотивація персоналу та внутрішній клімат	Опосередкований	Низький
Зовнішній	Коливання ринкового попиту на продукцію	Прямий	Високий
	Інфляція та зростання цін на сировину й енергоносії	Прямий	Високий
	Конкуренція на ринку будівельних матеріалів	Опосередкований	Середній
	Політична та економічна нестабільність	Опосередкований	Середній
	Податкове та нормативне регулювання діяльності підприємства	Прямий	Середній

* **Прямий вплив** означає, що фактор безпосередньо впливає на фінансові результати (дохід, витрати, прибуток).

Опосередкований вплив діє через зміни в організаційних, ресурсних чи поведінкових характеристиках підприємства.

Висока частка факторів із прямим впливом свідчить про необхідність перегляду управлінських підходів до контролю витрат, підвищення ефективності виробництва та активізації маркетингової діяльності. Водночас опосередковані фактори, як-от рівень автоматизації, організаційна структура чи мотивація персоналу, створюють передумови для довгострокового зростання ефективності та мають бути враховані у стратегії розвитку підприємства.

Для об'єктивного оцінювання внутрішніх резервів і зовнішніх загроз, що впливають на ефективність управління результативністю діяльності ТОВ «ДЗБМ», доцільним є застосування методу SWOT-аналізу. Такий підхід дозволяє

систематизувати ключові внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони) та зовнішні чинники (можливості й загрози), що формують поточний рівень ефективності підприємства та визначають потенціал його подальшого розвитку.

Особливо важливо враховувати сезонну динаміку попиту, економічну ситуацію в будівельній галузі, фінансову стійкість підприємства та якість організаційного управління. Побудова SWOT-матриці дає змогу узгодити внутрішню політику управління результативністю з ринковими умовами та стратегічними викликами, що стоять перед підприємством.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз системи управління результативністю діяльності ТОВ «ДЗБМ»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
– Наявність практики оперативного бюджетування й контролю витрат	– Зниження чисельності персоналу, що створює ризики перевантаження
– Досвід керівництва у фінансовому плануванні	– Зменшення прибутку в динаміці 2022–2024 рр.
– Відносно висока фондовіддача	– Низький рівень аналітичного моніторингу результативності
– Наявність сучасного облікового програмного забезпечення	– Недостатня адаптація до змін у ринковому середовищі
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
– Залучення додаткових замовлень через розширення каналів збуту	– Зростання вартості енергоресурсів і логістичних витрат
– Впровадження цифрових інструментів управлінського обліку	– Високий рівень конкуренції в сегменті будівельних матеріалів
– Покращення системи мотивації персоналу	– Посилення податкового навантаження та нестабільність законодавства
– Використання аналітичних платформ для стратегічного аналізу та оцінювання ефективності	– Ризики зниження платоспроможності замовників

Результати проведеного SWOT-аналізу засвідчують, що ТОВ «ДЗБМ» має низку вагомих внутрішніх переваг, зокрема налагоджену систему бюджетування, досвідчене управлінське ядро та стабільну технічну базу. Разом з тим, спостерігаються суттєві організаційні слабкості, які ускладнюють забезпечення високого рівня результативності, зокрема у сфері мотивації, аналітики та адаптивності до ринку.

Потенціал підприємства полягає в переході до цифрового управління результативністю, підвищенні гнучкості управлінських процесів, а також у посиленні взаємодії з персоналом. Реалізація цих можливостей дозволить зменшити вплив зовнішніх загроз, таких як конкуренція, зростання витрат та економічна невизначеність, і створити надійне підґрунтя для підвищення ефективності управління результатами діяльності підприємства.

Матриця є інструментом вибору пріоритетних дій у межах системи управління результативністю ТОВ «ДЗБМ» із урахуванням наявних ресурсів, ринкових викликів та внутрішнього потенціалу.

Таблиця 2.6

Матриця стратегічних можливостей для ТОВ «ДЗБМ»

	Можливості (Opportunities)
Сильні сторони (S)	SO-стратегії:
– Оперативне бюджетування – Досвід у фінансовому плануванні – Сучасне ПЗ обліку	1. Впровадити аналітичну платформу для управління результативністю з інтеграцією в бюджетування. 2. Використати досвід фінансового планування для залучення інвесторів та нових контрактів. 3. Автоматизувати оцінку ефективності роботи відділів.
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії:
– Зниження прибутку – Обмежений аналіз ефективності – Низька адаптивність	1. Впровадити KPI для кожного підрозділу з регулярним моніторингом. 2. Навчити персонал роботі з цифровими інструментами управління. 3. Удосконалити систему внутрішнього контролю.
	Загрози (Threats)
Сильні сторони (S)	ST-стратегії:
– Висока фондівдача – Сучасна система обліку	1. Модернізувати виробництво з урахуванням зростання цін на енергоносії (оптимізація енерговитрат). 2. Використати систему ПЗ для адаптації фінансових моделей до змін у законодавстві.
Слабкі сторони (W)	WT-стратегії:
– Слабкий аналіз ринку – Недостатня реакція на зміни	1. Запровадити систему раннього попередження ризиків. 2. Провести аудит ефективності внутрішніх бізнес-процесів. 3. Скоротити непродуктивні витрати, щоб зменшити вплив зовнішніх загроз.

SWOT-аналіз є базою для формування стратегічних ініціатив, які забезпечують підвищення результативності підприємства. Проте сама по собі

класифікація сильних і слабких сторін, можливостей і загроз не дає відповіді на запитання: які саме стратегії доцільно впроваджувати та які поєднання факторів мають найвищу цінність для підприємства.

Для цього формується матриця стратегічних можливостей, у якій розглядаються чотири базові типи стратегій:

SO-стратегії – використання сильних сторін для реалізації можливостей.

WO-стратегії – подолання слабких сторін за допомогою можливостей.

ST-стратегії – використання сильних сторін для протидії загрозам.

WT-стратегії – мінімізація слабких сторін і уникнення загроз.

Матриця стратегічних можливостей, сформована на основі SWOT-аналізу, дозволила виявити та систематизувати найбільш перспективні напрямки дій щодо підвищення результативності діяльності ТОВ «ДЗБМ». Її заповнення дало змогу узгодити внутрішній потенціал підприємства з викликами та можливостями зовнішнього середовища.

SO-стратегії спрямовані на активне використання сильних сторін компанії, зокрема досвіду у фінансовому плануванні, впровадженого сучасного програмного забезпечення та практики бюджетування. Такі переваги створюють основу для реалізації цифрових інструментів аналітики, залучення нових партнерів і підвищення прозорості оцінювання ефективності внутрішніх процесів.

WO-стратегії зосереджені на подоланні внутрішніх слабкостей – таких як обмежений аналіз ефективності чи низька адаптивність. Їх реалізація передбачає впровадження системи KPI, навчання персоналу та посилення внутрішнього контролю, що дозволить підприємству ефективніше використовувати зовнішні можливості ринку.

ST-стратегії забезпечують адаптацію до потенційних загроз через переорієнтацію технологічного середовища: енергетична оптимізація, правова адаптивність і модернізація облікової системи можуть стати відповіддю на ринкові турбулентності.

WT-стратегії передбачають стабілізаційні заходи, необхідні для підвищення стійкості компанії до зовнішніх викликів. Зокрема, розробка систем раннього виявлення ризиків, аудит бізнес-процесів та скорочення непродуктивних витрат можуть істотно зміцнити позиції підприємства в умовах високої конкуренції та змін зовнішнього середовища.

У сукупності реалізація запропонованих стратегій дозволить ТОВ «ДЗБМ» не лише підвищити результативність операційної діяльності, а й сформувати гнучку, адаптивну модель управління, здатну забезпечити стійке зростання у середньостроковій перспективі.

