



## 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 найменування  
 Спеціальність 073 Менеджмент  
 Код і найменування  
 Освітня програма Бізнес-адміністрування  
 Найменування

ЗАТВЕРДЖУЮ:  
 Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
 "1" 09 2025 р.

### ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Паюк Владислав Вячеславович

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема Управління ефективністю та результативністю бізнесу (на прикладі ТОВ НВП АРТХІМ, м. Хмельницький)

Керівник роботи Гейдарова Олена Володимирівка, канд. екон. наук, доцент, кафедри МА

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 28 серпня 2025 р. № 65 дод. 18

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 10 грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники з теми дослідження, статті, монографії, статистична інформація ТОВ НВП АРТХІМ, бухгалтерська звітність підприємства тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні засади управління ефективністю та результативністю бізнесу. 2. Аналіз ефективності діяльності ТОВ НВП АРТХІМ

3. Шляхи підвищення ефективності та результативності ТОВ НВП АРТХІМ

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Аналіз підходів до визначення результативності. 2. Принципи управління ефективністю підприємства 3. Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ НВП АРТХІМ 4. Динаміка основних ТЕР. 5. Коефіцієнти оцінки фінансового результату ТОВ НВП АРТХІМ. 6. SWOT-аналіз ТОВ НВП АРТХІМ 7. PEST-аналіз ТОВ НВП АРТХІМ 8. Напрями підвищення результативності підприємства. 9. Характеристики та сфери застосування сучасних політичних матеріалів 10. Напрями удосконалення кадрової політики ТОВ НВП АРТХІМ

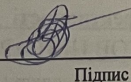
6. Консультанти розділів дипломної роботи:

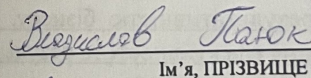
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Гейдарова Олена Володимирівка, к.е.н, доцент		
2. Дослідницько-аналітичний	Гейдарова Олена Володимирівка, к.е.н, доцент		
3. Проектно-рекомендаційний	Гейдарова Олена Володимирівка, к.е.н, доцент МА		
4. Нормо-контроль	Косіюк О.М., ст. викл. каф. МА		

7. Дата видачі завдання 5 вересня 2025 р.

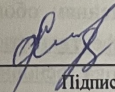
КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН		Термін виконання	Примітки
Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи		
		вересень 2025	
		вересень 2025	
		вересень 2025	
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи		
2.	Одержання індивідуального завдання		
3.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	вересень 2025	
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2025	
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства	вересень 2025	
6.	Підготовка першого розділу	жовтень 2025	
7.	Підготовка другого розділу	листопад 2025	
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2025	
9.	Підготовка висновків	листопад 2025	
10.	Здача науковому керівнику	листопад 2025	
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	грудень 2025	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	грудень 2025	
13.	Перевірка рукопису роботи на плагіат, отримання довідки	грудень 2025	
14.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	грудень 2025	
15.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2025	
16.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2025	
17.	Захист кваліфікаційної роботи	грудень 2025	

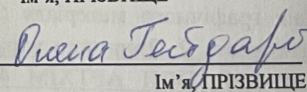
Здобувач


  
Підпис


  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник кваліфікаційної роботи


  
Підпис


  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

4

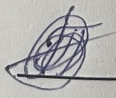
Паюк В.В. Управління ефективністю та результативністю бізнесу (на прикладі ТОВ НВП АРТХІМ, м. Хмельницький). Керівник роботи – канд.екон.наук, доцент кафедри МА Гейдарова О.В. Кваліфікаційна робота магістра: 60 с., 14 рисунків, 7 таблиць, 31 джерело посилання.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** ПІДПРИЄМСТВА МАЛОГО БІЗНЕСУ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ, ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ, УПРАВЛІННЯ.

Розглянуто теоретичні засади управління ефективністю та результативністю бізнесу. Наведено основні трактування поняття ефективності та результативності бізнесу. Представлено підходи до оцінювання ефективності бізнесу. Охарактеризовано процеси управління ефективністю та результативністю бізнесу в умовах війни.

Наведено загальну характеристику ТОВ НВП АРТХІМ. Проведено аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ НВП АРТХІМ. Проведено оцінювання фінансового стану ТОВ НВП АРТХІМ. Застосовано SWOT-аналіз та PEST-аналіз ТОВ НВП АРТХІМ для виявлення напрямів вдосконалення діяльності. Зроблено відповідні висновки.

Запропоновано шляхи підвищення ефективності та результативності ТОВ НВП АРТХІМ. Визначено напрями підвищення ефективності діяльності ТОВ НВП АРТХІМ. Запропоновано розширення асортименту продукції ТОВ НВП АРТХІМ, вдосконалення кадрової політики, підвищення кваліфікації працівників підприємства.

 Паюк В.В.  
підпис та П.І.Б.

« 10 » 12 2025 р.

## ЗМІСТ

Вступ	6
1 Теоретичні засади управління ефективністю та результативністю бізнесу	9
1.1 Трактуювання поняття ефективності та результативності бізнесу	9
1.2 Підходи до оцінювання ефективності бізнесу	13
1.3 Управління ефективністю та результативністю бізнесу в умовах війни	16
Висновки до розділу 1	19
2 Аналіз ефективності діяльності ТОВ НВП АРТХІМ	21
2.1 Загальна характеристика підприємства	21
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності	24
ТОВ НВП АРТХІМ	
2.3 Оцінювання фінансового стану підприємства	28
2.4 SWOT-аналіз та PEST-аналіз ТОВ НВП АРТХІМ	35
Висновки до розділу 2	39
3 Шляхи підвищення ефективності та результативності ТОВ НВП АРТХІМ	41
3.1 Розробка напрямів підвищення ефективності діяльності	41
ТОВ НВП АРТХІМ	
3.2 Розширення асортименту продукції з орієнтацією на сучасні тренди	45
хімічної продукції	
3.3 Вдосконалення кадрової політики ТОВ НВП АРТХІМ	50
Висновки до розділу 3	56
Висновки	58
Перелік джерел посилання	60
Додатки	

## ВСТУП

В умовах підвищеної невизначеності зовнішнього середовища, що формується під впливом макроекономічних факторів, процесів глобалізації, посилення конкурентного тиску, динамічної зміни споживчих запитів, а також необхідності безперервного оновлення та вдосконалення продукції й послуг унаслідок інтенсифікації науково-технічного прогресу, підприємства стикаються з потребою забезпечення стабільності своїх ринкових позицій. У таких умовах результативність господарської діяльності набуває статусу ключового елементу конкурентоспроможності, що визначає можливості подальшого розвитку підприємства, утримання клієнтської бази та розширення ринкового впливу. Відтак ефективне й раціональне управління результативністю постає актуальним завданням для всіх суб'єктів господарювання, які мають усвідомлювати важливість системного підходу до менеджменту та впровадження сучасних методів і інструментів безперервного удосконалення бізнес-процесів.

Наукові дослідження, присвячені розв'язанню проблеми управління результативністю, зосереджуються на теоретичному й методичному обґрунтуванні системи показників оцінювання, а також на визначенні інструментів і механізмів впливу на результативність окремих бізнес-процесів, діяльності підприємства загалом, його структурних підрозділів або окремих управлінців. Комплекс цих питань отримав відображення у працях зарубіжних дослідників Т. Райхманн, Г. Менш, Г. Кокінз, П. Хорват, П. Друкер, Д. Синк, М. Веске, так і вітчизняних науковців Р. З. Дарміць, Н. О. Вацик, В. М. Ковтуненко, О. А. Кравченко, М. Кулинич, Л. Лігоненко, Л. Ляшко, О. І. Олексюк, В. І. Павлюк, О. Терещенко, Г. Швиданенко, Г. В. Янголь.

Аналіз існуючих наукових підходів засвідчує відсутність єдності у поглядах щодо вибору оптимальних методик оцінювання результативності та визначення найбільш ефективних підходів до її управління. Наявність різних

трактувань і методичних підходів зумовлює потребу у подальшому вдосконаленні інструментарію оцінки, контролю та регулювання результативності, що підкреслює актуальність і перспективність продовження досліджень у цьому напрямі..

Мета кваліфікаційної роботи магістра – узагальнення теоретичних основ управління результативністю та ефективністю бізнесу та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління ефективності та результативності бізнесу.

Для досягнення зазначеної мети встановлено та виконано наступні завдання:

- охарактеризувати основні трактування поняття ефективності та результативності бізнесу;
- визначити основні підходи до оцінювання ефективності бізнесу;
- виявити особливості управління ефективністю та результативністю бізнесу в умовах війни;
- провести аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства;
- дослідити динаміку фінансового стану підприємства;
- розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління діяльності підприємства за наявних можливостей підприємства.

Об'єкт кваліфікаційної роботи магістра – процеси управління ефективністю та результативністю підприємства. Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти удосконалення управління ефективністю та результативністю ТОВ НВП АРТХІМ.

Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених у роботі завдань було застосовано комплекс взаємодоповнювальних методів і прийомів наукового дослідження. Зокрема, використано метод наукової абстракції, що дав змогу узагальнити сутнісні характеристики досліджуваних явищ; метод порівняння, який забезпечив можливість виявлення спільних та відмінних ознак об'єктів аналізу; ситуаційний підхід, спрямований на врахування специфіки

умов функціонування підприємств; а також методи структурно-логічного аналізу, застосовані для формування логічних зв'язків між досліджуваними елементами та побудови цілісної аналітичної моделі.

Практична частина дослідження була реалізована з використанням пакетів прикладних програм Microsoft Excel, що дозволило виконати розрахунки, систематизувати дані та забезпечити наочність отриманих результатів.

Інформаційну базу дослідження сформовано на основі чинних нормативно-правових документів України, зокрема законів, ДСТУ, постанов та інших регуляторних актів, що визначають вимоги та підходи до організації господарської діяльності. Теоретичну основу становлять результати наукових досліджень та публікацій, присвячених проблематиці управління результативністю. Емпірична складова дослідження ґрунтується на даних фінансової звітності ТОВ НВП «АРТХІМ» та інших релевантних матеріалах, що забезпечують комплексність і достовірність проведеного аналізу.

