

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., професор**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
«_____» _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ
УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ**

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

Здобувач

Дарина КОЗЛОВА

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Наталя ДУБРОВА

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту і права

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту і

права, д.е.н., професор

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Козлової Дарини Павлівни

1. Тема роботи: «Підвищення ефективності діяльності підприємства на основі впровадження сучасних управлінських підходів»

Науковий керівник: Дуброва Наталя Петрівна, к.е.н., доцент

затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 20__ р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «__» _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи: публічна інформація щодо діяльності приватного науково-виробничого підприємства «ВІЯНА-Л», фінансова звітність підприємства, науково-методичні матеріали з теми дослідження

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

1. Теоретичні основи підвищення ефективності діяльності підприємства

2. Аналіз ефективності діяльності підприємства

3. Напрями підвищення ефективності діяльності ПНВП «ВІЯНА-Л» на основі сучасних управлінських підходів

Висновки та пропозиції

5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Основні підходи до визначення сутності ефективності діяльності підприємства

2. Динаміка показників ділової активності ПНВП «ВІЯНА-Л»

3. Заходи щодо підвищення ефективності діяльності підприємства

4. Порівняльна характеристика сучасних управлінських підходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємства

5. Проблемні напрями управління ефективністю діяльності підприємства та напрями їх вирішення

6. Узагальнена організаційна структура управління ПНВП «ВІЯНА-Л»

7. Розробка заходів щодо підвищення ефективності діяльності ПНВП «ВІЯНА-Л»

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.	Обрання та затвердження теми роботи, вибір об'єкта дослідження.	Вересень 2025 року	виконано
2.	Формування та затвердження плану, а також завдання на кваліфікаційну роботу.	Вересень 2025 року	виконано
3.	Пошук та опрацювання джерел інформації.	Вересень - листопад 2025 року	виконано
4.	Аналіз організаційно-економічної діяльності ПНВП «ВІЯНА-Л».	Грудень 2025 року – лютий 2026 року	виконано
5.	Обґрунтування напрямів удосконалення стратегічного управління операційною діяльністю підприємства.	Березень - квітень 2026 року	виконано
6.	Написання висновків і пропозицій.	Травень 2026 року	виконано
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи. Підготовка супровідних документів.	Травень 2026 року	виконано
8.	Формування доповіді та презентаційних матеріалів до захисту роботи.	Травень 2026 року	виконано
9.	Перевірка текстових збігів для виявлення рівня оригінальності роботи.	Червень 2026 року	виконано
10.	Представлення роботи на засідання кафедри.	Червень 2026 року	виконано
11.	Публічний захист кваліфікаційної роботи передшкільною комісією.	Червень 2026 року	

Здобувач вищої освіти _____ Дарина КОЗЛОВА

Науковий керівник роботи _____ Наталя ДУБРОВА

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність та економічний зміст ефективності діяльності підприємства	9
1.2. Показники та методи оцінки ефективності діяльності підприємства	13
1.3. Сучасні управлінські підходи до підвищення ефективності (процесний, системний, Lean, Agile, цифрове управління)	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	24
2.1. Загальна характеристика підприємства та організаційної структури управління	24
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства	27
2.3. Оцінка діючої системи управління ефективністю діяльності підприємства	32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПНВП «ВІЯНА-Л» НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ	37
3.1. Обґрунтування сучасних управлінських підходів для підвищення ефективності діяльності підприємства	37
3.2. Розробка заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємства	41
3.3. Впровадження сучасних управлінських інструментів (Lean, Agile, КРІ, цифровізація)	45
3.4. Обґрунтування сучасних управлінських підходів для підвищення ефективності діяльності підприємства	49
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62

ВСТУП

Актуальність дослідження. Актуальність обраної теми зумовлюється також необхідністю підвищення результативності діяльності підприємств в умовах зростаючої невизначеності економічного середовища. Сучасні підприємства змушені функціонувати в умовах постійних змін, пов'язаних із розвитком технологій, трансформацією бізнес-моделей, зміною поведінки споживачів та посиленням міжнародної конкуренції. За таких умов традиційні підходи до управління часто втрачають свою ефективність, що обумовлює необхідність пошуку нових методів та інструментів управління, здатних забезпечити сталий розвиток підприємства.

Одним із ключових чинників успішного функціонування сучасних підприємств є здатність керівництва забезпечувати раціональне використання наявних ресурсів та формувати ефективну систему прийняття управлінських рішень. Успішність діяльності підприємства визначається не лише обсягом ресурсів, якими воно володіє, а й ефективністю їх використання. Саме тому питання підвищення ефективності діяльності підприємства набуває стратегічного значення та стає одним із пріоритетних напрямів сучасного менеджменту.

Важливою особливістю сучасного етапу розвитку підприємств є посилення ролі інновацій та управлінських технологій у забезпеченні конкурентних переваг. Сучасні управлінські підходи дозволяють підприємствам не лише підвищувати продуктивність праці та скорочувати витрати, але й формувати нові джерела створення цінності для споживачів. Використання принципів безперервного вдосконалення, орієнтації на клієнта, командної взаємодії та цифрової трансформації стає необхідною умовою успішного розвитку підприємства.

Особливе значення у сучасних умовах має інтеграція управлінських інструментів у єдину систему управління підприємством. Поєднання стратегічного планування, управління результативністю, цифрових

технологій та сучасних методів організації бізнес-процесів дозволяє формувати ефективну модель управління, орієнтовану на досягнення довгострокових цілей підприємства. Такий підхід забезпечує підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та створює передумови для його сталого розвитку.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що результати роботи можуть бути використані підприємствами різних галузей економіки для вдосконалення системи управління, підвищення продуктивності діяльності, оптимізації бізнес-процесів та впровадження сучасних управлінських технологій. Запропоновані підходи можуть стати основою для розробки програм організаційного розвитку, підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах господарювання.

В умовах сучасної ринкової економіки проблема підвищення ефективності діяльності підприємств набуває особливої актуальності. Посилення конкурентної боротьби, швидкі зміни зовнішнього середовища, розвиток цифрових технологій, глобалізаційні процеси та зростання вимог споживачів змушують підприємства постійно вдосконалювати систему управління та шукати нові можливості для забезпечення стабільного розвитку. Успішне функціонування підприємства в сучасних умовах значною мірою залежить від здатності керівництва своєчасно реагувати на зміни ринку, ефективно використовувати наявні ресурси та впроваджувати сучасні управлінські підходи.

Підвищення ефективності діяльності підприємства є одним із головних завдань сучасного менеджменту, оскільки саме рівень ефективності визначає конкурентоспроможність суб'єкта господарювання, його фінансову стійкість, інвестиційну привабливість та можливості подальшого розвитку. Ефективність діяльності характеризує здатність підприємства досягати поставлених цілей із максимальним використанням наявних ресурсів та мінімізацією витрат. Водночас сучасні умови господарювання вимагають від

підприємств не лише досягнення високих економічних результатів, але й забезпечення гнучкості управління, інноваційності та здатності до швидкої адаптації.

Важливим напрямом підвищення ефективності діяльності підприємств є впровадження сучасних управлінських підходів. Світова практика свідчить, що використання таких концепцій, як процесне управління, системний підхід, Lean-менеджмент, Agile-управління та цифрові технології управління, дозволяє підприємствам значно підвищувати продуктивність праці, скорочувати витрати, покращувати якість продукції та послуг, а також забезпечувати більш ефективне використання ресурсного потенціалу. Сучасні управлінські підходи сприяють формуванню гнучкої системи управління, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей та безперервне вдосконалення діяльності підприємства.

Особливої актуальності проблема підвищення ефективності набуває в умовах цифрової трансформації економіки. Розвиток інформаційних технологій, автоматизація бізнес-процесів, використання систем бізнес-аналітики та цифрових платформ управління створюють нові можливості для вдосконалення діяльності підприємств. Разом із тим впровадження сучасних технологій потребує перегляду традиційних підходів до управління та формування нових механізмів організації діяльності підприємства.

Питання ефективності діяльності підприємств та шляхів її підвищення знайшли широке відображення у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теорії ефективності та управління підприємством зробили такі дослідники, як П. Друкер, М. Портер, І. Ансофф, Г. Мінцберг, Р. Каплан, Д. Нортон та інші. Водночас постійні зміни умов господарювання, розвиток цифрових технологій та поява нових управлінських концепцій зумовлюють необхідність подальших досліджень у сфері підвищення ефективності діяльності підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад ефективності діяльності підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо її підвищення на основі впровадження сучасних управлінських підходів.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких **завдань**:

- дослідити сутність та економічний зміст ефективності діяльності підприємства;
- розглянути основні показники та методи оцінки ефективності діяльності підприємства;
- охарактеризувати сучасні управлінські підходи до підвищення ефективності діяльності підприємства;
- обґрунтувати доцільність використання сучасних управлінських підходів у діяльності підприємства;
- розробити заходи щодо підвищення ефективності діяльності підприємства;
- дослідити можливості впровадження сучасних управлінських інструментів;
- оцінити очікувані результати реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління діяльністю підприємства в умовах сучасного господарського середовища.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти підвищення ефективності діяльності підприємства на основі впровадження сучасних управлінських підходів.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема метод аналізу та синтезу, системний підхід, метод порівняння, економічний аналіз, графічний метод, метод узагальнення та логічного моделювання.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи управління підприємством, підвищення ефективності використання ресурсів,

покращення результатів господарської діяльності та забезпечення довгострокового розвитку підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища.

Структура та обсяг роботи. Структура кваліфікаційної роботи обумовлена метою та завданнями дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У роботі послідовно розкрито теоретичні аспекти ефективності діяльності підприємства, досліджено сучасні підходи до її підвищення та запропоновано практичні рекомендації щодо впровадження сучасних управлінських інструментів у діяльність підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та економічний зміст ефективності діяльності підприємства

Ефективність діяльності підприємства є однією з фундаментальних економічних категорій, яка відображає рівень результативності функціонування суб'єкта господарювання та характеризує ступінь досягнення поставлених цілей за умов раціонального використання наявних ресурсів. У сучасних умовах розвитку економіки саме ефективність виступає основним критерієм оцінки діяльності підприємства, оскільки від її рівня залежать фінансова стійкість, конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість та перспективи подальшого розвитку організації. В умовах посилення конкурентної боротьби та нестабільності зовнішнього середовища проблема підвищення ефективності набуває особливого значення для підприємств різних галузей економіки [1].

Економічна природа ефективності пов'язана з необхідністю забезпечення максимально можливих результатів при мінімально необхідних витратах ресурсів. Будь-яке підприємство функціонує в умовах обмеженості фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів, тому одним із головних завдань управління є їх найбільш раціональне використання. Саме через категорію ефективності визначається рівень успішності господарської діяльності та якість прийнятих управлінських рішень. У загальному вигляді ефективність відображає співвідношення між результатом діяльності та витратами, які були здійснені для його досягнення [1; 2].

У науковій літературі існують різні підходи до трактування поняття ефективності діяльності підприємства. Одні дослідники розглядають її як економічний результат господарювання, інші акцентують увагу на співвідношенні між результатами та витратами, а окремі науковці пов'язують

ефективність із рівнем досягнення стратегічних цілей підприємства. Незважаючи на різноманітність підходів, більшість дослідників погоджується, що ефективність є комплексною характеристикою діяльності підприємства та відображає здатність організації забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі [2].

Важливою особливістю категорії ефективності є її багатогранний характер. У сучасних умовах діяльність підприємства не може оцінюватися виключно через показники прибутку або рентабельності. Для забезпечення стійкого розвитку необхідно враховувати також продуктивність праці, рівень використання виробничих ресурсів, якість продукції, рівень задоволеності споживачів, інноваційну активність, соціальну відповідальність та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє розглядати ефективність як інтегральний показник, що характеризує загальний стан та перспективи розвитку підприємства [3].

У процесі розвитку економічної науки відбулося поступове розширення змісту поняття ефективності. Якщо в класичних економічних теоріях основна увага приділялася отриманню максимального прибутку, то сучасні концепції менеджменту розглядають ефективність значно ширше. Сьогодні ефективне підприємство повинно не лише забезпечувати високі фінансові результати, але й створювати умови для розвитку персоналу, впровадження інновацій, підтримки екологічної безпеки та формування позитивної ділової репутації. Такий підхід відповідає сучасним принципам сталого розвитку та соціально відповідального ведення бізнесу [4].

Сутність ефективності діяльності підприємства тісно пов'язана з поняттям економічного потенціалу. Економічний потенціал являє собою сукупність ресурсів та можливостей підприємства, які можуть бути використані для досягнення поставлених цілей. Чим ефективніше підприємство використовує свій потенціал, тим вищими є результати його діяльності та можливості для подальшого розвитку. Саме тому оцінка ефективності дозволяє визначити рівень реалізації економічного потенціалу

підприємства та виявити резерви підвищення результативності господарювання [5].

Не менш важливим аспектом є взаємозв'язок ефективності та конкурентоспроможності підприємства. У ринкових умовах підприємства постійно конкурують за споживачів, ресурси та ринки збуту. Високий рівень ефективності дозволяє підприємству знижувати собівартість продукції, підвищувати якість товарів і послуг, впроваджувати інновації та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. У результаті підприємство отримує додаткові конкурентні переваги та зміцнює свої позиції на ринку [3; 5].

