

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ  
Кафедра менеджменту та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління ефективністю діяльності підприємства  
(на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький)

Назва теми

Рівень вищої освіти другий (магістерський)  
Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Шифр і назва галузі знань  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Шифр і назва спеціальності  
Освітня програма Бізнес-адміністрування  
Назва освітньої програми

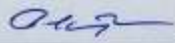
Шифр КвРМН.023183.01.35.ПЗ

Виконав: студент 2 курсу  
група БАМ-23-1

  
Підпис

Вадим ЯРЕМОВ  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: канд. екон. наук, доцент  
Науковий ступінь, звання

  
Підпис

Геннадій КАПІНОС  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер

  
Підпис

Ірина ГРАБОВСКА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю: Завідувач кафедри  
менеджменту та адміністрування


  
Підпис

Ніла ТЮРИНА  
Ім'я, прізвище

16.12 2024 р.

# ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму  
Кафедра менеджменту та адміністрування  
Рівень вищої освіти другий (магістерський)  
Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
шифр і назва  
Спеціальність 073 Менеджмент  
шифр і назва  
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:  
Завідувач кафедри   
" 2 " 09 2024 р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Яремова Вадима Васильовича  
Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема: Управління ефективністю діяльності підприємства (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький)

керівник роботи Капінос Геннадій Іванович, канд. екон. наук, доц. кафедри МА  
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 26.08 2024 р. № 60 202 19

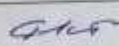
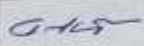

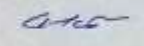
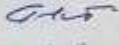



2. Строк подання студентом роботи на кафедру 15 грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні засади управління ефективністю діяльності підприємства. 2. Загальна характеристика і аналіз господарської діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон». 3. Формування системи управління ефективністю діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Видова класифікація ефективності діяльності за окремими ознаками. 2. Концептуальні положення управління ефективністю діяльності підприємства. 3. Напрями управління ефективністю діяльності підприємства. 4. Основні показники діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2021-2023 рр. 5. Структурна модель управління ефективністю діяльності підприємства «Хмельницькзалізобетон». 6. Принципові підходи до рівня розмежування функцій центрів управління ефективністю діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон». 7. Фактори, які впливають на зміну ефективності діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон». 8. Основні напрями управління ефективністю виробничої діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон». 9. Етапи процесу управління ефективністю виробничої діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Система показників ефективності виробництва ТДВ «Хмельницькзалізобетон». 10. Збалансована система показників ТДВ «Хмельницькзалізобетон». 11. Схеми причинно-наслідкових зв'язків цілей ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Капінос Г.І., доц. каф. МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Капінос Г.І., доц. каф. МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Капінос Г.І., доц. каф. МА		
4. Нормоконтроль	Грабовська І.В., ст..викл. каф. МА		

7. Дата видачі завдання 2 вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	вересень 2024	
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2024	
3.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	вересень 2024	
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2024	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства	вересень 2024	
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2024	
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2024	
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2024	
9.	Підготовка висновків	листопад 2024	
10.	Здача науковому керівнику	листопад 2024	
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2024	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	листопад 2024	
13.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	грудень 2024	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2024	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2024	
16.	Захист кваліфікаційної роботи	грудень 2024	

Студент

  
Підпис

Вадим ЯРЕМОВ  
ІМ'Я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

  
Підпис

Геннадій КАПНОС  
ІМ'Я, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

Яремов В.В. Управління ефективністю діяльності підприємства (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький). Керівник роботи – канд. екон. наук, доц. кафедри ЕМА Капінос Г. І. Кваліфікаційна робота магістра.: 71 с., 7 рисунків, 36 джерел посилання.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** ЕФЕКТИВНІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ, УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ.

Досліджено теоретичні засади управління ефективністю діяльності підприємства, а саме: теоретичні основи категорії «ефективність»; сутність та значення управління ефективністю виробничої діяльності підприємства; принципи та критерії оцінки ефективності управлінської діяльності.

Проаналізовано господарську діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон», основні техніко-економічні показники роботи заводу у 2021-2023 рр. та ефективність його діяльності. Проведено SWOT-аналіз та аналіз фінансового стану підприємства.

Сформовано систему управління ефективністю діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Розглянуто основні групи чинників впливу на ефективність діяльності заводу. Значну увагу приділено впровадженню підсистеми управління ефективністю виробничої діяльності на заводі. Розглянуто також етапи процесу управління ефективністю виробничої діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та систему показників ефективності виробництва для даного заводу. Крім того, запропоновано застосування сучасних технологій управління ефективністю діяльності на ТДВ «Хмельницькзалізобетон», зокрема системи збалансованих показників Balanced Scorecard (BSC).

11.12.2024р

Дата

Підпис

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Теоретичні основи категорії «ефективність»	7
1.2 Сутність та значення управління ефективністю виробничої діяльності підприємства	12
1.3 Принципи та критерії оцінки ефективності управлінської діяльності	18
Висновки до теоретичного розділу	21
2 ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА І АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	23
2.1 Характеристика підприємства та організація управління на ньому	23
2.2 Аналіз основних економічних показників діяльності підприємства	29
2.4 Аналіз фінансового стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	39
2.5 SWOT–аналіз діяльності промислового підприємства	42
Висновки до аналітичного розділу	45
3 ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	47
3.1 Розробка системи підвищення ефективності діяльності заводу	47
3.2 Впровадження підсистеми управління ефективністю виробничої діяльності підприємства	51
3.3 Застосування сучасних технологій управління ефективністю діяльності на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	56
Висновки до проектного розділу	62
ВИСНОВКИ	64
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	68
ДОДАТКИ	72

## ВСТУП

У сучасних умовах розвитку ринкових відносин та поширення світового ринку успіх підприємства суттєво залежить від вчасного й правильного управління ефективністю його діяльності, особливо в умовах висококонкурентного нестабільного середовища. Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства відіграє визначальну роль у забезпеченні його виживання та стабільного розвитку бізнесу. Це також є ключовим фактором у підвищенні конкурентоспроможності на ринку та досягненні високих виробничих результатів. Таке управління допомагає підприємству орієнтуватися на певний конкурентний статус, що своєю чергою дозволяє досягати більшого обсягів виробництва та реалізації продукції і збільшувати прибутки.

Ефективне управління виробничою діяльністю потребує комплексного системного підходу та постійного вдосконалення усіх процесів. Ті підприємства, що ігнорують нові можливості для підвищення ефективності виробництва та не приділяють належної уваги оцінюванню власної діяльності, ризикують суттєво відстати від конкурентів, адже неможливо утримувати лідерські позиції в бізнесі, спираючись на застарілі методи управління. Саме тому питання управління ефективністю виробничої діяльності викликає значний інтерес серед науковців та практиків, оскільки має велике значення для успішного функціонування сучасних підприємств.

Питання управління ефективністю виробничої діяльності підприємства ґрунтовно досліджується у працях багатьох відомих вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема Армстронга М., Гречко А., Захаркіної Л., Говорушко Т., Климаш Н., Коваленко М., Каламан О., Левченко О., Нортон Д., Маркіної І., Д. Нортон, Хатчісона С., Савицької О., Шевчук Л. та інших. Їхні теоретико-методологічні та методичні напрацювання активно застосовуються як у науковій, так і в практичній діяльності, створюючи основу для подальших наукових досліджень у цій сфері та практичного впровадження відповідних процесів на українських підприємствах.

Метою дипломної роботи магістра є розвиток теоретичних засад ефективності на виробничих підприємствах і розробка заходів з підвищення ефективності діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» з метою його подальшого розвитку.

Відповідно до мети у дипломі магістра потрібно буде вирішити такі завдання:

- проаналізувати теоретичні та методичні підходи, методи підвищення ефективності діяльності промислового підприємства;
- провести комплексний аналіз виробничо-господарської діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;
- сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності роботи заводу «Хмельницькзалізобетон».

Об'єктом дослідження виступає процес управління ефективністю діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Предметом дослідження є прикладні аспекти оцінки та підвищення ефективності роботи виробничого підприємства на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Для вирішення цих завдань в дипломній роботі магістра використовувались методи порівняння, узагальнення, систематизації, аналітичний, графічний, економіко-математичний, структурно-логічний, інші.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Теоретичні основи категорії «ефективність»

Ефективність діяльності відображає економічну та соціальну результативність роботи підприємства, а також його вплив на суспільство через співвідношення отриманих результатів до витрачених ресурсів. Рівень ефективності визначається шляхом порівняння економічного ефекту із затратами, демонструючи оптимальність використання наявних ресурсів для досягнення бажаних результатів.

Економічний ефект виражається через різноманітні показники результативності роботи підприємства. В їх основі лежать обсяги виробництва продукції та виконаних робіт, що включають валову й товарну продукцію. Важливими індикаторами є кінцеві результати, такі як чиста продукція, прибуток та якість продукції. Соціально-економічна складова охоплює підвищення доходів працівників, ефективність працевлаштування та використання трудових ресурсів, а також зменшення розриву між розумовою та фізичною працею. Оцінка економічної ефективності базується на співвідношенні досягнутих результатів із витратами на працю, матеріали, оборотні фонди, капітальні вкладення, виробничі фонди та природні ресурси.

Основою оцінки ефективності є економія суспільної праці та збільшення її продуктивності. На рівні національної економіки головним критерієм економічної ефективності виступає максимальне зростання національного доходу відносно виробничих витрат та використаних ресурсів. Водночас для окремих підприємств ключовими показниками ефективності є динаміка (збільшення) прибутку та рівень рентабельності їхньої діяльності.

Поняття ефективності діяльності та продуктивності системи має багатогранний характер, що зумовлює різні підходи до її оцінки та використання

в управлінських рішеннях. Важливим аспектом є систематизація різних видів ефективності за конкретними характеристиками, кожен з яких має практичне застосування в системі господарювання (таблиця А.1 додатка А). Види ефективності зазвичай визначаються на основі конкретних результатів та ефектів господарської діяльності організації, що потребує детального розгляду їх сутнісних характеристик.

Найпоширеніша класифікація, згідно з якою ефективність розглядається в трьох видах – економічна, соціальна, соціально-економічна (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Видова класифікація ефективності

На думку багатьох науковців і практиків економічна ефективність відображається через різноманітні вартісні показники, що характеризують кінцеві і проміжні результати діяльності підприємства. Цей вид ефективності не відображає специфіки відносин, яка притаманна певній діяльності. Її критерієм є мінімізація витрат або максимізація результатів.

Соціальна ефективність, на відміну від економічної, проявляється як результат впливу економічних заходів на формування способу життя працівника. Її критерієм виступає задоволення потреб соціального характеру відповідно до ресурсів, які спрямовані на досягнення даних цілей.

Соціальна і економічна ефективності тісно пов'язані між собою. Підвищення економічної ефективності сприяє зростанню соціальної ефективності. Технічний прогрес виступає ключовим фактором підвищення економічної ефективності, що безпосередньо впливає на зростання кваліфікації працівників та змістовності їхньої праці, а також на розширення їхніх потреб. Економічне зростання ефективності природно сприяє соціальному вирівнюванню та всебічному розвитку особистості працівника. Важливо розуміти взаємозв'язок

між соціальною та економічною ефективністю, адже вони взаємозалежні. Суспільний розвиток зумовлює еволюцію людських потреб, що спонукає підприємства адаптувати свою діяльність через впровадження технічних інновацій, створюючи тим самим передумови для подальшого зростання економічної ефективності.

Економічна та соціальна ефективність тісно пов'язані між собою через систему прямих і зворотних зв'язків, що призводить до природної оптимізації темпів їхнього зростання. На основі цього взаємозв'язку формується соціально-економічна ефективність, яка успадковує характеристики обох видів ефективності. Головним критерієм соціально-економічної ефективності є досягнення максимальних результатів відносно використаних ресурсів при одночасному забезпеченні найповнішого задоволення потреб працівників.

У науковій літературі існує понад двадцять класифікацій ефективності. На основі їх детального аналізу стає зрозумілим, що кожен з видів має чи економічний, чи соціальний характер. Отже можна стверджувати, що широко розповсюджена класифікація ефективності на соціальну, економічну, соціально-економічну є основою всіх інших поділів і тому є загальною.

При визначенні показників ефективності сформувалися різні наукові підходи. Одні дослідники віддають перевагу системі показників без єдиної оцінки, де кінцевий висновок формується експертом на основі аналізу даних, неформальних факторів, досвіду та інтуїтивних прогнозів. Інший підхід передбачає обмеження кількості факторів впливу та формування єдиного комплексного показника ефективності. Існують також компромісні методики, які поєднують формування системи показників із подальшим їх згортанням у інтегральну оцінку за визначеними правилами.

Серед прихильників єдиного показника ефективності деякі науковці розробляють комплексні індикатори такої складності, що за охопленням параметрів вони фактично дорівнюють системам показників. Додатково розроблені ситуативні алгоритми, які дозволяють обрати оптимальний комплексний показник на основі попереднього аналізу специфічних

характеристик конкретного підприємства.

При оцінці економічної ефективності різнопланової та масштабної діяльності необхідна чітка методологічна база. В українських реаліях відсутня єдина офіційно затверджена методика комплексної оцінки результатів різноманітних видів підприємницької діяльності, що створює потребу в розробці універсальних базових принципів для визначення ефективності діяльності підприємств різного спрямування. Натомість доцільно орієнтуватись на такі головні засади при визначенні ефективності діяльності підприємства:

а) у ринкових умовах більшість підприємств застосовують експрес-аналіз своєї діяльності, що передбачає швидку оцінку виробничо-господарських та фінансових результатів за річний період. Такий підхід спрямований на відстеження динаміки ефективності господарювання, оцінку її достатності та впровадження оперативних управлінських рішень для покращення виробництва. Кінцевою метою є підвищення прибутковості, забезпечення фінансової стабільності та формування репутації надійного ділового партнера.

б) Системна оцінка економічної та соціальної ефективності організації повинна ґрунтуватися на результатах всебічного аналізу її діяльності за визначений період. Цей комплексний процес включає постійний моніторинг, оцінку динаміки фінансових показників та аналітичне дослідження сукупності індикаторів підприємницької діяльності, що реалізується поетапно за попередньо розробленою методикою.

в) У більшості структур економічний аналіз має зосереджуватися на вивченні організаційно-технічного рівня та масштабів виробництва, ефективності використання основних фондів, виробничих потужностей та матеріальних ресурсів, а також досягнутого рівня продуктивності праці. Важливими аспектами аналізу є собівартість продукції, включно з поточними виробничими витратами, прибутковістю та рентабельністю, разом із оцінкою фінансового стану та його стабільності. Завершальним етапом економічного аналізу діяльності підприємницького організаційного утворення є підготовка аналітичної записки.

г) Підприємницька діяльність охоплює різні сфери, включаючи виробничу

та невиробничу, з різноспрямованими видами діяльності трудових колективів. Для оцінки їх ефективності важливо розмежовувати показники виробничо-господарської та бізнесово-фінансової діяльності від загальних показників підприємства. Виробничо-господарська ефективність відображає загальні результати господарювання, включаючи використання матеріально-технічної бази, трудових ресурсів, віддачу від капітальних вкладень та рівень виробничих витрат. Що стосується бізнесово-фінансової складової, вона характеризується через показники прибутковості та рентабельності виробництва, а також через динаміку фінансового стану та стійкості підприємства в часі.

д) Економічна теорія та практика пропонують два ключові методи для комплексної оцінки ефективності організації. Перший метод базується на порівняльному аналізі діяльності підприємства з іншими суб'єктами господарювання, які виробляють аналогічну або схожу продукцію. Другий підхід передбачає аналіз фінансової результативності через зіставлення з еталонною моделлю організації, де визначаються найкращі показники за конкретних виробничих умов та порівнюються з фактично досягнутими результатами у певному періоді. Ці методи можна використовувати як окремо, так і комплексно, де один виступає основним, а інший допоміжним чи підсилюючим інструментом. Важливо підкреслити необхідність представлення порівнюваних показників у динаміці з факторним аналізом усіх змін протягом досліджуваного періоду.