Результати кваліфікаційної роботи магістра будуть опубліковані у Матеріалах 2-ї Міжнародної науково-практичної конференції Science, Technology and Industry in the Digital Age, December 17-19, 2025 Гамбург, Німеччина (Гейдарова О.В., Паюк В.В. Управління ефективністю та результативністю бізнесу в умовах війни)

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ БІЗНЕСУ

## 1.1 Тракткування поняття ефективності та результативності бізнесу

У сучасних умовах зростаючої конкуренції на ринку для будь-якого підприємства першочерговим завданням постає забезпечення стабільного, прогнозованого та успішного функціонування. Рівень конкурентоспроможності та ділової активності підприємства безпосередньо залежить від результативності його діяльності, яка стає ключовим критерієм управлінських рішень. Проте застосування підходів, орієнтованих на оцінювання результативності, потребує чіткого визначення змісту цієї категорії та її розмежування з суміжними поняттями, зокрема «ефективністю».

Аналіз сучасної наукової літератури засвідчує, що як у вітчизняному, так і у зарубіжному науковому дискурсі тривалий час спостерігалася тенденція ототожнення термінів «результативність» і «ефективність». Переважно до 1970–1980-х років ці поняття розглядалися синхронно, що, однак, не відображало їхньої концептуальної відмінності. На наш погляд, варто погодитися з позицією Дармиць Р.З. та Вацик Н.Д., які обґрунтовано заперечують синонімічність цих категорій та наголошують на необхідності їхнього чіткого розмежування [1].

Вагомий внесок у розвиток сучасного трактування зазначених понять зробили Е. Мосенг та П. Бредап, які у 1993 році вперше концептуально відмежували результативність від ефективності й запропонували тривимірну модель її оцінювання. Результативність у їхній інтерпретації – це інтегральна характеристика, що об'єднує ефективність, економічність та гнучкість системи. Тобто ефективність, на їхню думку, є лише одним із базових компонентів результативності, тоді як результативність має узагальнювальний системний характер [2].

Важливою причиною варіативності трактувань є особливості перекладу

англомовних термінів efficiency та effectiveness (рис. 1.1). Поняття efficiency відповідає українському «ефективність» і стосується ресурсної раціональності: оптимізації використання часу, фінансів, матеріалів та людського потенціалу. Натомість effectiveness – це «результативність», тобто ступінь досягнення поставлених цілей, стратегічна орієнтованість та здатність організації забезпечувати кінцевий бажаний результат.

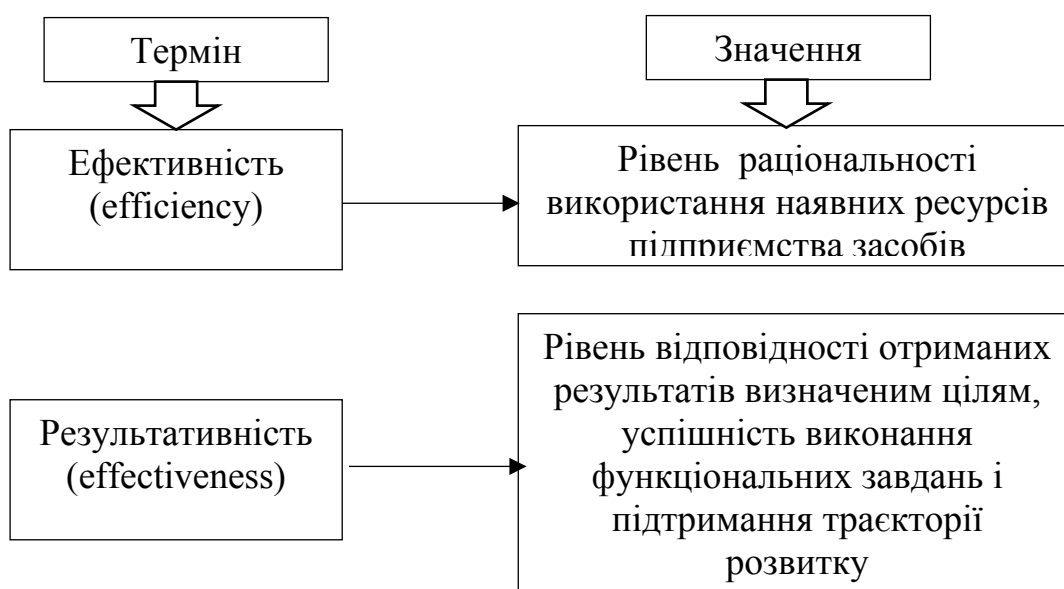


Рисунок 1.1 – Відмінність між трактуванням «ефективність» та «результативність» [1]

Поняття efficiency (ефективність) передбачає оцінювання рівня оптимальності використання фінансових, матеріальних, організаційних, часових та людських ресурсів. Прагнучи підвищити ефективність певного бізнес-процесу, необхідно ідентифікувати ресурси й управлінські заходи, що сприяють його розвитку, та усунути ті, що зумовлюють негативні тенденції.

У свою чергу поняття effectiveness (результативність) застосовується у контексті причинно-наслідкових зв'язків, акцентуючи увагу на досягненні встановлених цілей. Відповідно, результативність бізнес-процесу характеризує ступінь реалізації поставлених завдань, тоді як ефективність відображає сукупність методів, засобів та способів, що забезпечують їх досягнення.

Результативність може бути виміряна у кількісних показниках – як у

абсолютних, так і у відносних вимірах, відображаючи фактично отриманий результат.

У тривимірній моделі Мосенга та Бредапа ефект і результат перебувають у логічному зв'язку: «ефект» розглядається як фактична абсолютна величина, отримана у процесі діяльності, тоді як «результат» відображає її цільову спрямованість, корисність та відповідність очікуваним характеристикам [7]. Результат охоплює не лише величину ефектів, але й їхню відповідність стратегічним цілям, що є принципово важливим для прийняття управлінських рішень.

У господарській діяльності виникають різноманітні соціально-економічні ефекти, які різняться за природою, спрямованістю, характером та масштабом. Поняття «результат» охоплює не лише величину цих ефектів, а й їхню відповідність визначеним цілям. Відтак, незалежно від природи отриманих ефектів, результативність слід оцінювати через ступінь корисності набутих наслідків.

За позицію Олексюка О.І., згідно з якою результат у соціально-економічній системі (держави, галузі чи підприємства) є сукупністю різноспрямованих ефектів, що узгоджуються з системою цільових орієнтирів. Відповідно, загальносистемна результативність інтерпретується як міра відповідності фактично отриманого вектора ефектів бажаному результату функціонування системи [3].

Таким чином, результативність діяльності підприємства можна розглядати як функцію динаміки досягнутого результату, що оцінюється на основі соціальних, економічних та технічних ефектів, отриманих у певний період, а також коефіцієнтів цільової спрямованості. Через наявність цільового аспекту поняття «результат» не може існувати поза системою цілей: за умови коректного формування організаційних цілей та орієнтації дій на досягнення позитивних ефектів забезпечується належний рівень результативності.

Узагальнюючи та систематизуючи наукові підходи, результативність діяльності підприємства можна визначити як інтегральну характеристику

сукупності позитивних ефектів, що відображають продуктивне використання ресурсів і повну реалізацію потенціалу розвитку конкретного суб'єкта господарювання (таблиця А.1).

Оскільки в тривимірній моделі Е. Мосенга та П. Бредапа ефективність розглядається як складовий критерій результативності, поняття «ефект» і «результат» перебувають у безпосередньому логічному зв'язку. «Ефект» у цьому контексті визначається як абсолютне значення вартісних, натуральних або умовних параметрів, що характеризують певний процес чи дію, та є базовою категорією для формування змісту поняття «результат». Водночас «результат» відрізняється здатністю враховувати цільову корисність ефектів – як позитивних, так і негативних – у межах певного періоду часу [7].

У процесі господарської діяльності формуються різні за своїми властивостями соціально-економічні ефекти, які відрізняються за характером, спрямованістю та масштабом. Поняття «результат» охоплює не лише їхню величину, але й ступінь відповідності визначеним цілям. Тому, незалежно від природи отриманих ефектів, оцінювання результативності має ґрунтуватися на рівні їхньої корисності.

Таким чином, результативність діяльності підприємства може бути інтерпретована як функція зміни досягнутого результату, що визначається на основі соціальних, економічних і технічних ефектів, отриманих протягом певного проміжку часу, а також коефіцієнтів цільової орієнтації. Оскільки поняття «результат» невід'ємне від системи цілей, правильне формування організаційних цілей і спрямування діяльності на досягнення позитивних ефектів забезпечують належний рівень результативності.

Відповідно, система управління підприємством має бути спрямована на досягнення встановлених цілей і ключових показників, тобто на забезпечення необхідного рівня результативності його діяльності.

## 1.2 Підходи до оцінювання ефективності бізнесу

В умовах посилення глобальної конкуренції сталий розвиток підприємств малого та середнього бізнесу, які формують значну частку доданої вартості та забезпечують зайнятість 55–90% працездатного населення в економічно розвинених державах, можливий лише за умови досягнення високої ефективності їх функціонування. Ефективність діяльності малого бізнесу доцільно трактувати як інтегральну характеристику їхньої здатності створювати та нарощувати додану вартість продукції (послуг, робіт), одночасно задовольняючи економічні та соціальні інтереси власників і працівників.

З огляду на важливість розуміння сутності ефективності функціонування підприємств малого та середнього бізнесу, особливого значення набуває визначення коректних підходів до її оцінювання. Ці підходи мають враховувати специфічні риси підприємств малого бізнесу, умови їхньої діяльності та динамічний характер розвитку цього сектору економіки.

К.В. Сухарева та А.А. Колодьянова [10] запропонували концепцію «багатокутника ефективності підприємства», що являє собою комплексний підхід до оцінювання ефективності діяльності підприємства на основі інтегральних показників. У межах цієї моделі об'єднано десятки індикаторів, згрупованих за основними напрямками: економічна ефективність виробництва; ефективність застосування основних виробничих фондів; ефективність використання трудових ресурсів; ефективність залучення фінансових коштів; ефективність використання матеріальних ресурсів; показники якості продукції; основні фінансово-економічні показники; ефективність використання активів. Проте значна кількість показників, що характеризують різні аспекти функціонування підприємства та властивості його продукції, викликає сумнів щодо доцільності використання настільки складної системи оцінювання для підприємств малого та середнього бізнесу.

Але окремі елементи вказаної системи, мають обмежений або навіть відсутній зв'язок із категорією ефективності діяльності підприємства. Зокрема, включення «якості продукції» до переліку ключових інтегральних показників «багатокутника ефективності» видається дискусійним, оскільки якість та ефективність є різними економічними категоріями, що відображають різні компоненти конкурентоспроможності підприємства. Виробництво продукції високої якості не гарантує ефективності діяльності підприємства, так само як високий рівень ефективності може бути досягнутий при випуску продукції нижчої якості. Враховуючи надмірну складність системи та сумнівність релевантності окремих показників, застосування «багатокутника ефективності» та інших аналогічних вітчизняних розробок для оцінювання ефективності функціонування підприємств малого та середнього бізнесу видається недоцільним [6-8].