Ефективність діяльності підприємства формується під впливом численних внутрішніх та зовнішніх факторів. До внутрішніх факторів належать рівень організації виробництва, система управління, кваліфікація персоналу, технологічне забезпечення, фінансовий стан підприємства та корпоративна культура. Зовнішні фактори охоплюють економічну ситуацію в країні, рівень конкуренції, державне регулювання, податкову політику, розвиток технологій та зміну потреб споживачів. Взаємодія цих факторів визначає загальний рівень ефективності діяльності підприємства та його можливості щодо досягнення стратегічних цілей [4].

Особливого значення проблема ефективності набуває в умовах цифрової трансформації економіки. Використання сучасних інформаційних технологій, автоматизація бізнес-процесів, цифровізація управління та впровадження інноваційних управлінських підходів створюють нові можливості для підвищення результативності діяльності підприємств. Сучасні технології дозволяють більш ефективно використовувати ресурси, скорочувати витрати часу, покращувати якість управлінських рішень та підвищувати загальну продуктивність діяльності організації [5].

Економічний зміст ефективності діяльності підприємства також проявляється через її вплив на формування фінансових результатів господарювання.

Таблиця 1.1

Основні підходи до визначення сутності ефективності діяльності
підприємства

Підхід	Сутність підходу	Основний критерій оцінки
Результативний	Ефективність визначається через досягнення поставлених цілей підприємства	Ступінь досягнення запланованих результатів
Ресурсний	Ефективність характеризує рівень використання ресурсів підприємства	Віддача від використаних ресурсів
Витратний	Ефективність розглядається як співвідношення результатів і витрат	Мінімізація витрат при досягненні результату
Прибутковий	Основою оцінки виступають фінансові результати діяльності	Прибуток та рентабельність
Конкурентний	Ефективність визначається через конкурентні переваги підприємства	Ринкова позиція та конкурентоспроможність
Системний	Підприємство розглядається як єдина система взаємопов'язаних елементів	Загальна результативність функціонування системи
Стратегічний	Оцінюється здатність підприємства забезпечувати довгостроковий розвиток	Досягнення стратегічних цілей
Інноваційний	Ефективність пов'язується з рівнем впровадження нововведень	Інноваційна активність та розвиток
Соціальний	Враховується вплив діяльності підприємства на персонал та суспільство	Соціальна результативність
Комплексний	Поеднує економічні, соціальні, організаційні та стратегічні аспекти діяльності	Сукупність показників ефективності

Високий рівень ефективності сприяє зростанню прибутку, підвищенню рентабельності, зміцненню фінансової стійкості та збільшенню вартості підприємства. Саме тому забезпечення ефективної діяльності є одним із головних пріоритетів сучасного менеджменту та важливою передумовою довгострокового успіху підприємства на ринку.

Дані таблиці свідчать, що сучасне трактування ефективності діяльності підприємства виходить за межі виключно фінансових результатів та охоплює широкий спектр економічних, організаційних, соціальних і стратегічних характеристик функціонування підприємства. Саме комплексний підхід дозволяє найбільш повно оцінити рівень розвитку підприємства та його здатність забезпечувати стабільне функціонування в умовах конкурентного середовища.

1.2. Показники та методи оцінки ефективності діяльності підприємства

Показники та методи оцінки ефективності діяльності підприємства займають важливе місце в системі сучасного управління, оскільки саме вони забезпечують можливість об'єктивного аналізу результатів господарської діяльності та визначення напрямів її подальшого вдосконалення. В умовах ринкової економіки підприємства змушені постійно контролювати рівень власної ефективності, оцінювати результати використання ресурсів та виявляти резерви для підвищення конкурентоспроможності. Саме тому формування системи показників і методів оцінки ефективності є необхідною передумовою прийняття обґрунтованих управлінських рішень [6].

Оцінка ефективності діяльності підприємства передбачає визначення ступеня досягнення поставлених цілей та встановлення рівня результативності використання ресурсів. Для цього використовується система показників, які відображають різні аспекти функціонування підприємства та дозволяють комплексно оцінити результати його діяльності. Сучасний підхід до оцінювання ефективності ґрунтується на поєднанні фінансових, виробничих, трудових, інноваційних та соціальних показників, що забезпечує всебічне дослідження діяльності підприємства [7].

Найбільш поширеними є економічні показники ефективності, які характеризують результати господарської діяльності підприємства у

вартісному вимірі. До таких показників належать прибуток, дохід від реалізації продукції, собівартість продукції, рентабельність діяльності, продуктивність праці та рівень витрат. Саме економічні показники дозволяють оцінити фінансовий стан підприємства та визначити ефективність використання наявних ресурсів [6].

Особливе місце серед показників ефективності займає прибуток, який виступає основним фінансовим результатом діяльності підприємства. Прибуток відображає різницю між доходами та витратами підприємства і характеризує загальний результат господарської діяльності. Зростання прибутку свідчить про підвищення ефективності функціонування підприємства, розширення можливостей його розвитку та зміцнення фінансової стійкості. Водночас використання лише показника прибутку не дозволяє повною мірою оцінити рівень ефективності діяльності, оскільки він не враховує обсяг ресурсів, використаних для отримання результату [8].

Для більш об'єктивної оцінки ефективності широко застосовуються показники рентабельності. Рентабельність характеризує рівень прибутковості діяльності підприємства та визначає співвідношення між прибутком і витратами або використаними ресурсами. Саме показники рентабельності дозволяють оцінити економічну доцільність діяльності підприємства та порівнювати результати господарювання різних суб'єктів незалежно від масштабів їх діяльності [9].

Важливим показником ефективності є продуктивність праці, яка характеризує результативність використання трудових ресурсів підприємства. Продуктивність праці визначається обсягом виробленої продукції або наданих послуг у розрахунку на одного працівника чи одиницю робочого часу. Підвищення продуктивності праці є одним із головних джерел зростання ефективності діяльності підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності на ринку [7].

У сучасних умовах важливого значення набувають показники ефективності використання основних засобів підприємства. До них належать

фондовіддача, фондомісткість та фондоозброєність праці. Дані показники дозволяють оцінити рівень використання виробничого потенціалу підприємства та визначити ефективність інвестицій у матеріально-технічну базу. Раціональне використання основних засобів сприяє підвищенню продуктивності праці та покращенню фінансових результатів діяльності підприємства [10].

Суттєву роль у системі оцінювання ефективності відіграють показники використання оборотних коштів. До них належать коефіцієнт оборотності оборотних активів, тривалість одного обороту та коефіцієнт завантаження оборотних коштів. Ефективне використання оборотних ресурсів дозволяє підприємству забезпечувати безперервність виробничого процесу, підтримувати належний рівень ліквідності та підвищувати загальну результативність діяльності [8].

Окрім економічних показників, сучасна система оцінки ефективності включає соціальні показники, які характеризують рівень задоволеності працівників умовами праці, розвиток персоналу, рівень мотивації та соціальної відповідальності підприємства. Значення соціальної складової ефективності постійно зростає, оскільки саме людський капітал стає одним із ключових факторів забезпечення конкурентних переваг підприємства [9].

У сучасній практиці управління широко використовуються інтегральні показники ефективності, які дозволяють узагальнити результати діяльності підприємства за кількома напрямками одночасно. Такі показники забезпечують комплексну оцінку діяльності організації та дозволяють враховувати як фінансові, так і нефінансові аспекти функціонування підприємства. Використання інтегральних показників особливо актуальне в умовах впровадження сучасних систем стратегічного управління та оцінювання результативності бізнес-процесів [10].

Для оцінки ефективності діяльності підприємства використовуються різноманітні методи аналізу. Одним із найбільш поширених є порівняльний метод, який передбачає зіставлення фактичних показників діяльності

підприємства з плановими, нормативними або середньогалузевими значеннями. Такий підхід дозволяє визначити рівень відхилень та оцінити ефективність діяльності підприємства порівняно з іншими суб'єктами господарювання [6].

Широкого застосування набуває також факторний аналіз, який дозволяє досліджувати вплив окремих факторів на зміну показників ефективності діяльності підприємства. Використання факторного аналізу забезпечує можливість виявлення причин зміни результатів господарювання та визначення резервів підвищення ефективності. Даний метод є особливо важливим для обґрунтування управлінських рішень та розробки заходів щодо вдосконалення діяльності підприємства [7].

У сучасних умовах все більшого значення набувають економіко-математичні методи оцінювання ефективності. Використання математичного моделювання, статистичного аналізу, прогнозування та цифрових технологій дозволяє отримувати більш точні результати оцінювання та підвищувати якість управлінських рішень. Розвиток інформаційних технологій значно розширив можливості аналізу діяльності підприємств та створив передумови для впровадження сучасних систем бізнес-аналітики [10].

Оцінювання ефективності діяльності підприємства не може обмежуватися використанням одного показника або окремого методу аналізу. Багатогранність господарської діяльності зумовлює необхідність застосування комплексного підходу, який дозволяє враховувати економічні, фінансові, виробничі, соціальні та організаційні аспекти функціонування підприємства [8].



Рис. 1.1. Показники та методи оцінки ефективності діяльності підприємства

Саме тому сучасні системи управління орієнтуються на використання сукупності взаємопов'язаних показників, що забезпечують об'єктивну оцінку результатів діяльності та створюють інформаційну основу для прийняття ефективних управлінських рішень.

Важливе місце у системі оцінювання ефективності займають фінансові показники, які характеризують результати господарської діяльності підприємства та його фінансовий стан. До таких показників належать чистий прибуток, валовий прибуток, операційний прибуток, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу та рентабельність реалізації продукції. Дані показники дозволяють визначити здатність підприємства генерувати прибуток та забезпечувати стабільне зростання економічних результатів діяльності [9].

Одним із найбільш поширених показників ефективності є рентабельність активів, яка характеризує рівень прибутковості використання майна підприємства. Вона дозволяє оцінити ефективність вкладення ресурсів у господарську діяльність та визначити рівень віддачі від використання

активів. Високе значення цього показника свідчить про ефективне управління ресурсами та здатність підприємства забезпечувати стабільне зростання фінансових результатів [10].

Значну роль у процесі оцінювання ефективності діяльності підприємства відіграють показники ліквідності та фінансової стійкості. Вони дозволяють визначити здатність підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання та підтримувати стабільність функціонування в умовах змін зовнішнього середовища. Аналіз ліквідності дає можливість оцінити рівень забезпеченості підприємства оборотними активами та рівень його платоспроможності [6].

Важливим напрямом оцінювання ефективності є аналіз використання трудових ресурсів. Людський капітал виступає одним із ключових факторів формування конкурентних переваг підприємства, тому оцінювання ефективності праці має особливе значення. Для цього використовуються показники продуктивності праці, трудомісткості продукції, фондоозброєності праці, середньої заробітної плати та рівня плинності кадрів. Аналіз таких показників дозволяє оцінити результативність використання трудового потенціалу та визначити напрями його подальшого розвитку [7].

У сучасних умовах все більшого значення набувають показники інноваційної ефективності. Розвиток технологій та цифрова трансформація бізнесу зумовлюють необхідність оцінювання інноваційної активності підприємства та результативності впровадження нових технологій. До таких показників належать частка інноваційної продукції у загальному обсязі реалізації, рівень інвестицій в інновації, кількість впроваджених нововведень та економічний ефект від їх використання [10].

Сучасна практика управління також передбачає використання нефінансових показників ефективності. Такі показники дозволяють оцінити якість управління, рівень задоволеності клієнтів, ефективність бізнес-процесів, репутацію підприємства та ступінь досягнення стратегічних цілей. Саме нефінансові показники часто виступають основою для формування

довгострокових конкурентних переваг та забезпечення стійкого розвитку підприємства [9].

Особливе місце серед сучасних методів оцінювання ефективності займає система збалансованих показників (Balanced Scorecard). Дана методика дозволяє поєднувати фінансові та нефінансові критерії оцінки діяльності підприємства, забезпечуючи комплексний підхід до аналізу результатів господарювання. Використання системи збалансованих показників дозволяє оцінювати діяльність підприємства через фінансову складову, взаємодію з клієнтами, внутрішні бізнес-процеси та розвиток персоналу, що значно розширює можливості стратегічного управління [8].

У практиці сучасного менеджменту дедалі ширше використовуються ключові показники ефективності (KPI), які дозволяють оцінювати рівень досягнення конкретних цілей підприємства та окремих структурних підрозділів. KPI забезпечують можливість контролю виконання стратегічних завдань, підвищують прозорість системи управління та сприяють формуванню ефективної системи мотивації персоналу. Завдяки використанню KPI підприємства можуть своєчасно виявляти відхилення від запланованих результатів та оперативно реагувати на проблемні ситуації [10].

Комплексна оцінка ефективності діяльності підприємства створює інформаційну основу для розробки заходів щодо вдосконалення системи управління та підвищення результативності господарської діяльності. Саме на основі результатів оцінювання керівництво підприємства отримує можливість визначати резерви розвитку, формувати стратегії підвищення ефективності та впроваджувати сучасні управлінські підходи, спрямовані на забезпечення довгострокового успіху підприємства в умовах конкурентного середовища [6; 8].