е) Формування показників ефективності підприємства ґрунтується на основних методологічних принципах. При оцінці ефективності діяльності результати та витрати співвідносяться між собою або визначається їх різниця. Кількісний результат діяльності має враховувати всі елементи комплексно, уникаючи їх повторного використання в наступних розрахунках. Система оцінки ефективності підприємства включає два основні типи показників: ресурсні та витратні, що дозволяє окремо аналізувати ефективність застосовуваних та споживаних ресурсів як особливих форм прояву загальної ефективності виробничого процесу.

ж) Невід'ємною частиною підприємницької діяльності є інвестування у

виробництво та реалізація довгострокових інвестиційних проектів. При оцінці ефективності підприємства важливо визначати економічну доцільність реальних інвестицій. Основним критерієм для визначення доцільності інвестування виступає показник строку окупності або коефіцієнт економічної ефективності капітальних вкладень на підприємстві.

з) Показники ефективності виробничої діяльності зазвичай розраховують величини. Для їх визначення необхідно мати сукупність первинних показників, що відображають виробничі процеси на підприємстві і стан системи господарювання заводу за всіма напрямками. Головним джерелом інформації для системного економічного аналізу господарської та фінансової діяльності є дані оперативного обліку, що ведеться на підприємстві.

Слід зазначити, що вимірювання загальної ефективності роботи заводу методологічно пов'язане в першу чергу з визначенням критерію та формуванням відповідної системи показників підприємства.

Формування ефективної системи показників для виробничо-господарської та комерційної діяльності підприємства вимагає дотримання певних принципів. Зокрема, система має забезпечувати чіткий взаємозв'язок між загальним критерієм ефективності та конкретними показниками, що його вимірюють. Крім того, показники повинні бути придатними для управління різними виробничими ланками та виконувати стимулюючу функцію, спонукаючи до ефективного використання ресурсів та підвищення загальної ефективності діяльності заводу.

## **1.2 Сутність та значення управління ефективністю виробничої діяльності підприємства**

Ключовим завданням управління виробничим підприємством є досягнення оптимального рівня ефективності, що передбачає реалізацію поставлених цілей при мінімальних витратах наявних ресурсів. Підприємство демонструє ефективність, коли здатне виробляти та реалізовувати максимальний обсяг якісної

продукції з мінімальними витратами. При цьому важливо розуміти, що різні підприємства можуть досягати різних результатів при використанні однакової кількості ресурсів.

«Управління ефективністю діяльності підприємства – це цілеспрямоване оперативне регулювання діяльності за напрямками управління ефективністю задля забезпечення відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам» [14].

«Ефективне функціонування промислових підприємств, в першу чергу, залежить від стану їх операційної (виробничої) системи. Саме виробнича діяльність являє собою основну діяльність підприємства, яка пов'язана з виробництвом і реалізацією продукції (робіт, послуг), що забезпечує основну частку доходу і є основним джерелом формування цінності підприємства» [23]. Таким чином, управління ефективністю операційної діяльності промислового підприємства виступає пріоритетом в роботі менеджерів.

Управління ефективністю виробничої діяльності є основоположним елементом загальної системи управління підприємством та визначальним фактором його успіху. Це системний комплексний підхід менеджменту, спрямований на забезпечення ефективного виробництва, що слугує фундаментом для стабільного розвитку та покращення господарської діяльності підприємства. Досягнення оптимальних результатів діяльності стає можливим лише за умови впровадження ефективного управління, що є невід'ємною складовою функціонування будь-якого підприємства.

Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства являє собою комплексну систему, що поєднує стратегічні підходи, практичні заходи, а також специфічні методи та інструменти, застосування яких спрямоване на досягнення максимальної продуктивності та результативності у виробничих процесах підприємства.

Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства представляє собою безперервний процес, що охоплює планування, організацію, контроль та оптимізацію виробничих процесів. Основною метою цього управління є

забезпечення найвищої продуктивності та якості продукції при мінімальних витратах ресурсів. Вся виробнича діяльність має бути організована таким чином, щоб гарантувати позитивний результат та максимізувати прибуток власників підприємства.

Пропонується удосконалити концептуальні засади управління ефективністю підприємства шляхом системного аналізу, який зосередиться на таких ключових аспектах:

- дефініція об'єкта управління, що передбачає чітке визначення того, що саме є предметом управління в контексті підвищення ефективності підприємства;
- обґрунтування необхідності управління, тобто теоретичне обґрунтування, чому управління ефективністю є не лише можливим, але й необхідним для успішної діяльності підприємства;
- ідентифікація суб'єктів, що передбачає визначення всіх учасників процесу управління ефективністю, їх ролей та відповідальності;
- формулювання мети, тобто чітке визначення кінцевої мети управління ефективністю та конкретних завдань, спрямованих на її досягнення;
- функціональний зміст, що передбачає детальний опис функцій, які виконує система управління ефективністю для досягнення поставлених цілей;
- принципи управління, тобто розробка набору загальних принципів, яким має відповідати процес управління ефективністю;
- методичні засади оцінки, тобто розробка методичного апарату для оцінки ефективності системи управління та її впливу на результати діяльності підприємства.

Такий системний підхід дозволить створити більш цілісну та ефективну модель управління ефективністю підприємства. Взаємозв'язок між цими базовими положеннями ілюструє рисунок А.1 додатка А. Суттєва роль підвищення ефективності в процесі розвитку заводу і забезпеченні інтересів власників, персоналу визначають потребу у безперервному управлінні ефективністю.

Об'єктом управління ефективністю діяльності підприємства є процес його функціонування. Суб'єктом управління ефективністю діяльності є коло осіб, які

реалізують завдання управління ефективністю на підприємстві.

Основною метою управління ефективністю діяльності підприємства є забезпечення максимізації прибутків власників у поточному та перспективному періоді.

Система управління ефективністю діяльності має вирішувати такі завдання:

- максимізація розміру ефекту при ринковій кон'юктурі і відповідному ресурсному потенціалі суб'єкта господарювання;
- забезпечення оптимального співвідношення між допустимим рівнем ризику та рівнем ефекту;
- головна увага має бути приділена зростанню ефекту завдяки збільшенню обсягів основної виробничої діяльності;
- формування високої якості ефекту через реалізацію резервів його зростання завдяки ефективній операційній діяльності підприємства;
- формування певного обсягу фінансових ресурсів завдяки прибутку у відповідності до завдань розвитку підприємства;
- формування умов для виплати необхідного рівня доходу на інвестований капітал для власників;
- участь персоналу в прибутках підприємства;
- зростання ринкової вартості суб'єкта господарювання.

В управлінні ефективністю діяльності підприємства має застосовуватись процесний підхід.

Управління ефективністю діяльності розглядається як система, яка складається з декількох підсистем або напрямів (складових), відповідно до функціональних сфер діяльності підприємства. Вони представлені на рисунку А.2 додатку А.

«Управління обсягами діяльності» є ключовим елементом у процесі керування ефективністю підприємства. Стратегії розвитку зазвичай передбачають позитивні зміни в масштабах роботи, а їх оптимізація допомагає досягати поставлених цілей. Система управління спрямована на моніторинг динаміки обсягів, визначення факторів впливу та їх аналіз для забезпечення запланованих

показників згідно з програмою розвитку підприємства.

В контексті розвитку підприємства важливу роль відіграє управління фінансами, спрямоване на забезпечення належного фінансування. Цей напрям зосереджується на виборі оптимальних форм фінансування та структури капіталу для досягнення високої прибутковості, також забезпечує збалансованість грошових потоків та підтримує достатній рівень ліквідності для своєчасних розрахунків.

Управління персоналом та його соціальним розвитком є важливим напрямом у підвищенні ефективності діяльності підприємства. Цей аспект фокусується на оптимізації використання людських ресурсів через впровадження ефективних систем мотивації та створення сприятливих соціальних умов для роботи працівників.

Управління витратами відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства та досягненні високих економічних результатів. Цей напрям реалізується керівниками та спеціалістами підприємства на всіх рівнях управління, які працюють над оптимізацією витрат діяльності як основного об'єкта управління.

Управління ризиками набуває особливого значення в умовах економічної нестабільності, коли підприємства мають бути особливо уважними до планування своїх дій та швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Ефективне управління ризиками дозволяє підприємству передбачати потенційні загрози та вчасно реагувати на них. «Даний процес можна охарактеризувати як сукупність методів, прийомів, заходів, що дають можливість у певній мірі прогнозувати настання випадкових подій, які завдають фізичних і моральних збитків діяльності певного підприємства, та вживати заходів щодо зниження їх негативних наслідків» [14].

Управління ризиками в системі управління ефективністю діяльності підприємства охоплює широкий спектр методів - від повного уникнення ризиків до їх прийняття та страхування. Хоча існують різні підходи, практика показує, що найчастіше підприємства зосереджуються на запобіганні та мінімізації можливих

збитків. Ефективне управління ризиками передбачає систематичну роботу з виявлення потенційних загроз, оцінки їхнього впливу та розробки відповідних превентивних заходів. Якість реалізації цього процесу безпосередньо впливає на загальну ефективність діяльності підприємства та його здатність протистояти непередбаченим обставинам.

Управління маркетинговою діяльністю включає комплексний аналіз ринкового середовища та внутрішніх можливостей підприємства. Цей напрям охоплює дослідження структури ринку, аналіз споживчих уподобань та потреб, вивчення конкурентного середовища, а також формування оптимальної цінової політики та системи збуту продукції.

Управління якістю як важлива підсистема спрямована на постійне забезпечення виробництва продукції, що відповідає потребам споживачів. Цей процес передбачає систематичне вдосконалення виробничих процесів для підвищення ефективності та задоволення зростаючих вимог клієнтів до якості продукції.

Управління розвитком як ключова підсистема зосереджується на вдосконаленні науково-технічного та організаційного рівня виробництва. Вона охоплює як управління науково-технічним прогресом, так і контроль за капітальним будівництвом, спрямовуючи зусилля на підвищення виробничих потужностей та забезпечення ефективного використання капітальних інвестицій в межах компетенції підприємства.

Управління охороною навколишнього середовища є важливою підсистемою, спрямованою на забезпечення екологічної безпеки виробництва та раціональне використання природних ресурсів. Ця підсистема контролює всі аспекти виробничого процесу – від розробки продукції до утилізації відходів, охоплюючи управління природними ресурсами, контроль екологічних властивостей продукції та технологічних процесів, які можуть впливати на довкілля. Основне завдання полягає у дотриманні екологічних норм та мінімізації негативного впливу виробництва на навколишнє середовище, забезпечуючи при цьому ефективне використання та відновлення природних ресурсів.

Представлена система управління ефективністю діяльності має універсальний характер і може бути застосована до будь-якого підприємства, незалежно від сфери його діяльності – від виробництва матеріальної продукції до надання послуг чи генерації ідей. Всі описані підсистеми управління працюють взаємопов'язано, забезпечуючи комплексний підхід до досягнення цілей підприємства. Успішне впровадження цієї системи вимагає координації дій між різними напрямками управління для досягнення та підтримки бажаних параметрів ефективності. При цьому важливо враховувати як світовий досвід менеджменту, так і специфіку діяльності підприємств в українських реаліях, адаптуючи загальні принципи до конкретних умов функціонування.

### **1.3 Принципи та критерії оцінки ефективності управлінської діяльності**

При вивченні сучасної літератури з управління підприємствами помітно, що дослідники досі не дійшли єдиної думки щодо точної кількості принципів управління ефективністю діяльності підприємства, яка варіюється від 11 до 40. Ці принципи формуються на основі ключових вимог та особливостей управління і є фундаментом для досягнення оптимального управлінського впливу. Розглянемо найсуттєвіші принципи, що формують загальні вимоги до проведення управління ефективністю діяльності будь-якого суб'єкта господарювання.

Ключовим принципом управління є цілеспрямованість, оскільки вона відображає саму суть управлінського процесу – досягнення визначених цілей підприємства. Важливість цього принципу підкреслюється тим, що поняття ефективності нерозривно пов'язане з цілеспрямованою діяльністю та її результатами, що робить його фундаментальним для всієї системи управління.

Сутність принципу послідовності – необхідність ранжування завдань та проблем за ступенем їх важливості для досягнення кінцевої мети.

Основа принципу професіоналізму – наявність спеціальної підготовки осіб, що беруть на себе відповідальність за дієвість управління ефективністю

діяльності суб'єкта господарювання.

Ефективне управління базується на глибокому розумінні специфіки підприємства, що передбачає аналіз умов його роботи, етапу розвитку та конкурентних переваг (принцип відповідності). Це тісно пов'язано з необхідністю оперативного прийняття управлінських рішень, що досягається через постійний моніторинг діяльності та швидке реагування на перші ознаки зниження ефективності відповідними коригувальними заходами (принцип своєчасності ухвалення управлінських рішень).

Принцип реалістичності полягає в оцінці ситуації, а також можливих втрат або успіхів в процесі виробничої діяльності.

Застосування принципу багатоваріантності полягає в необхідності розробки різноманітних шляхів діяльності з врахуванням всіх ризиків реалізації заходів та чинника невизначеності в роботі підприємства.

Принцип об'єктивності використовується для орієнтації управлінського впливу на внутрішні прояви неефективного функціонування на відміну від аналізу зовнішніх впливів.

Принцип комплексності передбачає необхідність системного мислення, а також розробку та ухвалення управлінських рішень всіх напрямів діяльності суб'єкту господарювання, різноманітних ресурсів, підрозділів підприємства.

Використання принципу законності полягає у використанні в інтересах підприємства основних правових засад його діяльності.

Принцип мотивації діяльності – використання засобів та стимулів мотивації, які спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства.

Застосування принципу контролю орієнтоване на здійснення систематичного контролю за реалізацією управлінських заходів. Це здійснюється для їх адаптації до умов внутрішнього і швидкозмінного зовнішнього середовища функціонування підприємства.

Сутність принцип ефективності полягає в максимально можливому застосуванні потенціалу об'єкта управління з метою формування обґрунтованої програми заходів, які спрямовані на досягнення мети функціонування.

Зазначені вище принципи управління ефективністю діяльності суб'єкта господарювання тісно між собою взаємопов'язані і діють системно.

При формуванні системи управління важливо правильно оцінювати ефективність управлінського впливу. Хоча це питання залишається недостатньо дослідженим у теорії, визначення основних показників ефективності, результатів та критеріїв оцінки є критично важливим для створення дієвої системи управління підприємством.

Замість спроб виокремити ефект від управлінської діяльності через створення окремої системи показників, доцільніше оцінювати загальну ефективність підприємства за результатами впроваджених управлінських заходів. Такий підхід дозволяє отримати більш об'єктивну оцінку результативності управління.

Оцінка управління ефективністю діяльності підприємства має базуватися на трьох ключових критеріях, які формують основу для розробки системи оціночних показників. Ці критерії включають співвідношення досягнутих результатів із поставленими цілями, економічну доцільність отриманого ефекту, а також рівень задоволення інтересів усіх суб'єктів управління ефективністю підприємства.

Важливо розрізнити поняття «ефективність управління» та «управління ефективністю», які мають різне змістове наповнення. Ефективність управління відображає якість організації управлінського процесу, включаючи здатність керівного персоналу координувати дії, впливати на колектив та приймати своєчасні й доцільні рішення для досягнення цілей підприємства. Натомість управління ефективністю являє собою процес оперативного регулювання діяльності підприємства для забезпечення відповідності його фактичного стану запланованим показникам.

Ефективне управління діяльністю підприємства можливе лише за умови системного підходу, що передбачає злагоджену взаємодію всіх елементів управління. Успіх такої системи залежить від правильного вибору методів управління, мотиваційних програм та механізмів впливу, дослідження яких потребує подальшого вивчення.

## Висновки до теоретичного розділу

В першому розділі диплому розглянуто теоретичні засади управління ефективністю діяльності підприємства, а саме: теоретичні основи категорії «ефективність»; сутність та значення управління ефективністю виробничої діяльності підприємства; принципи та критерії оцінки ефективності управлінської діяльності.

Ефективність діяльності відображає економічну і соціальну результативність роботи, а також вплив на суспільство через співвідношення отриманих результатів до витрачених ресурсів. Рівень ефективності визначається шляхом порівняння економічного ефекту із затратами. Зазвичай економічний ефект виражається за допомогою різноманітних показників результативності роботи підприємства.

Важливим є систематизація різних видів ефективності за конкретними характеристиками. Нами розглянута видова класифікація ефективності з діяльності за окремими ознаками.