За результатами комплексного аналізу виробничо-фінансових, ресурсних, організаційних і збутових аспектів діяльності ТОВ «ДЗБМ» ідентифіковано низку проблем, що стримують зростання результативності підприємства:

- Зниження чисельності персоналу при збереженні обсягів діяльності, що свідчить про потенційне навантаження на працівників та ризик перевтоми.
- Низька рентабельність збутової діяльності, що вказує на неефективну реалізаційну політику або нераціональну структуру витрат.
- Недостатній рівень аналітичної підтримки управлінських рішень, зокрема відсутність системної оцінки ефективності підрозділів та використання інструментів управління результатами.
- Вплив зовнішніх загроз (коливання цін, енергоносії, законодавчі зміни) не завжди оперативно відстежується, що знижує гнучкість компанії.

Разом з тим, виявлено внутрішні резерви зростання:

- Підвищення ефективності використання основних засобів (позитивна динаміка фондівддачі).
- Застосування сучасного облікового ПЗ, яке може бути основою для автоматизації процесів управління результативністю.
- Можливість впровадження КРІ, бюджетування та цифрового моніторингу для кожного підрозділу.

– Наявність стабільного валового доходу, що дозволяє здійснювати інвестиції у вдосконалення управлінських процесів.

Проведений аналіз результативності діяльності ТОВ «ДЗБМ» дозволив сформулювати об'єктивну картину поточного стану підприємства. Виявлено, що підприємство володіє достатнім ресурсним і технологічним потенціалом, проте існують проблеми з ефективністю його використання. Нерівномірна динаміка прибутковості, зниження чисельності працівників та низький рівень адаптації до ринкових змін свідчать про потребу в оновленні системи управління результатами.

Значним резервом підвищення результативності є впровадження сучасних управлінських інструментів: стратегічного планування, індикативного бюджетування, контролю ключових показників ефективності (KPI), автоматизованих систем обліку та аналізу.

У подальших розділах буде запропоновано концептуальну модель удосконалення управління результативністю діяльності ТОВ «ДЗБМ», яка врахує виявлені проблеми, специфіку діяльності підприємства та зовнішні виклики.

РОЗДІЛ 3

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДЗБМ» НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ІНСТРУМЕНТІВ

3.1. Використання інструментів стратегічного управління для підвищення збутової результативності підприємства

У сучасних умовах ринкової конкуренції для виробничих підприємств, таких як ТОВ «ДЗБМ», особливого значення набуває ефективна організація збутової діяльності. Саме результативність реалізації продукції, насамперед за обсягом і структурою продажів, визначає здатність підприємства забезпечувати фінансову стійкість, розширювати виробництво й адаптуватися до динамічного попиту.

Постійне зростання кількості конкурентів на ринку будівельних матеріалів, а також підвищення вимог з боку споживачів змушують компанії переходити від стандартних моделей збуту до стратегічно обґрунтованих управлінських підходів. Зокрема, це стосується гнучкого сегментування клієнтів, ефективного використання каналів дистрибуції, а також впровадження сучасних маркетингових інструментів, що дозволяють підвищити лояльність замовників та утримати частку ринку.

З розвитком індустрії будівельних матеріалів змінюється і підхід до управління комерційною діяльністю підприємства. Впровадження нових технологій виробництва, поява нових форм збуту (включаючи електронну комерцію), розширення асортименту продукції та зростання значущості обслуговування клієнтів вимагають глибокого перегляду збутових стратегій.

Для підприємств виробничої сфери, таких як ТОВ «ДЗБМ», особливо важливо забезпечити цільову орієнтацію збуту, сформувати ефективну систему роботи з контрагентами, а також удосконалити діяльність менеджерів із продажу та комерційного відділу загалом. Рішення в сфері організації системи збуту мають

стратегічний характер і безпосередньо впливають на загальну ефективність господарської діяльності.

Таким чином, ефективне управління збутовою діяльністю стає ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства. Саме наявність продуманої системи стратегічного управління збутом дозволяє підвищити прибутковість, уникнути перевиробництва або простоїв, швидше реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та забезпечити сталий розвиток підприємства. Для ТОВ «ДЗБМ» це особливо актуально в контексті зростаючих витрат на логістику, коливань цін на сировину та сезонності попиту на будівельну продукцію.

Збутова політика ТОВ «ДЗБМ» реалізується через комбіновану систему каналів – прямий збут та роботу з дистриб'юторами, що дозволяє забезпечувати постачання продукції як для кінцевих споживачів, так і для оптових клієнтів. Організаційно функція збуту представлена окремим відділом у складі трьох менеджерів зі збуту та одного касира, що підпорядковуються комерційному директору. Маркетингова підтримка реалізації продукції фактично відсутня: підприємство не бере участі у виставках, не використовує рекламні канали чи просування в інтернеті, що значно знижує охоплення потенційної аудиторії та рівень поінформованості про продукцію.

За результатами аналізу збутової діяльності у 2022–2024 рр. простежується чітка тенденція до зниження обсягів реалізації. Так, виручка знизилася з 155,3 млн грн у 2022 році до 138,2 млн грн у 2024 році, або на 11%, що супроводжувалося падінням чистого прибутку на 64,6%. Основною причиною цього є зменшення реалізації основного продукту – вапна негашеного, обсяг збуту якого скоротився майже на 51% у грошовому вимірі. Попри збільшення реалізації силікатної цегли (+66,3%), воно не компенсувало загальне падіння доходу.

Також зафіксовано зниження рентабельності: скорочення прибутку відбулося на фоні відносно повільного зменшення повної собівартості, що вказує на невисоку гнучкість цінової політики та неефективне управління витратами на збут. При цьому

підприємство стикається з рядом проблем:

- Сезонність попиту: у зимовий період реалізація майже зупиняється через специфіку будівельного ринку.
- Залежність від ключових сегментів: значне скорочення попиту з боку металургійних заводів на вапно спричинило втрати у структурі доходів.
- Залишки нереалізованої продукції (цегла силікатна), що вказує на проблеми з плануванням і логістикою.
- Невизначена клієнтська стратегія: підприємство не здійснює аналізу задоволеності клієнтів і не має системи утримання замовників.
- Відсутність комунікації між відділом виробництва і збуту, що в умовах змін попиту створює ризики виробничих надлишків.

Серед позитивних аспектів функціонування системи збуту можна відзначити:

- Чітку організаційну структуру у межах комерційної служби;
- Диверсифікований асортимент, що дозволяє частково компенсувати падіння попиту на окремі види продукції;
- Наявність усталеної дистриб'юторської мережі, що сприяє оперативності поставчань.

Таким чином, поточна збутова політика ТОВ «ДЗБМ» має ряд системних недоліків, пов'язаних із пасивною ринковою стратегією, відсутністю маркетингової підтримки та низькою адаптивністю до зовнішніх змін. Водночас, існує потенціал для вдосконалення через впровадження інструментів стратегічного планування, цифрової аналітики та активізації клієнтського сервісу, що буде розглянуто у наступних підрозділах.

На основі попередньо проведеного аналізу збутової діяльності ТОВ «ДЗБМ» та виявлених слабких сторін системи реалізації продукції визначено нагальну потребу в перегляді та структуризації цілей збутової політики підприємства. Для досягнення ефективного управління збутом пропонується формувати цілі згідно зі SMART-критеріями: конкретність (S), вимірюваність (M), досяжність (A),

релевантність (R), обмеженість у часі (T).

У процесі розробки ефективної збутової стратегії одним із першочергових завдань є чітке формулювання цілей, що орієнтують діяльність підприємства на досягнення конкретних результатів. Особливої значущості це набуває в умовах зниження доходів і рентабельності, виявлених у ТОВ «ДЗБМ» протягом останніх трьох років.

Щоб стратегічне управління збутом було результативним, цілі повинні відповідати міжнародно визнаним SMART-критеріям – бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі. Таблиця 3.1 відображає ключові напрямки трансформації збутової системи підприємства у вигляді чітко структурованих цілей, що охоплюють аспекти обсягу продажів, каналів збуту, залишків продукції та клієнтської аналітики.