Альтернативний підхід передбачає аналіз ефективності діяльності підприємства на основі показників рентабельності. А.М. Лебедева [9] детально описує методичні особливості аналізу рентабельності для оцінювання поточного рівня ефективності. Однак, враховуючи специфіку діяльності підприємств малого та середнього бізнесу та необхідність орієнтації не лише на максимізацію прибутку, але й на підвищення добробуту працівників, застосування виключно показників рентабельності для оцінювання ефективності їх діяльності є обмеженим і недостатньо обґрунтованим.

Для здійснення будь-якої оцінки передусім необхідно визначити відповідний критерій. Під критерієм ефективності зазвичай розуміють міру, що відображає сутність категорії «ефективність» і слугує основою для її кількісного вимірювання [10], або ж категорію, яка окреслює підстави для оцінювання та виступає її еталоном [11].

Водночас на практиці критерії ефективності не завжди узгоджуються зі змістом об'єкта оцінювання. Зокрема, серед українських дослідників поширеним є підхід, що передбачає використання множини критеріїв ефективності діяльності підприємства. За цим підходом до критеріїв ефективності

пропонується відносити широкий спектр характеристик: якість, продуктивність, економічність інноваційність, ринкові позиції, результативність, рентабельність тощо [11].

Апелюючи до багатоаспектності та багатовимірності діяльності підприємства, фактично формується надмірно розгалужена система критеріїв, значна частина яких або не має прямого відношення до ефективності, або навіть суперечить один одному.

Використання багатокритеріального підходу суттєво ускладнює процедуру оцінювання та знижує інтерпретованість кінцевих результатів. Це, подібно до ситуації з «багатокутником ефективності підприємства», нівелює основну мету оцінки ефективності та робить її непридатною для практичного застосування, особливо за умов ресурсних обмежень, характерних для підприємств малого бізнесу.

Специфіка функціонування підприємств малого бізнесу зумовлює потребу у використанні адаптованих критеріїв їхньої ефективності. Виходячи з даного підходу визначення ефективності діяльності підприємств малого бізнесу, ця категорія відображає здатність підприємства формувати й нарощувати додану вартість, забезпечуючи реалізацію економічних і соціальних інтересів суб'єктів господарювання. Відтак додана вартість, має виступати ключовим критерієм оцінки ефективності діяльності підприємств малого бізнесу. Проте для її коректного тлумачення та можливості порівняння між різними підприємствами (конкурентами) або в межах різних періодів розвитку необхідно сформулювати відповідну систему показників (Таблиця А.2).

Така система оцінювання ефективності є досить простою, базується на показниках, що містяться у фінансовій та статистичній звітності суб'єктів господарювання, охоплює абсолютні та відносні критерії ефективності діяльності.

Розглядаючи підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємства, доцільно звернути увагу на класифікацію, запропоновану А. Гончаруком, який виокремлює основні методологічні підходи, що

застосовуються у вітчизняній науковій літературі. Зокрема, автор визначає такі підходи [12]:

- 1) функціональний, що передбачає оцінювання ефективності окремих функціональних сфер діяльності підприємства, таких як маркетингова, операційна, інноваційна, логістична тощо;
- 2) факторний, у межах якого ефективність визначається залежно від результативності використання певних факторів виробництва, зокрема капіталу, інвестицій, праці, основних фондів тощо;
- 3) процесний, який ґрунтується на оцінюванні ефективності окремих процесів або структурних одиниць підприємства;
- 4) комплексний, що передбачає інтегроване оцінювання різних аспектів діяльності підприємства на основі розгорнутої системи показників, таких як ліквідність, фінансова результативність, ділова активність тощо.

Наведений методичний підхід до оцінювання ефективності функціонування підприємств малого та середнього бізнесу, який охоплює три ключові етапи та ґрунтується на застосуванні непараметричних статистичних граничних методів, забезпечує можливість не лише визначати внутрішній і відносний рівні ефективності. Він також дозволяє ідентифікувати резерви зниження витрат та оцінювати потенціал підвищення результативності як окремого суб'єкта господарювання, так і всіх підприємств галузі (ринку), що демонструють неефективність.

### 1.3 Управління ефективністю та результативністю бізнесу в умовах війни

Функціонування та розвиток українського бізнесу в умовах воєнного стану становлять багатогранну проблему, що охоплює широкий спектр економічних, соціальних та організаційних аспектів. Війна формує надзвичайно складне та нестабільне середовище, у якому відбувається трансформація суспільних

процесів, зокрема й економічних. Україна, що вирізняється активним підприємницьким потенціалом та значним внутрішнім ринком, наразі переживає безпрецедентні за масштабом виклики. У таких умовах суб'єкти господарювання вимушені оперативно адаптуватися до нових ризиків, виробляти інноваційні підходи до організації діяльності та розраховувати на підтримку державних інституцій.

Вектор подальшого розвитку національного бізнесу значною мірою визначатиметься здатністю економічних агентів реагувати на зовнішні загрози та формувати ефективні стратегії адаптації. Прийняті в цей період управлінські рішення можуть мати довготривалі наслідки не лише для окремих підприємств, а й для економічної траєкторії країни загалом.

Управління ефективністю розглядається як специфічний інструмент менеджменту, спрямований на забезпечення результативного функціонування підприємства. Воно охоплює методологічні засади, процедури вимірювання, процеси, методи, методики, організаційні системи та програмно-технічні засоби, що застосовуються для діагностики, аналізу, контролю та стимулювання зростання ефективності діяльності підприємств різного профілю.

До базових принципів управління ефективністю підприємства відносять (рис. 1.2).

Узагальнюючи наукові підходи, управління ефективністю діяльності підприємства можна визначити як інтегрований управлінський підхід, що поєднує стратегічні, операційні, кадрові, планово-аналітичні й контрольні напрями діяльності організації та базується на використанні відповідних методів, моделей, систем і програмного забезпечення з метою забезпечення стійкого зростання ефективності [15].

У науковій літературі відсутній уніфікований підхід до структурування циклу управління ефективністю. Зокрема, окремі дослідники виділяють чотири базові стадії: планування, виконання, перевірку та вдосконалення. Інші пропонують трикомпонентну модель, що включає:

- формування пріоритетів на основі поєднання національних стратегічних орієнтирів та потреб підприємства;
- визначення та функціонування системи вимірювання ефективності;
- регулярний моніторинг, контроль і оцінювання для коригування майбутніх планів.



Рисунок 1.2 – Принципи управління ефективністю підприємства

Третя група авторів структурує процес управління ефективністю у вигляді шести взаємопов'язаних етапів: встановлення цілей, планування, оцінювання, моніторинг, реалізація коригувальних заходів, перегляд цілей і шляхів їх досягнення [15].

На думку Т. Говорушко та Н. Климаш [6], систему управління ефективністю доцільно доповнити такими елементами, як: визначення місії підприємства, ретроспективна оцінка результативності господарської діяльності,

врахування багатовимірних аспектів управління та формування очікуваного результату.

Зазначені автори обґрунтовують доцільність застосування вартісно-орієнтованого підходу до управління ефективністю і трактують його як процес, спрямований на максимізацію вартості підприємства. Такий підхід передбачає реалізацію низки стратегічно важливих завдань, зокрема:

- формування стратегії розвитку підприємства та визначення етапів її імплементації;
- оптимізацію структури джерел фінансування;
- забезпечення ліквідності активів і скорочення періоду оборотності оборотних коштів;
- упровадження інноваційних технологій, що сприятимуть зростанню обсягів виробництва, підвищенню продуктивності праці, покращенню якості продукції та контролю за її екологічністю;
- розвиток корпоративної культури та донесення до персоналу важливості зростання вартості підприємства;
- зміцнення ділової репутації та формування позитивного іміджу суб'єкта господарювання.

Отже, враховуючи результати досліджень, можна сказати, що управління ефективністю та результативністю підприємства – це процеси планування, розподілу, оптимального використання наявних ресурсів, що спрямовані на максимізацію результатів діяльності суб'єкта господарювання.

## Висновки до розділу 1

У сучасних умовах зростаючої конкуренції для кожного підприємства ключовим завданням є забезпечення стабільного й успішного функціонування, що перебуває у прямій залежності від рівня результативності його діяльності.

Застосування підходу до управління, орієнтованого на критерій результативності, потребує коректного визначення змісту цього поняття. Аналіз наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних авторів свідчить про відсутність однозначності в інтерпретації даної категорії, а також про поширену практику ототожнення «результативності» з «ефективністю» діяльності.

Поняття *efficiency* (ефективність) передбачає оцінювання рівня оптимальності використання фінансових, матеріальних, організаційних, часових та людських ресурсів. Прагнучи підвищити ефективність певного бізнес-процесу, необхідно ідентифікувати ресурси й управлінські заходи, що сприяють його розвитку, та усунути ті, що зумовлюють негативні тенденції.

З огляду на важливість розуміння сутності ефективності функціонування підприємств малого та середнього бізнесу, особливого значення набуває визначення коректних підходів до її оцінювання. Ці підходи мають враховувати специфічні риси підприємств малого бізнесу, умови їхньої діяльності та динамічний характер розвитку цього сектору економіки.

Для здійснення будь-якої оцінки передусім необхідно визначити відповідний критерій. Під критерієм ефективності зазвичай розуміють міру, що відображає сутність категорії «ефективність» і слугує основою для її кількісного вимірювання [10], або ж категорію, яка окреслює підстави для оцінювання та виступає її еталоном.

## 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ НВП АРТХІМ

### 2.1 Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «АРТХІМ» засноване 15.11.2011. Дане підприємство знаходиться у м.Хмельницькому, за адресою вул.Тернопільська 17А. Товариство діє у відповідності до нормативно-правових активів України, Статутом, в якому зазначено розмір статутного капіталу, який складає 5 500 000.00 грн. Основна інформація ТОВ НВП АРТХІМ наведена у табл.2.1.