Найчастіше ефективність розглядається в трьох видах – економічна, соціальна, соціально-економічна. Головним критерієм соціально-економічної ефективності є досягнення максимальних результатів відносно використаних ресурсів.

Під «управлінням ефективністю діяльності підприємства розуміють цілеспрямоване оперативне регулювання діяльності за напрямками управління ефективністю задля забезпечення відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам» [14]. Через це управління ефективністю саме операційної діяльності промислового підприємства виступає пріоритетом в роботі його менеджерів.

Управління ефективністю виробничої діяльності є основоположним елементом загальної системи управління підприємством та визначальним фактором його успіху.

Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства представляє

собою безперервний процес, що охоплює планування, організацію, контроль та оптимізацію виробничих процесів. Основною метою цього управління є забезпечення найвищої продуктивності та якості продукції при мінімальних витратах ресурсів. Нами розглянуто концептуальні (основні) положення управління ефективністю діяльності підприємства що дозволяють створити ефективну модель управління.

Об'єктом управління ефективністю діяльності підприємства є процес його функціонування. Суб'єктом управління ефективністю діяльності є коло осіб, які реалізують завдання управління ефективністю на підприємстві.

Основною метою управління ефективністю діяльності підприємства є забезпечення максимізації прибутків власників у поточному та перспективному періоді. В управлінні ефективністю діяльності підприємства має застосовуватись процесний підхід.

Управління ефективністю діяльності розглядається як система, яка складається з підсистем, відповідно до функціональних сфер діяльності підприємства: управління обсягами діяльності, управління фінансами, управління персоналом та його соціальним розвитком, управління ризиками, управління витратами, управління маркетинговою діяльністю, управління якістю кінцевого продукту, управління розвитком діяльності, управління охороною навколишнього середовища.

Також нами розглянуто принципи та критерії оцінки ефективності управлінської діяльності. Серед найважливіших з таких принципів можна назвати принципи цілеспрямованості, послідовності, професіоналізму, відповідності, своєчасності прийняття управлінських рішень, реалістичності в оцінці ситуації, об'єктивності, комплексності, багатоваріантності, законності, мотивації діяльності, контролю, ефективності.

Застосовуючи дані принципи можна реалізувати управління ефективністю, яке являє собою процес оперативного регулювання діяльності підприємства для

## **2 ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА І АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»**

### **2.1 Характеристика підприємства та організація управління на ньому**

Завод залізобетонних і будівельних конструкцій у Хмельницькому розпочав роботу в 1956 році. За майже 40 років діяльності підприємство зазнало декілька реорганізацій: спочатку в 1994 році за рішенням Української державної будівельної корпорації воно стало відкритим акціонерним товариством «Хмельницькзалізобетон», а в 2011 році загальні збори акціонерів перетворили його на товариство з додатковою відповідальністю, яке успадкувало всі права та обов'язки свого попередника.

Підприємство спеціалізується на виробництві широкого спектру будівельних матеріалів та конструкцій. Основу виробництва складають різноманітні залізобетонні та бетонні конструкції, серед яких плити (включаючи огорожі та балконні), фундаменти, елементи каркасу будинків, прогони, перемички, опорні подушки, підвіконники, стояки ЛЕП, блоки для стін підвалів, а також бруківка та тротуарна плитка. Окрім цього, підприємство виготовляє будівельні розчини (цементні, вапняні та інші типи) та товарний бетон. Важливим напрямком діяльності є також виробництво столярних виробів, зокрема дерев'яних та ПВХ вікон і дверей зі склопакетами.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» посідає важливе місце на українському ринку будівельних матеріалів, постачаючи свою продукцію для будівництва різноманітних об'єктів – від приватних садиб до промислових споруд та соціальної інфраструктури. Хоча основною спеціалізацією залишається виробництво будматеріалів, компанія також диверсифікує діяльність через надання автотранспортних послуг та оренду лабораторних приміщень. Збут продукції організовано через спеціалізоване підприємство «Маркет-Збут».

Найбільшою популярністю користуються стояки ліній електромереж, бруківка, залізобетонні конструкції та бордюрний камінь, що охоплюють повний

спектр будівельних елементів від фундаменту до покрівлі. Успіху підприємства сприяє його стратегічне розташування – близькість до залізничної станції з власними під'їзними коліями та розміщення на перетині важливих торгових маршрутів.

Завод «Хмельницькзаліобетон» займає значну частку на ринку будівельних матеріалів в Україні, зокрема в сегменті заліобетонних виробів. За даними досліджень, компанія є одним з лідерів у цьому секторі, зокрема у Хмельницькій області, де її продукція користується високим попитом. Також його продукція широко представлена у Тернопільській, Рівненській, Волинській, Одеській та Київській областях України.

На ТДВ «Хмельницькзаліобетон» реалізується серійне та масове виробництво. Підприємство має дві площадки в Хмельницькому: на вул. Чорновола розташоване головне підприємство з адміністративним корпусом і цехами, а на вул. Заводська – цех з виробництва будівельних розчинів та пінобетону. Обидві площадки мають залізничні колії для транспортування сировини та готової продукції, а також розгалужену мережу доріг для переміщення вантажів між цехами. Це забезпечує оперативну доставку продукції замовникам.

ТДВ "Хмельницькзаліобетон" переглянуло свою логістичну стратегію через підвищення залізничних тарифів. Оскільки транспортування продукції залізницею на відстань більше 200 км стало економічно не вигідним, підприємство сконцентрувалося на розвитку регіональних ринків збуту в межах цього радіусу. Завдяки впровадженню оптимізованої системи розміщення складів готової продукції вдалося суттєво скоротити логістичні витрати.

Незважаючи на те що підприємству вдалося досягти показників енергоспоживання нижчих за встановлені корпорацією "Укрбуд" нормативи, виробництво заліобетонних виробів продовжує характеризуватися високою енергоємністю, що ускладнює реалізацію продукції заводу.

Деревообробний напрямок став важливою частиною діяльності ТДВ "Хмельницькзаліобетон" завдяки суттєвій модернізації виробництва.

Підприємство встановило сучасний багатофункціональний верстат компанії "WEINIG", який виконує 90 різних операцій, що дозволило виготовляти високоякісні дерев'яні вироби сучасного дизайну. Технологічне оновлення також включало встановлення потужного сушильного обладнання та вдосконалення технічних засобів для різання деревини, завдяки чому підприємство тепер має можливість виробляє двері, вікна зі склопакетами.

Значним технологічним досягненням для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» стала модернізація другого цеху, де встановили автоматизовану комп'ютерну систему на бетонозмішувальному вузлі для виробництва товарного розчину. Завод виготовляє розчини для монолітного будівництва, а також для оздоблювальних робіт у будівництві. Впровадження сучасних суперпластифікаторів не лише суттєво підвищило міцність розчинів, але й дозволило радикально скоротити тривалість термічної обробки виробів з 14 до 1-3 год..

На підприємстві ТДВ «Хмельницькзалізобетон» завжди приділяли особливу увагу контролю якості, чим опікуються відділ технічного контролю та вимірювальна лабораторія. Постійно вдосконалюються процеси тестування всіх етапів виробництва – від сировини до готової продукції. Якість продукції підтверджується сертифікатами відповідності.

Враховуючи сучасні вимоги ринку щодо підтвердження не лише якості продукції, але й ефективності управління, керівництво впровадило систему управління якістю за міжнародним стандартом ISO 9001. Наразі на підприємстві функціонує акредитована лабораторія, а вся продукція має необхідні сертифікати, що підтверджують її відповідність встановленим стандартам. Паралельно до цього на заводі здійснюються роботи щодо вдосконалення виробничих процесів та їх оптимізації відповідно до ISO 9004.

У процесі модернізації виробництва ТДВ «Хмельницькзалізобетон» здійснило два важливі технологічні оновлення. У 2008 році було впроваджено екструдерну технологію фінської компанії «Elematic» для виготовлення попередньо-напружених плит перекриття вартістю 16 млн грн. Подальше

технологічне вдосконалення відбулося у 2013 році, коли встановили виробничу лінію фірми «Weiler» для виготовлення залізобетонних попередньо-напружених паль.

У 2017 році ТДВ «Хмельницькзалізобетон» розпочало нову сторінку свого розвитку, уклавши контракт з австрійською компанією DELTABLOC на виготовлення дорожніх обмежувачів, які швидко знайшли попит в автодорожньому будівництві країни. Протягом 2018-2022 років підприємство активно розширювало асортимент виробів для дорожньої галузі, а в 2021 році було введено в експлуатацію новий виробничий корпус, спеціалізований на виготовленні дорожніх елементів.

Впровадження сучасних технологій дозволило заводу не лише виготовляти залізобетонні, бетонні вироби різноманітних форм, але й постійно розширювати асортимент відповідно до мінливих потреб будівельного ринку.

Створення нового товариства «Мрія забудовника» в 2000 р. стало каталізатором розвитку виробництва металопластикових конструкцій на підприємстві. Додатково до основної діяльності, ТДВ «Хмельницькзалізобетон» пропонує комплексні послуги, що включають технічне обслуговування електродвигунів та різноманітні механічні роботи, доставку будівельних матеріалів до замовників, деревообробку та столярні роботи, торгівлю будматеріалами, а також надання місць на автостоянці та послуги спеціалізованої акредитованої лабораторії заводу.

Підприємство активно розвиває свою присутність у західному регіоні України, впроваджуючи клієнтоорієнтовану політику через систему знижок, можливість відстрочки платежів та власну логістику. Така стратегія роботи з будівельними компаніями та приватними замовниками демонструє позитивний вплив на зростання доходів, хоча компанія поки що зосереджена на внутрішньому ринку без виходу на міжнародний рівень.

Серед найвідоміших споживачів продукції та послуг підприємства можна назвати КП «Цивільжитлобуд», КП «Хмельницькбудзамовник», КП «Спецбудмеханізація», ТОВ «Будівельний альянс», КП «Житлобуд» та багато

інших відомих компаній міста та області.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» утримує лідерські позиції у вітчизняній будівельній галузі, виготовляючи широкий асортимент продукції для різних сегментів будівництва – від дорожніх конструкцій до столярних виробів. Підприємство орієнтується на постійне вдосконалення якості своєї продукції, щоб максимально задовольняти потреби споживачів та сприяти розвитку будівельної індустрії в цілому.

Перейдемо до розгляду організаційної структури заводу «Хмельницькзалізобетон».

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» керується у своїй діяльності принципами забезпечення високої якості продукції та оптимального обслуговування клієнтів при збереженні ефективності виробничих витрат. Для реалізації клієнтоорієнтованого підходу компанія впроваджує зміни як в організаційній структурі, так і в технологічних процесах. Структурно підприємство складається з головного виробництва, що включає три виробничі цехи, ремонтно-механічні майстерні, котельню, електроцех, а також має один дочірній підрозділ.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має чітко організовану виробничу структуру з трьома спеціалізованими цехами: перший виготовляє товарний бетон та залізобетонні вироби, другий займається виробництвом пінобетону та будівельних розчинів, а третій цех «Деревообробник» спеціалізується на столярних výroбах та ПВХ-конструкціях. Важливу роль у діяльності підприємства відіграє транспортний цех, який об'єднує залізничне господарство з власними під'їзними коліями та тепловозом, а також автомобільне господарство з парком вантажних автомобілів та бульдозерів. Ремонтно-механічні майстерні забезпечують безперебійну роботу всього обладнання та виготовлення нестандартного устаткування.

Завод «Хмельницькзалізобетон» володіє розгалуженою інфраструктурою з шістьма складськими приміщеннями, серед яких ключову роль відіграють склади арматури, матеріалів та готової продукції. До виробничої структури входять три цехи та спеціалізовані дільниці – арматурна, формувальна, сухих сумішей,

дільниця дрібноштучних виробів. З метою забезпечення належних умов праці на території підприємства розташовані їдальня та автостоянка для персоналу.

Завод «Хмельницькзалізобетон» забезпечує високий рівень якості продукції завдяки двом спеціалізованим підрозділам контролю. Відділ технічного контролю зосереджується на перевірці готової продукції, технологічного оснащення та проведенні профілактичних робіт для попередження дефектів. Лабораторія підприємства виконує більш специфічні функції, включаючи контроль якості сировини, моніторинг виробничих процесів та проведення науково-дослідних робіт для вдосконалення наявної продукції та розробки нових виробів.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має три основні організаційно-економічні відділи. Відділ організації праці і заробітної плати займається оптимізацією управління, нормуванням праці та розрахунками з персоналом. Відділ економіки проводить маркетингові дослідження, аналізує конкурентне середовище, формує цінову політику, відстежує зміни в законодавстві та готує фінансову звітність. Відділ матеріально-технічного забезпечення координує всі процеси постачання виробництва, від пошуку постачальників до організації своєчасної доставки необхідних матеріалів та сировини.

ДП «Маркет-збут», створене на базі відділів збуту і маркетингу ТДВ «Хмельницькзалізобетон», займається просуванням продукції на ринку та логістикою, оптимізуючи при цьому податкове навантаження компанії. Потужний транспортний цех підприємства, оснащений двома тепловозами та 19 одиницями різноманітної автотехніки, включаючи спеціалізовані транспортні засоби, не тільки забезпечує власні логістичні потреби, але й надає транспортні послуги стороннім організаціям, використовуючи свою розвинену залізничну та гаражну інфраструктуру.

Завод «Хмельницькзалізобетон» використовує лінійно-функціональну організаційну структуру, яка поєднує пряме лінійне управління та роботу спеціалізованих функціональних відділів на підприємстві (доадток Б, рисунок Б.1). Така модель забезпечує ефективне вирішення циклічних завдань та чітку регламентацію міжвідомчих взаємовідносин, при цьому вимагаючи від

керівництва високої компетентності та всебічного розуміння бізнес-процесів. Основною перевагою обраної структури є прозорість та простота організаційних зв'язків.

Завод «Хмельницькзалізобетон» успішно функціонує в умовах високої конкуренції, конкуруючи з понад 30 підприємствами Хмельницької області, що стимулює постійне підвищення якості продукції. Злагоджена робота всіх структурних підрозділів підприємства ґрунтується на чіткому розподілі функцій та детальних посадових інструкціях, які визначають організаційно-правовий статус кожного працівника. Аналіз діяльності підприємства підтверджує ефективність та оптимальність такої організаційної структури, що забезпечує стабільну роботу всього підприємства в цілому.

## **2.2 Аналіз основних економічних показників діяльності підприємства**

Виконаємо аналіз основних показників виробничої та економічної діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон», які наведені у таблиці Б.1 додатку Б. Основні показники роботи підприємства візьмемо з фінансової звітності за 2021-2023 рр., а також інших фінансової та технічної документації.

Дані таблиці свідчать про нестабільну динаміку обсягів реалізації продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон»: після спаду на 28,92% у 2022 р. відбулось зростання на 47,33% у 2023 р. в порівнянні з відповідним попереднім роком. Загалом протягом 2021-2023 рр. спостерігалась позитивна тенденція до поступового збільшення обсягів реалізації, що сприятливо вплинуло на виробничу діяльність підприємства.

Динаміка собівартості продукції відповідала змінам в обсягах реалізації: після її зниження на 25,64% у 2022 р. відбулось зростання на 48,69% у 2023 р., що в підсумку призвело до загального збільшення показника на 10,56% за 2021-2022 рр. Падіння показників у 2022 р. було спричинене війною та скороченням будівельної галузі, проте у 2023 р. відновлення попиту сприяло зростанню чистого доходу підприємства.

За 2021-2023 рр штат підприємства скоротився на 37 осіб (22,13% за весь період), проте середньорічна продуктивність праці зросла на 34,48%, що позитивно характеризує ефективність роботи ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

За 2021-2022 рр. фонд зарплати скоротився на 24,25% за весь період, а середньомісячна зарплата – на 11,5%. У 2023 р. відбулось зростання в порівнянні з попереднім роком: фонд зарплати збільшився на 32,61%, а середньомісячна зарплата – на 45,77%. Загалом за 2021-2023 рр. середньомісячна зарплата зросла на 29,01% завдяки підвищенню мінімальної зарплати в Україні та покращенню економічного стану підприємства у 2023 році.