Таблиця 3.1

Формулювання стратегічних цілей ТОВ «ДЗБМ» за SMART-критеріями

Ціль	SMART-формулювання
Збільшити обсяг реалізації	Досягти збільшення виручки від реалізації продукції на 10% до кінця 2025 року порівняно з 2024 роком шляхом посилення клієнтської орієнтації
Розширити канали збуту	Запустити онлайн-канал реалізації продукції до IV кварталу 2025 року, інтегрувавши його в загальну логістику підприємства
Зменшити залишки готової продукції	Скоротити залишки силікатної цегли на 30% протягом наступних 12 місяців шляхом розробки акцій та промо-кампаній
Впровадити систему клієнтської аналітики	До кінця 2025 року впровадити систему зворотного зв'язку з клієнтами (анкетування, інтерв'ювання, CRM-записи)

Формалізація стратегічних цілей дозволяє чітко ідентифікувати вектори розвитку збутової політики ТОВ «ДЗБМ». Пріоритетом стає збільшення обсягів реалізації, яке може бути досягнуто через підвищення клієнтоорієнтованості, оперативне реагування на потреби ринку та покращення взаємодії з партнерами. Зважаючи на високий рівень залишків силікатної цегли, доцільно зосередитись на розробці промо-кампаній, які не лише активізують збут, а й сприятимуть

підвищенню впізнаваності бренду.

Запланований запуск онлайн-каналу збуту є актуальною відповіддю на тенденції цифровізації будівельного ринку та дозволить підприємству охопити нові сегменти клієнтів, зменшити залежність від сезонних спадів та забезпечити оперативну комунікацію із замовниками.

Іншим важливим напрямом є впровадження системи клієнтської аналітики, що дозволить не лише збирати якісні зворотні дані, а й оперативно реагувати на зниження лояльності або зміну потреб. Це рішення дозволить зробити збутову стратегію не лише реактивною, а й проактивною.

Таким чином, сформульовані цілі задають чіткі орієнтири для трансформації збутової системи, дозволяючи підприємству перейти до моделі стратегічного управління, яка поєднує адаптивність, аналітичну підтримку та практичну реалізацію заходів у визначені терміни.

З метою забезпечення гнучкості та адаптивності системи збуту ТОВ «ДЗБМ» в умовах нестабільного попиту, високої конкуренції та зовнішніх загроз, важливо передбачити можливі варіанти розвитку подій. У таких умовах доцільним є формування сценаріїв розвитку збутової діяльності, що дозволяє заздалегідь окреслити перелік стратегічних дій відповідно до очікуваної ринкової ситуації.

У таблиці 3.2 представлено три варіанти сценаріїв: базовий, який передбачає збереження поточних підходів; інноваційний, орієнтований на цифрову трансформацію збуту; та антикризовий, призначений для реагування на загострення економічної ситуації або суттєве зниження попиту. Кожен сценарій супроводжується переліком дій, які підприємство може реалізувати для досягнення результативності або мінімізації втрат.

Запропоновані сценарії розвитку збуту охоплюють широкий спектр потенційних ринкових ситуацій, що дає ТОВ «ДЗБМ» можливість готуватись до змін заздалегідь. Базовий сценарій є найбільш консервативним і передбачає мінімальні зміни, однак саме він дозволяє уникнути ризиків надмірного інвестування. Такий

підхід доцільний у разі збереження стабільного попиту та відсутності істотних зовнішніх викликів.

Таблиця 3.2

Розробка сценаріїв розвитку збутової діяльності

Сценарій	Характеристика	Можливі дії
Базовий	Підтримання існуючої моделі збуту з частковим оновленням каналів	Помірне зростання, збереження статусу-кво
Інноваційний	Впровадження цифрових інструментів (CRM, онлайн-продажі) та посилення маркетингу	Створення нових точок контакту з клієнтами, зростання виручки
Антикризовий	Зниження попиту, скорочення витрат на збут	Реорганізація збутового відділу, зменшення накладних витрат, виведення з ринку низькомаржинальної продукції

Інноваційний сценарій є стратегічно привабливим, оскільки фокусує увагу на модернізації каналів збуту, зокрема через впровадження CRM-систем, запуск онлайн-продажів і маркетингові інструменти. Цей варіант потребує додаткових інвестицій, однак саме він дає змогу підприємству посилити свої конкурентні позиції, підвищити лояльність клієнтів і вийти на нові ринки.

Антикризовий сценарій є інструментом швидкого реагування на ситуації зниження попиту, сезонного спаду або економічного тиску. Передбачена реорганізація відділу збуту, оптимізація витрат і вихід з низькорентабельних сегментів дозволяє утримувати стабільність навіть за умов зниження загального рівня продажів.

Таким чином, наявність різнопланових сценаріїв розвитку збуту дозволяє ТОВ «ДЗБМ» перейти від реактивного управління до проактивної моделі планування, зменшуючи ризики та використовуючи можливості ринку залежно від обставин. Такий підхід підвищує стратегічну гнучкість і зміцнює позиції компанії в

умовах нестабільного середовища.

Для підвищення результативності системи збуту ТОВ «ДЗБМ» необхідно перейти від ситуативного управління до системного стратегічного підходу. У цьому контексті доцільно визначити пріоритетні напрями стратегічного втручання, які охоплюють як внутрішні процеси організації збуту, так і зовнішню взаємодію з ринком. Запропонована матриця містить ключові напрямки трансформації, спрямовані на вирішення виявлених проблем і використання стратегічних можливостей підприємства.

Таблиця 3.3

Пріоритетні напрями стратегічного втручання в систему збуту ТОВ «ДЗБМ»

Напрямок втручання	Зміст стратегічних дій	Очікуваний ефект
1. Цифровізація збутових процесів	Впровадження CRM-системи, запуск онлайн-продажів, автоматизація документообігу	Підвищення прозорості операцій, розширення каналів реалізації
2. Стимулювання попиту	Розробка маркетингових акцій, сезонних знижок, пакування уніфікованих пропозицій	Скорочення залишків продукції, зростання обсягу реалізації
3. Підвищення кваліфікації персоналу	Тренінги для менеджерів зі збуту, навчання роботі з аналітичними інструментами	Зростання ефективності роботи відділу збуту
4. Розширення клієнтської бази	Активний пошук нових клієнтів, B2B-співпраця, участь у профільних виставках	Диверсифікація збуту, зменшення залежності від окремих сегментів
5. Інтеграція зі стратегічними цілями підприємства	Узгодження збутової політики з фінансовими та виробничими планами	Комплексне покращення результативності та стійке зростання

Аналіз ключових напрямів втручання демонструє, що головним вектором трансформації має стати цифровізація збутових процесів. Використання CRM-систем та інструментів онлайн-продажів дозволить ТОВ «ДЗБМ» не лише підвищити якість обслуговування клієнтів, а й суттєво прискорити операції та зменшити ймовірність людських помилок.

Водночас, з урахуванням сезонності попиту та наявності надлишкових запасів продукції (зокрема силікатної цегли), стимулювання попиту через акції та промоційні кампанії має стати постійною практикою. Цей напрям дозволить не лише

збільшити обсяг продажів, а й знизити витрати на зберігання.

Належну увагу слід приділити і кадровому компоненту: формування компетентної та проактивної збутової команди дозволить оперативно реагувати на зміни ринку, підвищити продуктивність праці й якість комунікації з клієнтами.

Розширення клієнтської бази є важливим антикризовим кроком, що знижує ризики від втрати окремих споживачів. Пошук нових ринків збуту, участь у галузевих заходах та встановлення партнерств у B2B-сегменті сприятимуть стійкому зростанню підприємства.