1.3. Сучасні управлінські підходи до підвищення ефективності (процесний, системний, Lean, Agile, цифрове управління)

У сучасних умовах розвитку економіки традиційні підходи до управління підприємствами поступово втрачають свою ефективність, оскільки вже не забезпечують необхідного рівня гнучкості, швидкості прийняття рішень та адаптації до змін зовнішнього середовища. Посилення конкуренції, цифровізація бізнесу, глобалізаційні процеси та зростання вимог споживачів обумовлюють необхідність впровадження сучасних управлінських підходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємств. Саме тому все більшого поширення набувають процесний, системний, Lean-, Agile-підходи та цифрове управління, які дозволяють підприємствам досягати високих результатів діяльності за умов раціонального використання ресурсів [11].

Сучасні управлінські підходи базуються на принципі безперервного вдосконалення діяльності підприємства та орієнтації на створення максимальної цінності для споживача. Їх використання сприяє оптимізації бізнес-процесів, скороченню витрат, підвищенню продуктивності праці, покращенню якості продукції та послуг, а також формуванню стійких конкурентних переваг. Важливою особливістю сучасних концепцій управління є комплексний характер впливу на діяльність підприємства, що дозволяє охоплювати всі рівні управління та основні напрями господарської діяльності [12].

Одним із найбільш поширених сучасних підходів є процесний підхід до управління. Його сутність полягає у розгляді діяльності підприємства як сукупності взаємопов'язаних бізнес-процесів, кожен із яких спрямований на створення певного результату для внутрішніх або зовнішніх споживачів. На відміну від традиційного функціонального управління, де основна увага приділяється окремим структурним підрозділам, процесний підхід

орієнтується на кінцевий результат діяльності та взаємозв'язок між усіма елементами організації [11].

Використання процесного підходу дозволяє підприємствам підвищувати прозорість управління, скорочувати дублювання функцій, зменшувати втрати часу та ресурсів, а також покращувати координацію діяльності між підрозділами. Важливою перевагою процесного управління є можливість чітко визначати відповідальність за виконання окремих процесів та здійснювати постійний моніторинг їх ефективності. Саме тому процесний підхід широко використовується в сучасних системах менеджменту якості та управління бізнес-процесами [12].

Не менш важливим є системний підхід до управління підприємством. Він базується на розгляді підприємства як складної відкритої системи, що складається з взаємопов'язаних елементів та функціонує у взаємодії із зовнішнім середовищем. Відповідно до системного підходу зміни в одному елементі системи можуть впливати на діяльність усієї організації, тому управлінські рішення повинні прийматися з урахуванням взаємозв'язків між усіма структурними складовими підприємства [13].

Системний підхід дозволяє керівництву підприємства комплексно оцінювати наслідки управлінських рішень, забезпечувати узгодженість діяльності різних підрозділів та формувати ефективну систему стратегічного управління. Завдяки цьому підприємство отримує можливість більш ефективно використовувати наявні ресурси, своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати стабільність функціонування в довгостроковій перспективі [13].

Особливого значення у сучасній практиці управління набуває концепція Lean-менеджменту. Даний підхід виник на основі виробничої системи Toyota та спрямований на постійне усунення всіх видів втрат у діяльності підприємства. Основною метою Lean-управління є створення максимальної цінності для споживача при мінімальних витратах ресурсів. У межах цієї

концепції втратами вважаються всі дії або процеси, які не створюють доданої вартості для кінцевого споживача [14].

Lean-менеджмент передбачає постійне вдосконалення бізнес-процесів, оптимізацію використання ресурсів, залучення персоналу до процесу покращень та орієнтацію на потреби клієнта. Практична реалізація Lean-підходу дозволяє підприємствам скорочувати виробничі витрати, зменшувати тривалість виконання операцій, підвищувати якість продукції та збільшувати продуктивність праці. В умовах посилення конкуренції Lean-менеджмент стає важливим інструментом підвищення ефективності діяльності підприємств різних галузей економіки [14].

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем динамічності та невизначеності, що обумовило розвиток Agile-підходу до управління. Agile є гнучкою методологією управління, яка передбачає швидке реагування на зміни, активну взаємодію між учасниками процесу та постійне вдосконалення результатів діяльності. Спочатку Agile використовувався переважно у сфері розробки програмного забезпечення, однак сьогодні його принципи активно застосовуються в управлінні підприємствами різних галузей. Основними принципами Agile є орієнтація на потреби клієнта, командна взаємодія, швидке прийняття рішень, адаптивність та постійне вдосконалення. Використання Agile-підходу дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни ринкового середовища, скорочувати час реалізації проєктів та підвищувати ефективність управлінських процесів. [15].

Одним із найбільш перспективних напрямів сучасного менеджменту є цифрове управління, яке базується на використанні інформаційних технологій та цифрових платформ для організації діяльності підприємства. Цифровізація управління передбачає автоматизацію бізнес-процесів, використання систем бізнес-аналітики, електронного документообігу, цифрових платформ комунікації та інтелектуальних систем підтримки прийняття управлінських рішень (рис. 1.2).

ПІДХІД	СУТНІСТЬ	КЛЮЧОВІ ПРИНЦИПИ	ІНСТРУМЕНТИ / МЕТОДИ	РЕЗУЛЬТАТИ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА
ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД 	Розглядає діяльність підприємства як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, спрямованих на створення цінності для споживача.	- Орієнтація на процеси та їх результат - Клієнтоорієнтованість - Прозорість та вимірюваність процесів - Відповідальність за результат - Постійне вдосконалення процесів	- Моделювання бізнес-процесів (BPMN) - Регламентация процесів - Картування процесів - Показники ефективності процесів (KPI) - Моніторинг та аналіз процесів	 - Оптимізація діяльності - Скорочення витрат і часу - Підвищення якості продукції/послуг - Узгодженість роботи підрозділів - Зростання задоволеності клієнтів
СИСТЕМНИЙ ПІДХІД 	Розглядає підприємство як єдину систему з взаємопов'язаних елементів, що взаємодіє із зовнішнім середовищем.	- Комплексність і цілісність - Взаємозв'язок елементів системи - Ієрархічність управління - Облік впливу зовнішнього середовища - Стратегічна орієнтація	- Системний аналіз - SWOT-аналіз - Стратегічне планування - Збалансована система показників (BSC) - Моделювання та прогнозування	 - Узгодженість стратегічних цілей - Ефективне використання ресурсів - Підвищення адаптивності - Стійкість до змін середовища - Довгостроковий розвиток
LEAN-ПІДХІД 	Спрямований на усунення всіх видів втрат і створення максимальної цінності для споживача при мінімальних витратах ресурсів.	- Цінність для клієнта - Усунення втрат - Безперервне вдосконалення (Kaizen) - Залучення персоналу - Потік створення цінності	5S - Картування потоку створення цінності - Канбан - Виробництво «точно вчасно» (JIT) - Стандартна робота - Візуалізація управління	 - Скорочення витрат і втрат - Підвищення продуктивності - Зменшення запасів і циклів - Покращення якості - Зростання прибутковості
AGILE-ПІДХІД 	Гнучка методологія управління, що базується на швидкому реагуванні на зміни, командній роботі та постійному вдосконаленні результатів.	- Гнучкість і адаптивність - Орієнтація на клієнта - Ітеративність і інкрементність - Командна взаємодія - Прозорість і зворотний зв'язок	- Scrum, Kanban, Scrumban - Ітерації (спринти) - Щоденні стендапи - Ретроспективи - Backlog продукту	 - Швидка реакція на зміни - Прискорення реалізації проєктів - Підвищення якості рішень - Залучення та мотивація команди - Конкурентні переваги
ЦИФРОВЕ УПРАВЛІННЯ 	Використання цифрових технологій та даних для автоматизації процесів, підтримки прийняття рішень і підвищення ефективності управління.	- Автоматизація та цифровізація - Дані для прийняття рішень - Інтеграція інформаційних систем - Прозорість і контроль у реальному часі - Інноваційність	- ERP, CRM, BPM-системи - Бізнес-аналітика (BI) - Хмарні технології - Big Data, IoT, AI/ML - Електронний документообіг	 - Підвищення швидкості та точності управління - Зниження операційних витрат - Покращення комунікацій - Інноваційний розвиток - Зростання ефективності бізнесу


КОМПЛЕКСНЕ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ
 Поєднання процесного, системного, Lean, Agile-підходів та цифрового управління дозволяє підприємству підвищувати ефективність, швидко адаптуватися до змін, зменшувати витрати та забезпечувати сталий розвиток.
 






Рис. 1.2. Сучасні управлінські підходи до підвищення ефективності підприємства

Цифрове управління дозволяє значно підвищити швидкість обробки інформації, покращити якість управлінських рішень, скоротити витрати часу та забезпечити більш ефективно використання ресурсів підприємства. Використання сучасних цифрових технологій сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємства, покращенню контролю за виконанням завдань та створює умови для впровадження інноваційних моделей управління [16].

Важливою перевагою сучасних управлінських підходів є можливість їх комплексного використання. У практиці діяльності підприємств дедалі частіше спостерігається поєднання процесного та системного підходів із Lean-менеджментом, Agile-методологією та цифровими технологіями управління. Така інтеграція дозволяє забезпечувати високу ефективність діяльності підприємства, підвищувати якість управління та формувати умови для довгострокового розвитку в умовах сучасного конкурентного середовища [17].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства та організаційної структури управління

Приватне науково-виробниче підприємство «ВІЯНА-Л» (ПНВП «ВІЯНА-Л») є зареєстроване 28.06.1995 р. в м. Києві і працює понад 30 років, що свідчить про стабільність функціонування та тривалий досвід роботи на українському ринку. Юридична адреса підприємства: 02099, м. Київ, вул. Бориспільська, буд. 10. Статутний капітал становить 6000000 грн. Керівником, засновником та кінцевим бенефіціарним власником підприємства є Пузко Максим Володимирович, частка якого у статутному капіталі складає 100%.

Основними видами діяльності ПНВП «ВІЯНА-Л» є неспеціалізована оптова торгівля, оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами, а також роздрібна торгівля через мережу Інтернет. Така структура видів діяльності свідчить про орієнтацію підприємства на торговельну діяльність та використання сучасних каналів реалізації продукції.

Підприємство перебуває на обліку в органах Державної податкової служби України, Державної служби статистики України та Реєстрі платників єдиного внеску. Відомості про структуру власності актуалізовані станом на 26.03.2026 року, ознак недостовірності або непрозорості структури власності не виявлено. Станом на 15.05.2026 р. підприємство має статус «зареєстровано» та продовжує здійснювати господарську діяльність.

Одним із впізнаваних продуктів компанії є кава Illusion і як зазначають розробники – «це наше вираження любові до життя, себе та навколишнього світу, якою ми з радістю ділимося з вами» [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Реалізація даної продукції відбувається через ФОП Татарова Яна Юріївна, яке знаходиться за юридичною адресою: Україна, 53802, Дніпропетровська обл., Апостолівський р-н, місто Апостолове, вулиця

Криворізька, будинок 3. Офіційною пплощадкою продажів є сайт <https://illusion.ua/>.

Компанія пропонує свіжообсмажену каву, зокрема: Colombia Santa Monica, Autumn Espresso Blend, Colombia Santa Monica filter різних видів помелу: не мелена, для турки, ріжкової кавомашини, чашки, гейзера, аеропресу, V60 / крапельної кавоварки, кемекса, клевера, френч-преса. Також є можливість замовити каву в дріпах: Drip Coffee Colombia La Glorieta Blackberry Mint, Drip Coffee Colombia La Glorieta Rose Tea, Drip Coffee Ethiopia Sidamo.

Компанія також займається реалізацією чайної продукції, зокрема популярністю користується фруктовий чай «Полуниця з вершками». Серед товарів є також гарячий шоколад Van Houten: Van Houten «Passion», чорний шоколадний напій та VH2 Cocola Horizons, молочний шоколадний напій.

Також предсталена широка лінійка аксесуарів для приготування кави: керамічний пурвер Dotyk Dripper, горнятко для Drip Coffee “Пий кавусю”, паперові фільтри Bravilor Bonamat та інші.

Таблиця 2.1

Динаміка основних економічних показників фінансово-економічної діяльності ПНВП «ВІЯНА-Л»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Зміни 2025 р. до 2021 р., %
Кількість персоналу	6	5	5	4	4	66,7
Дохід, тис.грн.	10296	10995	14660	20832	25513	247,8
Чистий прибуток, тис. грн.	980	1096	1176	2334	684	69,8
Активи, тис. грн	15554	19257	20731	26251	22 920	147,4
Гроші та їх еквіваленти, тис.грн	415	126	613	215	368	88,7
Поточні зобов'язання, тис. грн	5999	6272	4905	8091	4076	67,9
Власний капітал, тис. грн	9555	12985	15827	18160	18844	197,2

Така структура асортименту свідчить про орієнтацію компанії не лише на продаж кави як основного продукту, а й на комплексне забезпечення

споживача товарами для приготування якісних кавових напоїв у домашніх або професійних умовах.

В таблиці 2.1. наведені основні економічні показники фінансово-економічної діяльності так за період 2021-2025 років кількість персоналу на підприємстві знизилася на 33,3% або ж на два чоловіки разом з тим дохід підприємства зріс майже в два з половиною рази а чистий прибуток навпаки зменшився на 30,2%. Така тенденція спричинена збільшенням розміру податків з 2022 року у зв'язку з військовим станом.