Витрати на 1 грн реалізованої продукції мали тенденцію до зростання: з 0,78 у 2021 р. до 0,82 у 2022 р. та 0,83 у 2023 р. Збільшення показника на 5,58% за весь період є негативним явищем, спричиненим зростанням собівартості та зменшенням чистого прибутку. Втім, показник залишався в межах норми, не перевищуючи одиницю.

Вартість основних фондів збільшилась на 21,35% у 2022 р. у порівнянні з попереднім роком та зменшилась на 2,5% у 2023 р., загалом зрісши на 18,31% за весь період. Це позитивна тенденція, пов'язана з оновленням технічного устаткування і транспорту підприємства.

Оборотні фонди підприємства демонстрували стабільне зростання: на 24,06% у 2022 р. в порівнянні з попереднім роком та на 4,95% у 2023 р. у порівнянні з 2022 р., що в сумі дало збільшення на 30,19% за період. Це зростання зумовлене розширенням виробничої діяльності та обсягів реалізації продукції й послуг.

Незважаючи на прибутковість підприємства, його чистий прибуток знизився на 50,98% за 2021-2023 рр. У 2022 рр через війну показник впав до 27429 тис. грн, а у 2023 рр частково відновився до 38102 тис. грн, але не досяг довоєнного рівня, що негативно характеризує фінансові результати підприємства.

Рентабельність підприємства знизилась до 5,81% у 2022 р. та до 5,42% у 2023 р. Рентабельність продукції впала до 5,92% у 2022 р., але зросла до 8,23% у 2023 р. Хоча завод «Хмельницькзалізобетон» залишався прибутковим протягом

2021-2023 рр., обидва показники рентабельності продемонстрували загальну тенденцію до зниження.

Завод «Хмельницькзалізобетон» зберіг прибутковість у 2021-2023 рр. попри негативний вплив війни, економічної кризи, зростання цін на ресурси та мобілізації працівників. Однак керівництву варто звернути увагу на зниження показників прибутковості та рентабельності, що потребує відповідних управлінських рішень.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» – сучасне підприємство з виробництва будівельних матеріалів, що спеціалізується на збірному залізобетоні (переважно панелі), товарному бетоні та бетонному розчині. Обсяги реалізації продукції безпосередньо впливають на фінансові показники підприємства, його платоспроможність, ліквідність та рівень оплати праці персоналу заводу.

Чистий дохід від реалізації продукції заводу зазнав істотних коливань: у 2022 р. знизився до 576737 тис. грн (на 234656 тис. грн менше ніж у 2021 р.), але у 2023 р. відновився, зрісши на 272979 тис. грн порівняно з попереднім роком, і досягнувши значення 849716 тис. грн. Динаміка обсягів реалізації продукції показана на рисунку 2.1.

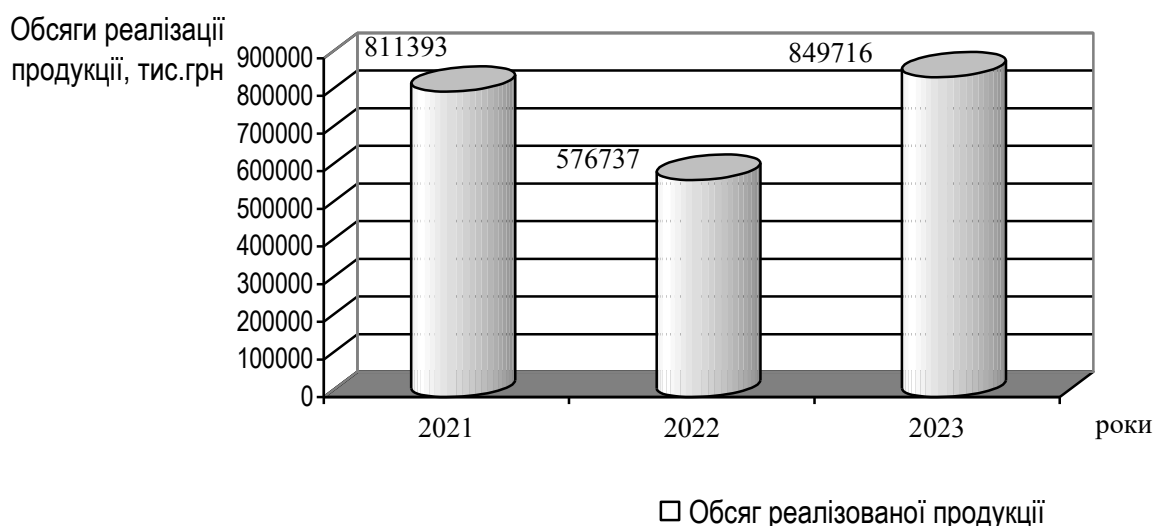


Рисунок 2.1 – Зміна показників реалізації продукції заводом «Хмельницькзалізобетон» протягом 2021-2023 рр.

Оперативність реалізації продукції є ключовим фактором ефективності діяльності заводу «Хмельницькзалізобетон». Швидке відвантаження продукції та надходження коштів забезпечують безперервність виробничого циклу та покращують фінансові показники підприємства. Аналіз динаміки продажів за останні три роки свідчить про зростання обсягів реалізації, що підтверджує високий попит на продукцію та ефективність виробничої та маркетингової стратегій підприємства.

На ТДВ «Хмельницькзалізобетон» собівартість продукції формується щомісяця та щороку на основі аналітичного обліку виробничих витрат. Цей показник, що складається з матеріальних і трудових ресурсів, є ключовим для оцінки ефективності роботи підприємства, оскільки впливає на прибуток та загальний фінансовий стан. Враховуючи важливість собівартості, економічні підрозділи приділяють особливу увагу її аналізу. З використанням таблиці Б.2 додатку Б проаналізуємо собівартість продукції підприємства у 2021-2023 рр.

На основі даних цієї таблиці ми можемо переконатись, що протягом 2021-2023 рр. на заводі собівартість продукції зростала. На ТДВ «Хмельницькзалізобетон» спостерігалось зростання собівартості продукції через збільшення обсягів реалізації. Хоча зазвичай зниження собівартості вважається позитивним фактором, що сприяє зростанню прибутку, на підприємстві протягом 2021-2023 рр. виявлено негативну тенденцію – темпи зростання собівартості дещо випереджали збільшення обсягів реалізації, що вказує на зниження ефективності роботи заводу.

На підприємстві спостерігалось поступове підвищення витрат на 1 гривню реалізованої продукції: у 2022 р. відбулося зростання на 4,61% порівняно з 2021 р., а в 2023 р. – ще на 0,92% відносно 2022 р. Така динаміка пояснюється тим, що темпи зростання собівартості випереджають темпи збільшення обсягів реалізації продукції. Динаміку витрат на 1 гривню реалізованої продукції протягом 2021-2023 рр. покажемо на рисунку 2.2.

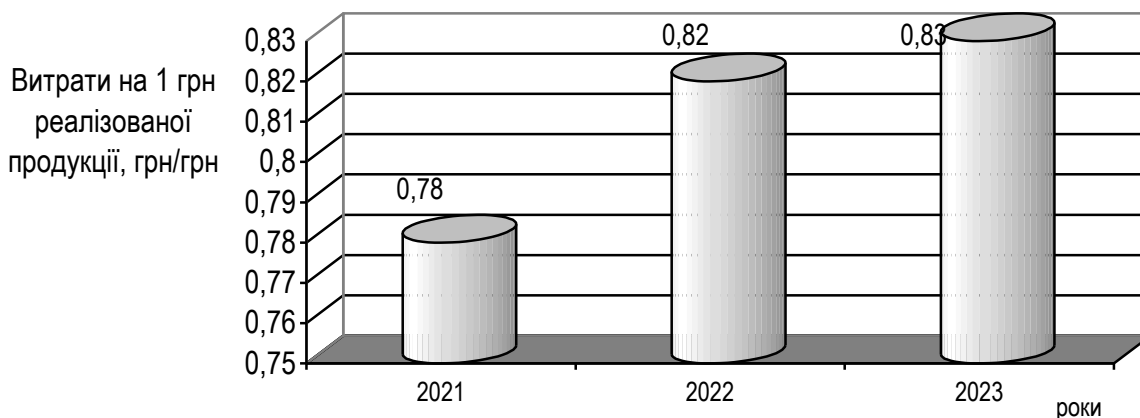


Рисунок 2.2 – Зміна показника витрат на 1 грн реалізованої продукції заводу «Хмельницькзалізобетон»

На формування чистого прибутку заводу впливають різні внутрішні та зовнішні чинники. Найбільш значущими серед внутрішніх факторів є обсяги реалізації, збільшення яких безпосередньо сприяє зростанню фінансового результату. При цьому собівартість продукції, як другий важливий фактор, має протилежний вплив на прибуток – її підвищення призводить до зменшення прибутковості підприємства.

Динаміку чистого прибутку заводу «Хмельницькзалізобетон» зобразимо на рисунку 2.3 для наочності.

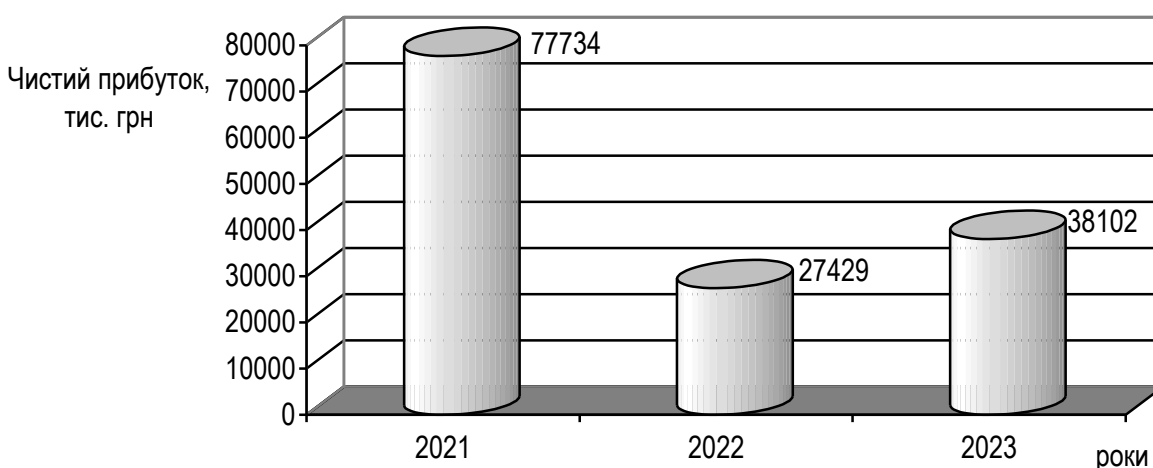


Рисунок 2.3 – Динаміка чистого прибутку заводу

За період 2021-2023 рр. діяльність заводу залишалася прибутковою, проте спостерігалися значні коливання фінансових результатів. Через війну в Україні та пов'язане з нею падіння попиту на продукцію, у 2022 р. прибуток зменшився більше ніж на 64,71%. Ситуація покращилася у 2023 р., коли прибуток зріс майже на 39% та досяг 37102 тис. грн. Однак, якщо розглядати весь період з 2021 по 2023 рр., чистий прибуток заводу скоротився на 51%, що є негативом в роботі.

У додатку Б у таблиці Б.3 зведені показники структури собівартості продукції заводу за економічними елементами витрат. За допомогою даних показників можна проаналізувати як змінювались окремі складові собівартості продукції з 2021 р. по 2023 р. на підприємстві.

Аналіз структури витрат ТДВ «Хмельницькзалізобетон» показує високу матеріало- та зарплатомісткість виробництва. Матеріальні витрати демонструють стійку тенденцію до зростання – від 75% у 2021 р. до 78% у 2023 р. Хоча частка витрат на оплату праці дещо знизилась з 17% до 15%, їх абсолютне значення зросло. Амортизація коливалась у межах 2,4-3,4%, а інші операційні витрати залишались незначними – близько 1% від загальної структури собівартості.

Динаміка операційних витрат ТДВ «Хмельницькзалізобетон» була неоднорідною. У 2022 р. спостерігалось загальне скорочення виробничих витрат на 20% порівняно з попереднім роком. Проте у 2023 р. відбулось суттєве зростання витрат майже на 40% через збільшення обсягів виробництва у відповідь на зростання попиту. Найбільше зростання показали матеріальні витрати – на 42%, а також інші операційні витрати – на 61%. Витрати на оплату праці та соціальні відрахування зросли приблизно на третину, тоді як амортизаційні відрахування збільшились найменше – на 17%.

Розглядаючи матеріально-технічну складову ТДВ «Хмельницькзалізобетон», варто відзначити ключові характеристики основних засобів підприємства. Вони зберігають свою початкову форму та властивості впродовж тривалого виробничого періоду, який охоплює декілька виробничих циклів. Важливою особливістю є те, що їхня вартість не переноситься на готову продукцію одразу, а поступово включається до собівартості в міру зношування

основних засобів.

Перш ніж провести розрахунки ефективності використання основних фондів, важливо відзначити специфіку їх структури на заводі «Хмельницькзалізобетон». Виробнича спрямованість підприємства визначила домінування двох основних категорій: машин та обладнання, а також будівель, споруд і передавальних пристроїв. Така структура є типовою для підприємств даного профілю та безпосередньо впливає на показники ефективності їх використання.

Основні показники ефективності використання виробничих фондів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведені у таблиці Б.4 додатку Б. Проаналізуємо їх поведінку протягом досліджуваного періоду.

Показник фондівдачі на заводі «Хмельницькзалізобетон» демонструє неоднорідну динаміку. Починаючи з доволі високого рівня 3,16 у 2021 р., він суттєво знизився до значення 1,85 у 2022 р. через скорочення обсягів виробництва. У 2023 р. спостерігалось часткове відновлення показника до 2,79. Незважаючи на загальну тенденцію до зниження, що свідчить про погіршення ефективності використання основних засобів, фондівдача залишається на достатньо високому рівні протягом всього аналізованого періоду.

Показник фондомісткості на заводі «Хмельницькзалізобетон», будучи оберненим до фондівдачі, відображає вартість основних фондів на кожну гривню виробленої продукції. Хоча зростання фондомісткості зазвичай розглядається як негативна тенденція, в даному випадку це було обумовлено об'єктивними причинами – модернізацією та оновленням основних фондів підприємства. Таким чином, збільшення фондомісткості може свідчити про технологічне переоснащення виробництва, що в довгостроковій перспективі має сприяти підвищенню ефективності роботи заводу.

Аналіз фондоозброєності на заводі «Хмельницькзалізобетон» показує стійку тенденцію до зростання. У 2022 р. відбулося значне підвищення показника на майже на 42% порівняно з 2021 р., а в 2023 р. спостерігалось подальше зростання на 7%. Це збільшення було зумовлене двома факторами: вимушеним скороченням

кількості працівників через мобілізацію та одночасним зростанням вартості основних фондів підприємства. Попри складні обставини, що призвели до такої динаміки, підвищення фондоозброєності є позитивним показником, який свідчить про зростання технічної оснащеності праці на підприємстві.

Проаналізуємо показники з праці на ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Продуктивність праці показує здатність працівників створювати певний обсяг продукції за одиницю часу, тоді як рівень оплати праці визначає їхню мотивацію та якість роботи. У таблиці Б.5 додатку Б наведені показники з праці і зарплати працівників заводу за 2021-2023 рр.