Зрештою, інтеграція збутової діяльності в загальну стратегічну систему підприємства дозволить досягти узгодженості між планами збуту, виробництва і фінансів, що критично важливо для забезпечення довгострокової ефективності.

Таким чином, реалізація визначених напрямів стратегічного втручання дозволить не лише подолати наявні проблеми, а й вивести збутову діяльність ТОВ «ДЗБМ» на новий рівень конкурентоспроможності.

У сучасних умовах високої динаміки ринку та конкуренції ефективність збутової діяльності значною мірою залежить від того, наскільки стратегічно підприємство підходить до управління своєю комерційною функцією. У цьому контексті доцільним є впровадження актуальних інструментів стратегічного менеджменту, що дозволяють формалізувати цілі, моніторити прогрес, оцінювати результативність та забезпечувати адаптацію до змін ринкового середовища.

Запровадження системи збалансованих показників (Balanced Scorecard) у сфері збуту дозволяє оцінювати ефективність не лише за фінансовими результатами, а й у розрізі клієнтських, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку персоналу. Зокрема:

- Фінансова перспектива: приріст обсягу реалізації, рентабельність продажів;
- Клієнтська перспектива: задоволеність клієнтів, частка повторних покупок;
- Внутрішні процеси: швидкість обробки замовлень, кількість рекламаций;
- Навчання та розвиток: підвищення кваліфікації менеджерів зі збуту,

впровадження CRM.

Для покращення керованості збутових процесів доцільно розробити систему KPI, яка охоплюватиме кількісні та якісні показники результативності: обсяг реалізації в грошовому/натуральному вимірі; рівень виконання плану продажів; середній чек; коефіцієнт утримання клієнтів; рівень дебіторської заборгованості; середня тривалість циклу угоди. Ці показники повинні бути адаптовані до специфіки діяльності ТОВ «ДЗБМ» та інтегровані в систему мотивації персоналу.

Бюджетування в сфері збуту повинне включати планування виторгу, маркетингових витрат, витрат на логістику та бонусів для менеджерів. Доцільним є запровадження гнучкого бюджетування з коригуванням на сезонні коливання попиту. Такий підхід дозволить забезпечити фінансову дисципліну, оптимізувати ресурси та передбачати відхилення від запланованих показників.

Запровадження сучасних стратегічних інструментів у систему збуту ТОВ «ДЗБМ» має на меті суттєве посилення як фінансової, так і нефінансової результативності збутової діяльності підприємства. Інтеграція підходів BSC, KPI, стратегічного бюджетування та сценарного планування сприятиме системному вдосконаленню прийняття управлінських рішень, посиленню гнучкості організації та підвищенню її конкурентоспроможності на ринку.

Очікуваний економічний ефект реалізації запропонованих змін полягає у:

Зростанні виручки від реалізації продукції мінімум на 10% протягом наступного року завдяки оптимізації каналів збуту, запуску онлайн-продажів та адресному просуванню.

Скороченні залишків готової продукції на складі (передусім силікатної цегли) щонайменше на 30% за рахунок запровадження акцій, перегляду логістичних схем і більш чіткого прогнозування попиту.

Зменшенні непродуктивних витрат на збут приблизно на 12–15% за рахунок автоматизації процесів, точнішого планування та контролю завдяки KPI та стратегічному бюджетуванню.

Підвищенні рентабельності збутової діяльності на 2–3% у середньостроковій перспективі за рахунок орієнтації на високорентабельні продукти та зменшення затрат на обслуговування нерентабельних сегментів.

До нефінансових результатів можна віднести:

Підвищення прозорості та керованості збутових процесів;

Зростання рівня задоволеності клієнтів завдяки введенню системи зворотного зв'язку (CRM);

Підвищення залученості персоналу відділу збуту через впровадження системи мотивації на основі KPI;

Підвищення точності планування та прогнозування попиту.

Таким чином, інтеграція стратегічних інструментів управління дозволить не лише стабілізувати збутову діяльність підприємства в умовах невизначеності ринку, а й створити передумови для стійкого зростання, зміцнення ринкових позицій і формування довгострокової конкурентної переваги ТОВ «ДЗБМ».

Запровадження сучасних стратегічних інструментів управління збутом на підприємстві ТОВ «ДЗБМ» передбачає не лише оптимізацію наявної моделі збуту, але й досягнення відчутного економічного ефекту. У таблиці 3.4. наведено прогнозовані зміни ключових фінансових і нефінансових показників у результаті реалізації комплексу заходів, зокрема – запуску онлайн-продажів, скорочення залишків готової продукції, покращення клієнтської взаємодії та впровадження системи KPI. Розрахунки базуються на результатах діяльності підприємства за 2024 рік та очікуваному сценарії розвитку на 2025 рік.

Очікувані результати, подані у таблиці, свідчать про позитивний прогноз впливу впроваджених стратегічних інструментів на ефективність збутової діяльності підприємства. Передусім варто відзначити приріст обсягу виручки від реалізації продукції на 10% – це демонструє потенціал зростання попиту за умов посилення клієнтоорієнтованості та розширення каналів продажу. Запуск онлайн-продажів, навіть на рівні 5% від загального обсягу збуту, створює нову точку входу для

клієнтів і підвищує гнучкість взаємодії з ринком.

Таблиця 3.4

Прогнозовані результати впровадження стратегічних інструментів у збутовій діяльності ТОВ «ДЗБМ»

Показник	2024 р. (факт)	2025 р. (прогноз)	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Виторг від реалізації продукції, тис. грн	138 225	152 048	+13 823	+10,0%
Залишки силікатної цегли, тис. грн	8 000	5 600	-2 400	-30,0%
Частка онлайн-продажів у структурі збуту, %	0	5	+5	—
Рівень задоволеності клієнтів за результатами анкетування, балів (за 10-бальною шкалою)	—	7,5	—	—
Кількість нових клієнтів	12	20	+8	+66,7%
Рівень рентабельності збуту, %	1,47	3,10	+1,63	+110,9%
Валовий прибуток, тис. грн	2 017	4 713	+2 696	+133,6%

Значним досягненням є прогнозоване зменшення залишків силікатної цегли на 30% завдяки активному використанню інструментів маркетингового просування, що не лише покращить обіговість продукції, але й зменшить витрати на зберігання та ризик втрати якості товару.

Окрему увагу слід приділити нефінансовим показникам. Очікується підвищення рівня задоволеності клієнтів, що, своєю чергою, може позитивно позначитися на рівні утримання клієнтів і повторних замовленнях. Кількість нових клієнтів має зрости більш ніж на 65%, що говорить про активізацію ринкової присутності підприємства.

Показники рентабельності збуту й валового прибутку зростають удвічі й навіть утричі, що є прямим свідченням економічної доцільності запропонованих дій. Такі результати формують обґрунтовану основу для подальшого масштабування інструментів стратегічного управління в межах всієї діяльності підприємства.

У підсумку, ТОВ «ДЗБМ» демонструє високий потенціал реалізації обраної стратегії, яка враховує як зовнішні виклики, так і внутрішні резерви, з орієнтацією на результативність, гнучкість і стійкість до ринкових коливань.

У сучасному конкурентному середовищі для підприємств, що функціонують у сфері виробництва та збуту будівельних матеріалів, надзвичайно важливим є не лише збереження своїх позицій на ринку, але й активне зростання – з урахуванням внутрішніх резервів та зовнішніх ринкових можливостей. В умовах нестабільного попиту, сезонності збуту, зростання логістичних витрат і обмеженого маркетингового охоплення, ТОВ «ДЗБМ» має реальні перспективи для зміцнення своїх позицій, якщо вчасно адаптує сучасні управлінські підходи.

Аналіз потенційного зростання частки ринку, прибутковості та обсягів реалізації здійснюється з урахуванням запровадження стратегічних інструментів у системі збуту, таких як SMART-цілі, сценарне планування, впровадження KPI та цифрових каналів продажу.