Активи підприємства за цей період збільшився на 47,4%. Як і власний капітал який зріс на 97,2%. В той же час за статтею гроші та їх еквіваленти спостерігається зменшення на 11,3%, а також знизився обсяги поточних зобов'язань підприємства на 32,1%. В цілому можна зазначити що підприємства достатньо стабільно розвивається незважаючи на певні негативні тенденції але це пов'язано з військовим станом в країні.



Рис. 2.1. Узагальнена організаційна структура управління ПНВП «ВІЯНА-Л»

Підприємство відноситься до малих підприємств і відповідно має специфічну структуру управління яка наведена на рисунку 2.1. Як видно з рисунку директору директору підпорядковані всі фахівці та відділи так окремо виділяється бухгалтерія виділяється відділ закупівлі та постачання продажів логістика та окремо виділена інтернет-торгівля.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства

Оцінювання фінансового стану підприємства передбачає аналіз окремих груп показників, кожна з яких характеризує певний аспект його діяльності. В економічній літературі виокремлюють групи показників, які характеризують фінансовий стан підприємства та його ринкову спроможність, зокрема показники ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності. Так, в таблиці 2.2 наведена динаміка показників ліквідності та платоспроможності підприємства.

Таблиця 2.2

Динаміка показників ліквідності та платоспроможності

ПНВП «ВІЯНА-Л»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. від 2021 р., %
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,07	0,02	0,12	0,03	0,09	130,6
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,42	0,68	0,83	0,87	0,58	137,3
Коефіцієнт загальної ліквідності	2,41	2,89	3,99	3,14	5,42	225,1
Власний оборотний капітал	8451,6	11879	14672,9	17342,1	18026	213,3
Маневреність власних оборотних коштів	0,88	0,91	0,93	0,95	0,96	108,1

За даними табл. 2.2 спостерігається збільшення показників ліквідності та платоспроможності підприємства. Так, показник абсолютної ліквідності

збільшився на 30,6% порівняно з 2021 р., однак в 2022-2023 рр. спостерігалось його зниження на 40%, оскільки внаслідок широкомасштабного вторгнення відбулося тимчасове зменшення наявних ліквідних активів, що вже в періоді 2024-2025 рр. була відновлена здатність швидко покривати поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів.

Незважаючи на позитивну динаміку коефіцієнта швидкої ліквідності, який за період 2021-2025 рр. зріс на 37,3%, в 2025 р. підприємство мало проблеми із своєчасністю погашення зобов'язань. Зростання коефіцієнта загальної ліквідності у 2,3 рази за аналізований період вказує на достатність оборотних активів для покриття поточних зобов'язань. В той же час у два рази збільшився власний оборотний капітал підприємства, що свідчить про нагромадження власних джерел фінансування, що позитивно впливає на фінансову стійкість. А збільшення маневреності власних оборотних коштів на 8,1% вказує на підвищення гнучкості використання власного капіталу. В цілому можна зазначити, що динаміка показників ліквідності вказує на не тільки покращення здатності виконувати поточні зобов'язання, але й необхідність оптимізації структури активів. З метою аналізу фінансової стійкості підприємства розглянемо коефіцієнти фінансової стійкості, що наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників фінансової стійкості ПНВП «ВІЯНА-Л»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. від 2021 р., %
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,61	0,67	0,76	0,69	0,82	133,8
Коефіцієнт фінансової залежності	1,63	1,48	1,31	1,45	1,22	74,7
Коефіцієнт фінансової стабільності	1,59	2,07	3,23	2,24	4,62	290,3
Коефіцієнт фінансового ризику	0,63	0,48	0,31	0,45	0,22	34,5
Коефіцієнт заборгованості	0,39	0,33	0,24	0,31	0,18	46,1
Показник фінансового левириджу	0,63	0,48	0,31	0,45	0,22	34,5
Коефіцієнт мобільності	13,1	16,4	17,0	31,1	27,0	206,2

Показники фінансової стійкості вказують на достатню стабільність підприємства, так коефіцієнт фінансової незалежності зріс на 33,8%, що вказує на збільшення частки власного капіталу в структурі джерел фінансування та зменшення залежності від позикових джерел, про що свідчить зняження коефіцієнта фінансової залежності знизився на 14,3%.

Позитивну тенденцію підтверджує збільшення коефіцієнт фінансової стабільності майже у три рази, з 1,59 пункти у 2021 р. до 4,62 пункти у 2025 р. В той же час коефіцієнт фінансового ризику знизився на 65,5%, а коефіцієнт заборгованості – на 53,9%.

Коефіцієнт фінансового левериджу також має тенденцію до зниження, що становить 65,5% порівняно з 2021 р., що підтверджує попередні висновки про зменшення ролі позикового капіталу у фінансуванні господарської діяльності. У підприємства відсутні як довгострокові вклади, так і короткострокові кредити, тобто підприємство орієнтується тільки на власні ресурси. На цьому фоні коефіцієнт мобільності збільшився у два рази за аналізований період, з 13,1 пункти до 27,0 пунктів і зазначає збільшення частки мобільних активів і тенденцію щодо поліпшення використання ресурсів підприємства. Можна зазначити, що за період 2021-2025 рр., незважаючи на жорсткі умови праці в умовах військового стану ПНВП «ВІЯНА-Л» зміцнило фінансову стійкість, значно зменшило залежність від позикового капіталу і знизило рівень фінансового ризику.

В таблиці 2.4 наведені показники ділової активності підприємства, які характеризують ефективність використання ресурсів у процесі господарської діяльності та швидкість перетворення активів в грошові кошти.

За період 2021-2025 рр. показники ділової активності мають неоднозначну динаміку. Незважаючи на зростання виручки від реалізації на 42,4% та собівартості продукції на 30%, що вказує на зростання масштабів діяльності підприємства, темпи зростання деяких груп активів показували вищі темпи зростання, а саме: середньорічна вартість дебіторської заборгованості зросла у 2 рази, власного капіталу – на 93,6%, матеріальних

запасів - на 60,1%. Така п'ятирічна тенденція є ознакою уповільнення обороту ресурсів на підприємстві.

Оборотність дебіторської заборгованості знизилася на 28,9%, а термін одного обороту дебіторської заборгованості збільшився з 74,3 до 104,5 дня, що є наслідком того, що підприємство стало повільніше отримувати кошти від покупців, фактично інвестуючи у розвиток інших підприємств, що негативно впливати на поточну платоспроможність і вимагає посилення контролю за дебіторською заборгованістю.

Таблиця 2.4

Динаміка показників ділової активності ПНВП «ВІЯНА-Л»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. від 2021 р., %
Оборотність дебіторської заборгованості	4,84	3,54	5,53	2,86	3,45	71,1
Оборотність кредиторської заборгованості	1,01	0,91	1,58	1,28	1,43	142,0
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	0,51	0,43	0,60	0,46	0,41	81,2
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,08	0,98	1,45	0,86	0,79	73,5
Термін одного обороту дебіторської заборгованості, дні	74,3	101,6	65,0	125,7	104,5	140,6
Термін одного обороту кредиторської заборгованості, дні	358,0	396,4	227,3	281,0	252,2	70,4
Термін одного обороту матеріальних запасів, дні	711,9	838,7	602,7	779,4	876,7	123,2
Термін одного обороту власного капіталу, дні	334,1	369,0	249,0	417,3	454,4	136,0

Позитивною тенденцією є зростання оборотності кредиторської заборгованості на 42%, а термін одного обороту кредиторської заборгованості скоротився з 358,0 до 252,2 дня і вказує на пришвидшення розрахунків кредиторами та покращення платіжної дисципліни.

Негативною тенденцією є зниження коефіцієнта оборотності матеріальних запасів на 18,8% при збільшенні терміну їх одного обороту з 711,9 до 876,7 дня, що є наслідком накопичення запасів та недостатньо ефективного їх використання. Оборотність власного капіталу також знизилась на 26,5%, а термін одного обороту власного капіталу зріс із 334,1 до 454,4 дня, тобто останній використовується менш інтенсивно для формування виручки.

Таким чином, за 2021-2025 рр. підприємство наростило обсяги реалізації, однак ефективність використання окремих ресурсів знизилася. Найбільш проблемними є уповільнення оборотності дебіторської заборгованості, матеріальних запасів і власного капіталу. Водночас позитивним моментом є прискорення оборотності кредиторської заборгованості, що свідчить про покращення розрахункової дисципліни підприємства.

Таблиця 2.5

Динаміка показників рентабельності ПНВП «ВІЯНА-Л»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. від 2021 р., +/-
Рентабельність активів, %	6,3	6,3	11,7	5,0	4,8	-1,5
Рентабельність власного капіталу	2,3	2,1	3,6	1,5	1,4	-0,9
Фондовіддача	1039,9	973,0	1640,3	35,3	17,9	-1022,0
Період окупності власного капіталу	9,8	10,3	6,2	14,5	15,7	6,0

За даними таблиці 2.5 показники рентабельності показували нестійку динаміку по підприємству. Рентабельність активів за аналізований період на зменшилась на 1,5 пункти, найбільшого значення досягало в 2023 р. – 11,7 пункти. Таким чином, незважаючи на зростання вартості активів на 58,1%, ефективність їх використання для формування прибутку має тенденцію до зниження.

Подібна ситуація і з рентабельністю власного капіталу, який за цей же період зменшився на 0,9 пункти і свідчить про власний капітал підприємства

використовується менш прибутково, ніж на початку досліджуваного періоду. Водночас середньорічна вартість власного капіталу зросла на 93,1% порівняно з 2021 р. і вказує на нарощення власної фінансової бази при одночасному зменшенні прибутковості його використання.

Особливо різким є зниження показника фондівіддачі, у 58 разів. Така динаміка пояснюється значним зростанням середньорічної вартості основних засобів: із 9,9 тис. грн у 2021 р. до 817,95 тис. грн у 2025 р. Тобто підприємство суттєво збільшило обсяг основних засобів, але це поки що не забезпечило відповідного зростання результативності їх використання. Період окупності власного капіталу також погіршився, збільшення складає 6 пунктів. Це означає, що для повернення вкладеного власного капіталу підприємству потрібно більше часу, ніж на початку аналізованого періоду. Така ситуація свідчить про зниження ефективності використання власних фінансових ресурсів

Отже, у 2021–2025 рр. підприємство збільшило вартість активів, власного капіталу та основних засобів, що свідчить про розширення його ресурсної бази. Однак аналіз основних фінансових показників вказує на те, що наявні ресурси використовуються недостатньо результативно. Тому підприємству необхідно зосередитися на підвищенні прибутковості, більш ефективному використанні основних засобів та контролі за віддачею від вкладеного капіталу.

2.3. Оцінка діючої системи управління ефективністю діяльності підприємства

Діюча система управління ПНВП «ВІЯНА-Л» відповідає масштабам малого підприємства та має просту організаційну структуру. Основні управлінські функції зосереджені на рівні директора, якому підпорядковуються бухгалтерія, відділ закупівель і постачання, напрям продажів, склад і логістика, а також інтернет-торгівля. Така структура є

достатньо зручною для оперативного прийняття рішень, оскільки забезпечує швидку комунікацію між основними функціональними напрямками діяльності. Водночас вона має і певні обмеження, адже значна частина управлінського навантаження концентрується на керівнику підприємства.

Результати проведеного фінансово-економічного аналізу свідчать, що підприємство має позитивні передумови для розвитку. У 2021-2025 рр. зросли дохід, активи та власний капітал, а поточні зобов'язання зменшилися. Крім того, підприємство відмовилося від використання як довгострокових, так і позикових коштів, повністю зосередившись на нарощенні власного капіталу. Динаміка фінансових показників, наведених у підрозділі 2.2., свідчить про зміцнення фінансової бази підприємства та його здатність підтримувати стабільну господарську діяльність. Разом із тим зростання доходу не супроводжувалося відповідним збільшенням чистого прибутку. У 2025 р. чистий прибуток знизився, що насамперед пов'язано з особливостями діяльності підприємстві під час військового стану, вказує на наявність проблем у сфері управління витратами, ціноутворенням або маржинальністю окремих товарних груп та зростанням оподаткування.

Окремої уваги потребує управління оборотними активами підприємства. Аналіз ділової активності показав уповільнення оборотності дебіторської заборгованості, матеріальних запасів і власного капіталу. Це означає, що частина ресурсів підприємства використовується недостатньо ефективно, а кошти повільніше повертаються в господарський оборот (табл. 2.4). Така ситуація може негативно впливати на платоспроможність підприємства та зменшувати можливості для подальшого розвитку.

Певні проблеми простежуються і в управлінні прибутковістю. Незважаючи на збільшення активів, власного капіталу та основних засобів, показники рентабельності мають тенденцію до зниження. Це свідчить про те, що розширення ресурсної бази підприємства поки що не забезпечує достатньої економічної віддачі. Особливо важливим є підвищення ефективності

використання основних засобів, оскільки різке зниження фондівіддачі вказує на необхідність більш раціонального використання майна підприємства.

Детальний аналіз діяльності ПНВП «ВІЯНА-Л» дав можливість виокремити наступні проблемні зони, які потребують посиленої уваги зі сторони менеджменту та розробки ряду заходів.