Таблиця 2.1 – Основна інформація ТОВ НВП АРТХІМ

Ознака	Характеристика
Назва та юридична адреса	Товариство з обмеженою відповідальністю НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «АРТХІМ». м.Хмельницький, вул.Тернопільська 17А
Власники	Білик Ілля Олександрович Білик Світлана Петрівна
Дата реєстрації	15.11.2011
ID	37971534
Форма власності	Приватна власність
Основний вид діяльності:	20.59 Виробництво іншої хімічної продукції, н.в.і.у.
Інші види продукції	20.30 Виробництво фарб, лаків і подібної продукції, друкарської фарби
Стан реєстрації:	zareєстровано

Види діяльності зазначені у Єдиному державному реєстрі. Підприємство займається виробництвом іншої хімічної продукції, н.в.і.у., виробництво різноманітних спеціалізованих хімічних продуктів, які не підпадають під інші, більш вузькоспеціалізовані категорії, включаючи клеї, присадки, фотохімікати, активоване вугілля, біопаливо та діагностичні реагенти. Фактично, це клас для

"залишкових" хімічних продуктів, які є важливими, але не мають власного окремого КВЕД-коду, наприклад, як фарби (20.3), добрива (20.15) чи мийні засоби (20.41).

Зокрема, цей код охоплює: виробництво фотографічних пластин, фотоплівки, фотопаперу та інших сенсibiliзованих неекспонованих матеріалів; виробництво фотохімікатів; виробництво желатину та його похідних; виробництво присадок (добавок) до мастил та палива; виробництво біопалива (наприклад, біодизелю) з олійних, цукристих та крохмальних сільськогосподарських культур; виробництво активованого вугілля; виробництво складних діагностичних реагентів.

Цей клас не включає: виробництво хімічно модифікованих олій та жирів (КВЕД 10.41); виробництво хімічних речовин медичного призначення (КВЕД 21.10).

ТОВ НВП АРТХІМ також займається виробництвом друкарської фарби, оскільки співпрацює з ПП «Приватна друкарня», м.Хмельницький. Також виконує ремонт та технічне устаткування промислового призначення.

На підприємстві є детейлінгова студія ХЕЛПІКС, що надає професійні послуги з комплексного догляду, відновлення та захисту автомобілів, а саме: полірування лакофарбового покриття; нанесення захисних покриттів; хімчистка салону; очищення важкодоступних місць парою або спеціальними засобами; обробка шкіри, пластику, текстилю захисними складами; видалення запахів, антибактеріальна обробка тощо.

Метою діяльності ТОВ НВП АРТХІМ є задоволення потреб населення у зазначених товарах та послугах, отримання прибутку, реалізації економічних та соціальних інтересів працівників товариства.

Підприємство використовує лінійну організаційну структуру управління, яка вирізняється чітким ієрархічним підпорядкуванням та однозначним розподілом функціональних обов'язків між працівниками (Додаток Б). Такий тип структури забезпечує низку ключових переваг, що є особливо важливими для підприємств малого та середнього бізнесу.

Переваги структури:

- лінійна модель сприяє високому рівню оперативності управління, оскільки система комунікацій має прямий і короткий характер;
- чітка структура підпорядкування забезпечує ефективність контролю;
- простота й прозорість організаційної моделі сприяють зменшенню управлінських витрат, оскільки не потребує великої кількості проміжних ланок чи спеціалізованих відділів;
- лінійна структура підвищує адаптивність підприємства.

До основних відділів ТОВ НВП АРТХІМ належить:

- комерційний відділ;
- відділ постачання;
- фінансове управління;
- бухгалтерія;
- проєктний відділ (розробка продуктів);
- детейлінгова студія ХЕЛПІКС;
- відділ ІТ;
- операційний відділ (виробництво, логістика, складське господарство);
- служба безпеки;
- HR-відділ тощо.

В проєктному відділі працює головний технолог, керівник з розвитку та менеджер з розвитку, оскільки досліджуване підприємство постійно займається розширенням переліку хімічної та лакофарбової продукції, і прагне зміцнювати конкурентну позицію на ринку.

У сукупності зазначені характеристики підтверджують доцільність застосування лінійної організаційної структури на підприємстві, особливо в умовах необхідності швидкої координації дій, ефективного контролю та раціонального використання ресурсів.

## 2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ НВП АРТХІМ

Аналіз фінансово-господарського стану підприємства дає змогу комплексно оцінити його функціонування, зокрема визначити рівень фінансової стійкості, здатність своєчасно виконувати зобов'язання перед кредиторами, а також обсяги сформованого прибутку. Такий аналіз є важливим інструментом для виявлення сильних і слабких сторін підприємства, оцінювання результатів його діяльності та встановлення передумов для подальшого розвитку.

Основною метою проведення фінансово-господарського аналізу є дослідження динаміки показників діяльності підприємства за обраний період, визначення рівня ефективності його функціонування та оцінювання потенціалу розвитку в майбутньому.

Для об'єктивного визначення результативності роботи досліджуваного підприємства на ринку здійснимо аналіз його фінансово-господарських показників за 2022–2024 рр. (табл.2.2).

Протягом аналізованого періоду всі основні показники діяльності ТОВ НВП АРТХІМ значно покращилися. Деталізуємо зазначені зміни. Чистий дохід від реалізації збільшився на 138.2%, а собівартість реалізованої продукції зросла на 107,5%.

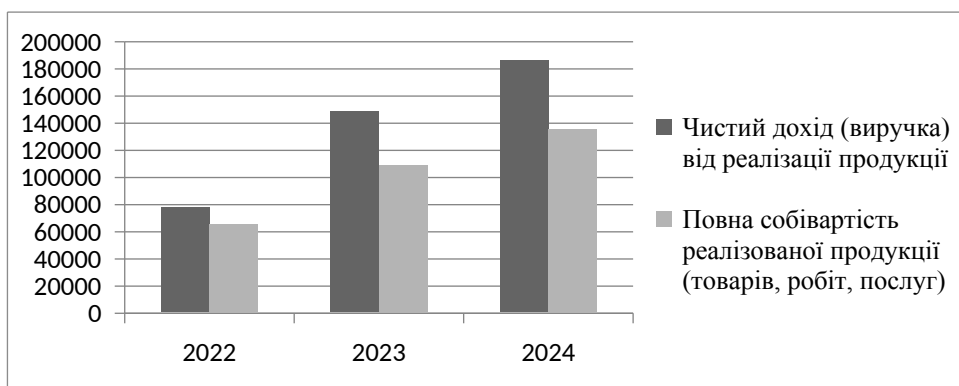


Рисунок 2.1 – Динаміка чистого доходу та собівартості реалізованої продукції у 2022-2024рр.

Таблиця 2.2 – Основні техніко-економічні показники діяльності  
ТОВ НВП АРТХІМ

Показники	Одиниця виміру	Роки			Темпи зростання (падіння), %	
		2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис грн.	78 174,90	148 577,00	186 178,30	190,06	125,31
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис грн.	65 272,50	109 201,70	135 410,90	167,30	124,00
Фінансовий результат від операційної діяльності	тис грн.	12902,4	39375,3	50767,4	305,18	128,93
Чистий прибуток (збиток)	тис грн.	1 956,10	12 817,00	18 795,60	655,23	146,65
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	52	65	71	125,00	109,23
Фонд оплати праці	тис грн.	10920,00	15054,00	21811,20	137,86	144,89
Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	17500	19300	25600	110,29	132,64
Середньорічний виробіток працівника	грн.	1503,36	2285,80	2622,23	152,05	114,72
Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис грн.	708,5	2 972,70	78527,6	419,58	2641,63
Фондовіддача	грн.	92,13	36,73	1,72	39,87	4,69
Рентабельність реалізованої продукції	%	2,5	8,6	10,1		

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2023 році в порівнянні з 2022 роком збільшився на 67,3%, а у 2024 – на 24 % порівняно з попереднім періодом (рис.2.2).

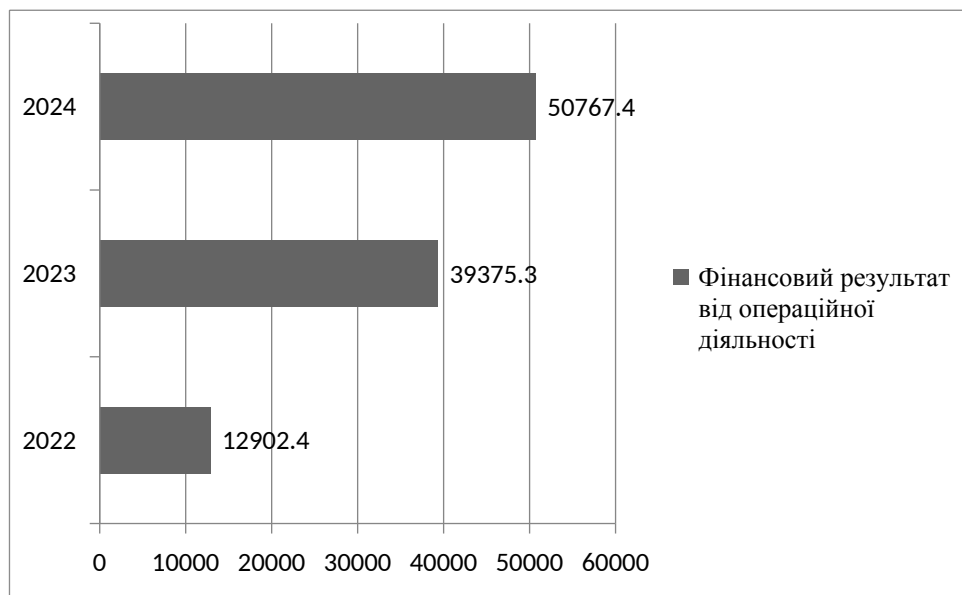


Рисунок 2.2 – Динаміка фінансового результату від операційної діяльності протягом 2022-2024рр.

Середньооблікова чисельність працівників ТОВ НВП АРТХІМ протягом досліджуваного періоду збільшується, що пов'язано з нарощуванням обсягів виробництва та продажу. Протягом 2022-2024рр. чисельність працівників зростає з 53 до 71 осіб, що склало 36,5%. У зв'язку із загальною тенденцією в країні, зростає і середньомісячна заробітна плата. На початок періоду середньомісячна заробітна плата складала 17500 грн, а на кінець періоду – 25600 грн.

Фонд оплати праці має схожу тенденцію, оскільки збільшився штат працівників та збільшилась середньомісячна заробітна плата працівників. У 2023 році в порівнянні з 2022 роком даний показник зріс на 37,86%, а у 2024 році – на 44,89%.

Середньомісячний виробіток одного працівника збільшився з показника 1503,36 тис.грн на особу (2022 рік) до величини 2622,33 тис.грн у 2024 році. Така зміна складає 74,42%. (рис.2.3).

Середньорічна вартість основних фондів зростає і складає протягом 2022-2024рр. 77819 тис.грн. Але знижується ефективність використання основних фондів, так у 2022 році фондівіддача складала 92,13%, у 2022 році – лише 1,72%.