Після детального аналізу поточної ситуації у збутовій політиці ТОВ «ДЗБМ» можна стверджувати, що підприємство володіє низкою ключових сильних сторін, які можуть стати фундаментом для зростання. Передусім йдеться про досвід у фінансовому плануванні, сучасну облікову систему, а також можливості для швидкого масштабування збутових процесів.

Очікуване зростання обсягів реалізації, орієнтовно на 10–12% протягом наступного року, стане можливим завдяки відкриттю нових каналів збуту – насамперед онлайн-продажів, що дозволять залучити нову категорію споживачів, зокрема малий та середній бізнес. Це дозволить підприємству не лише компенсувати сезонні провали збуту, а й вирівняти фінансовий потік упродовж року.

Зменшення залишків готової продукції та запуск акційного стимулювання продажів сприятимуть зростанню оборотності продукції. Це, у свою чергу, позитивно вплине на прибутковість, дозволивши підприємству ефективніше використовувати свої виробничі та складські ресурси.

Прогнозоване підвищення частки ринку можливе щонайменше на 2–3% за умов активнішого позиціонування силікатної цегли та газобетону в цільових регіонах, де спостерігається дефіцит подібної продукції. Окремим резервом

зростання є переорієнтація частини збуту з вапна на вироби з вищою маржинальністю.

Таким чином, узгоджені дії з удосконалення стратегічного управління збутом дозволять ТОВ «ДЗБМ» не лише стабілізувати діяльність у короткостроковій перспективі, а й забезпечити динамічне зростання у середньо- та довгостроковій. Це відкриє шлях до формування сталої конкурентної переваги та підвищення цінності підприємства на ринку.

У сучасному динамічному бізнес-середовищі виробничі підприємства постійно стикаються з викликами, пов'язаними зі зростанням конкуренції, змінами споживчих переваг, нестабільністю законодавчої бази та непередбачуваними зовнішніми шоками. Для ТОВ «ДЗБМ», яке функціонує у сфері виробництва будівельних матеріалів, особливо важливою є здатність гнучко реагувати на зовнішні загрози та своєчасно адаптувати збутову політику до нових умов.

Адаптивність підприємства до ринкових змін слід розглядати як здатність організації ефективно відстежувати зовнішнє середовище, оцінювати ризики та своєчасно вживати управлінських рішень. Це забезпечує не лише збереження конкурентоспроможності, але й гарантує довгострокову стабільність бізнесу. Водночас, ключовими чинниками такої адаптивності є розвинені стратегічні інструменти управління, цифровізація збутових процесів, ефективна система комунікації та налагоджений механізм прийняття рішень.

На підставі проведеного аналізу виявлено, що ТОВ «ДЗБМ» має низку внутрішніх обмежень, які стримують адаптивність: сезонне зниження попиту, слабкий зворотний зв'язок з клієнтами, відсутність цифрової аналітики, обмежені канали збуту. Водночас підприємство володіє вагомими перевагами, зокрема досвідом фінансового планування, сучасним обліковим ПЗ та стабільною виробничою базою, які можуть бути використані для формування стійкої адаптивної моделі розвитку.

Для підвищення здатності підприємства адаптуватися до ринкових змін

доцільно впровадити комплекс стратегічних заходів:

Розробити систему моніторингу ринку, яка забезпечить своєчасне виявлення змін у попиті, цінах та споживчих перевагах;

Інтегрувати цифрові канали збуту, зокрема через запуск онлайн-продажів, що дозволить зменшити залежність від сезонних коливань та розширити охоплення ринку;

Використати Balanced Scorecard (BSC) як стратегічний інструмент управління, що дозволить збалансувати фінансові та нефінансові показники ефективності;

Впровадити систему KPI для збутового підрозділу, що сприятиме підвищенню прозорості результатів і якості оперативного управління;

Застосовувати стратегічне бюджетування продажів для гнучкого планування доходів та оптимізації витрат у змінному середовищі.

Очікується, що реалізація цих заходів дозволить підприємству значно підвищити гнучкість збутової політики, адаптуватися до поведінки ринку та мінімізувати негативний вплив зовнішніх ризиків. Зокрема, запуск нових каналів збуту, впровадження інструментів цифрового маркетингу та CRM-системи зворотного зв'язку з клієнтами сприятимуть зміцненню лояльності споживачів та збільшенню обсягів реалізації.

Таким чином, посилення адаптивності є не лише засобом реагування на ринкові зміни, а й запорукою стратегічної стійкості бізнесу ТОВ «ДЗБМ». В умовах постійної трансформації ринку саме підприємства з високим рівнем гнучкості зможуть не тільки вижити, але й розвиватися, забезпечуючи довготривалу конкурентну перевагу.

Узагальнюючи результати аналізу поточної збутової політики ТОВ «ДЗБМ», слід зазначити, що підприємство функціонує в умовах високої ринкової турбулентності та нестабільного попиту, зокрема на ключові продукти, як-от вапно негашене. Виявлено істотну сезонність продажів, нерівномірність реалізації по

продуктах, брак системного маркетингу та аналітичної підтримки. Попри наявність сучасного програмного забезпечення та досвіду у фінансовому плануванні, збутова діяльність підприємства має низький рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Розроблені в межах дослідження стратегічні інструменти – SMART-цілі, сценарії розвитку збуту, система KPI, стратегічне бюджетування та BSC – дозволяють окреслити реалістичні шляхи підвищення результативності. Прогнозні розрахунки свідчать, що в разі реалізації запропонованих заходів можливе зростання обсягів реалізації до 10%, покращення рентабельності збуту та зниження залишків готової продукції на складах.

На підставі вищевикладеного, ТОВ «ДЗБМ» рекомендовано:

- Здійснити трансформацію збутової політики, зробивши акцент на клієнтоорієнтованість, цифровізацію каналів продажу та вдосконалення логістики;
- Впровадити систему ключових показників ефективності (KPI) для менеджерів зі збуту з регулярним моніторингом динаміки;
- Інтегрувати CRM-систему для забезпечення зворотного зв'язку з клієнтами, зокрема з метою аналізу задоволеності, повторних продажів і лояльності;
- Опрацювати нові ринкові сегменти (будівельні бригади, оптові бази, онлайн-замовлення) як спосіб зменшення сезонної нестабільності попиту;
- Проводити регулярні аналітичні огляди ринку з метою формування адаптивної цінової політики та розширення збутової географії;
- Використати Balanced Scorecard як стратегічний інструмент моніторингу цілей у збуті, включаючи фінансові, клієнтські, процесні та навчальні перспективи.

Таким чином, стратегічний розвиток збутової функції ТОВ «ДЗБМ» повинен ґрунтуватися на підвищенні гнучкості, управлінської прозорості та цифровій модернізації процесів. Це забезпечить стабільне зростання прибутковості, покращення ринкових позицій і загальну бізнес-стійкість підприємства в умовах ринкових викликів.

3.2. Інтеграція сучасних моделей бізнес-управління як механізм оптимізації результативності діяльності ТОВ «ДЗБМ»

В умовах високої динаміки зовнішнього середовища, частих коливань попиту, зростання конкуренції та макроекономічної нестабільності, підприємства змушені переосмислювати традиційні підходи до управління результативністю. Застарілі моделі, орієнтовані виключно на планування і контроль фінансових показників, втрачають свою ефективність через недостатню гнучкість та обмежену здатність адаптуватися до змін. Особливо це стосується підприємств виробничої галузі, таких як ТОВ «ДЗБМ», діяльність яких залежить від сезонного попиту, стабільності логістики та наявності стратегічних партнерів.

Сучасні моделі управління дозволяють не лише швидко реагувати на зміни, але й випереджати їх, забезпечуючи стратегічну стійкість підприємства. Йдеться про впровадження таких моделей, як:

- Lean-менеджмент (орієнтація на усунення втрат і підвищення цінності для клієнта),
- Agile-управління (гнучке планування та командна взаємодія),
- BSC – збалансована система показників (врахування фінансових та нефінансових аспектів),
- Модель TQM (управління якістю на всіх рівнях).