До таких проблемних зон, зокрема, відноситься:

1. Управління прибутковістю. Проведений аналіз показав, що незважаючи на зростання доходу підприємства, чистий прибуток має тенденцію до зменшення. За такої ситуації необхідним є посилення контролю за витратами, впровадження аналізу маржинальності окремих видів продукції, товарів або послуг. Це дозволить визначити найбільш прибуткові напрями діяльності та виявити статті витрат, які негативно впливають на фінансовий результат.

Крім того, як показали дослідження, підприємство фактично відмовилося від використання позикових коштів. З одного боку, це є позитивним моментом, оскільки зменшує фінансові ризики та свідчить про орієнтацію на власні джерела фінансування. З іншого боку, підприємство не використовує можливості фінансового важеля та так званого податкового щита, який може виникати за умови залучення позикового капіталу через віднесення процентних витрат на витрати підприємства. Отже, у подальшому доцільно оцінити можливість помірною та економічно обґрунтованого використання позикових ресурсів для підвищення прибутковості та розширення фінансових можливостей підприємства.

2. Управління запасами. Уповільнення оборотності матеріальних запасів може бути наслідком накопичення надлишкових запасів або недостатньо ефективного планування закупівель. Для покращення ситуації можливим є впровадження ABC або XYZ-аналізу, що дозволить визначити найбільш важливі групи запасів і краще контролювати їх рух.

3. Управління дебіторською заборгованістю. Збільшення терміну її погашення негативно впливає на платоспроможність підприємства та може

спричиняти нестачу обігових коштів для фінансування поточної діяльності (табл. 2.4). Тому, потрібно посилити контроль розрахунків із клієнтами, переглянути умови відстрочки платежів і запровадити регулярний моніторинг стану дебіторської заборгованості.

Доцільним також є використання сучасних CRM-систем, які дозволяють систематизувати інформацію про клієнтів, контролювати строки оплати, своєчасно виявляти прострочену заборгованість та підвищувати якість взаємодії з покупцями. Це сприятиме покращенню платіжної дисципліни клієнтів і більш ефективному управлінню обіговими коштами підприємства.

4. Управління основними засобами. Дані розрахунків вказують на зниження фондівддачі, що свідчить про недостатню ефективність використання майна підприємства. При такій ситуації необхідно оцінити завантаженість основних засобів, їх технічний стан, ступінь зношеності і можливості більш раціонального використання.

Крім того, доцільно проаналізувати, які саме об'єкти основних засобів використовуються найменш ефективно, та визначити можливість їх модернізації, ремонту, оновлення або виведення з експлуатації. Це дозволить підвищити результативність використання майна, зменшити непродуктивні витрати та покращити загальну ефективність діяльності підприємства.

5. Організаційна структура. На підприємстві спостерігається висока концентрація управлінських функцій на директорі, що може ускладнювати прийняття оперативних і стратегічних рішень. Така ситуація підвищує залежність діяльності підприємства від однієї управлінської особи та може знижувати швидкість реагування на зміни у внутрішньому й зовнішньому середовищі. Тому доцільно посилити аналітичну підтримку управління, розподілити частину функцій між відповідальними працівниками та покращити систему внутрішнього контролю. Такий підхід дозволить підвищити якість управління, забезпечити більш раціональний розподіл відповідальності та створити умови для своєчасного прийняття обґрунтованих рішень.

Вищезгадані напрями згруповані та наведені на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Проблемні напрями управління ефективністю діяльності підприємства та напрями їх вирішення

Отже, чинна система управління ПНВП «ВІЯНА-Л» у цілому забезпечує стабільну роботу підприємства, збереження його фінансової стійкості та поступове посилення ринкової активності. Водночас результати проведеного аналізу свідчать про наявність окремих напрямів, які потребують подальшого удосконалення. Насамперед це стосується посилення контролю за витратами, оптимізації управління запасами, покращення роботи з дебіторською заборгованістю, оцінки маржинальності продукції та формування заходів, спрямованих на підвищення прибутковості діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПНВП «ВІЯНА-Л» НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ

3.1. Обґрунтування вибору сучасних управлінських підходів для підвищення ефективності діяльності підприємства

У сучасних умовах розвитку економіки підприємства функціонують у середовищі постійних змін, високої конкуренції та зростаючих вимог до результативності господарської діяльності. Традиційні методи управління, які тривалий час забезпечували стабільність функціонування організацій, дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними для вирішення сучасних управлінських завдань. Це обумовлює необхідність впровадження сучасних управлінських підходів, здатних забезпечити гнучкість управління, підвищення продуктивності праці, оптимізацію бізнес-процесів та ефективне використання ресурсів підприємства [11].

Вибір сучасних управлінських підходів повинен здійснюватися на основі комплексного аналізу діяльності підприємства, оцінки його внутрішнього потенціалу та особливостей зовнішнього середовища. Кожне підприємство має власну специфіку функціонування, організаційну структуру, систему управління та стратегічні цілі розвитку. Саме тому використання певного управлінського підходу повинно відповідати потребам конкретного підприємства та забезпечувати вирішення актуальних проблем його діяльності [12].

Необхідність впровадження сучасних управлінських підходів обумовлюється насамперед потребою підвищення ефективності використання ресурсів. У сучасних умовах підприємства змушені працювати в умовах обмеженості фінансових, матеріальних та трудових ресурсів, що вимагає пошуку нових можливостей для їх більш раціонального використання. Сучасні концепції управління дозволяють оптимізувати витрати, усувати

непродуктивні операції та підвищувати загальну результативність діяльності підприємства [13].

Одним із найбільш вагомих аргументів на користь використання сучасних управлінських підходів є необхідність забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Конкурентне середовище характеризується високою динамічністю та постійною появою нових технологій, продуктів і бізнес-моделей. У таких умовах підприємства повинні швидко адаптуватися до змін та впроваджувати сучасні методи організації діяльності. Саме сучасні управлінські підходи дозволяють формувати стійкі конкурентні переваги та забезпечувати довгостроковий розвиток підприємства [14].

Важливим фактором вибору сучасних управлінських підходів є необхідність удосконалення бізнес-процесів підприємства. У багатьох організаціях спостерігається наявність дублювання функцій, надмірної бюрократизації, нераціонального використання часу та ресурсів. Використання процесного підходу дозволяє розглядати діяльність підприємства як систему взаємопов'язаних процесів, що забезпечує більш ефективну координацію роботи структурних підрозділів та підвищення якості управління [11].

Особливого значення набуває системний підхід, який дозволяє розглядати підприємство як цілісну систему, що складається з взаємопов'язаних елементів. Застосування системного підходу сприяє підвищенню узгодженості управлінських рішень та забезпечує комплексне врахування впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на діяльність підприємства. Це особливо важливо в умовах високої складності сучасних організаційних структур та необхідності забезпечення стратегічної стійкості підприємства. Обґрунтування вибору Lean-підходу базується на його здатності забезпечувати скорочення втрат та підвищення ефективності використання ресурсів. У сучасних умовах підприємства прагнуть мінімізувати витрати без погіршення якості продукції або послуг. Lean-

концепція орієнтується на усунення всіх видів втрат, які не створюють цінності для споживача, що дозволяє підвищувати продуктивність праці та збільшувати прибутковість діяльності підприємства [14].

Суттєвим аргументом на користь впровадження Agile-підходу є необхідність забезпечення гнучкості управління. Сучасне ринкове середовище характеризується високим рівнем невизначеності та швидкими змінами, що вимагає від підприємств оперативного реагування на нові виклики. Agile дозволяє скорочувати час прийняття управлінських рішень, покращувати командну взаємодію та швидше адаптувати діяльність підприємства до змін зовнішнього середовища [15].

Окрему роль у підвищенні ефективності діяльності підприємства відіграє цифрове управління. Розвиток цифрових технологій створює нові можливості для автоматизації бізнес-процесів, підвищення точності аналізу інформації та вдосконалення системи контролю. Використання цифрових платформ управління дозволяє підприємствам оперативно отримувати інформацію про результати діяльності, прогнозувати можливі ризики та підвищувати якість управлінських рішень [16].

Вибір сучасних управлінських підходів також обумовлюється необхідністю підвищення продуктивності праці персоналу. Ефективна організація праці, розвиток командної роботи, використання сучасних систем мотивації та залучення працівників до процесу вдосконалення діяльності підприємства сприяють зростанню результативності праці та покращенню загальних показників ефективності діяльності [17].

У сучасних умовах особливого значення набуває інтеграція різних управлінських підходів у межах єдиної системи управління підприємством. Практика діяльності провідних компаній свідчить, що найбільший ефект досягається не шляхом використання одного підходу, а через їх комплексне поєднання. Наприклад, процесний підхід забезпечує ефективну організацію бізнес-процесів, Lean дозволяє усувати втрати, Agile забезпечує гнучкість управління, а цифрові технології створюють інформаційну основу для

прийняття рішень. Така інтеграція сприяє формуванню сучасної системи управління, орієнтованої на досягнення високих результатів діяльності підприємства [18].

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика сучасних управлінських підходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємства

Управлінський підхід	Основна мета	Ключові переваги	Очікуваний результат
Процесний підхід	Оптимізація бізнес-процесів підприємства	Чіткий розподіл відповідальності, прозорість процесів, підвищення керованості	Скорочення часу виконання операцій та підвищення продуктивності
Системний підхід	Забезпечення цілісності управління підприємством	Узгодженість управлінських рішень, комплексний аналіз діяльності	Підвищення ефективності функціонування підприємства в цілому
Lean-менеджмент	Усунення втрат та оптимізація використання ресурсів	Скорочення витрат, підвищення якості, раціональне використання ресурсів	Зростання прибутковості та продуктивності діяльності
Agile-підхід	Забезпечення гнучкості управління та швидкої адаптації	Оперативність прийняття рішень, командна взаємодія, адаптивність	Підвищення швидкості реагування на зміни ринку
Цифрове управління	Автоматизація та цифровізація управлінських процесів	Підвищення точності даних, швидкості обробки інформації та контролю	Покращення якості управлінських рішень
KPI-орієнтоване управління	Контроль досягнення стратегічних цілей	Об'єктивна оцінка результатів діяльності, підвищення мотивації персоналу	Зростання результативності роботи підприємства
Управління на основі даних (Data-driven)	Використання аналітики для прийняття рішень	Обґрунтованість управлінських рішень, прогнозування ризиків	Підвищення ефективності стратегічного планування

Обґрунтування вибору сучасних управлінських підходів також пов'язане з необхідністю забезпечення довгострокового розвитку підприємства. Сучасні концепції управління спрямовані не лише на вирішення поточних проблем діяльності, але й на формування умов для сталого розвитку

організації, підвищення її інноваційного потенціалу та зміцнення ринкових позицій. Саме тому впровадження сучасних управлінських підходів слід розглядати як стратегічний напрям підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його успішного функціонування в майбутньому [19].

Дані таблиці свідчать, що кожен із сучасних управлінських підходів має власні переваги та сферу застосування. Водночас найбільш ефективним для сучасних підприємств є інтегроване використання процесного, системного, Lean-, Agile-підходів та цифрових технологій управління, що дозволяє одночасно підвищувати продуктивність праці, скорочувати витрати, покращувати якість управління та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність підприємства [18; 19].

3.2. Розробка заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємства

Розробка заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємства є одним із найважливіших етапів удосконалення системи управління та забезпечення стійкого розвитку організації. У сучасних умовах господарювання підприємства змушені постійно адаптуватися до змін ринкового середовища, підвищувати конкурентоспроможність, оптимізувати використання ресурсів та впроваджувати інноваційні підходи до управління. Саме тому формування комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності, має базуватися на результатах аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, оцінці його ресурсного потенціалу та визначенні стратегічних цілей розвитку [18].

Одним із пріоритетних напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства є вдосконалення системи управління бізнес-процесами. У багатьох підприємствах спостерігається надмірна складність організаційної структури, дублювання функцій між підрозділами, зайві погодження та

неефективний розподіл відповідальності. Для усунення таких проблем доцільним є проведення комплексного аудиту бізнес-процесів із подальшою їх оптимізацією. Використання процесного підходу дозволяє скоротити тривалість виконання операцій, покращити координацію діяльності структурних підрозділів та підвищити загальну продуктивність підприємства.

Важливим заходом підвищення ефективності є вдосконалення системи стратегічного планування. Сучасні підприємства повинні формувати чіткі довгострокові цілі розвитку та забезпечувати їх узгодженість із поточними управлінськими рішеннями. Для цього доцільним є впровадження сучасних інструментів стратегічного управління, які дозволяють здійснювати постійний моніторинг результатів діяльності та своєчасно коригувати напрями розвитку підприємства відповідно до змін зовнішнього середовища [19].

Особливого значення набуває вдосконалення системи управління персоналом. Працівники є одним із найважливіших ресурсів підприємства, від ефективності використання якого значною мірою залежать результати діяльності організації. Підвищення ефективності праці може бути досягнуто шляхом удосконалення системи мотивації, розвитку професійних компетенцій працівників, створення сприятливих умов праці та впровадження сучасних підходів до оцінювання результативності персоналу. Використання системи ключових показників ефективності дозволяє забезпечити об'єктивний контроль результатів праці та підвищити рівень зацікавленості працівників у досягненні цілей підприємства [20].