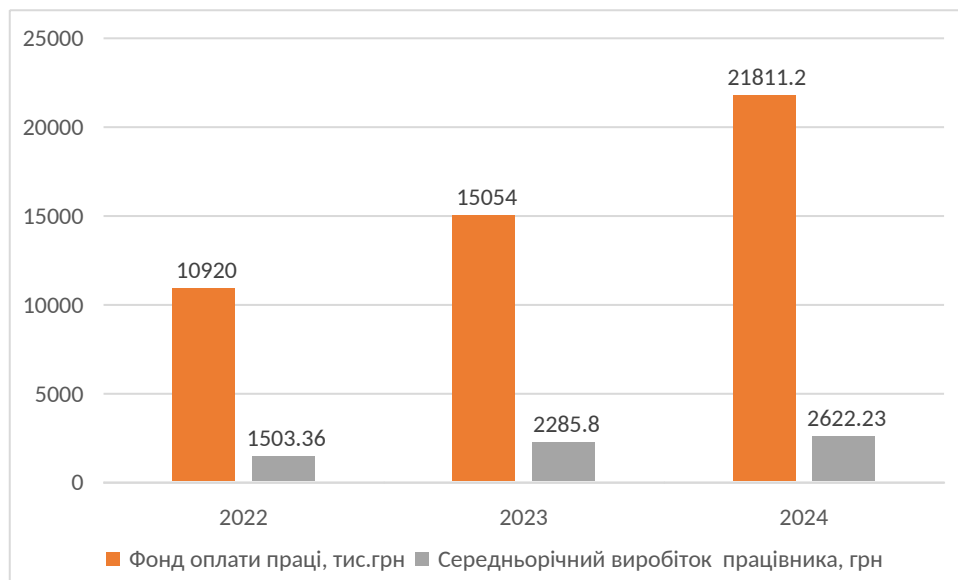


Рисунок 2.3 – Динаміка фонду оплати праці та середньорічного виробітку  
ТОВ НВП АРТХІМ

Проілюструємо зміну показника фондовіддачі (рис.2.4).

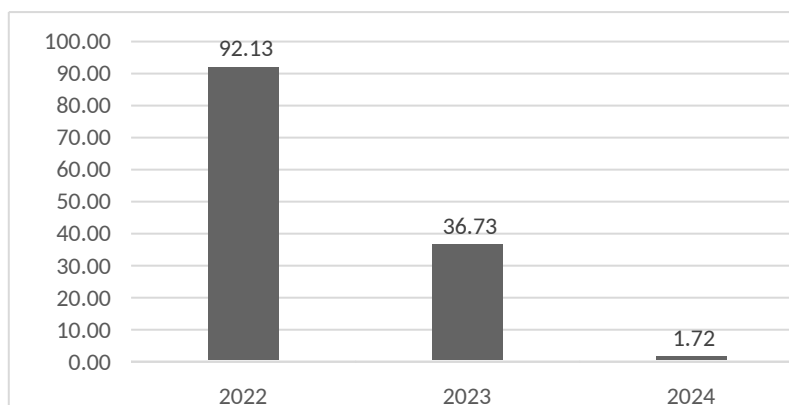


Рисунок 2.4 – Тенденція змін фондовіддачі 2022-2024рр.

Рентабельність реалізованої продукції показник прибутковості, що демонструє, наскільки ефективно підприємство перетворює дохід від продажу в прибуток. Вищий показник рентабельності свідчить про кращу фінансову стійкість та прибутковість бізнесу.

Цей показник суттєво зріс, оскільки підприємство є досить прибутковим. Відобразимо це на рисунку 2.5.

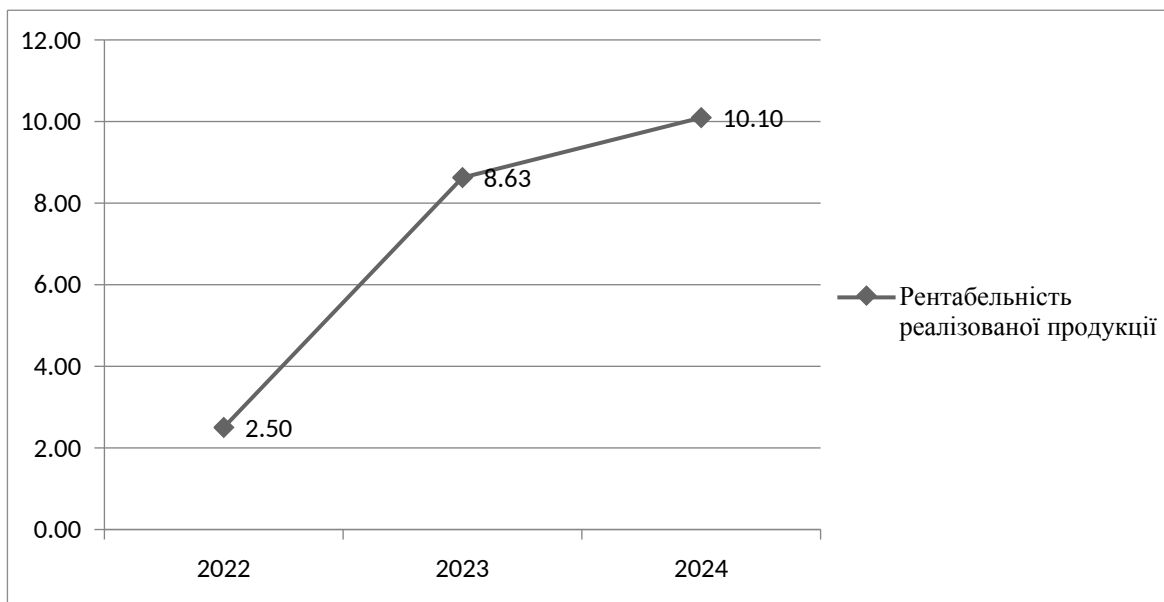


Рисунок 2.5 – Рентабельність реалізованої продукції ТОВ НВП АРТХІМ у 2022-2024рр.

Отже, проаналізувавши основні техніко-економічні показники ТОВ НВП АРТХІМ у 2022-2024рр., можна зробити висновок, що на підприємстві відстежується тенденція до нарощування обсягів реалізації, всі показники покращуються, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів.

### 2.3 Оцінювання фінансового стану підприємства

Аналіз фінансово-господарського стану підприємства дає змогу комплексно оцінити його функціонування, зокрема визначити рівень фінансової стійкості, здатність своєчасно виконувати зобов'язання перед кредиторами, а також обсяги сформованого прибутку. Такий аналіз є важливим інструментом для виявлення сильних і слабких сторін підприємства, оцінювання результатів його діяльності та встановлення передумов для подальшого розвитку.

Основною метою проведення фінансово-господарського аналізу є дослідження динаміки показників діяльності підприємства за обраний період, визначення рівня ефективності його функціонування та оцінювання потенціалу розвитку в майбутньому.

Оцінку фінансового стану відбувається на підставі фінансової звітності ТОВ НВП АРТХІМ, і розпочнемо з проведення аналізу структури балансу (Додаток В).

Оцінка структури активів дає змогу визначити: частку необоротних активів, що відображає технічну оснащеність підприємства; частку оборотних активів, яка характеризує ліквідність та мобільність ресурсів; співвідношення власного та позикового капіталу, що впливає на рівень фінансового ризику.

Для підприємств хімічної галузі високою є питома вага необоротних активів – обладнання, реакторів, систем очистки, лабораторного устаткування. Якщо частка таких активів зростає, це вказує на інвестиції у розвиток та модернізацію виробництва. Але для ТОВ НВП АРТХІМ це є не типовим.

У структурі активів балансу ТОВ НВП АРТХІМ Необоротні активи займають невелику частку, а переважають оборотні активи, що пояснюється специфікою ведення бізнесу. Оборотні активи у розрізі складаються із запасів, заборгованості за товари та послуги та гроші, інші статті мають незначну частку.

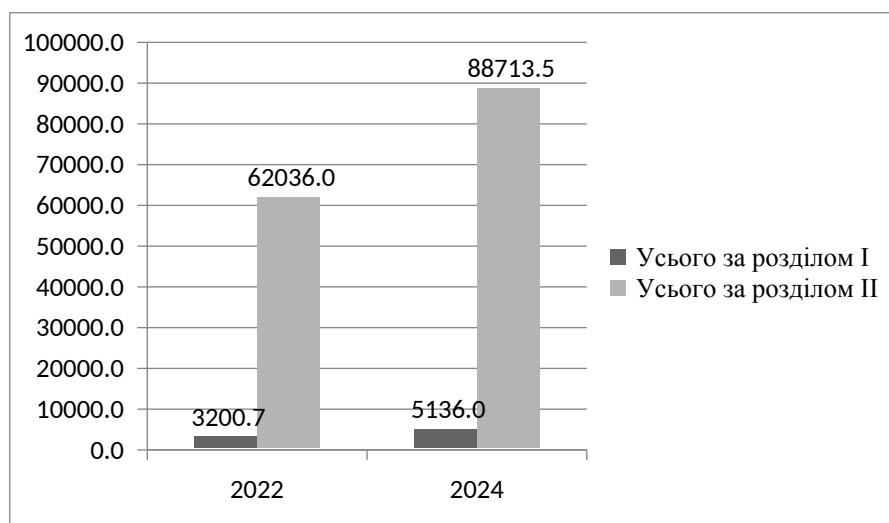


Рисунок 2.6 – Динаміка статей активу балансу ТОВ НВП АРТХІМ на початок та кінець періоду

Для дослідження джерел формування коштів підприємства проведемо аналіз структури балансу, який покаже, звідки взяли його активи (власні кошти, довгострокові та поточні зобов'язання), дозволяючи оцінити структуру капіталу, фінансову стійкість та залежність від кредиторів. Аналіз включає вивчення складу та структури власного капіталу (статутний, резервний, нерозподілений прибуток) та позикового капіталу (довгострокові та поточні кредити, розрахунки з постачальниками), що дає змогу оцінити ефективність його використання.

Що стосується пасиву балансу ТОВ НВП АРТХІМ, він складається з двох розділів: власний капітал та поточні зобов'язання, довгострокових зобов'язань у підприємства немає. Складові власного капіталу на початок та кінець періоду наведені на рисунку 2.7.

На наступних рисунках представлені складові поточних зобов'язань на кінець та початок аналізованого періоду.