В умовах жорсткої ринкової конкуренції, зростаючих витрат на сировину, енергоносії та логістику, підприємства змушені шукати нові підходи до оптимізації своїх внутрішніх процесів. Одним з найефективніших рішень є впровадження моделі Lean Management, яка дозволяє мінімізувати втрати, підвищити продуктивність праці та покращити використання матеріально-технічних і трудових ресурсів.

Для ТОВ «ДЗБМ», що спеціалізується на випуску вапна, цегли та газобетону, особливо актуальним є вдосконалення процесів постачання сировини, скорочення часу простоїв, мінімізація залишків нереалізованої продукції та усунення

надлишкових операцій. Lean-менеджмент дозволяє фокусуватися не лише на зниженні витрат, а й на підвищенні цінності для клієнта, що є запорукою конкурентоспроможності на ринку будівельних матеріалів.

Таблиця 3.5

Основні принципи Lean Management та можливості їх реалізації на ТОВ «ДЗБМ»

Принцип Lean Management	Зміст принципу	Приклади реалізації на ТОВ «ДЗБМ»
1. Цінність для клієнта	Визначення того, за що клієнт готовий платити	Оптимізація асортименту продукції під попит сезону
2. Потік створення цінності	Виявлення та усунення зайвих операцій	Аналіз та скорочення ланцюгів внутрішнього переміщення
3. Безперервний потік	Створення плавного руху матеріалів і інформації	Перегляд логістичних схем подачі сировини
4. Витягування (pull-система)	Виробництво за реальним попитом, а не за планом	Виробництво партіями під конкретні замовлення
5. Удосконалення (кайдзен)	Постійне покращення за участі всіх працівників	Впровадження системи пропозицій та регулярних нарад

Застосування Lean-підходу на ТОВ «ДЗБМ» відкриває низку стратегічних можливостей для підвищення ресурсної ефективності. Передусім ідеться про зменшення непродуктивних витрат, таких як перевиробництво, запаси, транспортні витрати, очікування, надмірна обробка та дефекти продукції.

Впровадження принципів Lean допоможе забезпечити узгодженість між попитом ринку і виробничим плануванням, підвищити дисципліну на робочих місцях, мінімізувати залишки готової продукції, зменшити кількість простоїв і втрат енергоносіїв. Водночас модель Lean Management не потребує великих капіталовкладень – її реалізація можлива через зміну підходів до організації праці та виробничих процесів.

Особливої уваги заслуговує принцип "кайдзен", який передбачає залучення всього персоналу до процесу вдосконалення. Це дозволяє не лише виявляти вузькі місця, але й стимулює ініціативність та відповідальність працівників, що є важливим

чинником мотивації в умовах обмеженого кадрового потенціалу.

У сучасному бізнес-середовищі підвищення ефективності управління виробничими й збутовими процесами неможливе без фокусування на постійному вдосконаленні. У цьому контексті доцільним є впровадження Kaizen-підходу – філософії малого, але безперервного покращення всіх аспектів діяльності підприємства.

Для ТОВ «ДЗБМ», що працює у сфері виробництва будівельних матеріалів із високим ступенем конкуренції та вираженою сезонністю, Kaizen може стати системним інструментом зниження втрат, покращення якості, скорочення простоїв та підвищення мотивації працівників.

Основні принципи впровадження Kaizen на ТОВ «ДЗБМ»:

- Залучення персоналу всіх рівнів до процесу покращення – від робітників до керівників середньої ланки.
- Щоденні мікро-ініціативи – створення пропозицій щодо оптимізації технологічних операцій, покращення логістики, усунення надлишкових переміщень продукції та ресурсів.
- Візуалізація проблем – використання щитів Kaizen, карт контролю, таблиць результатів у цехах і відділах.
- Інституціоналізація процесу покращення – створення "Kaizen-груп" з регламентованими повноваженнями та регулярними зустрічами.
- Цикл PDCA (Plan – Do – Check – Act) як основа реалізації покращень.

Інтеграція Kaizen-підходу в систему управління ТОВ «ДЗБМ» дозволяє вийти за межі формального контролю та перейти до моделі саморегульованого вдосконалення. Особливо важливо це для підвищення адаптивності підприємства в умовах нестабільного попиту, сезонності та зміни споживчих запитів.

Kaizen сприяє формуванню корпоративної культури, орієнтованої на ініціативність і якість. Його цінність полягає не стільки у разових змінах, скільки у систематичному процесі накопичення позитивних зрушень, що забезпечують

довгострокову конкурентну перевагу.

Таблиця 3.6

Передумови та переваги впровадження Kaizen-підходу на ТОВ «ДЗБМ»

Елемент впровадження	Опис у контексті підприємства	Очікуваний ефект
Виявлення втрат	Аналіз простоїв, залишків, браку	Зменшення собівартості продукції
Мотивація персоналу	Участь у мікроініціативах	Зростання залученості та ініціативності
Спрощення процесів	Упорядкування внутрішньої логістики	Прискорення циклу виробництва й реалізації
Командна робота	Робота в міжфункціональних групах	Покращення взаємодії між відділами
Вимірювання результатів	Запровадження ключових індикаторів Kaizen	Підвищення прозорості покращень

Інтеграція сучасних моделей бізнес-управління, таких як Lean Management, Kaizen, TQM та Agile, дозволяє не лише оптимізувати операційні процеси, а й створити передумови для сталого розвитку підприємства. Для ТОВ «ДЗБМ», що функціонує у сфері виробництва будівельних матеріалів, даний підхід є надзвичайно релевантним, оскільки дозволяє адаптуватися до нестабільного попиту, підвищити внутрішню дисципліну та ефективність, а також поліпшити взаємодію з клієнтами та партнерами.

Очікувані ефекти:

Підвищення продуктивності праці та скорочення витрат: Застосування Lean-підходів дозволяє виявляти та усувати втрати у виробничому процесі, знижуючи рівень незадіяного часу, надлишкових операцій і дублювання функцій. Як наслідок – зростає ефективність праці на одного працівника, зменшуються витрати на одиницю продукції. Наприклад, впровадження системи 5S дозволить оптимізувати робочі місця та зменшити час простоїв.

Оптимізація логістичних та збутових процесів:

Сучасні моделі управління передбачають автоматизацію обліку, впровадження CRM-систем та покращення планування логістики. Для ТОВ «ДЗБМ»

це означає кращу координацію між виробництвом і збутом, скорочення залишків на складах, зниження рівня незатребуваної продукції та уникнення сезонних заторів. Збутова служба стане гнучкішою та адаптивнішою до запитів ринку.

Зростання задоволеності клієнтів і утримання партнерів: Завдяки впровадженню моделей TQM та Kaizen компанія зможе швидше реагувати на запити клієнтів, покращити якість обслуговування, створити прозору систему зворотного зв'язку. Це сприятиме зростанню рівня лояльності клієнтів та довгостроковому партнерству, що особливо актуально в умовах обмеженої купівельної спроможності споживачів.

Зменшення частки браку та недоліків у роботі: Безперервне вдосконалення процесів, передбачене філософією Kaizen, дозволяє на ранніх етапах виявляти відхилення, дефекти та упущення. Впровадження систем контролю якості на кожному етапі виробництва сприяє зниженню кількості повернень, рекламаций та збитків, пов'язаних із переробкою.

Інтеграція сучасних моделей управління в діяльність ТОВ «ДЗБМ» має потенціал комплексного впливу – як на внутрішні організаційні структури, так і на зовнішні показники ефективності. Це сприятиме не лише зростанню прибутковості, а й зміцненню позицій підприємства на ринку, посиленню внутрішньої дисципліни, формуванню клієнтоорієнтованої культури та створенню доданої цінності у виробничому ланцюгу.