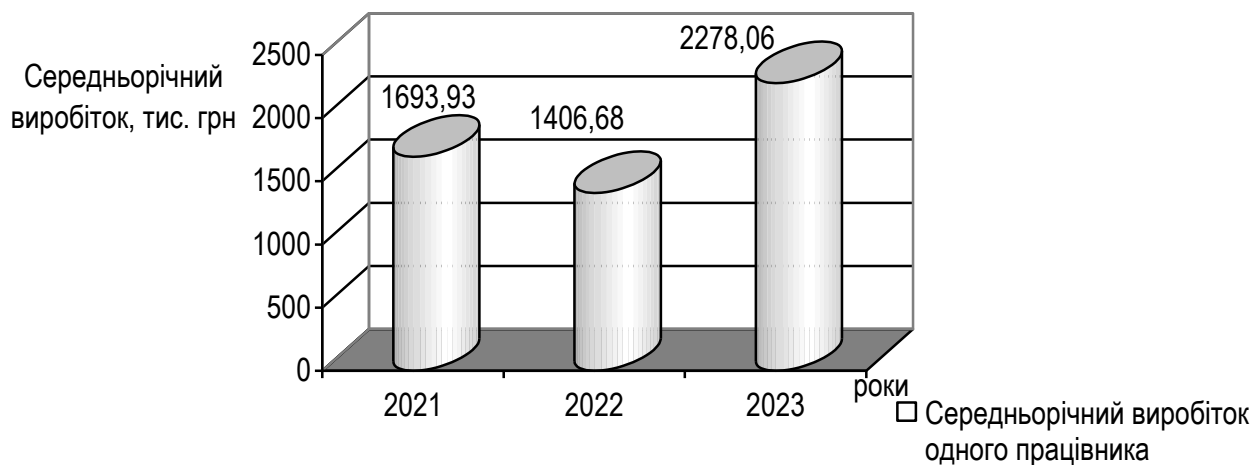
Продуктивність праці на заводі змінювалась нерівномірно: спад майже на 17% у 2022 р. порівняно з 2021 р., але значне зростання майже на 162% у 2023 р. відносно 2022 р. через збільшення виробництва при зменшенні кількості працюючих на підприємстві.

За 2021-2023 рр. продуктивність праці на підприємстві «Хмельницькзалізобетон» зросла на 34%, що видно з даних таблиці Б.5 додатку Б. Це відбулося завдяки збільшенню попиту на продукцію, відновленню будівництва в регіоні та підвищенню кваліфікації працюючих.

Продуктивність праці відіграє вирішальне значення для економічної ефективності підприємства. Зростання цього показника допомагає знизити витрати на виробництво, підвищити рентабельність та покращити загальні фінансові результати. Більш висока продуктивність також підвищує конкурентоспроможність продукції на ринку, створюючи передумови для успішного розвитку компанії. Проілюструємо динаміку показника продуктивності праці за допомогою діаграми на рисунку 2.4.

Для аналізу заробітної плати на заводі важливо розглядати її як складний економічний інструмент. Заробітна плата одночасно є ключовим елементом собівартості продукції та важливим чинником мотивації працівників. Її структура та рівень безпосередньо впливають на виробничі витрати підприємства, ефективність праці персоналу та загальну прибутковість заводу. Головне завдання підприємства – досягти оптимального балансу між витратами на оплату праці та

результативністю виробничого процесу, що дозволить забезпечити стійкий фінансово-економічний розвиток.



Р

Рисунок 2.4 – Динаміка показника продуктивності праці на підприємстві «Хмельницькзалізобетон»

На основі аналізу показників таблиці Б.5 додатку Б можна побачити, що у 2022 р. відбулося значне скорочення річного фонду заробітної плати на підприємстві на 24% порівняно з попереднім роком. Натомість у 2023 р. спостерігалася протилежна тенденція – зростання фонду оплати праці на 32% відносно показника 2022 р. Такі зміни зумовлені підвищенням продуктивності праці співробітників та зростанням мінімальної заробітної плати в Україні, що відображає загальну економічну динаміку та прагнення підприємства забезпечити належну винагороду працівникам.

У 2022 р. середньомісячна заробітна плата працівників підприємства зменшилася на 11% порівняно з попереднім роком. Проте 2023 р. приніс суттєві зміни – середня заробітна плата зросла на 45%, досягнувши 26897 гривень. Це підвищення розглядається як позитивний чинник, оскільки створює додаткову мотивацію для працівників. Збільшення зарплатні безпосередньо пов'язане з можливістю професійного зростання та підвищення індивідуальної продуктивності праці, що стимулює співробітників до більш ефективної роботи та

особистісного розвитку.

У 2023 р. на заводі було досягнуто оптимальне співвідношення між зростанням продуктивності праці та заробітної плати. Темп зростання продуктивності одного працівника становив майже 162%, що перевищує темп зростання його середньомісячної зарплати – 145%. Така динаміка вважається позитивною для підприємства, оскільки демонструє випередження темпів продуктивності над темпами зростання зарплатні, що свідчить про підвищення ефективності виробництва та раціональне використання трудових ресурсів.

Система управління кадрами у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має чітку галузеву структуру, характерну для підприємств з виробництва будівельних матеріалів. Кадровий склад сформовано з урахуванням специфіки роботи підприємства. Він включає три основні категорії: робітників, службовців, допоміжний персонал. Особливістю заводу є висока частка робітників – близько 75% від загальної чисельності. Ця обставина вимагає особливого підходу до управління та мотивації працівників, враховуючи специфіку їхньої роботи та значущість для виробничого процесу.

Управління персоналом у галузі виробництва будівельних матеріалів має низку специфічних особливостей. Серед них – підвищені вимоги до техніки безпеки через сезонність виробничих процесів, шкідливі умови праці, постійна потреба у підвищенні професійної кваліфікації персоналу через технологічну модернізацію устаткування. На заводі «Хмельницькзалізобетон» система матеріальної мотивації безпосередньо пов'язана з результативністю виробництва – обсягами виробленої продукції та її якістю. Це дозволяє створити ефективну систему стимулювання праці, яка заохочує співробітників до продуктивної та безпечної роботи.

У галузі виробництва будівельних матеріалів, включаючи ТДВ «Хмельницькзалізобетон», існує низка складних проблем в управлінні персоналом. Основними викликами є труднощі з залученням молодих кваліфікованих спеціалістів та висока плинність кадрів, що спричинена важкими умовами праці. Підприємство змушене здійснювати значні інвестиції в навчання

працюючих. Ці обставини вимагають комплексного та стратегічного підходу до формування кадрової політики, спрямованої на утримання талановитих фахівців та підвищення привабливості роботи на підприємстві.

Оцінка ефективності управління персоналом на підприємствах виробництва будівельних матеріалів, зокрема у ТДВ «Хмельницькзалізобетон», здійснюється через комплексний аналіз ключових показників. До них належать якість продукції, продуктивність праці, рівень травматизму, плинність кадрів. Особливу увагу приділяють кваліфікації працівників та їхній здатності опановувати нові технологічні рішення.

#### **2.4 Аналіз фінансового стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон»**

Для оцінки фінансового стану підприємства проаналізуємо основні його фінансові показники протягом досліджуваного періоду. В таблиці Б.6 додатку Б подано скорочений порівняльно-аналітичний баланс. Розглянемо представлені у ньому показники.

Динаміка активів заводу «Хмельницькзалізобетон» демонструє зростаючий тренд, особливо помітний у 2022-2023 рр., коли загальне збільшення склало 18% порівняно з незначним зростанням на 0,37% у попередньому періоді (2021-2022 рр.). Це зростання було забезпечено переважно суттєвим збільшенням оборотних активів на 32%, тоді як необоротні активи показали незначне зменшення на 1,8%. У структурі оборотних активів спостерігалось зростання за всіма ключовими позиціями: виробничі запаси зросли на 15%, незавершене виробництво – на 39%, дебіторська заборгованість – на 35%. Особливо помітним було збільшення грошових коштів та їх еквівалентів – більш ніж у 10 разів, а також зростання інших оборотних активів на 105%. Витрати майбутніх періодів також показали помірне зростання на 13%.

Структура активів заводу «Хмельницькзалізобетон» протягом 2021-2023 рр. характеризується домінуванням оборотних активів. Їх частка коливалась від 59%

у 2022 р. до 66% у 2023 р., що є типовим для виробничого підприємства. Необоротні активи склали меншу частину майна підприємства, досягнувши 33.% на кінець 2023 р. Така структура активів свідчить про достатньо високу мобільність капіталу підприємства та його здатність швидко реагувати на зміни ринкової ситуації.

Аналіз динаміки та структури капіталу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» демонструє високу фінансову стійкість підприємства. Власний капітал показує стабільне зростання: збільшення на 6% у 2022 р. та на майже 7% у 2023 р. Особливо важливим є те, що частка власного капіталу в структурі пасивів значно перевищує рекомендований рівень у 60%, коливаючись від 76% до 85% протягом аналізованого періоду. Такі показники свідчать про високу платоспроможність підприємства та його стабільний фінансовий стан, що дозволяє підприємству мати значну фінансову незалежність та стійкість до ринкових коливань.

Аналізуючи структуру пасивів ТДВ «Хмельницькзалізобетон», можна відзначити, що після власного капіталу другим за величиною джерелом фінансування є поточні зобов'язання і забезпечення, які складають 23% у 2023 р. Важливою особливістю фінансової структури підприємства є повна відсутність довгострокових зобов'язань протягом всього досліджуваного періоду, що свідчить про фінансову незалежність заводу від зовнішніх кредиторів та його здатність функціонувати без залучення довгострокових позик.

Стабільне фінансове становище ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є наслідком ефективної виробничо-господарської діяльності. Для об'єктивної оцінки фінансового стану необхідний комплексний аналіз показників ринкової стійкості підприємства за період 2021-2023 рр. Представимо ці показники у таблиці Б.7 додатку Б диплому.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначає здатність підприємства негайно погасити короткотермінові зобов'язання за допомогою грошових коштів. Розраховується як відношення грошових коштів (у балансі р. 1165) до поточних зобов'язань (у балансі р. 1695). Оптимальне значення 0,2-0,25 вказує на спроможність підприємства миттєво погасити 20-25% короткострокових боргів.

З наведених у таблиці Б.7 додатку Б даних видно, що показник абсолютної ліквідності у 2021-2023 рр. був у межах нормативних значень. Для прикладу, у 2021 р. він дорівнював 0,2, у 2022 р. його значення становило 0,04, в 2023 р. він досягнув 0,26. Можна стверджувати, що у цей час завод міг погасити частину короткострокові зобов'язань на основі використання його ліквідних активів.

Коефіцієнт поточної ліквідності (Current Ratio) показує здатність підприємства погашати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Обчислюється як відношення оборотних активів до поточних зобов'язань, демонструючи, скільки гривень оборотних коштів покриває кожен гривню короткострокових боргів.

За період 2021-2023 рр. коефіцієнт поточної ліквідності заводу перевищував нормативний діапазон 1-3, становлячи 3,28, 3,96 та 2,83 відповідно у цих роках. Хоча це позитивно для кредиторів, надмірні оборотні активи свідчать про їх неефективне використання, що підтверджується аналізом структури активів підприємства.

Коефіцієнт фінансової незалежності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» демонструє високий рівень автономії підприємства. При оптимальному діапазоні 0,5-0,6, показники заводу значно перевищували норму: 0,80 у 2021 р., 0,85 у 2022 р. та 0,77 у 2023 р. Це свідчить про те, що підприємство на 77-85% фінансується власними коштами, що може вказувати на недостатньо ефективне використання можливостей залучення зовнішніх інвестицій.

Коефіцієнт фінансової залежності заводу «Хмельницькзалізобетон», який є оберненим до коефіцієнта автономії, показав незначні коливання: 1,24 у 2021 р., 1,18 у 2022 р. та 1,31 у 2023 р. Зростання показника до 1,31 у 2023 р. свідчить про помірне збільшення частки позикових коштів у структурі капіталу. Оскільки значення перевищує одиницю, це вказує на раціональне використання залучених коштів підприємством.

Коефіцієнт фінансового ризику ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2021-2023 рр. дорівнює нулю через відсутність позикового капіталу. При оптимальному значенні до 0,5 та критичній межі 1, нульовий показник свідчить

про відсутність фінансових ризиків та повну фінансову автономію підприємства.

Фінансовий стан заводу «Хмельницькзалізобетон» за 2021-2023 рр. характеризується високою фінансовою стійкістю, повною платоспроможністю та відсутністю кредитних зобов'язань.

## **2.5 SWOT–аналіз діяльності промислового підприємства**

SWOT-аналіз виступає дієвим інструментом для оцінювання як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства. При цьому варто зазначити, що даний метод не забезпечує всю необхідну інформацію для прийняття управлінських рішень, проте дає змогу впорядкувати наявні дані щодо діяльності заводу. Основне призначення такого аналізу полягає у визначенні сильних та слабких аспектів підприємства, а також можливостей і загроз, які виникають у його зовнішньому оточенні. Цей аналітичний підхід орієнтований на виявлення потенційних перспектив відповідно до наявних ресурсів компанії, розпізнавання можливих загроз та розробку відповідних захисних заходів, що в підсумку сприяє формуванню стратегічних напрямків розвитку підприємства з урахуванням його конкурентних переваг на ринку.

SWOT-аналіз охоплює низку важливих завдань у стратегічному управлінні підприємством. Насамперед він спрямований на ідентифікацію тих можливостей, які відповідають наявним ресурсам організації, а також на виявлення потенційних загроз та розробку ефективних заходів для мінімізації їхнього впливу. Важливою складовою цього аналізу є також визначення сильних сторін підприємства та їх співставлення з наявними ринковими можливостями. Водночас метод дозволяє виявити слабкі місця організації та розробити стратегічні напрями для їх подолання. Кінцевою метою такого аналізу є виявлення конкурентних переваг компанії, що стає основою для формування її стратегічних пріоритетів розвитку.

Застосування методології SWOT-аналізу надасть можливість упорядкувати та структурувати інформацію про завод «Хмельницькзалізобетон» Такий

аналітичний підхід матиме подвійну користь: з одного боку, він допоможе виявити потенційні можливості для розвитку та ймовірні загрози для заводу, а з іншого - створить міцний фундамент для розробки дієвих стратегій майбутнього розвитку підприємства. Це комплексне дослідження стане важливим інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо подальшої діяльності підприємства.

Детальний аналіз діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» виявляє значну кількість його переваг на ринку. Підприємство має потужну виробничу базу та посідає провідні позиції у Подільському регіоні, суттєво випереджаючи своїх конкурентів, таких як Завод залізобетонних конструкцій, Хмельницький домобудівний комбінат та інших за обсягами виробництва та спектром послуг.

Завод досяг вигідного становища на ринку завдяки комплексу факторів: високій якості продукції, конкурентоспроможним цінам, впровадженню сучасних технологій та стабільному нарощуванню виробничих потужностей. Особливо важливим є зростання популярності підприємства серед споживачів. Додатковою конкурентною перевагою виступає гнучкість виробництва – завод пропонує широкий асортимент продукції, здатний швидко переналаштовувати виробничі лінії та виготовляти вироби на замовлення.

Сучасна стратегія розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон» демонструє далекоглядний підхід керівництва до управління підприємством. Попри війну та нестабільність в країні, завод продовжує модернізацію виробництва, що підтверджується впровадженням нової лінії з виготовлення металопластикових вікон. Важливим фактором стабільного функціонування підприємства є налагоджені довготривалі стосунки з постачальниками, які забезпечують своєчасне постачання якісних матеріалів. Особливу увагу керівництво приділяє розвитку кадрового потенціалу, реалізуючи прогресивну кадрову політику, спрямовану на залучення молодих та кваліфікованих спеціалістів.

Аналіз слабких сторін ТДВ «Хмельницькзалізобетон» виявляє низку суттєвих проблем у різних аспектах діяльності підприємства. Особливо помітними є труднощі з інноваційним розвитком продукції та недостатньо

розвинена система маркетингу. На виробництві спостерігаються проблеми з оптимізацією процесів та формуванням цінової політики, а також неповне завантаження виробничих потужностей, що призводить до простою частини обладнання. Ситуація ускладнюється обмеженням фінансуванням рекламної діяльності, внаслідок чого потенційні споживачі не отримують достатньої інформації про асортимент продукції та послуг підприємства. Така недостатня інформаційна присутність на ринку створює перешкоди для розширення клієнтської бази та зростання обсягів реалізації продукції.

Аналіз перспектив розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон» демонструє значний потенціал для розширення ринків збуту, включаючи можливість виходу на закордонні ринки та ринки інших областей України, що обумовлено високою якістю продукції заводу. Для реалізації цього потенціалу критично важливим є подальше вдосконалення системи якості відповідно до міжнародних стандартів.

Попри поточне лідерство на ринку та позитивну динаміку продажів, підприємство стикається з серйозними викликами. Зокрема, наявність морально та фізично застарілого обладнання створює ризики зниження виробничих показників та зростання витрат на ремонтні роботи. В умовах постійної конкурентної боротьби збереження ринкових позицій вимагає від керівництва заводу системного підходу до модернізації виробничої бази та впровадження ефективних стратегій утримання клієнтів. Своєчасне вирішення цих завдань дозволить підприємству не лише зберегти, але й посилити свої конкурентні переваги на ринку.