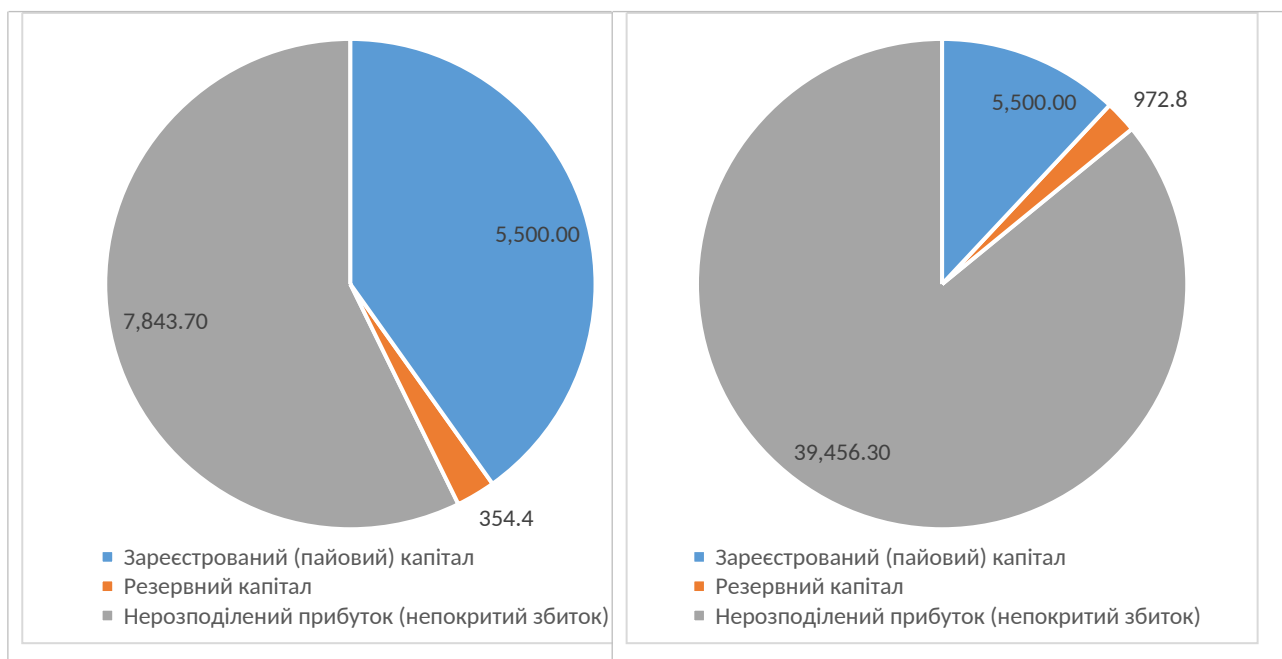


Рисунок 2.7 – Складові власного капіталу на початок та кінець періоду

З даних рисунку можна побачити, що найбільшу частку займає нерозподілений прибуток, пайовий капітал є незмінним.

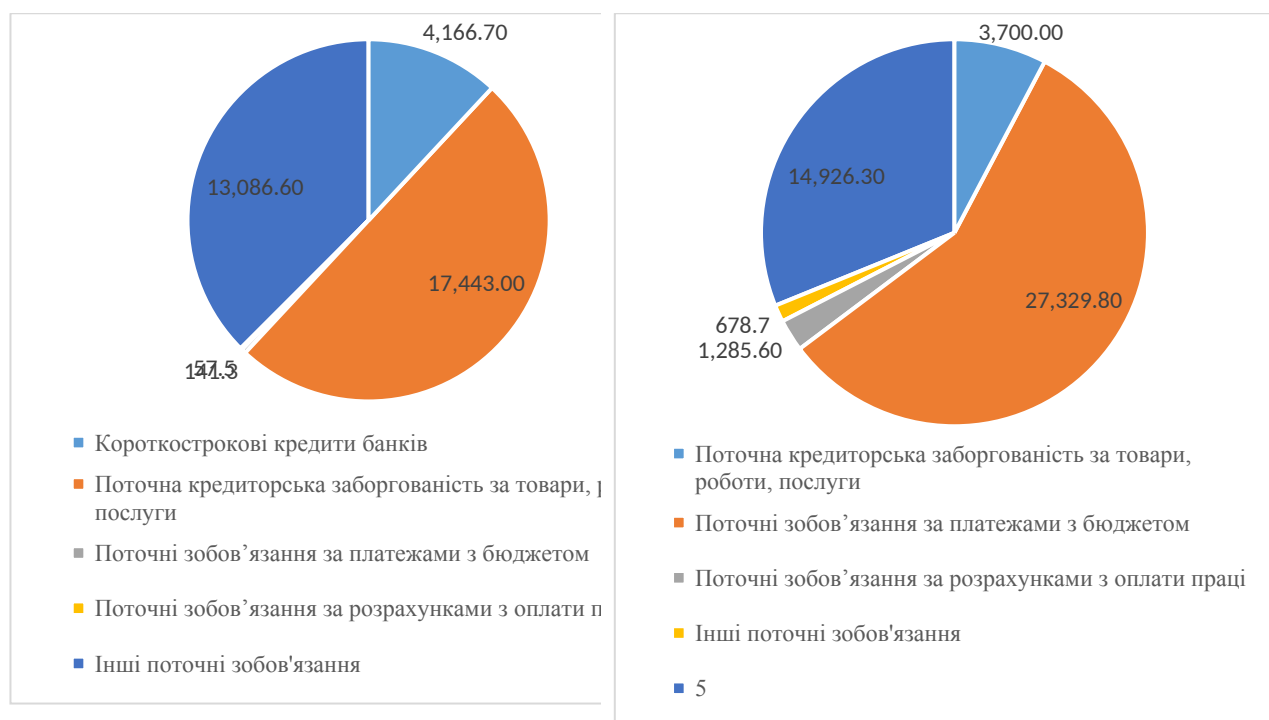


Рисунок 2.8 – Складові поточних зобов'язань на початок та кінець періоду

Як свідчать дані діаграм найбільшу частину даного розділу займають поточні зобов'язання за товари, а також інші поточні зобов'язання.

ТОВ НВП АРТХІМ протягом 2022-2024рр. має короткострокові кредити банків (приблизно на однакову суму), які мають бути погашені протягом 12 місяців з дати балансу. На початок періоду вони складають 4166,7 тис.грн, а кінець періоду – 3700 тис.грн.

Якщо розглянути структуру у відсотковому значенні, то можна зробити наступні висновки:

- питома вага нематеріальних активів на початок періоду становить 4,51%, на кінець періоду – 5,47%, зміна складає 0,57%;
- частка оборотних активів у 2022 році становить 95,09%, у 2024 році цей показник дещо зменшився і склав 94,53% (зміна склала мінус 0,57%);
- питома вага власного капіталу на початок періоду дорівнює 49,86%, а на кінець 48,54%, різниця склала 8,08%;
- частка поточних зобов'язань в структурі балансу у 2022 році становить 59,14%, у 2024 році ця стаття балансу зменшилась до величини 51,06% (мінус 8,08%).

Далі проаналізуємо коефіцієнти оцінки фінансового стану діяльності підприємства.

Ліквідність відображає здатність підприємства своєчасно погашати короткострокові зобов'язання. Для цього оцінюються такі показники: коефіцієнт поточної ліквідності; коефіцієнт швидкої ліквідності; абсолютна ліквідність; чистий оборотний капітал.

Якщо підприємство має достатній обсяг оборотних активів та високий рівень грошових коштів, це свідчить про низький ризик неплатоспроможності. Для хімічного виробництва надзвичайно важливо забезпечувати безперервність закупівлі сировини, тому підтримання оптимального рівня ліквідності є критичним.

Фінансова стійкість визначається здатністю підприємства підтримувати рівновагу між власними та позиковими ресурсами. Основні показники: коефіцієнт автономії (частка власного капіталу в загальній сумі джерел фінансування); коефіцієнт фінансового левериджу; коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами.

Для підприємств науково-виробничого типу бажаною є висока частка власного капіталу, оскільки це забезпечує більшу стійкість до коливань ринку та валютних ризиків.

Таблиця 2.3 – Коефіцієнти оцінки фінансового стану ТОВ НВП АРТХІМ

Назва показника	Нормативне значення	Значення	
		2022р.	2024р.
1	2	3	4
Показники ліквідності			
Коефіцієнт покриття (загальна ліквідність)	$\geq 1$	1,61	1,85
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	1,23	1,42
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2$	0,2256	0,3095
Показники фінансової стійкості			
Коефіцієнт автономії (незалежності)	більше 0,5	0,4086	0,4894
Коефіцієнт фінансового ризику	менше 1	0,1501	0,0806

Кінець таблиці 2.3

1	2	3	4
Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	0,4-0,5	0,1305	0,0746
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	0,6 – 0,5	0,87	0,93
<b>Показники рентабельності</b>			
Коефіцієнт рентабельності активів	Більше 0, збільшення	1,35	12,95
Коефіцієнт рентабельності діяльності	Більше 0, збільшення	2,50	10,10
Коефіцієнт рентабельності продукції	Більше 0, збільшення	3,00	13,88

На підставі даних таблиці 2.3 можна зробити такі висновки.

Показники ліквідності ТОВ НВП АРТХІМ всі знаходяться в межах норми, а саме:

Коефіцієнт покриття у 2022 році складає 1,61, а на кінець року підвищився до 1,85.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також перевищує нормативне значення і зріс з 1,23 до 1,42.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2022 році майже дорівнює нормативному значенню, а на кінець аналізованого періоду зріс до 0,31.

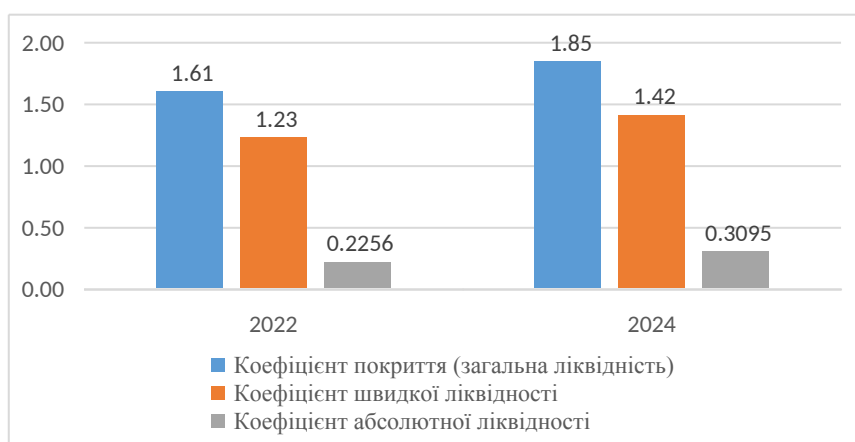


Рисунок 2.9 – Динаміка показників рентабельності ТОВ НВП АРТХІМ

Показники фінансової стійкості майже всі не відповідають нормативному

значенню, окрім коефіцієнти фінансової незалежності капіталізованих джерел.