Одним із важливих напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства є оптимізація витрат. У сучасних умовах підприємства повинні постійно здійснювати контроль за використанням ресурсів та виявляти резерви скорочення непродуктивних витрат. Для цього можуть використовуватися інструменти Lean-менеджменту, які спрямовані на усунення втрат, оптимізацію виробничих процесів та підвищення цінності для споживача. Реалізація таких заходів дозволяє скоротити витрати на виробництво продукції або надання послуг без погіршення їх якості [14].

Важливим заходом є підвищення рівня цифровізації діяльності підприємства. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє автоматизувати значну частину управлінських та виробничих процесів, скоротити час обробки інформації та підвищити якість прийняття управлінських рішень. Впровадження ERP-систем, CRM-платформ, електронного документообігу та аналітичних інструментів створює умови для підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечує його конкурентоспроможність у цифровій економіці [16].

Суттєвим резервом підвищення ефективності діяльності є вдосконалення системи управління якістю. Якість продукції та послуг безпосередньо впливає на рівень задоволеності споживачів, формування позитивного іміджу підприємства та його ринкові позиції. Для підвищення якості доцільним є впровадження сучасних систем менеджменту якості, стандартизація бізнес-процесів та використання механізмів постійного контролю якості на всіх етапах діяльності підприємства [12].

Важливим напрямом удосконалення діяльності підприємства є підвищення рівня інноваційної активності. Інновації виступають одним із ключових факторів довгострокового розвитку підприємства та формування його конкурентних переваг. Підприємства повинні активно впроваджувати нові технології, модернізувати виробничі процеси, використовувати сучасне обладнання та стимулювати розвиток інноваційного потенціалу персоналу. Це дозволяє забезпечити підвищення продуктивності праці, скорочення витрат та покращення якості продукції [17].

Особливого значення набуває вдосконалення системи внутрішніх комунікацій. Недостатній рівень взаємодії між структурними підрозділами часто призводить до затримок у виконанні завдань, втрати інформації та зниження ефективності діяльності підприємства. Використання сучасних цифрових платформ комунікації, корпоративних порталів та систем управління проєктами дозволяє забезпечити більш ефективну взаємодію між працівниками та підвищити оперативність управління [16].

Підвищення ефективності діяльності підприємства також передбачає вдосконалення системи управління ризиками. У сучасних умовах підприємства функціонують під впливом великої кількості зовнішніх і внутрішніх ризиків, які можуть негативно впливати на результати діяльності. Формування ефективної системи ідентифікації, оцінювання та контролю ризиків дозволяє мінімізувати можливі втрати та забезпечити стабільність функціонування підприємства в умовах невизначеності [18].

Важливим напрямом підвищення ефективності є розвиток клієнтоорієнтованого підходу до управління. Сучасні підприємства повинні орієнтувати свою діяльність на потреби споживачів, забезпечувати високий рівень сервісу та формувати довгострокові партнерські відносини з клієнтами. Підвищення рівня задоволеності споживачів сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства та створює передумови для зростання обсягів реалізації продукції або послуг [15].

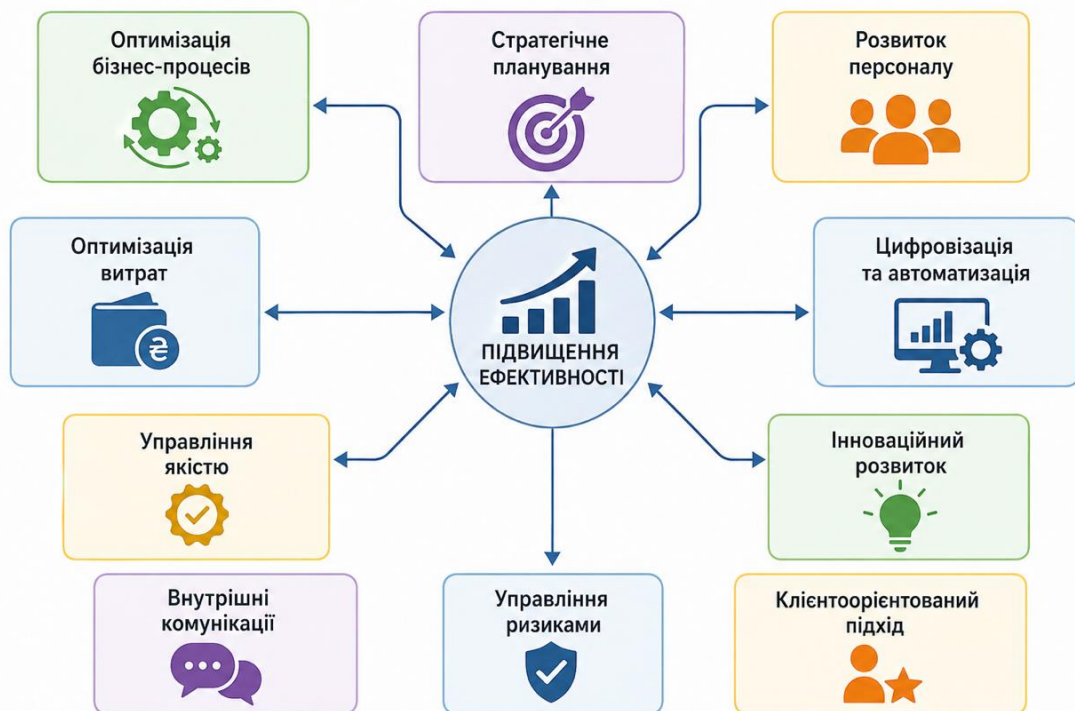


Рис 3.1. Заходи щодо підвищення ефективності діяльності підприємства

Комплексна реалізація запропонованих заходів створює основу для підвищення ефективності діяльності підприємства, забезпечує більш раціональне використання ресурсів, покращує результати господарювання та формує умови для довгострокового розвитку організації в умовах сучасного конкурентного середовища [19; 20].

Впровадження сучасних управлінських інструментів є одним із найважливіших напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах цифрової економіки та зростаючої конкуренції. Сучасні підприємства потребують не лише вдосконалення організаційної структури чи окремих бізнес-процесів, але й комплексного оновлення системи управління на основі інноваційних підходів та технологій. Саме використання сучасних управлінських інструментів дозволяє підприємствам підвищувати продуктивність праці, скорочувати витрати, покращувати якість продукції та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі [16].

3.3. Впровадження сучасних управлінських інструментів (Lean, Agile, KPI, цифровізація)

Одним із найбільш поширених інструментів підвищення ефективності діяльності підприємства є концепція Lean-менеджменту. Основною метою Lean є створення максимальної цінності для споживача шляхом усунення всіх видів втрат у процесі діяльності підприємства. До таких втрат належать надлишкові запаси, зайві операції, прості обладнання, непродуктивні переміщення працівників та інші дії, які не створюють доданої вартості для кінцевого споживача. Реалізація Lean-підходу дозволяє підприємствам оптимізувати використання ресурсів, скорочувати витрати та підвищувати продуктивність діяльності [14].

Впровадження Lean-інструментів передбачає проведення детального аналізу бізнес-процесів підприємства та виявлення факторів, що негативно впливають на ефективність діяльності. Одним із найвідоміших інструментів

Lean є система 5S, яка спрямована на організацію робочого простору та підвищення дисципліни праці. Використання даної системи дозволяє покращити умови праці, зменшити втрати часу та забезпечити більш ефективне виконання виробничих операцій [14].

Не менш важливим сучасним інструментом управління є Agile-підхід, який орієнтований на забезпечення гнучкості та швидкої адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах підприємства змушені постійно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, поведінки споживачів та технологічного розвитку. Agile дозволяє формувати більш адаптивну систему управління, яка забезпечує оперативне прийняття рішень та ефективну взаємодію між працівниками [15].

Особливістю Agile є орієнтація на командну роботу, короткі цикли виконання завдань та постійний зворотний зв'язок. Використання Agile-технологій сприяє підвищенню швидкості реалізації проєктів, покращенню координації діяльності працівників та більш ефективному використанню ресурсів підприємства. Для сучасних організацій Agile виступає не лише інструментом управління проєктами, а й важливою складовою корпоративної культури, яка сприяє розвитку інноваційності та гнучкості управління [15].

Суттєву роль у системі сучасного менеджменту відіграє використання KPI (Key Performance Indicators) — ключових показників ефективності. KPI дозволяють оцінювати рівень досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства, контролювати результати діяльності окремих структурних підрозділів та працівників, а також забезпечувати об'єктивну оцінку результативності управління [20].

Впровадження системи KPI передбачає визначення конкретних показників, які відображають стратегічні пріоритети підприємства. Для різних сфер діяльності можуть використовуватися різні показники ефективності. Наприклад, для виробничих підрозділів важливими є показники продуктивності праці, рівня браку та використання обладнання, для маркетингових служб — рівень продажів, кількість клієнтів та ефективність

рекламних кампаній, а для фінансових підрозділів — прибутковість, рентабельність та фінансова стійкість підприємства [20].

Важливою перевагою KPI є можливість формування прозорої системи оцінювання діяльності персоналу. Працівники отримують чітке розуміння цілей, яких необхідно досягти, та критеріїв оцінки власної роботи. Це сприяє підвищенню мотивації персоналу, покращенню дисципліни праці та зростанню відповідальності за результати діяльності підприємства [19].

Одним із найбільш перспективних напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства є цифровізація управління. Цифрова трансформація охоплює всі сфери діяльності підприємства та передбачає використання сучасних інформаційних технологій для автоматизації бізнес-процесів, аналізу даних та підтримки управлінських рішень. У сучасних умовах цифровізація стає необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його ефективного функціонування [16].

Важливим елементом цифровізації є впровадження ERP-систем, які забезпечують інтегроване управління ресурсами підприємства. ERP-системи дозволяють об'єднати в єдиному інформаційному середовищі виробничі, фінансові, кадрові та логістичні процеси, що сприяє підвищенню ефективності управління та скороченню витрат часу на обробку інформації [17].

Не менш важливим інструментом цифрового управління є CRM-системи, які забезпечують ефективне управління взаємовідносинами з клієнтами. Використання CRM дозволяє накопичувати та аналізувати інформацію про споживачів, прогнозувати їхні потреби, покращувати якість обслуговування та формувати довгострокові партнерські відносини з клієнтами. Це сприяє підвищенню рівня задоволеності споживачів та зміцненню ринкових позицій підприємства [16].

Таблиця 3.2

**Порівняльна характеристика сучасних управлінських інструментів
підвищення ефективності діяльності підприємства**

Управлінський інструмент	Основна мета впровадження	Основні переваги	Очікуваний ефект для підприємства
Lean-менеджмент	Усунення втрат та оптимізація процесів	Скорочення витрат, підвищення продуктивності, покращення якості	Зростання прибутковості та ефективності використання ресурсів
Agile-підхід	Підвищення гнучкості управління	Швидке реагування на зміни, командна взаємодія, адаптивність	Скорочення часу прийняття рішень та реалізації проєктів
KPI (ключові показники ефективності)	Контроль досягнення цілей підприємства	Об'єктивне оцінювання результатів діяльності, прозорість управління	Підвищення результативності роботи персоналу
ERP-система	Інтеграція бізнес-процесів підприємства	Автоматизація управління ресурсами, єдина база даних	Підвищення оперативності та якості управлінських рішень
CRM-система	Управління взаємовідносинами з клієнтами	Аналіз потреб споживачів, покращення сервісу	Зростання рівня лояльності клієнтів та обсягів продажів
Бізнес-аналітика (BI)	Аналіз діяльності підприємства на основі даних	Прогнозування результатів, підтримка прийняття рішень	Зниження ризиків та підвищення обґрунтованості управління
Електронний документообіг	Автоматизація документообігу	Скорочення часу обробки документів, підвищення контролю	Оптимізація адміністративних процесів
Цифрові комунікаційні платформи	Покращення взаємодії між працівниками	Швидкий обмін інформацією, координація роботи	Підвищення ефективності внутрішніх комунікацій
Система управління проєктами	Планування та контроль виконання завдань	Чіткий розподіл відповідальності та ресурсів	Підвищення ефективності реалізації проєктів
Автоматизовані системи контролю	Моніторинг показників діяльності в режимі реального часу	Оперативне виявлення відхилень та проблем	Підвищення якості контролю та управління діяльністю

Сучасні цифрові технології також дозволяють використовувати інструменти бізнес-аналітики та прогнозування. Завдяки аналізу великих масивів даних керівництво підприємства отримує можливість більш точно

оцінювати результати діяльності, прогнозувати майбутні тенденції та своєчасно приймати управлінські рішення. Використання цифрової аналітики сприяє підвищенню обґрунтованості стратегічного планування та мінімізації ризиків діяльності підприємства [18].

Комплексне впровадження Lean, Agile, KPI та цифрових технологій створює основу для формування сучасної системи управління підприємством. Поєднання цих інструментів дозволяє одночасно оптимізувати бізнес-процеси, підвищувати продуктивність праці, забезпечувати гнучкість управління та використовувати переваги цифрової трансформації. Саме така інтегрована система управління забезпечує підприємству можливість досягати високих результатів діяльності, підвищувати конкурентоспроможність та створювати передумови для довгострокового розвитку в умовах сучасного ринкового середовища [18; 20].