На основі проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновок, що для покращення діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» керівництву необхідно зосередитись на кількох ключових напрямках розвитку. Передусім важливо продовжувати розширення асортименту якісної продукції, зберігаючи конкурентоспроможні ціни, та активно працювати над залученням надійних платоспроможних клієнтів.

Суттєвим фактором успіху є вдосконалення системи управління персоналом через посилення мотивації працівників та впровадження сучасної системи

менеджменту якості. Особливої уваги потребує фінансовий менеджмент підприємства, зокрема контроль кредиторської заборгованості, формування резервного капіталу та своєчасний моніторинг заборгованостей від контрагентів і по заробітній платі. Реалізація цих заходів дозволить підприємству зміцнити свої ринкові позиції та забезпечити стабільний розвиток.

Спираючись на результати проведеного SWOT-аналізу (таблиця Б.8 додатка Б), можна визначити пріоритетні напрямки стратегічного розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Першочергового значення набуває поглиблене дослідження ринку для кращого розуміння потреб та преференцій споживачів, що дозволить підприємству більш точно відповідати запитам клієнтів. Паралельно з цим важливо активізувати інноваційну діяльність, зосередившись на розробці та впровадженні нових видів продукції. Не менш важливим елементом стратегії має стати модернізація системи управління, що створить підґрунтя для підвищення якості продукції та оптимізації всіх бізнес-процесів підприємства. Така комплексна стратегія розвитку дозволить заводу не лише зберегти, але й посилити свої конкурентні позиції на ринку.

### **Висновки до аналітичного розділу**

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є лідером українського ринку будівельних матеріалів. Підприємство не обмежується лише виготовленням будматеріалів різних видів, а й розширює свою діяльність через надання додаткових послуг – автопослуг, надання послуг акредитованої лабораторій заводу тощо. На виробництві застосовується масовий і серійний тип виробництва, а керування здійснюється за лінійно-функціональною структурою.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зберігає позитивну динаміку розвитку попри воєнний стан і складні економічні умови. Економічні показники за 2021-2023 рр. свідчать про високу адаптивність підприємства та ефективність його роботи в умовах ринкової нестабільності.

На заводі у 2021-2023 рр. спостерігалось збільшення обсягів виробництва та

реалізації продукції, проте собівартість зростала швидшими темпами, що негативно вплинуло на загальну ефективність діяльності підприємства.

Вартість основних засобів та оборотних фондів заводу зросла протягом досліджуваного періоду завдяки модернізації обладнання та розширенню виробництва.

У 2021-2023 рр. продуктивність праці працівників заводу зростала через оптимізацію штату та підвищення кваліфікації персоналу. Середньомісячна зарплата збільшилась також і перевищила 26000 грн у 2023 р. Перевищення темпів зростання продуктивності над темпами зростання зарплати свідчить про раціональну політику оплати праці на підприємстві.

На заводі «Хмельницькзалізобетон» система управління персоналом враховує галузеву специфіку та технологічні процеси. У структурі персоналу переважають робітники (75% від загальної кількості працюючих), що визначає особливості кадрової роботи на підприємстві.

Управління кадрами на заводі визначається специфікою виробництва – підвищеними вимогами до безпеки праці через складність та сезонність виконуваних робіт, постійною потребою в підвищенні кваліфікації через модернізацію устаткування. Матеріальна мотивація працівників «прив'язана» до обсягів та якості виробленої ними продукції.

Протягом 2021-2023 рр. чистий прибуток заводу знизився, але все одно був досить значним (38102 тис. грн у 2023 р.), також знизились показники рентабельності підприємства (до 5,42% у 2023 р.). Незважаючи на це, фінансовий стан підприємства залишався стабільним – завод зберігав платоспроможність та фінансову незалежність, не використовуючи довгострокові кредити.

SWOT-аналіз заводу «Хмельницькзалізобетон» виявив сильні, слабкі сторони підприємства, а також його можливості, загрози. Для подальшого розвитку заводу рекомендується зосередитись на ринкових потребах, дослідженні запитів споживачів, активізації інноваційної діяльності, розширенні асортименту та підвищенні якості продукції, кваліфікації виробничого персоналу.

### **3 ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»**

#### **3.1 Розробка системи підвищення ефективності діяльності заводу**

На сучасному етапі інтеграції України до міжнародного господарського комплексу, особливо з урахуванням нинішніх турбулентних процесів, постають нові завдання, які неможливо вирішити старими методами та підходами до управління ефективністю діяльності промислових підприємств. В умовах розвитку ринкових відносин економічна діяльність підприємства спрямована на нарощування конкурентних переваг та забезпечення стійкості своїх позицій, що суттєво залежить від своєчасного та правильного управління ефективністю його діяльності.

Управління ефективністю діяльності промислового підприємства являє собою комплексну систему взаємопов'язаних елементів, успішне функціонування якої можливе лише за умови скоординованих дій усіх складових, доцільно обраних методів управління, програми мотивацій та відповідного механізму управління ефективністю. Варто підкреслити особливу значущість управління ефективністю діяльності в кризові періоди, коли перед багатьма підприємствами постає завдання виживання. У такі моменти воно виконує критично важливу функцію, визначаючи характер взаємодії із зовнішнім середовищем, формуючи методологію системи та реалізуючи безпосередньо процес управління.

Питання управління ефективністю діяльності підприємства потребує безперервного вдосконалення методів управління, формування програми мотивацій і відповідного механізму управління, а також методології системи керування ефективністю діяльності заводу.

Через суттєву нестабільність економіки України важливим для будь-якого вітчизняного підприємства, в тому числі для ТДВ «Хмельницькзалізобетон», є формування системи управління ефективністю діяльності даного підприємства та

принципів її ефективного функціонування.

Управління розглядається як сукупність форм, прийомів, методів цілеспрямованого впливу на об'єкт управління для досягнення конкретних цілей.

Для розрізнення понять результативності та ефективності доцільно виокремити 2 види управління ефективністю діяльності суб'єкта господарювання:

– ефективне керівництво, що забезпечує інноваційний, перспективний розвиток та стратегічний успіх підприємства;

– результативне керівництво, що уможливорює тимчасове досягнення короткострокових цілей підприємства.

Основа управління підприємством полягає у визначенні ефективності її діяльності, яка оцінюється на базі єдиних методологічних принципів. Практичний досвід показує, що успішне здійснення діяльності вимагає комплексного підходу, який поєднує науково-технологічний аналіз із фінансово-економічним, комерційним та соціальним аспектами при розробці та реалізації проєктів. Важливим аспектом оцінки ефективності є врахування зміни цінності грошей у часі при зіставленні витрат і результатів. Особливу увагу слід приділяти факторам невизначеності та ризикам, які супроводжують будь-яку діяльність підприємства та можуть суттєво впливати на її результативність.

Системний підхід до управління ефективністю діяльності заводу «Хмельницькзалізобетон» покажемо у вигляді схеми на рисунку В.1 додатку В.

Управління ефективністю діяльності підприємства представляє собою комплексну систему принципів та методів, спрямованих на розробку й реалізацію управлінських рішень у всіх ключових аспектах діяльності заводу. Ефективність функціонування такої системи значною мірою залежить від якості її організаційного забезпечення, яке формується через взаємопов'язану структуру внутрішніх служб та підрозділів підприємства. Саме ці структурні одиниці відповідають за розробку та прийняття управлінських рішень щодо планування, формування, розподілу й використання прибутку, а також несуть безпосередню відповідальність за результати впровадження цих рішень у практичну діяльність підприємства.

Структурна модель управління ефективністю діяльності підприємства «Хмельницькзалізобетон» наведена на рисунку В.2 додатку В.

Управління ефективністю діяльності являє собою комплексну систему, що поєднує принципи та методи для розробки й впровадження управлінських рішень у всіх ключових аспектах роботи підприємства. Результативність цієї системи значною мірою залежить від якості її організаційного забезпечення. Організаційна структура управління ефективністю на підприємстві функціонує як єдиний механізм, що об'єднує внутрішні структурні служби та підрозділи. Ці підрозділи спільно працюють над розробкою та реалізацією управлінських рішень щодо формування, планування, розподілу та використання прибутку, при цьому несучи повну відповідальність за результати прийнятих рішень.

Процес формування організаційної структури управління підприємством базується на двох фундаментальних підходах до створення центрів управління - ієрархічному та органічному. Ієрархічна модель управління характеризується вертикальною системою передачі управлінських рішень та інформаційних потоків, де нижчі управлінські ланки підпорядковуються та контролюються вищими рівнями керівництва. Така система створює чітку вертикаль влади з різними рівнями управління, причому найбільш поширеними формами організації в межах ієрархічного типу стали проста лінійна, лінійно-функціональна та дивізіональна структури управління.

Органічний тип організаційної структури управління підприємством відрізняється від ієрархічного відсутністю жорсткої вертикалі влади, при цьому керівники підрозділів несуть повну відповідальність за результати роботи своїх команд. Такий підхід до формування підрозділів базується на специфіці конкретних завдань та проблем, що потребують вирішення, що робить структуру управління більш гнучкою та адаптивною до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Серед структур органічного типу найбільшого поширення набули проектна та матрична моделі організації управління.

Перший підхід до організації функціональних центрів управління базується на принципі автономності їхньої діяльності, де взаємодія з іншими

функціональними підрозділами відбувається виключно через обмін інформацією (рисунок В.3 додатку В).

Другий підхід до побудови функціональних центрів управління ґрунтується на принципах взаємопов'язаної діяльності, за якої функціональні підрозділи мають автономію у прийнятті більшості управлінських рішень у межах своєї компетенції, проте складні комплексні рішення розробляються та ухвалюються спільно з іншими функціональними службами підприємства через механізм взаємодії та координації.

Ефективність діяльності підприємств формується під впливом двох основних груп чинників: тих, що виникають всередині підприємства (внутрішніх), та тих, що діють із зовнішнього середовища (зовнішніх) (рисунок В.4 додатку В). В свою чергу, внутрішні фактори впливу на ефективність діяльності поділяють на основні та неосновні.

Вибір форм управління тісно пов'язаний зі специфікою господарської діяльності та фінансовою стратегією підприємства. Оскільки кожне підприємство має свої особливості, їхні моделі управління неминуче відрізняються, що призводить до формування різних стратегічних підходів. Серед основних типів можна виділити агресивну стратегію, яка спрямована на максимізацію прибутку через активне стимулювання збуту, та захисну стратегію, що фокусується на ретельному контролі витрат для збільшення прибутку в довгостроковій перспективі. Особливе місце займає диверсифікована стратегія, яка представляє собою збалансований підхід, поєднуючи елементи як агресивної, так і захисної стратегій, що дозволяє компенсувати їхні недоліки та посилити переваги. Отже, для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» найбільш прийнятною, на наш погляд, буде саме диверсифікована стратегія. Це пояснюється зниженням ефективності роботи заводу у 2022-2023 роках через війну, зниження попиту на його продукції через зменшення обсягів виконуваних будівельних робіт в Хмельницькій області та в Україні в цілому.

У системному підході до управління підприємницькою діяльністю ключовим критерієм ефективності виступає спроможність господарської системи

належно реагувати на зовнішні виклики та пристосовуватися до них. Управління виступає визначальним фактором та рушійною силою як на рівні окремого підприємства, так і на макроекономічному рівні.

Для покращення результативності та забезпечення стратегічного розвитку підприємства важливо розробити комплексну стратегію управління, що вдосконалим механізми формування та управління ефективністю діяльності. Процес управління ефективністю має здійснюватися відповідно до спеціально розробленої політики, де особливу увагу слід приділити визначенню пріоритетного напрямку використання результатів діяльності. Зокрема, важливим аспектом є тезаврація коштів, що сприятиме подальшому розвитку підприємства, покращенню його показників та підвищенню привабливості на ринку [12].

Система управління ефективністю діяльності повинна бути нерозривно пов'язана із загальною системою управління підприємством, адже управлінські рішення у будь-якій сфері діяльності мають прямий чи непрямий вплив на рівень прибутку. Саме прибуток виступає головним джерелом для фінансування подальшого розвитку підприємства та забезпечення зростання доходів як власників, так і працівників. Виходячи з цього, управління ефективністю діяльності підприємства можна визначити як процес, що базується на функціях менеджменту та включає використання відповідних інструментів і методів прийняття управлінських рішень щодо формування та розподілу прибутку, а також раціонального використання всіх доступних ресурсів підприємства для досягнення максимальних фінансових результатів та оптимізації фінансових ресурсів підприємства.

### **3.2 Впровадження підсистеми управління ефективністю виробничої діяльності підприємства**

Ефективність управління комерційним підприємством визначається передусім здатністю досягати поставлених цілей з оптимальним використанням

наявних ресурсів. Підприємство демонструє високу ефективність, коли спроможне виробляти та успішно реалізовувати максимальну кількість якісної продукції при мінімальних витратах. Важливо зазначити, що різні підприємства можуть досягати суттєво відмінних результатів, навіть використовуючи однакову кількість ресурсів, що підкреслює важливість ефективного управління.

Як зазначалось в теоретичному розділі диплому при розгляді концептуальних положень управління ефективністю діяльності підприємства «доцільно визначити, що управління ефективністю діяльності підприємства являє собою цілеспрямоване оперативне регулювання діяльності за напрямками управління ефективністю для забезпечення відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам» [14].

Ефективне функціонування ТДВ «Хмельницькзалізобетон», в першу чергу, залежить від стану його операційної (виробничої) системи. «Операційна діяльність являє собою основну діяльність підприємства, яка пов'язана з виробництвом і реалізацією продукції (робіт, послуг), забезпечує основну частку доходу і є основним джерелом формування цінності підприємства» [23]. Таким чином, управління ефективністю саме операційної діяльності є пріоритетним напрямком роботи для менеджменту підприємства [23].

Ефективність виробничої діяльності є фундаментальною складовою успішного управління підприємством та визначає його потенціал для стабільного розвитку. Саме через належне управління виробничими процесами підприємство може досягти оптимальних показників господарської діяльності. Кожне підприємство природно прагне досягти максимальних результатів, що стає можливим лише за умови впровадження ефективних управлінських практик та постійного контролю за результативністю діяльності. Такий підхід до управління дозволяє не лише підтримувати поточний рівень ефективності, але й створює підґрунтя для подальшого вдосконалення та розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Сутність управління ефективністю виробничої діяльності підприємства полягає у впровадженні комплексного системного підходу в менеджменті, який

спеціально розроблений та спрямований на досягнення та підтримку високої ефективності виробничих процесів на підприємстві.

Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства можна охарактеризувати як інтегрований комплекс стратегічних рішень та практичних заходів, що включає широкий спектр методологічних підходів та управлінських інструментів, спрямованих на оптимізацію продуктивності виробництва та досягнення найвищих показників результативності у виробничих процесах підприємства.

Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства представляє собою комплексний процес, який охоплює планування, організацію, моніторинг та оперативне коригування виробничих процесів. Головною метою цього управління є забезпечення найвищих показників продуктивності та якості продукції при одночасній мінімізації виробничих витрат. При цьому вся виробнича діяльність має бути зорієнтована на досягнення позитивних результатів та організована таким чином, щоб генерувати максимальний прибуток для власників підприємства.

Управління ефективністю виробничої діяльності має чітко визначену мету – досягнення оптимального балансу між результативністю виробничих процесів та мінімізацією витрат ресурсів. У цій системі виробнича діяльність підприємства, яка включає реалізацію його функцій через виконання специфічних робіт, виступає об'єктом управління. Управлінський апарат, представлений різними рівнями керівництва – від директора до керівників відділів та начальників цехів, бригадирів, є суб'єктом цього процесу. На них покладається відповідальність за впровадження та реалізацію різноманітних заходів, спрямованих на вдосконалення діяльності заводу та підвищення її ефективності.