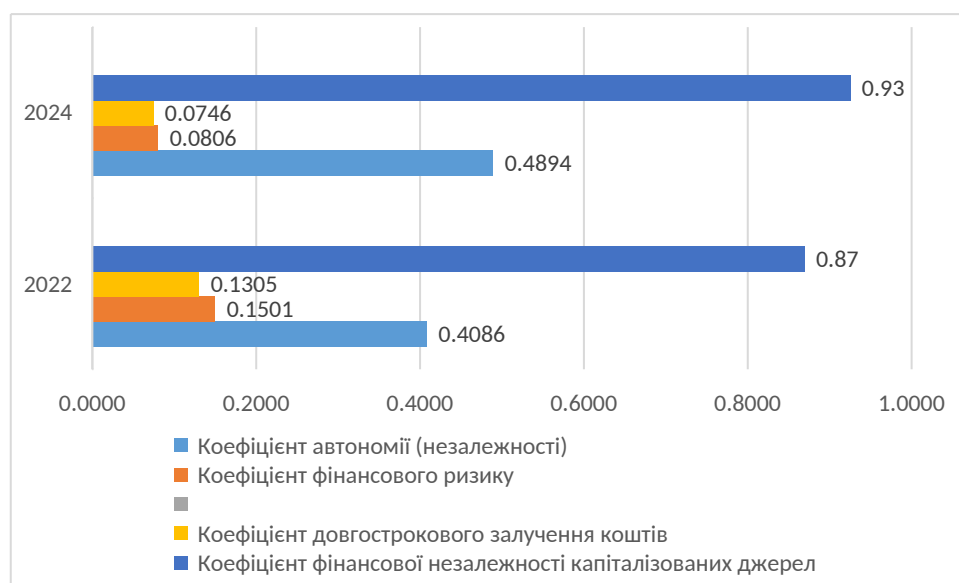


Рисунок 2.10 – Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ НВП АРТХІМ

Такі значення показників пояснюються тим, що підприємству не вистачає власних коштів, і воно вимушене кожного року брати короткострокові кредити в банках.

Що стосується показників рентабельності, всі показники вище нормативного значення. Так у 2022 році коефіцієнт рентабельності активів трохи перевищує норму і складає 1,35, а вже у 2024 зріс до 12,95. Коефіцієнт рентабельності діяльності на початок періоду становить 2,5, на кінець 10,1. Коефіцієнт рентабельності продукції у 2022 році – 3,0, 2024 рік – 13,88.

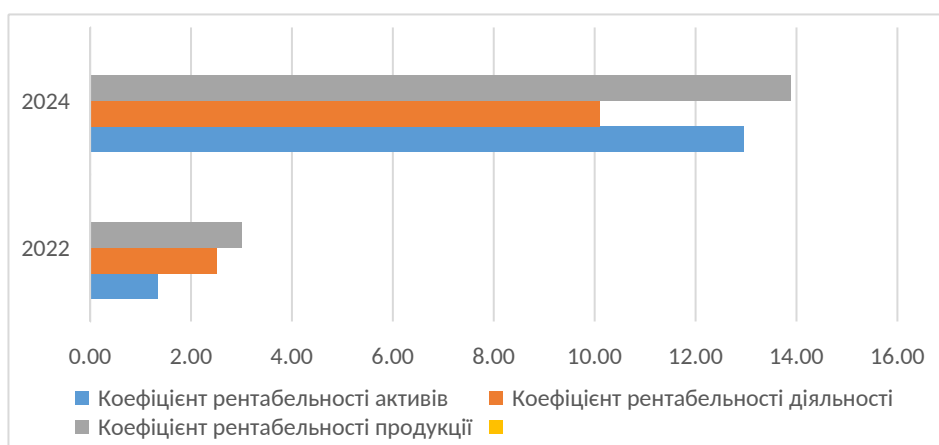


Рисунок 2.11 – Динаміка показників рентабельності ТОВ НВП АРТХІМ

Таким чином, можна зробити висновок, що фінансовий стан підприємства є задовільним, і покращується з кожним роком.

#### 2.4 SWOT-аналіз та PEST-аналіз ТОВ НВП АРТХІМ

SWOT-аналіз є комплексним методом стратегічної діагностики, спрямованим на всебічне оцінювання внутрішнього потенціалу підприємства та характеристик зовнішнього середовища. Його проведення дає змогу:

- визначити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, що відображають наявні ресурси, компетенції, технологічний рівень і організаційні особливості.

- оцінити зовнішні можливості та загрози, які формуються ринковою кон'юктурою, конкурентним середовищем, нормативно-правовими змінами й загальноекономічними тенденціями.

- сформувані збалансовані стратегічні альтернативи, що враховують поєднання внутрішніх характеристик та зовнішніх умов.

- оптимізувати напрями розвитку підприємства, підкресливши сфери, у яких доцільно посилювати інноваційну активність, підвищувати ефективність або проводити модернізацію.

- забезпечити інтеграцію стратегічного планування, узгоджуючи ресурсні можливості організації з ринковими перспективами.

Таким чином, SWOT-аналіз дозволяє підприємству сформувані комплексне бачення власної позиції на ринку та визначити найраціональніші траєкторії розвитку з урахуванням внутрішніх можливостей і зовнішніх впливів.

Проведемо SWOT-аналіз для досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.4 - SWOT-аналіз ТОВ НВП АРТХІМ

	Можливості	Загрози
	1. Розширення асортименту під різні промислові сегменти 2. Зростання попиту на спеціалізовані хімічні матеріали 3. Участь у програмах інновацій та державної підтримки хімічної промисловості. 4. Експорт на ринки з нестачею локальних виробників у нішевих сегментах. 5. Автоматизація виробництва	1. Посилення регуляторних вимог 2. Висока волатильність цін на хімічну сировину. 3. Конкуренція з боку великих хімічних корпорацій. 4. Технологічні ризики 5. Економічна нестабільність і зниження
Сильні сторони	SO-стратегія	WO-стратегія
1. Широка технологічна гнучкість. 2. Наявність власних лабораторних потужностей 3. Індивідуальний підхід до клієнта 4. Нішова спеціалізація 5. Гнучкі обсяги виробництва	1. Розширення продуктового портфеля завдяки лабораторним можливостям. 2. Вихід на нові ринки через інноваційні продукти. 3. Завдяки технологічній експертизі компанія може пропонувати нішеві склади, які наразі не представлені конкурентами. 4. Партнерські проєкти підприємствами, що потребують нестандартних хімічних рішень. 5. Персонал з високою кваліфікацією дозволяє працювати у форматі аутсорсингу	1. Залучення грантів та інноваційних програм для модернізації виробництва. 2. Оптимізація логістики та диверсифікація постачальників сировини. 3. Можливість знайти нових партнерів, 4. Посилення маркетингової активності у професійних сегментах. 5. Використання вузькоспеціалізованих виставок, B2B-платформ для підвищення впізнаваності бренду
Слабкі сторони	ST-стратегія	WT-стратегія
1. Обмежена масштабованість 2. Залежність від специфічної та інколімпортової сировини 3. Потенційна нестача впізнаваності бренду (слабка маркетингова діяльність) 4. Необхідність високої кваліфікації персоналу 5. Підвищені вимоги до безпеки виробництв	1. Підвищення технологічного бар'єра для конкурентів. 2. Створення системи внутрішньої безпеки та контролю якості. 3. Довгострокові контракти з клієнтами на основі індивідуальних рішень	1. Автоматизація і цифровізація виробничих процесів. 2. Створення резервних запасів критичної сировини. 3. Поступове оновлення обладнання для відповідності всім стандартам безпеки

Таким чином, за допомогою наведеної таблиці можна визначити подальші напрямки розвитку підприємства для підвищення результативності та ефективності бізнесу, а також врахувати наявні загрози а можливості.

PEST-аналіз застосовується як інструмент стратегічного оцінювання зовнішнього середовища підприємства. Його основна мета полягає у систематичному виявленні та інтерпретації політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників, що формують умови функціонування організації. Проведення PEST-аналізу дозволяє:

- оцінити макrorівневі тенденції, які можуть як сприяти розвитку підприємства, так і створювати потенційні ризики.
- виявити зовнішні обмеження та можливості, що не залежать від діяльності організації, але здатні визначати її стратегічні пріоритети.
- спрогнозувати зміни ринкового середовища, зокрема регуляторні, технологічні чи соціально-економічні зрушення.
- підвищити обґрунтованість управлінських рішень, забезпечуючи науково-аналітичну основу для розроблення стратегій розвитку.
- ідентифікувати ключові фактори впливу, які варто враховувати при плануванні інноваційних, інвестиційних або виробничих програм.

Загалом PEST-аналіз дозволяє підприємству адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища, мінімізувати ризики та підвищити стратегічну стійкість.

Таблиця 2.5 - PEST-аналіз ТОВ НВП АРТХІМ

Фактори	Ранг важливості	Оцінка		Зважена оцінка	
		+	-	+	-
1	2	3	4	5	6
Політичні:					
Політична ситуація в країні			3		9
Регуляції у сфері хімічної безпеки		1		3	
Державний контроль у сфері екології	3		3		6
Можливість отримання державних грантів і програм підтримки інновацій		2		6	
Вплив зовнішньоекономічної політики			2		6

Кінець таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
Економічні:					
Стан національної економіки			3		9
Коливання цін на хімічну сировину			3		9
Зміни на глобальних ринках можуть суттєво впливати на собівартість продукції.	3		2		6
Курсова нестабільність			2		6
Імпортні компоненти дорожчають при девальвації, що збільшує витрати підприємства.			2		6
Інвестиційний клімат		2		6	
Соціальні:					
Попит на екологічно безпечну продукцію		3		6	
Підвищена увага до безпеки та гігієни	2		2		4
Дефіцит висококваліфікованих хіміків і технологів			1		2
Переорієнтація споживачів на технологічні та інноваційні продукти		3		6	
Технологічні:					
Розвиток нанотехнологій і композитних матеріалів		3		6	
Швидке поширення адитивного виробництва	2		1		2
Автоматизація виробництва		2		4	
Екологічні технології		2		4	

\* Ранг та оцінки виставляються в межах 1-3

Сформуємо таблицю результатів PEST-аналізу ТОВ НВП АРТХІМ (табл.2.6).