Інтеграція сучасних моделей бізнес-управління в систему діяльності ТОВ «ДЗБМ» відкриває значні перспективи для вдосконалення ключових процесів. З огляду на специфіку підприємства, впровадження таких моделей, як Lean Management, Kaizen, BSC та CRM-аналітика, дозволяє не лише оптимізувати витрати, а й посилити клієнтоорієнтованість, адаптивність і загальну результативність. Важливим аспектом є оцінка очікуваних організаційних і економічних ефектів, які можна отримати від реалізації вищезгаданих підходів. У таблиці 3.7 узагальнено потенційні наслідки впровадження моделей, що дозволяє

визначити як короткострокові, так і довгострокові вигоди від стратегічного оновлення системи управління.

Таблиця 3.7

Прогноз організаційно-економічних ефектів від інтеграції сучасних моделей управління в ТОВ «ДЗБМ»

Напрямок ефекту	Очікувані результати	Оцінка ефекту (якісно/кількісно)	Термін досягнення ефекту
Підвищення продуктивності праці	Оптимізація робочих процесів, усунення зайвих операцій	Зростання продуктивності праці на 10–12%	6–12 місяців
Скорочення витрат	Зменшення непродуктивних витрат, витрат на зберігання, втрати часу	Зниження загальних витрат на 5–7%	12 місяців
Оптимізація логістичних процесів	Поліпшення планування постачання, зменшення запасів, точна доставка	Зниження залишків продукції на складі на 15–20%	9–12 місяців
Підвищення задоволеності клієнтів	Впровадження інструментів CRM, аналітики клієнтської поведінки	Покращення NPS на 15 пунктів	12–18 місяців
Утримання партнерів і постійних клієнтів	Створення програми лояльності, гнучка система комерційних умов	Підвищення повторних продажів на 10%	12 місяців
Зменшення браку та недоліків	Впровадження стандартів якості, щоденне вдосконалення (Kaizen)	Скорочення відсотка браку на 20–25%	6–9 місяців
Підвищення гнучкості управлінської системи	Впровадження Agile, децентралізація управлінських рішень	Скорочення часу прийняття рішень на 30%	6 місяців

Результати аналізу, відображені в таблиці 3.7, свідчать про високий потенціал впровадження сучасних управлінських моделей у діяльність ТОВ «ДЗБМ». Одним з найбільш значущих ефектів очікується підвищення продуктивності праці на 10–12%, що досягається завдяки оптимізації операційних процесів та усуненню витрат. Водночас прогнозується скорочення загальних витрат на 5–7% за рахунок усунення непродуктивних витрат і покращення логістичних процесів, зокрема, шляхом зниження складських залишків на 15–20%.

У сфері роботи з клієнтами ефективність проявляється у зростанні задоволеності та утриманні партнерів, що підтверджується очікуваним покращенням

індексу NPS на 15 пунктів і збільшенням повторних продажів на 10%. Це стане можливим завдяки впровадженню CRM-системи та розвитку програм лояльності.

Особливу увагу заслуговує також зниження частки браку на 20–25%, що суттєво покращить якість продукції та зміцнить репутацію підприємства. Очікуване скорочення часу прийняття управлінських рішень на 30% свідчить про підвищення гнучкості та адаптивності менеджменту.

Загалом, зазначені ефекти демонструють не лише економічну доцільність упровадження сучасних управлінських моделей, а й стратегічну перспективу розвитку ТОВ «ДЗБМ» як інноваційно орієнтованого, клієнтоцентричного та конкурентоспроможного підприємства.

Інтеграція сучасних моделей бізнес-управління в систему функціонування ТОВ «ДЗБМ» створює сприятливі умови для глибоких трансформацій у напрямку підвищення результативності діяльності. Усі проаналізовані підходи – Lean Management, Kaizen, Balanced Scorecard, CRM-моделі – доповнюють один одного та дозволяють комплексно вирішувати ключові управлінські проблеми. Вони не лише сприяють покращенню економічних показників, а й формують нову якість корпоративного управління.

Одним із найбільших здобутків впровадження є підвищення залученості працівників і розширення відповідальності на всіх рівнях. Особливу увагу заслуговує методологія Kaizen, яка поступово трансформує внутрішню культуру підприємства, формуючи середовище ініціативності, постійного вдосконалення та якісного зворотного зв'язку. Lean дозволяє зменшити втрати, оптимізувати логістику та звільнити ресурси для інвестицій у розвиток. У свою чергу, використання Balanced Scorecard допомагає краще узгодити стратегічні цілі з поточними діями, а CRM-інструменти – сформуванати клієнтоорієнтовану модель роботи, що особливо важливо у періоди низького попиту або ринкових змін.

Реалізація такого проєкту потребує певної підготовки – передусім з боку керівництва, яке має виступити рушієм змін. Безперечно, важливою умовою є

наявність цифрової аналітичної бази, готовність колективу до змін та бажання впроваджувати нові підходи. Пропонується запроваджувати ці моделі поступово, починаючи з найпроблемніших ланок – зокрема, сфери збуту та управління витратами. Навчання персоналу та системне вимірювання результатів допоможуть зробити процес інтеграції контрольованим і ефективним.

Зрештою, очікується, що інтеграція сучасних моделей управління дозволить ТОВ «ДЗБМ» не лише досягти стабільності в умовах ринкової турбулентності, але й сформувати гнучку, адаптивну і результативну управлінську систему, здатну забезпечити зростання у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Визначено, що управління результативністю є ключовим аспектом системи менеджменту, спрямованим на досягнення стратегічних цілей підприємства. Досліджено основні поняття «результативність», «ефективність» та «продуктивність», а також виявлено відмінності між ними. Встановлено, що результативність охоплює не лише кількісні, а й якісні характеристики діяльності підприємства, а до основних критеріїв її оцінювання відносять рівень досягнення цілей, економічні показники та соціальні результати.

2. Встановлено, що процес управління результативністю включає визначення цілей, формування системи показників, моніторинг та контроль, аналіз відхилень і розробку коригувальних заходів. Досліджено методи управління результативністю, серед яких особливе місце займають стратегічні (BSC, KPI), оперативні (SWOT-аналіз, бюджетування) та поведінкові (мотиваційні механізми). З'ясовано, що ефективна реалізація управлінських функцій потребує інтеграції класичних і сучасних моделей управління.

3. Досліджено, що ТОВ «ДЗБМ» спеціалізується на виробництві будівельних матеріалів (вапно, силікатна цегла, блоки газобетонні). У період 2022–2024 рр. спостерігалось зменшення чисельності працівників на 20,23% (з 173 до 138 осіб) та зменшення загальних витрат праці на 31,29% – з 265,4 до 182,4 тис. люд.-год. Водночас спостерігалось скорочення обсягу реалізації вапна на 50,8%, що свідчить про зниження попиту на окремі види продукції. У структурі організаційної системи встановлено наявність окремого збутового підрозділу, однак відсутня маркетингова підтримка, що обмежує можливості підприємства у просуванні продукції.

4. Встановлено, що протягом 2022–2024 рр. обсяг реалізації продукції зменшився на 11,0% (з 155,3 до 138,2 млн грн), що супроводжувалося зниженням валового доходу з 5689 до 2017 тис. грн, тобто на 64,5%. Досліджено, що рівень рентабельності збуту впав з 3,66% у 2022 р. до 1,46% у 2024 р. Фонд заробітної

плати у 2024 році склав 16,6 млн грн, при цьому основна заробітна плата скоротилася на 9,1%, тоді як надбавки і доплати зросли більш ніж у 35 разів. Це свідчить про нестабільність політики оплати праці та можливу компенсацію зниження базової заробітної плати через тимчасові заохочення.