В рамках управління ефективністю виробничої діяльності підприємства можна виділити декілька ключових напрямів роботи (рисунок В.5 додатка В). Першочергово це стосується управління ресурсами, що передбачає оптимізацію використання матеріальних компонентів, таких як сировина та комплектуючі, а також ефективне залучення трудових ресурсів та раціональне використання

фінансового капіталу. Наступним важливим аспектом є управління технологічними процесами, що включає вдосконалення роботи обладнання та методів обробки матеріалів. Істотну роль відіграє також управління організаційною структурою виробництва, що охоплює питання логістики та загального менеджменту виробничих процесів. Завершальним, але не менш важливим напрямком є управління якістю, метою якого є забезпечення високих стандартів продукції та послуг, що пропонуються підприємством.

Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства реалізується як циклічний процес, що складається з взаємопов'язаних етапів (рисунок В.6 додатка В). Спочатку відбувається визначення цілей діяльності, після чого здійснюється планування показників ефективності та розробка конкретних планів їх досягнення. Наступним кроком є безпосередня реалізація розроблених планів, яка супроводжується постійним моніторингом та контролем ефективності. На основі зібраних даних проводиться ґрунтовний аналіз досягнутих результатів, що дозволяє за необхідності вносити корективи у встановлені плани та цілі. Такий комплексний підхід забезпечує всебічне охоплення різних аспектів управління ефективністю та дозволяє досягати оптимальних результатів.

Управління ефективністю виробничої діяльності відіграє вирішальну роль у забезпеченні успішного функціонування підприємства, оскільки високоефективні виробничі процеси створюють значну конкурентну перевагу порівняно з компаніями, які нераціонально використовують свої ресурси. Завдяки оптимізації виробництва підприємства мають можливість суттєво збільшувати прибутковість через здатність виготовляти більший обсяг продукції та послуг при одночасному зниженні виробничих витрат.

Визначення кінцевої ефективності виробничої чи комерційної діяльності базується на традиційному методологічному підході, який передбачає обчислення співвідношення між отриманим ефектом (результатом) та понесеними витратами (використаними ресурсами). Для визнання діяльності ефективною, це співвідношення повинно перевищувати одиницю, що означає перевищення отриманих результатів над витраченими ресурсами.

Для досягнення вищої ефективності виробництва ТДВ «Хмельницькзалізобетон» необхідно зосередитись на комплексному підході до управління ресурсами. Це включає оптимізацію використання наявних ресурсів, виявлення та усунення проблемних ділянок виробництва, зниження операційних витрат та вдосконалення технологічних та виробничих процесів. Особлива увага має приділятися скороченню виробничого циклу, запобіганню простоїв обладнання та підвищенню ефективності використання основних фондів.

Досягнення цих цілей можливе лише за умови впровадження системи постійного моніторингу, збору та аналізу даних про результати основної виробничої діяльності. При цьому ефективність виробничого процесу має вимірюватися за допомогою взаємопов'язаної системи кількісних показників, які відображають ефективність використання всіх елементів виробничого процесу. Оцінка економічної ефективності підприємства базується на визначенні відповідних критеріїв та формуванні комплексної системи показників, що дозволяють об'єктивно оцінити результати діяльності.

Для характеристики ефективності виробництва на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» доцільно використовувати ряд показників (рисунок В.7 додатка В).

Система оцінки економічної ефективності виробництва базується на двох основних категоріях показників. До першої категорії належать узагальнюючі або інтегральні показники, які надають комплексну оцінку ефективності виробничого процесу. Сюди входять такі важливі параметри як динаміка зростання виробництва, співвідношення обсягу продукції до витрачених ресурсів, собівартість одиниці продукції, прибутковість відносно загальних витрат, загальна рентабельність підприємства, якісні характеристики продукції та послуг, а також стабільність кадрового складу.

Друга категорія включає часткові показники, які зосереджуються на оцінці ефективності використання окремих виробничих ресурсів - як тих, що застосовуються у виробництві, так і тих, що споживаються. Ці показники висвітлюють специфічні аспекти виробничого процесу, такі як ефективність

використання трудових ресурсів, основних виробничих фондів, матеріальних та фінансових ресурсів. Важливо зазначити, що саме конкретні показники слугують фундаментом для формування узагальнюючих показників ефективності.

Успішний розвиток ТДВ «Хмельницькзалізобетон» безпосередньо залежить від глибокого розуміння чинників, що впливають на його ефективність, причому оцінка ефективності нерозривно пов'язана з комплексним аналізом діяльності підприємства в цілому. У процесі управління ефективністю виробничої діяльності необхідно здійснювати постійний моніторинг та аналіз фінансово-господарських показників, що дозволяє не лише визначати поточну позицію підприємства на ринку, але й виявляти потенційні можливості для подальшого розвитку з урахуванням впливу різноманітних зовнішніх та внутрішніх факторів.

Ключовим фундаментом успішного менеджменту є належна організація операційних процесів підприємства. При цьому доцільність існування управлінської системи та її повноважень може бути виправдана виключно досягненням конкретних економічних результатів, які відповідають поставленим цілям та очікуванням.

### **3.3 Застосування сучасних технологій управління ефективністю діяльності на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»**

В українському бізнес-середовищі дедалі активніше впроваджуються інноваційні підходи до управління. Особливу увагу привертають дві методології - Business Performance Management (BPM) та Balanced Scorecard (BSC), які вважаються найбільш прогресивними (рисунок 3.1). Ці управлінські системи спрямовані передусім на те, щоб забезпечити ефективний збір, упорядкування та аналіз даних, що є критично важливими для розробки стратегічних рішень в управлінні підприємством.

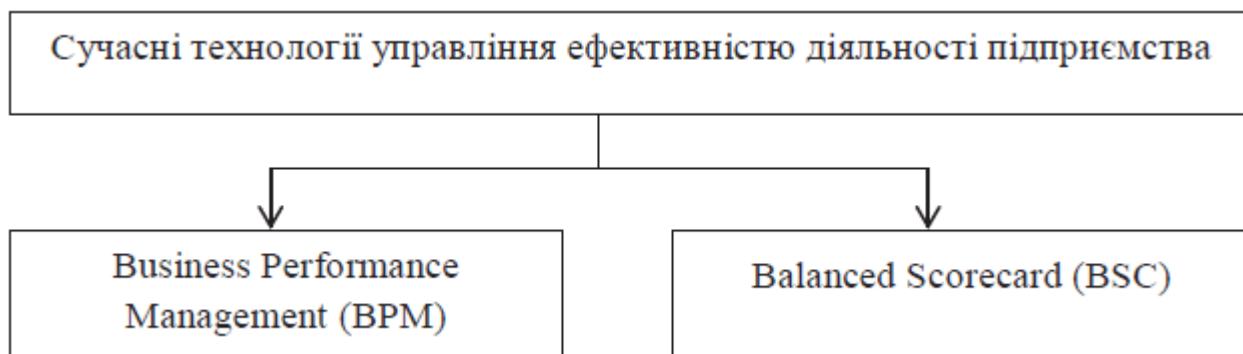


Рисунок 3.1 – Новітні концепції управління ефективністю діяльності підприємства

BPM - це система управління, орієнтована на перспективу розвитку підприємства. Її головна мета полягає у вдосконаленні можливостей компанії прогнозувати та планувати своє майбутнє. Це досягається через комплексний аналіз різних чинників, які впливають на реалізацію стратегічних цілей. Система передбачає постійне відстеження ключових показників ефективності та аналіз їх відхилень від запланованих значень. Важливою складовою BPM є формування детальної фінансової та управлінської звітності, яка служить надійною основою для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення ефективної діяльності підприємства.

У системі управління BPM виділяють два ключові підходи. Перший зосереджується на всебічному контролі якості та реалізується за принципом «знизу вгору», враховуючи ініціативи працівників на всіх рівнях підприємства. Другий підхід базується на точному визначенні цілей підприємства з акцентом на максимальне використання сильних сторін як окремих працівників, так і компанії в цілому. Цей підхід вимагає розробки чітких критеріїв оцінки якості роботи та встановлення індивідуальних показників ефективності для кожного співробітника. Таким чином, систему BPM можна розглядати як засіб підвищення ефективності роботи та підвищення продуктивності праці кожного з працюючих.

Система BPM, незважаючи на свої переваги, має певні суттєві обмеження та проблемні аспекти. Часто виникає розрив між стратегічними цілями та щоденною операційною діяльністю компанії. Серйозною проблемою є тенденція до

відокремленої оптимізації, коли керівники підрозділів прагнуть покращити показники власного відділу, навіть якщо це негативно впливає на роботу інших структурних підрозділів.

Система також характеризується недостатньою швидкістю реакції на зміни та зниженою надійністю прийнятих управлінських рішень. Крім того, процеси вдосконалення в рамках BPM часто відбуваються занадто повільно. Додатковим недоліком є проблема прихованих знань, коли важлива інформація та досвід не стають загальнодоступними в межах організації.

Balanced Scorecard (BSC) виходить за межі простої системи обліку, виступаючи ключовим елементом загальної системи управління підприємством. У сучасному бізнес-середовищі спостерігається постійна еволюція управлінських процесів. Сучасні керівники не обмежуються класичними методами управління, а активно впроваджують більш сучасні та ефективні інструменти.

Якщо раніше прийняття управлінських рішень базувалося переважно на фінансових показниках, то сьогодні виникає потреба в різноплановій інформації. В умовах динамічних ринків та інтенсивної конкуренції все більшої ваги набуває нефінансова інформація, особливо та, що стосується оцінки нематеріальних активів компанії.

У сучасному бізнесі, окрім традиційних цілей отримання прибутку та збільшення капіталізації, критичного значення набуває здатність компанії зміцнювати свої ринкові позиції та розвивати конкурентні переваги. Ключовими факторами успіху стають такі аспекти як відданість клієнтів бренду, спроможність підприємства підтримувати довготривалі відносини з клієнтами, використання передових технологій, ефективність бізнес-процесів та наявність висококваліфікованого персоналу. Всі ці чинники суттєво впливають на майбутню вартість підприємства.

Balanced Scorecard виступає саме тим інструментом, який дозволяє не лише оцінювати ці важливі нефінансові показники, але й відкриває нові перспективи для ефективного стратегічного управління.

Balanced Scorecard є комплексною системою стратегічного управління, яка

оцінює ефективність діяльності підприємства через спеціально підібрану систему показників. Особливість цієї системи полягає в тому, що вона охоплює всі стратегічно важливі аспекти діяльності організації - від фінансових результатів та виробничих показників до маркетингових досягнень. Такий всебічний підхід забезпечує збалансовану оцінку різних сфер діяльності підприємства та їх внеску у досягнення стратегічних цілей.

Концепція BSC була представлена Р. Капланом та Д. Нортеном у 1992 р. Вона з'явилася в результаті дослідження різноманітних методів оцінки ефективності діяльності підприємств (рисунок 3.2).

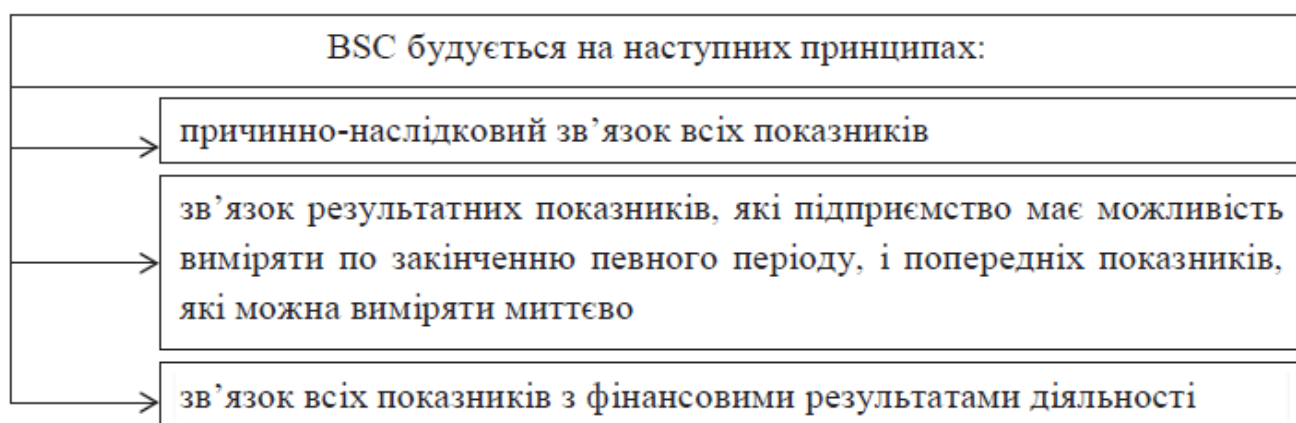


Рисунок 3.2 – Принципи концепції BSC

Розробники Balanced Scorecard дійшли висновку, що використання лише фінансових метрик не дає повноцінного уявлення про ефективність організації. Саме тому BSC включає чотири ключові перспективи оцінки: фінансову складову, ринкову позицію, внутрішні бізнес-процеси, а також навчання і розвиток персоналу.

Особливість системи BSC полягає в тому, що вона перетворює загальну місію та стратегічні цілі підприємства у взаємопов'язану систему вимірюваних показників. Це дозволяє створити цілісну картину діяльності організації та забезпечити комплексний підхід до оцінки її ефективності.

Balanced Scorecard оцінює діяльність підприємства за чотирма взаємопов'язаними напрямками. Перший – фінансовий аспект – зосереджується на

оцінці економічної ефективності та рентабельності вкладеного капіталу. Другий напрям аналізує цінність продукції та послуг компанії з точки зору споживачів. Третій вимірює ефективність організації внутрішніх бізнес-процесів. Четвертий напрям оцінює потенціал компанії до інновацій та розвитку, включаючи її здатність адаптуватися до змін, сприймати нові ідеї та постійно вдосконалюватися.

Важливою особливістю системи є розподіл показників на «пізні» та «ранні». Фінансові показники вважаються «пізніми», оскільки відображають вже здійснені події, на які вже неможливо вплинути. Натомість показники ринкової позиції, бізнес-процесів та розвитку персоналу є «ранніми», оскільки дозволяють своєчасно виявляти можливі проблеми та вживати необхідних заходів.

Важливо розуміти, що впровадження навіть найсучаснішої управлінської технології саме по собі не гарантує суттєвих позитивних змін у діяльності підприємства. Успіх впровадження нових методів управління значною мірою залежить від того, наскільки реалістичні очікування керівництва щодо їх результативності. Ефективне управління підприємством вимагає збалансованого підходу, який передбачає гармонійне поєднання перевірених часом методів роботи з інноваційними управлінськими технологіями. Такий підхід дозволяє вдосконалювати наявні бізнес-процеси, спираючись як на накопичений досвід, так і на сучасні управлінські інструменти.

Нами рекомендується для підвищення ефективності діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» сформувати та впровадити збалансовану систему показників (таблиця В.1 додатка В), яка буде враховувати специфіку даного підприємства з виробництва будівельних матеріалів. Вона включає взаємопов'язані цілі та показники у чотирьох ключових перспективах, що дозволить забезпечити комплексний підхід до управління ефективністю.

Особливу увагу має бути приділено показникам якості продукції та ефективності виробництва, оскільки це критично важливо для підприємства даної галузі. Також враховано необхідність постійного розвитку персоналу та впровадження інновацій для підтримання конкурентоспроможності на ринку

будівельних матеріалів.

Усі показники ефективності та стратегічні цілі підприємства формують цілісну, взаємопов'язану систему (рисунок В.8 додатка В), яка відображає загальну стратегію компанії. Існує тісний взаємозв'язок між різними цілями та індикаторами - досягнення успіху в одному напрямку неминуче впливає на результативність в інших сферах діяльності підприємства.

Збалансована система показників (BSC) для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» включає такі складові:

1. Фінансова перспектива. Серед стратегічних цілей варто виділити: збільшення прибутковості підприємства, забезпечення стабільного зростання доходів, оптимізацію витрат виробництва. Серед ключових показників: рентабельність продукції: цільове значення 20%, щорічне зростання виручки: цільове значення 15%; зниження витрат на енергоносії: цільове значення -20% від попереднього року.

2. Клієнтська перспектива. Стратегічні цілі: підвищення задоволеності клієнтів, розширення клієнтської бази, збільшення частки ринку. Ключові показники: індекс задоволеності клієнтів: цільове значення 90%, кількість нових клієнтів: цільове значення +20% на рік, частка ринку: цільове значення 30%, відсоток повторних замовлень: цільове значення 70%.