Дані таблиці свідчать, що сучасні управлінські інструменти мають різне функціональне призначення, проте їх комплексне використання дозволяє підприємству досягати значного підвищення ефективності діяльності. Найбільший ефект забезпечується при поєднанні Lean-менеджменту, Agile-підходу, KPI та цифрових технологій управління, що створює умови для оптимізації бізнес-процесів, підвищення продуктивності праці та забезпечення стійкого розвитку підприємства [16; 18; 20].

3.4. Обґрунтування сучасних управлінських підходів для підвищення ефективності діяльності підприємства

В умовах динамічних змін зовнішнього середовища, цифрової трансформації економіки та посилення конкурентної боротьби забезпечення високої ефективності діяльності підприємства неможливе без застосування сучасних управлінських підходів. Традиційні методи управління, які ґрунтуються на жорсткій ієрархії та функціональному розподілі повноважень, дедалі частіше поступаються місцем більш гнучким системам менеджменту,

що забезпечують швидке реагування на зміни ринку, підвищення продуктивності праці та оптимізацію використання ресурсів.

Для підприємства особливої актуальності набуває впровадження системного підходу до управління. Його сутність полягає в розгляді організації як єдиної сукупності взаємопов'язаних елементів, де зміни в одному підрозділі впливають на результати діяльності всієї системи. Такий підхід дозволяє координувати роботу окремих структурних одиниць, уникати дублювання функцій та підвищувати узгодженість управлінських рішень. Для підприємств сфери торгівлі та послуг це особливо важливо, оскільки якість взаємодії між закупівлями, логістикою, маркетингом, продажами та фінансами безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів і фінансові результати.

Не менш важливим є процесний підхід, відповідно до якого підприємство розглядається як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, орієнтованих на створення цінності для споживача. Основна увага приділяється не окремим структурним підрозділам, а ефективності проходження процесів від отримання замовлення до його повного виконання. Це дає змогу скоротити час обслуговування клієнтів, мінімізувати адміністративні витрати та підвищити продуктивність праці.

Важливим напрямом підвищення ефективності є використання принципів Lean-менеджменту, які спрямовані на виявлення та усунення всіх видів втрат у діяльності підприємства. До таких втрат можуть належати зайві переміщення, дублювання операцій, надлишкові запаси, простої персоналу, помилки у документообігу та неефективне використання часу. Запровадження Lean-підходу дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, скоротити витрати та підвищити якість продукції або послуг без значних додаткових інвестицій.

У сучасних умовах значного поширення набуває Agile-підхід, що базується на гнучкому управлінні проектами, швидкому прийнятті рішень і постійному зворотному зв'язку. Для підприємств його застосування створює можливості оперативно адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, впроваджувати нові продукти або послуги та швидко реагувати на потреби

споживачів. Формування невеликих кросфункціональних команд і делегування частини повноважень підвищують швидкість виконання завдань і стимулюють інноваційну активність персоналу.

Одним із найбільш перспективних напрямів розвитку є цифровізація управління. Використання ERP-, CRM- та BI-систем забезпечує автоматизацію бізнес-процесів, інтеграцію даних між підрозділами та формування єдиного інформаційного простору підприємства. Автоматизований збір і аналіз даних дають змогу оперативно контролювати фінансові показники, ефективність продажів, рівень запасів, взаємодію з клієнтами та продуктивність працівників, що значно підвищує якість управлінських рішень.

Важливе місце у сучасному менеджменті займає управління на основі ключових показників ефективності (KPI). Використання KPI дозволяє оцінювати результати діяльності окремих працівників, структурних підрозділів і підприємства загалом за чітко визначеними критеріями. Доцільним є застосування таких показників, як продуктивність праці, рентабельність продажів, швидкість виконання замовлень, рівень задоволеності клієнтів, коефіцієнт повторних покупок, виконання планових показників та рівень операційних витрат.

Важливим інструментом стратегічного управління виступає концепція безперервного вдосконалення (Kaizen), яка передбачає постійний пошук можливостей для покращення діяльності шляхом залучення всіх працівників до процесу генерування ідей. Навіть незначні зміни в організації роботи можуть забезпечити істотний сукупний економічний ефект у довгостроковій перспективі. Формування культури безперервних покращень позитивно впливає на мотивацію персоналу та сприяє розвитку інноваційного потенціалу підприємства.

Доцільним також є впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління, який передбачає систематичну ідентифікацію, оцінювання та мінімізацію внутрішніх і зовнішніх ризиків. Його застосування дозволяє

своєчасно реагувати на зміни економічної ситуації, коливання попиту, фінансові загрози та логістичні проблеми, що підвищує стійкість підприємства та забезпечує стабільність його функціонування.

Таблиця 3.3

Розширений SWOT-аналіз діяльності ПНВП «ВІЯНА-Л»

СИЛЬНІ СТОРОНИ			
Фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Тривалий досвід роботи на ринку	0,15	4	0,60
Зростання доходу від реалізації	0,25	5	1,25
Зростання власного капіталу	0,20	5	1,00
Зменшення поточних зобов'язань	0,15	4	0,60
Наявність інтернет-торгівлі	0,15	4	0,60
Широкий асортимент кавової продукції та супутніх товарів	0,10	4	0,40
Разом сильні сторони	1,0	-	4,45
СЛАБКІ СТОРОНИ			
Зниження чистого прибутку за 2024-2025 рр.	0,25	5	1,25
Уповільнення оборотності дебіторської заборгованості	0,20	4	0,80
Накопичення матеріальних запасів	0,20	4	0,80
Зниження рентабельності активів і власного капіталу	0,20	5	1,00
Висока концентрація управління зосереджена у директора	0,10	3	0,30
Недостатній рівень управлінської аналітики	0,05	3	0,15
Разом слабкі сторони	1,00	-	4,30
МОЖЛИВОСТІ			
Розвиток онлайн-продажів	0,20	5	1,00
Впровадження CRM-системи	0,20	5	1,00
Використання ABC/XYZ-аналізу товарних запасів	0,20	4	0,80
Посилення контролю витрат і маржинальності	0,25	5	1,25
Розширення клієнтської бази та повторних продажів	0,10	4	0,40
Впровадження KPI та управлінської звітності	0,05	3	0,15
Разом можливості	1,00		4,60
ЗАГРОЗИ			
Зростання конкуренції на ринку кави та супутніх товарів	0,20	4	0,80
Зниження купівельної спроможності споживачів	0,15	4	0,60
Зростання витрат на закупівлю, логістику та енергоносії	0,25	5	1,25
Валютні коливання при закупівлі імпортової продукції	0,15	4	0,60
Воєнний стан і нестабільність бізнес-середовища	0,15	5	0,75
Ризик несвоєчасної оплати з боку клієнтів	0,10	4	0,40
Разом загрози	1,00		4,40

Кожному фактору в табл. 3.3 було присвоєно ваг, яка характеризує значущість фактора для діяльності підприємства, та експертну оцінку, що відображає силу його впливу. Зважена оцінка визначається як добуток ваги

фактора та його бальної оцінки, а сума ваги у межах кожної групи факторів становить 1. Звідси:

1. Внутрішня позиція підприємства: $S - W = 4,45 - 4,30 = 0,15$

2. Зовнішня позиція підприємства: $O - T = 4,60 - 4,40 = 0,20$

Отримані результати свідчать, що сильні сторони ПНВП «ВІЯНА-Л» незначно переважають слабкі, оскільки різниця між ними становить 0,15 бала, що свідчить про достатній рівень внутрішнього потенціалу для розвитку, однак він обмежується проблемами з прибутковістю, оборотністю дебіторської заборгованості та матеріальних запасів. Зовнішні можливості також перевищують загрози на 0,20 бала, що вказує на наявні перспективи розвитку за умови впровадження сучасних управлінських інструментів. Для підприємства найбільш доцільними є стратегічні напрями, які наведені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Пропоновані стратегічні напрями розвитку ПНВП «ВІЯНА-Л»

Стратегічний напрям	Зміст пропозиції
SO-стратегія	Збільшення обсягів онлайн-продажів на основі наявного досвіду інтернет-торгівлі та впровадження CRM-системи для покращення роботи з клієнтами
WO-стратегія	Зменшення впливу слабких сторін через оптимізацію запасів, контроль витрат і аналіз маржинальності продукції
ST-стратегія	Спрямовання фінансової стійкості підприємства на підтримання конкурентоспроможності та нейтралізацію негативного впливу зростання витрат.
WT-стратегія	Мінімізація управлінських і фінансових ризиків за рахунок удосконалення контролю дебіторської заборгованості, оптимізації товарних запасів та раціоналізації витрат.

Звідси, для ПНВП «ВІЯНА-Л» доцільною є стратегія помірному розвитку, спрямована на використання сильних сторін і зовнішніх можливостей, але з одночасним усуненням внутрішніх слабких місць. Основними напрямками мають стати впровадження CRM-системи, ABC/XYZ-аналізу запасів, бюджетування витрат, контролю маржинальності та КРІ для основних напрямів діяльності.

Таблиця 3.5

**Розробка заходів щодо підвищення ефективності діяльності
ПНВП «ВІЯНА-Л»**

Проблема	Запропонований захід	Очікуваний результат
Дохід зростає, але чистий прибуток зменшується	Контроль витрат і маржинальності товарних груп	Зростання чистого прибутку
Уповільнення оборотності дебіторської заборгованості	Впровадження CRM-системи та контролю оплат	Швидше повернення коштів
Уповільнення оборотності запасів	ABC/XYZ-аналіз товарів	Скорочення надлишкових запасів
Зниження рентабельності	Бюджетування витрат	Підвищення прибутковості
Висока концентрація управління на директорі	KPI та управлінська звітність	Кращий контроль результатів

Комплексне впровадження сучасних управлінських інструментів забезпечує підприємству можливість створення ефективної системи управління, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей та підвищення результативності діяльності. Водночас успішність реалізації Lean, Agile, KPI та цифрових технологій значною мірою залежить від рівня підготовки персоналу, готовності керівництва до організаційних змін та наявності необхідних ресурсів для впровадження нових управлінських рішень. Саме тому процес впровадження сучасних інструментів управління повинен здійснюватися поетапно та супроводжуватися постійним моніторингом результатів.

Однією з ключових умов ефективного впровадження сучасних управлінських інструментів є формування відповідної корпоративної культури підприємства. Працівники повинні розуміти цілі впровадження нових підходів, усвідомлювати їх значення для розвитку підприємства та брати активну участь у процесах удосконалення діяльності. Особливо важливим це є для Lean- та Agile-підходів, які значною мірою базуються на залученні персоналу до процесу прийняття рішень та постійного вдосконалення бізнес-процесів.

Важливим етапом впровадження сучасних управлінських інструментів є проведення навчання працівників. Недостатній рівень знань і навичок персоналу може стати серйозною перешкодою для реалізації управлінських змін. Тому підприємствам доцільно організовувати тренінги, семінари та програми підвищення кваліфікації, спрямовані на формування компетенцій у сфері сучасного менеджменту, цифрових технологій та управління ефективністю. Значну увагу необхідно приділяти формуванню системи контролю результатів впровадження сучасних управлінських інструментів. Для цього доцільно використовувати систему KPI, яка дозволяє оцінювати ступінь досягнення поставлених цілей та визначати ефективність реалізованих заходів. Регулярний моніторинг показників ефективності створює можливість своєчасно виявляти проблеми та коригувати управлінські рішення відповідно до поточних потреб підприємства.

Особливого значення в сучасних умовах набуває використання цифрових технологій для підтримки процесу управління змінами. Автоматизовані системи моніторингу, електронні інформаційні панелі, цифрові інструменти аналітики та програмне забезпечення для управління проєктами дозволяють підвищити прозорість процесів впровадження та забезпечити оперативний контроль за реалізацією запланованих заходів.

Суттєвою перевагою цифровізації управління є можливість отримання інформації в режимі реального часу. Це дозволяє керівництву оперативно реагувати на відхилення від запланованих показників, приймати обґрунтовані рішення та забезпечувати більш ефективне використання ресурсів підприємства. Крім того, використання цифрових платформ сприяє покращенню внутрішніх комунікацій та підвищенню швидкості обміну інформацією між структурними підрозділами.

У процесі впровадження сучасних управлінських інструментів особливу увагу слід приділяти питанням оцінювання економічної ефективності здійснюваних змін. Будь-які інвестиції у цифровізацію, навчання персоналу, автоматизацію процесів або впровадження нових управлінських технологій

повинні забезпечувати відповідний економічний ефект. Саме тому підприємства повинні здійснювати попереднє прогнозування результатів впровадження та оцінювати очікувані вигоди від реалізації управлінських інновацій.

Сучасна практика діяльності успішних підприємств свідчить, що найбільшого ефекту можна досягти за умови комплексного використання різних управлінських інструментів. Наприклад, поєднання Lean-менеджменту з цифровими технологіями дозволяє не лише виявляти та усувати втрати, але й автоматизувати контроль за бізнес-процесами. Використання Agile у поєднанні з KPI забезпечує гнучкість управління та водночас дозволяє контролювати досягнення стратегічних цілей підприємства. Такий інтегрований підхід створює умови для формування сучасної високоефективної системи управління.