5. Визначено, що для підвищення ефективності збутової діяльності підприємства доцільно застосовувати стратегічне управління на основі SMART-цілей, KPI, BSC і SWOT-аналізу. Розроблено стратегічні сценарії (базовий, інноваційний, антикризовий), зокрема запропоновано збільшити виручку на 10% у 2025 році, запровадити онлайн-канал збуту, зменшити залишки продукції на 30% та впровадити клієнтську аналітику. За допомогою прогнозної моделі обґрунтовано можливе зростання чистого прибутку на 24,7% до 2515 тис. грн та підвищення рентабельності до 1,82%.

6. Досліджено доцільність впровадження Lean Management, BSC, Kaizen та KPI як засобів оптимізації бізнес-процесів. Встановлено, що очікуваним ефектом впровадження цих моделей може стати підвищення продуктивності праці на 12%, зниження витрат на 8%, зменшення обсягів браку продукції на 15%, а також підвищення рівня задоволеності клієнтів і покращення адаптивності підприємства до ринкових змін. Рекомендовано запровадити пілотні проекти, орієнтовані на вдосконалення логістичних та збутових процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анісімова Г.С. Економічний аналіз діяльності підприємства. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 328 с.
2. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.
3. Бойко В.В., Складанівська О.О. Теоретичні засади управління результативністю діяльності автотранспортних підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2021. Т. 26, Вип. 3. С. 26-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2021_26_3_6
4. Бужимська К.О. Організація ефективної системи управління продажами на виробничо-торговельному підприємстві. *Підприємництво і торгівля*. 2022. Вип. 33. С. 24-30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2022_33_5
5. Буреннікова Н.В. Економіка підприємства: оновлені підходи до бенчмаркінгу в контексті моделювання результативності діяльності та багатовимірного ранжування. *Бізнес Інформ*. 2022. № 3. С. 79-86.
6. Буреннікова Н.В., Ярмоленко В.О., Буренніков Ю.Ю., Шуберанський В.Е. Теоретичні засади результативності діяльності промислових підприємств з урахуванням потенціалу: сутність, значення, показники, підходи до управління. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 174-182. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_2_22
7. Бутко М.П., Юрчишин В.В. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2021. 312 с.
8. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
9. Власова Н.О. Менеджмент: теорія і практика. Харків: Факт, 2020. 360 с.
10. Глушко А.Д., Грачова А.О. Методичні засади аналізу фінансових результатів

- діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_24
11. Городецька Т.Б., Белкін Д.О., Сатанєвська М.М. Підвищення результативності використання ресурсів як фактор екологізації підприємницької діяльності. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 7. С. 9-13.
 12. Гриньова В.М., Риженко А.О. Управління ефективністю діяльності підприємства. Харків: ХНЕУ, 2018. 254 с.
 13. Догадайло Я.В., Суконна Н.Г. Дослідження еволюції підходів до аналізу змісту результативності діяльності. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. Вип. 36. С. 77-94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2020_36_7
 14. Євтушевська О.В. Комерціалізація результатів господарської діяльності в різних видах торгівлі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 3. С. 45-48.
 15. Завгородня Т., Проскурович О., Горбатюк К. Діагностування результату виробничої діяльності швейного підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2021. № 1. С. 47-54.
 16. Іванченко Н.О., Подскребко О.С., Мазур В.М. Бізнес-моделі та сучасні інструменти підвищення ефективності підприємств роздрібної торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С. 207-212. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_3_31
 17. Калінеску Т.В., Калиніченко Т.Л. Облік і аналіз фінансових результатів в сучасних умовах діяльності підприємств. *Часопис економічних реформ*. 2023. № 1. С. 28-34.
 18. Ковальчук К. Ф. Стратегічне управління: навч. Посібник. М-во освіти і науки України, Нац. металург. акад. України. Дніпро: Дріант, 2018. 272 с.
 19. Козуб С.О. Особливості формування фінансових результатів підприємств торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2018. Вип. 1. С. 82-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2018_1_10
 20. Крижановська А.С. Результативність діяльності торговельних підприємств як об'єкт управління. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 4. С. 111-117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2018_4_12

21. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2012. 296 с.
22. Кучеренко Т.Є., Михайловина С.О., Підлубна О.Д., Оляднічук Н.В. Фінансові результати діяльності: облік, порядок формування, удосконалення. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2019. № 5. С. 56-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2019_5_9
23. Ларін І., Карпенко Ю. Формування методичного підходу до управління результативністю діяльності підприємств. *Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]*. 2018. № 10. С. 146-161. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo_2018_10_9
24. Лизак М.П. Визначення структурно-функціональних компонентів механізму формування фінансово-економічних результатів діяльності сільськогосподарських підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2021. Вип. 4. С. 30-35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2021_4_6
25. Матвійшин Є.Г., Милянник Р.В. Оцінювання розвиненості управлінських компетентностей через призму результативності діяльності організації. *Ефективність державного управління*. 2022. Вип. 1-2. С. 73-79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2022_1-2_12
26. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник. М-во освіти і науки України. Львів: Магнолія-2006, 2019. 544 с.
27. Московчук А., Дорош В. Ретроспективна аналітична оцінка результативності діяльності підприємницьких структур. *Економічний форум*. 2023. № 2. С. 72-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2023_2_13
28. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л.М. Варави ; Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2015. 417 с.
29. Нестеренко О.О. Місце звітності в управлінні фінансовими результатами діяльності підприємства. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку*,

- контролю і аналізу.* 2021. Вип. 1. С. 26-32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ptmbo_2021_1_6
- 30.Оболенцева Л.В., Давидов Є.О. Методичні підходи до аналізу і вимірювання економічної результативності діяльності підприємств. *Комунальне господарство міст. Серія: Економічні науки.* 2023. Т. 2. С. 14-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/kgm_econ_2023_2_5
- 31.Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування». КПІ ім. Ігоря Сікорського. Укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.
- 32.Партин Г.О., Скіп Р.А. Дослідження сучасних тенденцій фінансових результатів підприємств України за видами економічної діяльності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».* Серія: Економічні науки. 2022. № 4. С. 128-136. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_4_20
- 33.Пивоварова І.М. Вплив неформалізованих знань на результати діяльності компанії. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2020. Вип. 6. С. 43-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2020_6_8
- 34.Побережець О.В. Формування механізму управління результатами діяльності торговельного підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління.* 2017. Т. 16, вип. 2. С. 70-88.
- 35.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://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_44
- 36.Славінський В.І., Гурин О.С. Фінансові результати в діяльності підприємства. *Економічний простір.* 2022. № 181. С. 202-206. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2022_181_38

- 37.Слюсар С.Т., Бурдонос Л.І. Інформаційне забезпечення аналізу і аудиту фінансових результатів діяльності підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2022. № 1. С. 60–64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb_2022_1_13
- 38.Соломчук Л.М. Статистичні методи прогнозування результатів діяльності підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 6. С. 146-151. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_6_23
- 39.Сотник А.А. Експрес-діагностика ефективності комерційної діяльності торговельних підприємств. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 89-94.
- 40.Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т. В. Гринько. Дн-ськ: Біла К.О., 2016. 504 с.
- 41.Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара; за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2017. 487 с.
- 42.Теорія прийняття управлінських рішень: навч. Посібник. К. Ф. Ковальчук та ін.. Дніпро: Дріант, 2018. 227 с.
- 43.Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.
- 44.Топалова І.А. Шляхи підвищення результативності діяльності суб'єктів господарювання регіону в контексті їх ресурсного забезпечення. *Бізнес Інформ*. 2022. № 11. С. 133-141.
- 45.Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів ХХІ століття: колективна монографія / Л.О. Аксьонова [та ін.]; за заг. ред. Т.В. Гринько; Дніпров. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпро: Біла К.О., 2019. 419 с.
- 46.Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. Посібник. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К.: Центр учбової літератури, 2013. 284 с.

- 47.Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.