3. Перспектива внутрішніх бізнес-процесів. Стратегічні цілі: підвищення якості продукції та послуг, оптимізація виробничого циклу, зменшення відходів виробництва. Ключові показники: відсоток бракованої продукції: цільове значення – менше 1%; тривалість виробничого циклу: цільове значення -15%; коефіцієнт використання матеріалів: цільове значення 95%; енергоефективність виробництва: цільове значення +10%; покращення якості послуг: цільове значення 80% задоволеність клієнтів.

4. Перспектива навчання та розвитку. Стратегічні цілі: підвищення кваліфікації персоналу, впровадження інноваційних технологій, покращення умов праці, підвищення продуктивності праці. Ключові показники: кількість годин навчання на одного працівника: цільове значення 40 год/рік; кількість

впроваджених інновацій: цільове значення 5 на рік; підвищення кваліфікації працівників: цільове значення 15% працівників мають пройти навчання за рік.

Далі у збалансованій системі показників (BSC) для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» доцільно виділити, на наш погляд, такі стратегічні ініціативи;

1. Фінансові: впровадження системи управління витратами, розробка програми оптимізації запасів, автоматизація фінансового планування.

2. Клієнтські: створення системи управління відносинами з клієнтами (CRM), розробка програми лояльності, розширення асортименту продукції.

3. Внутрішні процеси: модернізація виробничого обладнання, вдосконалення системи управління якістю, оптимізація логістичних процесів.

4. Навчання та розвиток: розробка програми навчання персоналу, впровадження системи мотивації, створення системи управління знаннями.

Запропонована до застосування на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» матриця BSC представляє собою комплексний інструмент управління ефективністю діяльності підприємства. Вона відображає взаємозв'язок між різними аспектами діяльності та показує, як досягнення цілей в одній перспективі впливає на результати в інших.

### **Висновки до проєктного розділу**

У проєктно-рекомендаційному розділі кваліфікаційної роботи магістра ми розглянули основні заходи щодо формування системи управління ефективністю діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Нами розроблено систему підвищення ефективності діяльності заводу у вигляді побудови структурної моделі.

Управління ефективністю діяльності являє собою комплексну систему, яка поєднує принципи та методи для розробки управлінських рішень у всіх головних аспектах роботи підприємства. Результативність такої системи значною мірою залежить від якості її організаційного забезпечення. Організаційна структура управління ефективністю на підприємстві функціонує як єдиний механізм, що

об'єднує внутрішні підрозділи та служби. Вони спільно працюють над розробкою та реалізацією управлінських рішень щодо формування, планування, розподілу та використання прибутку.

Розглянуто також дві основні групи чинників впливу на ефективність діяльності заводу. До них відносять внутрішні, які виникають всередині підприємства, та зовнішні, які діють із зовнішнього середовища. В свою чергу, внутрішні фактори впливу на ефективність діяльності поділяють на основні та неосновні, аналізу яких також приділена увага.

Вибір форм управління тісно пов'язаний зі специфікою господарської діяльності та фінансовою стратегією підприємства. Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» найбільш прийнятною, на наш погляд, буде диверсифікована стратегія, яка поєднує елементи як агресивної, так і захисної стратегій, що дозволяє компенсувати їхні недоліки та посилити переваги.

Також у проектному розділі значну увагу приділено впровадженню підсистеми управління ефективністю саме виробничої діяльності на ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Це пов'язано зі специфікою роботи даного промислового підприємства, для якого організація та управління виробничою діяльністю займає перше місце серед інших видів робіт. В рамках управління ефективністю виробничої діяльності даного заводу ми виділили декілька ключових напрямів роботи: управління ресурсами, управління технологічними процесами, управління організацією виробництва, управління якістю., кожен з яких розглянули більш детально. Розглянуто також етапи процесу управління ефективністю виробничої діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та систему показників ефективності виробництва для даного заводу.

Крім того, у проектному розділі диплому нами запропоновано застосування сучасних технологій управління ефективністю діяльності на ТДВ «Хмельницькзалізобетон», зокрема Balanced Scorecard (BSC). Застосування системи збалансованих показників (BSC) у практиці діяльності даного заводу дасть можливість провести збалансовану оцінку різних сфер діяльності підприємства та їх внеску у досягнення його стратегічних цілей.

## ВИСНОВКИ

У даній дипломній роботі розглядаються питання управління ефективністю діяльності підприємства на прикладі ТОВ «Хмельницькзалізобетон».

Перший розділ диплому містить дослідження теоретичних засад управління ефективністю діяльності підприємства. Зокрема у ньому розглядаються теоретичні основи категорії «ефективність», сутність та значення управління ефективністю виробничої діяльності підприємства, принципи та критерії оцінки ефективності управлінської діяльності.

Другий розділ диплому присвячений аналізу господарської діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон», де проаналізовано його основні техніко-економічні показники, а також ефективність його функціонування протягом 2021-2023 рр.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є лідером українського ринку будівельних матеріалів. Підприємство не обмежується виготовленням будматеріалів різноманітних видів, товарного бетону та розчину, а й розширює свою діяльність через надання автопослуг, послуг акредитованої лабораторії заводу, займається виробництвом столярних виробів, металопластикових вікон, дверей тощо. На виробництві застосовується масовий і серійний типи виробництва, а керування здійснюється за лінійно-функціональною структурою.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зберігає позитивну динаміку розвитку попри воєнний стан та складні економічні умови. Основні економічні показники за 2021-2023 рр. свідчать про адаптивність підприємства та ефективність його роботи в умовах ринкової нестабільності.

На заводі протягом 2021-2023 рр. спостерігалось збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, робіт, послуг. Собівартість продукції також демонструвала зростання. При цьому темпи зростання витрат перевищували темпи зростання обсягів виробництва, що негативно вплинуло на загальну ефективність діяльності. Це було пов'язано зі зростанням вартості енергоносіїв та мінімальної зарплати в Україні.

Вартість основних засобів та оборотних фондів заводу зросла протягом

досліджуваного періоду завдяки модернізації обладнання та розширенню виробництва.

Протягом 2021-2023 рр. продуктивність праці працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зростає через скорочення штату (мобілізація) та підвищення кваліфікації персоналу. При цьому середньомісячна зарплата збільшилась також і перевищила 26 тис. грн у 2023 р. Перевищення темпів зростання продуктивності над темпами зростання зарплати свідчить про раціональну політику оплати праці на підприємстві.

Аналіз трудових показників показав, що продуктивність праці на заводі за період 2021-2023 рр. зростає на 34%. Це відбулося завдяки збільшенню попиту на продукцію, відновленню будівництва в регіоні та підвищенню кваліфікації працюючих. Більш висока продуктивність також підвищує конкурентоспроможність продукції на ринку, створюючи передумови для успішного розвитку компанії.

Аналіз заробітної плати показав, що у 2022 р. відбулося значне скорочення річного фонду зарплати на підприємстві на 24% порівняно з попереднім роком, а у 2023 р. спостерігалось зростання фонду оплати праці на 32% відносно показника 2022 р. За весь період 2021-2023 рр. фонд зарплати на заводі майже не змінився (зростання становило незначні 0,46%). Ці зміни зумовлені підвищенням продуктивності праці співробітників та зростанням мінімальної заробітної плати в Україні.

Середньомісячна зарплата одного працюючого на підприємстві за весь досліджуваний період зростає на 29,01% і на кінець 2023 р. перевищила 26 тис. грн.

Управління кадрами на заводі визначається специфікою виробництва – підвищеними вимогами до безпеки праці через складність і сезонність робіт, постійною потребою в підвищенні кваліфікації. Матеріальна мотивація працівників «прив'язана» до обсягів та якості виробленої продукції.

Протягом 2021-2023 рр. чистий прибуток заводу знизився і досягнув значення 38 млн. 102 тис. грн у 2023 р. Знизились показники рентабельності підприємства та продукції. Незважаючи на це, фінансовий стан підприємства

залишався стабільним – завод зберігав платоспроможність та фінансову незалежність, не використовуючи довгострокові кредити.

Проведений нами SWOT-аналіз ТДВ «Хмельницькзалізобетон» виявив сильні та слабкі сторони, а також можливості, загрози для підприємства. Для подальшого розвитку та підвищення ефективності роботи заводу доцільно зосередитись на ринкових потребах, дослідженні запитів споживачів, активізації інноваційної діяльності, розширенні асортименту та підвищенні якості продукції, кваліфікації виробничого персоналу.

У проєктному розділі диплому розглянуто основні заходи щодо формування системи управління ефективністю діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Нами розроблено систему підвищення ефективності діяльності заводу у вигляді структурної моделі.

Також розглянуто дві основні групи чинників впливу (внутрішні та зовнішні) на ефективність діяльності заводу. В свою чергу, внутрішні фактори впливу поділяють на основні та неосновні, аналізу яких також приділена увага.

Вибір форм управління тісно пов'язаний зі специфікою господарської діяльності та фінансовою стратегією підприємства. Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» найбільш прийнятною, на наш погляд, буде диверсифікована стратегія, яка поєднує елементи як агресивної, так і захисної стратегій, що дозволяє компенсувати їхні недоліки та посилити переваги.

У проєктному розділі значну увагу приділено впровадженню підсистеми управління ефективністю саме виробничої діяльності на ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Це обумовлено специфікою роботи заводу з виробництва будівельних матеріалів, для якого організація та управління виробничою діяльністю займає перше місце серед інших видів робіт. В рамках управління ефективністю виробничої діяльності ми виділили декілька ключових напрямів роботи: управління ресурсами, управління технологічними процесами, управління організацією виробництва, управління якістю., кожен з яких розглянули більш детально. Розглянуто також етапи процесу управління ефективністю виробничої діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та систему

показників ефективності виробництва для даного заводу.

Крім того, у проєктному розділі диплому нами запропоновано застосування сучасних технологій управління ефективністю діяльності на ТДВ «Хмельницькзалізобетон», зокрема Balanced Scorecard (BSC). Застосування системи збалансованих показників (BSC) у практиці діяльності даного заводу дасть можливість провести збалансовану оцінку різних сфер діяльності підприємства та їх внеску у досягнення його стратегічних цілей.

Balanced Scorecard є комплексною системою стратегічного управління, яка оцінює ефективність діяльності підприємства через спеціально підібрану систему показників. BSC включає чотири ключові перспективи оцінки: фінансову складову, ринкову позицію, внутрішні бізнес-процеси, а також навчання і розвиток персоналу. Особливість цієї системи полягає в тому, що вона охоплює всі стратегічно важливі аспекти діяльності організації. Такий всебічний підхід забезпечує збалансовану оцінку різних сфер діяльності підприємства та їх внеску у досягнення стратегічних цілей.

Значна увага має бути приділена показникам якості продукції та ефективності виробництва, оскільки це критично важливо для підприємства будівельної галузі. Також враховано необхідність постійного розвитку персоналу та впровадження інновацій для підтримання конкурентоспроможності на ринку будівельних матеріалів. Усі показники ефективності та стратегічні цілі підприємства формують цілісну, взаємопов'язану розглянуту нами систему, яка відображає загальну стратегію компанії.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Кодекс законів про працю України (Затверджується Законом №322-VIII ([322а-08](#)) від 10.12.71 ВВР, 1971, додаток до №50, ст. 375).
2. Господарський кодекс України // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144.
3. Податковий кодекс України // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, №13-14, ст. 112.
4. Батракова Т. І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування // Економічний аналіз. 2015. Т. 19, № 2. С. 13–19. Режим доступу: <http://surl.li/iptlfq>
5. Білик О.Т. Мотиваційні аспекти економіки України: суперечності та шляхи їх вирішення // Україна: аспекти праці.- К.- 2014.- №3. - 234 с.
6. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. Київ : Кондор Видавництво, 2016. 378 с. Режим доступу: <http://surl.li/njlxua>
7. Васильєв О. В., Уваров І. С. Сучасні підходи до формування організаційно-економічного механізму забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства // Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: Матеріали ІІ Інтернет-конференції (м. Харків, 29 листопада 2019 р.). Харків, НДІ ПЗІР НАПрН України, 2019. С. 89-100.
8. Гречко А. В., Гречухін А. С. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства [Електронний ресурс] /А. В. Гречко, А. С. Гречухін // Ефективна економіка. 2016. №1. – Режим доступу: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1\\_2016/44.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2016/44.pdf).
9. Гринько Т. В., Дудніченко А. В. Проблеми забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства // Економічний простір. 2019. № 142. С. 149–160.
10. Грیشнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник. – К.: Знання, 2016. – 559 с.
11. Данилюк Д. О., Серeda Г. В. Методи управління в умовах війни. Вісник

студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2023. №15. т.2.  
Режим доступу: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/14699>

12. Ізмайлова, К. Обґрунтування економічних рішень щодо підвищення ефективності проектів на передінвестиційній стадії / К. Ізмайлова // Економіка України. – 2011. – № 10. – С. 79–87.

13. Косянчук Т. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства за сучасних умов / Т. Косянчук, С. Кучма // Економічні науки. – 2014. – № 3. – С. 113–116.

14. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: Монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ. 2018. 205 с

15. Лизунова О. М., Придятько Е. М. Управління ефективністю діяльності підприємства // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2017. Вип. 23–2. С. 58–61.

16. Лизунова О. М., Пуханов О. О. Забезпечення ефективності діяльності підприємства // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 12(1). С. 187–190.

17. Менеджмент персоналу. За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2016. – 398 с.

18. Миронюк А. Особливості та напрямки управління персоналом підприємств у сучасних умовах / Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (7 листопада 2018 р.) / Відп. ред. проф. Л. М. Черчик. – Луцьк, 2018. – С. 112-113.

19. Нога І. М., Скриньковський Р. М., Павловські Г. Діагностика ефективності застосування інформаційних технологій в управлінні підприємствами // Бізнес Інформ. 2016. № 9. С. 241-245.

20. Операційний менеджмент : навч. посіб. / І. А. Маркіна, О. М. Помаз, Ю. В. Помаз ; за ред. І. А. Маркіної. – Полтава : ПДАА, 2018. – 244 с.

21. Опитування щодо впливу війни на підходи до управління людським

капіталом. Deloitte, 2022. Режим доступу: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-NC\\_UKR.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-NC_UKR.pdf)

22. Офіційний сайт ТДВ «Хмельницькзалізобетон»: [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://hzb.com.ua>

23. Пенська І. О. Організація планування операційної діяльності на підприємствах. Ефективна економіка. 2021. № 5. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8910>

24. Ратушняк О. Г. Операційний менеджмент : електрон. навч. посіб. / О.Г. Ратушняк. – Вінниця : ВНТУ, 2016. – 243 с.

25. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. Ефективна економіка. 2019. № 6. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7126>

26. Сумець О. М. Проектування операційних систем : підручник. – Київ : Університет «КРОК», 2021. – 322 с.

27. Тарасенко Н.В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства. – Львів: ЛБІ НБУ, 2015. – 485 с.

28. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.

29. Чернов В.І., Оленич Є.І. Нормування праці: Навч-метод. Посібник для самост. вивч. дисц./ За ред. Є.І. Оленич. – К.: КНЕУ, 2015. – 148 с.

30. Шелеметьєва Т. В., Маляр Е. М. Формування механізму підвищення ефективності діяльності промислового підприємства // Вісник економічної науки України. 2016. № 1. С. 167–170.

31. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект [Електронний ресурс] / Ярославський А. О. // 2018 – Режим доступу: <http://surl.li/tquvxo>

32. Lozovan V., Dzhala R., Skrynkovskyy R., Yuzevych V. Detection of specific

features in the functioning of a system for the anti-corrosion protection of underground pipelines at oil and gas enterprises using neural networks // Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2019. Vol. 1. No 5 (97). P. 20–27.

33. Lozovan V., Skrynkovskyy R., Yuzevych V., Yasynskiy M., Pawlowski G. Forming the toolset for development of a system to control quality of operation of underground pipelines by oil and gas enterprises with the use of neural networks // Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2019. Vol. 2. No. 5(98). P. 41–48.

34. Pavlenchyk N., Pavlenchyk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR). 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514.

35. Skrynkovskyy R. M., Sopilnyk L. I., Tsyuh S. I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // Business Inform. 2020. № 4. P. 191–199. Режим доступу: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>

36. Skrynkovskyy R., Pavlenchyk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchyk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2022. № 8(4). P. 188–214.