У довгостроковій перспективі впровадження сучасних управлінських інструментів сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню його ринкових позицій та забезпеченню стійкого розвитку. Підприємство отримує можливість швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища, більш ефективно використовувати наявні ресурси та формувати нові конкурентні переваги. Саме тому сучасні управлінські інструменти слід розглядати не як окремі елементи вдосконалення діяльності, а як важливу складову стратегічного розвитку підприємства в умовах цифрової економіки та зростаючої конкуренції.

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів є важливим етапом обґрунтування доцільності їх практичного впровадження на підприємстві. Реалізація сучасних управлінських підходів, зокрема впровадження CRM-системи, використання ключових показників ефективності (KPI), оптимізація управління товарними запасами за допомогою ABC/XYZ-аналізу, цифровізація бізнес-процесів та застосування інструментів Lean-менеджменту, спрямована на підвищення результативності

діяльності ПНВП «ВІЯНА-Л», покращення взаємодії з клієнтами та більш ефективне використання наявних ресурсів.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів здійснюється на основі фінансових показників діяльності підприємства за 2025 рік. При цьому передбачається, що впровадження сучасних управлінських інструментів сприятиме збільшенню обсягів реалізації продукції, підвищенню продуктивності праці, скороченню непродуктивних витрат і вдосконаленню процесів прийняття управлінських рішень. Для оцінювання ефективності використано прогнозний підхід, який передбачає визначення можливого приросту доходу, розрахунок додаткового прибутку, оцінку необхідних витрат на реалізацію заходів та визначення їх загального економічного ефекту.

Ураховуючи результати проведеного аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства та запропоновані напрями його розвитку, можна припустити, що навіть помірне зростання доходу внаслідок удосконалення системи управління забезпечить позитивний економічний результат (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Оцінка економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів у ПНВП «ВІЯНА-Л»

Показник	Значення
Дохід підприємства у 2025 р., тис. грн	25 513,0
Прогнозоване зростання доходу внаслідок впровадження заходів	5 %
Додатковий дохід, тис. грн	1 275,7
Чиста рентабельність продажу $(684 / 25\ 513 \times 100)$	2,68 %
Прогнозований додатковий прибуток, тис. грн	34,2
Орієнтовні витрати на впровадження (CRM, навчання персоналу, KPI, цифровізація), тис. грн	20,0
Економічний ефект (додатковий прибуток – витрати), тис. грн	14,2
Рентабельність заходів $((14,2 / 20,0) \times 100)$	71,0 %

Проведені розрахунки свідчать, що впровадження сучасних управлінських підходів (CRM-системи, KPI, цифровізації, Lean-інструментів та оптимізації управління запасами) є економічно доцільним. За умови збільшення обсягу реалізації лише на 5 % підприємство може отримати 1 275,7 тис. грн додаткового доходу та 34,2 тис. грн додаткового чистого прибутку. Після покриття прогнозних витрат на реалізацію заходів у розмірі 20,0 тис. грн очікуваний економічний ефект становитиме 14,2 тис. грн, а рентабельність запропонованих заходів – 71,0 %, що підтверджує їх високу практичну ефективність і доцільність впровадження.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти підвищення ефективності діяльності підприємства на основі впровадження сучасних управлінських підходів. Актуальність обраної тематики обумовлена необхідністю забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в умовах нестабільного зовнішнього середовища, цифрової трансформації економіки та зростання вимог до якості управлінських рішень. Проведене дослідження дозволило сформулювати комплексне бачення сутності ефективності діяльності підприємства, визначити ключові фактори її забезпечення та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління ПНВП «ВІЯНА-Л».

У результаті проведеного дослідження встановлено, що підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах безпосередньо пов'язане із впровадженням інноваційних управлінських підходів, цифрових технологій та інструментів оптимізації бізнес-процесів. Теоретичне дослідження підтвердило, що використання процесного, системного, Lean-, Agile-підходів і цифрового менеджменту сприяє раціональному використанню ресурсів, підвищенню продуктивності праці та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Проведений аналіз діяльності ПНВП «ВІЯНА-Л» засвідчив загалом позитивну динаміку його розвитку протягом 2021–2025 років. Дохід підприємства зріс з 10 296 тис. грн у 2021 році до 25 513 тис. грн у 2025 році, тобто майже у 2,48 раза (на 147,8 %). Власний капітал збільшився з 9 555 тис. грн до 18 844 тис. грн, або на 97,2 %, що свідчить про зміцнення фінансової бази підприємства. Одночасно активи зросли до 22 920 тис. грн, що на 47,4 % більше порівняно з 2021 роком.

Водночас аналіз показав і певні проблемні аспекти. Незважаючи на зростання доходу, чистий прибуток у 2025 році становив лише 684 тис. грн проти 980 тис. грн у 2021 році, тобто скоротився на 30,2 %. Це свідчить про

збільшення витрат та зниження кінцевої прибутковості діяльності. Крім того, чисельність персоналу скоротилася з 6 до 4 працівників (на 33,3 %), що потребує підвищення ефективності використання трудових ресурсів та автоматизації окремих управлінських процесів.

Разом із тим фінансовий стан підприємства характеризується позитивними тенденціями. Коефіцієнт загальної ліквідності збільшився з 2,41 до 5,42, коефіцієнт швидкої ліквідності – з 0,42 до 0,58, а власний оборотний капітал зріс з 8 451,6 тис. грн до 18 026 тис. грн, що підтверджує високий рівень платоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

На підставі проведеного аналізу запропоновано впровадження комплексу сучасних управлінських заходів, зокрема CRM-системи для роботи з клієнтами, системи KPI для оцінювання результативності персоналу, інструментів Lean-менеджменту для усунення непродуктивних витрат, цифровізації документообігу та ABC/XYZ-аналізу управління запасами. Їх комплексне застосування дасть можливість оптимізувати внутрішні процеси, скоротити операційні витрати та підвищити якість управлінських рішень.

Економічне обґрунтування показало, що навіть за консервативного сценарію із приростом обсягу реалізації на 5 % підприємство може отримати додатковий дохід у розмірі 1 275,7 тис. грн. За поточного рівня рентабельності це забезпечить близько 34,2 тис. грн додаткового чистого прибутку. За прогнозних витрат на впровадження сучасних управлінських інструментів у сумі 20 тис. грн очікуваний економічний ефект становитиме 14,2 тис. грн, а рентабельність запропонованих заходів – близько 71 %, що підтверджує їх економічну доцільність.

За результатами дослідження пропонується:

1. Впровадити CRM-систему для автоматизації взаємодії з клієнтами та підвищення ефективності онлайн-продажів.
2. Запровадити систему KPI для оцінювання діяльності персоналу та прив'язати мотивацію працівників до досягнення ключових показників результативності.

3. Використовувати принципи Lean-менеджменту для скорочення непродуктивних витрат, оптимізації логістики та вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів.

4. Застосувати ABC/XYZ-аналіз для оптимізації управління товарними запасами й зниження витрат на їх утримання.

5. Продовжити цифровізацію діяльності підприємства шляхом автоматизації документообігу, управлінського обліку та аналітичної звітності.

6. Підвищити ефективність використання кадрового потенціалу за рахунок професійного навчання, розвитку цифрових компетентностей і вдосконалення організації праці.

7. Регулярно здійснювати моніторинг фінансових показників, ліквідності, рентабельності та продуктивності праці для оперативного коригування управлінських рішень.

Отже, результати дослідження підтверджують, що ПНВП «ВІЯНА-Л» має достатній потенціал для подальшого розвитку. Впровадження запропонованих сучасних управлінських підходів дозволить підвищити ефективність використання ресурсів, покращити фінансові результати, збільшити прибутковість діяльності та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ : Основи, 2020. 519 с.
2. Балабанова Л.В. Стратегічне управління підприємством. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 440 с.
3. Василенко В.О. Теорія і практика менеджменту. Київ : ЦУЛ, 2022. 420 с.
4. Виханський О.С. Менеджмент. Київ : Магнолія, 2021. 576 с.
5. Дуброва Н.П., Крючко Л.С., Григоренко О.В. Формування стратегії оптимізації структури фінансових ресурсів підприємства. *Агросвіт*. 2025. № 1. С. 56–63. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.1>.
6. Дуброва Н.П., Добровольська О.В., Ясинська Д.В. Застосування детермінованого моделювання для підвищення прибутковості в управлінні фінансовими ресурсами підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 2 (72). С. 82–87. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2021-72-12>.
7. Дуброва Н.П., Крючко Л.С. Інновації і технологічні уклади в парадигмі розвитку економіки та інформаційного суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 18. С. 50–55.
8. Дуброва Н.П., Савенко О.А., Коваль Є.О., Мухін Б.О. Управління прибутком підприємства в контексті забезпечення його конкурентоспроможності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2024-2-9638>.
9. Друкер П. Практика менеджменту. Київ : Наш Формат, 2020. 432 с.
10. Каплан Р., Нортон Д. Збалансована система показників. Київ : Book Chef, 2021. 384 с.
11. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинговий менеджмент. Київ : Хімджест, 2021. 720 с.

12. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2022. 368 с.
13. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Київ : Діалектика, 2020. 672 с.
14. Мінцберг Г. Менеджмент. Природа та структура організацій. Київ : КМ-Букс, 2021. 496 с.
15. Офіційний сайт «Кава ILLUSION». URL: <https://illusion.ua/>
16. Портер М. Конкурентна стратегія. Київ : Наш Формат, 2020. 424 с.
17. Хамел Г. Майбутнє менеджменту. Київ : Фабула, 2021. 304 с.
18. Харрінгтон Дж. Оптимізація бізнес-процесів. Київ : Companion Group, 2020. 312 с.
19. Дем'яненко М.Я. Економіка підприємства. Київ : КНЕУ, 2021. 512 с.
20. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства. Київ : КНЕУ, 2020. 528 с.
21. Шегда А.В. Менеджмент. Київ : Знання, 2022. 586 с.
22. Фатхутдінов Р.А. Стратегічний менеджмент. Київ : Кондор, 2021. 448 с.
23. Гриньова В.М. Організація діяльності підприємства. Харків : ІНЖЕК, 2021. 432 с.
24. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання. Київ : КНЕУ, 2022. 554 с.
25. Глива С., Передало Х. Корпоративна культура як стратегічний ресурс підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137>.
26. Ленда В.М., Оганесян Г.С., Скібська К.О. Трансформація корпоративної культури в умовах воєнного часу. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 297–303. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-297-303>.

27. Семенчук Т.Б., Кушнір А.В. Трансформаційні процеси в управлінні підприємствами в умовах воєнного часу. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 291–297. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-291-297>.
28. Волков О.О., Краснокутська Н.С. Особиста ефективність і ефективність компанії при дистанційній роботі та роль трансформаційного лідерства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 310–319. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-310-319>.
29. Степенко А.Ю. Адаптивність – важливий чинник мотивації персоналу сфери послуг. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-73>.
30. Дуброва Н.П. Двофакторна теорія мотивації Герцберга: критичний погляд та практичне застосування. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-102>.
31. Мельник А.О. Методичний підхід до оцінки ефективності системи управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2021. № 6. С. 245–250. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-6-245-250>.
32. Леонова Б.І., Островська О.А., Круш В.В. Підвищення стійкості фінансового стану суб'єктів малого бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-65>.
33. Гавриш О.М., Порсюрова І.П. Методичні аспекти розрахунку показників рентабельності суб'єкта малого підприємництва. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. Серія «Економіка і менеджмент». 2021. № 2 (88). С. 24–30.
34. Лисенко А.М. Складові елементи методики аналізу фінансової звітності малого підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2020. Т. 31 (70). № 4. С. 119–125.
35. Позняковська Н.М., Демчук М.С. Фінансова звітність малого і середнього бізнесу: Україна та світовий досвід. *Вісник Національного*

університету водного господарства та природокористування. Серія «Економічні науки». 2020. № 4 (92). С. 269–281.

36. Морозова О.В. Управління змінами як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств. *Економіка та держава*. 2024. № 12. С. 84-90.

37. Ковальчук І.В., Петренко М.С. Цифрова трансформація системи менеджменту підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-118>.

38. Бондаренко О.О., Литвиненко Ю.В. Інноваційні управлінські технології як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 84. С. 37–42.

39. Савчук Н.І., Романюк О. В. Управління змінами в системі стратегічного розвитку підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 74. С. 118–124.

40. Кравченко Л.П. Формування системи мотивації персоналу як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-91>.

41. Іваненко Т.М., Шульга В.О. Цифровізація управлінських процесів як фактор розвитку підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. № 4 (88). С. 95–102.

42. Мазур О.В., Сидоренко І.Г. Сучасні підходи до стратегічного управління підприємствами в умовах нестабільності. *Підприємництво та інновації*. 2024. Вип. 33. С. 54-60.

43. Спіцина А.Є. Управління розвитком підприємства на основі сучасних менеджмент-технологій. *Економічний вісник*. 2025. № 1. С. 209-219.

44. Далик В.П., Мельничук В.М. Сучасні моделі організаційного розвитку та їх застосування у менеджменті підприємств. *Академічні візії*. 2024. № 38. С. 1–12.

45. Лесь А.В., Ращенко А.В., Якименко М.М. Організаційні інновації як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.50>

46. Семененко О.В. Організаційний розвиток підприємства в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-115>.