Аналіз таблиці показав, що показує, що більшість чинників мають негативний. Це впливає з політичної ситуації в Україні, стану національної економіки, відсутність державної підтримки.

Таблиця 2.6 – Результати PEST-аналізу ТОВ НВП АРТХІМ

Фактори	+	-
Політичні	9	21
Економічні	12	36
Соціальні	12	6
Технологічні	14	2

Таким чином, підприємству слід звернути увагу на орієнтацію на біотехнології, а також екологічні тенденції в даній галузі.

## Висновки до розділу 2

Товариство з обмеженою відповідальністю "НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «АРТХІМ» засноване 15.11.2011. Підприємство займається виробництвом іншої хімічної продукції, н.в.і.у., виробництво різноманітних спеціалізованих хімічних продуктів, які не підпадають під інші, більш вузькоспеціалізовані категорії, включаючи клеї, присадки, фотохімікати, активоване вугілля, біопаливо та діагностичні реагенти. Фактично, це клас для "залишкових" хімічних продуктів, які є важливими, але не мають власного окремого КВЕД-коду, наприклад, як фарби (20.3), добрива (20.15) чи мийні засоби (20.41).

Протягом аналізованого періоду всі основні показники діяльності ТОВ НВП АРТХІМ значно покращилися. Чистий дохід від реалізації збільшився на 138.2%, а собівартість реалізованої продукції зросла на 107,5%. Фінансовий результат від операційної діяльності у 2023 році в порівнянні з 2022 роком збільшився на 67,3%, а у 2024 – на 24 % порівняно з попереднім періодом. Середньооблікова чисельність працівників ТОВ НВП АРТХІМ протягом досліджуваного періоду збільшується, що пов'язано з нарощуванням обсягів

виробництва та продажу. Протягом 2022-2024рр. чисельність працівників зросла з 53 до 71 осіб, що склало 36,5%. У зв'язку із загальною тенденцією в країні, зростає і середньомісячна заробітна плата. На початок періоду середньомісячна заробітна плата складала 17500 грн, а на кінець періоду – 25600 грн.

Фонд оплати праці має схожу тенденцію, оскільки збільшився штат працівників та збільшилась середньомісячна заробітна плата працівників. У 2023 році в порівнянні з 2022 роком даний показник зріс на 37,86%, а у 2024 році – на 44,89%.

Проаналізувавши основні техніко-економічні показники ТОВ НВП АРТХІМ у 2022-2024рр., можна зробити висновок, що на підприємстві відстежується тенденція до нарощування обсягів реалізації, всі показники покращуються, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів.

### 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ

#### ТОВ НВП АРТХІМ

##### 3.1 Розробка напрямів підвищення ефективності діяльності ТОВ НВП АРТХІМ

Підвищення результативності діяльності підприємств значною мірою визначається рівнем розвитку та функціональною активністю інституцій ринкової, виробничої та соціальної інфраструктури. У сучасних умовах господарювання жодне підприємство не здатне забезпечувати сталу інноваційну, виробничу чи комерційну діяльність без взаємодії з такими елементами ринкової інфраструктури, як інноваційні та інвестиційні фонди, товарно-сировинні та фондові біржі, центри зайнятості й біржі праці, фінансово-кредитні установи та інші організаційні структури, що забезпечують підтримку економічної активності.

Значну роль у формуванні результативності виробництва відіграє належний розвиток виробничої інфраструктури. До її ключових складових належать транспортні та логістичні мережі, канали оптової та роздрібної торгівлі, інформаційно-аналітичні системи. Сукупно вони забезпечують своєчасність, безперервність і якість операційних процесів, створюючи передумови для конкурентоспроможного функціонування підприємств різних галузей.

Економічна та соціальна ефективність виробництва формується під впливом широкого спектра факторів, які доцільно групувати за такими основними критеріями:

- за видами ресурсів і витрат – відображають потенційні резерви підвищення ефективності (матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні, часові ресурси);

- за стратегічними напрямами розвитку та вдосконалення – характеризують можливості оптимізації технологій, модернізації обладнання,

цифровізації виробничих процесів;

- за рівнем та місцем реалізації – охоплюють управлінські рішення на рівні підприємства, його структурних підрозділів та окремих процесів.

У контексті сучасного розвитку хімічної промисловості підприємства зіштовхуються з комплексом системних викликів: глобальними технологічними трансформаціями, ужорсточенням екологічних вимог, посиленням конкурентного тиску та зростанням очікувань споживачів щодо безпечності й якості продукції. У цьому середовищі ТОВ НВП АРТХІМ має сформувати цілісний підхід до управління ефективністю, що охоплюватиме технологічні, економічні, організаційні, кадрові та інноваційні аспекти діяльності.

Підприємство володіє певними конкурентними перевагами – спеціалізованим обладнанням, досвідом роботи у сфері хімічного синтезу, високою гнучкістю виробничих процесів. Водночас існують значні виклики: потреба оновлення виробничих потужностей, недостатня автоматизація технологічних ліній, зростання витрат на енергоресурси та необхідність відповідати міжнародним нормам екологічної безпеки. Усе це актуалізує потребу в системному удосконаленні управління підприємством.

Основні напрями підвищення ефективності діяльності ТОВ НВП АРТХІМ

#### 1. Удосконалення системи стратегічного управління та планування

Для переходу до проактивної моделі управління доцільним є: впровадження системи збалансованих показників (Balanced Scorecard) з метою комплексної оцінки фінансових, інноваційних, виробничих та збутових КРІ; запровадження цифрових інструментів прогнозування попиту та оптимізації планування матеріальних ресурсів; підвищення якості аналітичної підтримки управлінських рішень через використання ВІ-платформ і математичних моделей.

#### 2. Модернізація технологічних процесів і виробничої інфраструктури

У хімічному виробництві технологічна модернізація є одним із ключових драйверів підвищення результативності. Доцільними є такі кроки: оновлення обладнання з метою зниження енергоємності процесів; впровадження автоматизованих систем контролю технологічних параметрів (температурного

режиму, тиску, дозування реагентів тощо); інтеграція цифрових платформ управління виробництвом (SCADA, MES); освоєння технологій «зеленої хімії» відповідно до стандартів REACH і CLP.

### 3. Оптимізація витрат і зміцнення економічної ефективності

Основними напрямками є:

- упровадження системи енергоменеджменту для зниження витрат на енергоресурси;

- оптимізація логістичних схем постачання та збуту;

- використання ABC/XYZ-аналізу для управління запасами;

- диверсифікація каналів постачання хімічної сировини;

- укладання довгострокових контрактів із ключовими клієнтами.

### 4. Інноваційний розвиток і розширення продуктового портфеля

Для зміцнення ринкових позицій підприємству доцільно: розробляти високотехнологічні та екологічно безпечні матеріали; активізувати R&D-проекти, співпрацюючи з університетами та науково-дослідними центрами; впроваджувати наномодифіковані та поліфункціональні добавки; орієнтуватися на продукти з високою доданою вартістю для фармацевтичної, будівельної та інших галузей.

### 5. Удосконалення кадрової політики

Підприємству доцільно посилити кадровий потенціал за такими напрямками:

- регулярна підготовка персоналу щодо нових технологій, правил безпеки та сучасних методів хімічного виробництва;

- організація стажувань і навчальних програм;

- створення системи управління компетентностями;

- проектування кар'єрних траєкторій для ключових співробітників.

6. Підвищення рівня екологічної та виробничої безпеки, що передбачає: упровадження стандарту ISO 14001; модернізацію систем очищення газових і рідких відходів; створення замкнених циклів водопостачання; покращення моніторингу екологічних ризиків і виробничих небезпек.

## 7. Розвиток цифрової інфраструктури управління.

До пріоритетних завдань належать:

- інтеграція ERP-системи для об'єднання ключових бізнес-процесів;
- використання прогнозної аналітики для управління виробничими й збутовими ризиками;
- цифровізація контролю якості на основі статистичних методів;
- створення цифрових паспортів продукції.

## 8. Удосконалення маркетингової діяльності підприємства.

У ході аналізу встановлено, що подальше зростання ефективності ТОВ НВП АРТХІМ неможливе без зміцнення його ринкової позиції та формування конкурентних переваг через розвиток маркетингової функції. Маркетинг є системним інструментом управління попитом, взаємодією із споживачами та позиціонуванням підприємства на ринку.

До пріоритетних маркетингових заходів належать:

- проведення глибоких маркетингових досліджень щодо тенденцій хімічної галузі та динаміки попиту;
- формування чіткої ринкової стратегії (диференціація, інноваційне позиціонування, вихід на нові ринки);
- удосконалення комунікаційної політики, зокрема застосування digital-маркетингу та участі в галузевих виставках;
- розвиток бренду підприємства як виробника високотехнологічної та екологічно безпечної продукції;
- посилення клієнтоорієнтованості шляхом підвищення якості сервісного обслуговування та гнучкості виробничих рішень;
- створення системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) для підвищення рівня повторних продажів.

Реалізація зазначених напрямів забезпечить ТОВ НВП АРТХІМ можливість зміцнити конкурентні переваги, забезпечити технологічну модернізацію та підвищення рівня економічної сталості. Ураховуючи результати SWOT- та PEST-аналізів, підприємство не має змоги одночасно впровадити всі

запропоновані заходи, проте пріоритетними є:

- розширення асортименту продукції відповідно до сучасних ринкових запитів,
- удосконалення кадрової політики та підготовки персоналу до роботи з новими технологіями.

Саме ці напрями визначають потенціал довгострокового розвитку підприємства та формують основу його стратегії підвищення ефективності.

### 3.2 Розширення асортименту продукції з орієнтацією на сучасні тренди хімічної продукції

Сучасний ринок хімічної продукції характеризується динамічними змінами, високою конкуренцією та підвищеними вимогами до екологічності, функціональності й технологічності матеріалів. У цих умовах розширення асортименту є ключовим інструментом зміцнення конкурентоспроможності ТОВ НВП АРТХІМ. Підприємство має потенціал до створення нової продукції, що базується на власній науково-технічній базі, досвіді у сфері хімічного синтезу та можливостях швидкої адаптації технологічних процесів. Врахування глобальних трендів дозволить ТОВ НВП АРТХІМ сформувати інноваційні лінійки продукції з високою доданою вартістю та розширити присутність у перспективних ринкових сегментах.

Аналіз світових та національних тенденцій демонструє суттєві структурні зміни у попиті на хімічну продукцію. Найбільш значущими трендами є:

- 1) Екологізація виробництва та продукції.

Посилення екологічних стандартів і суспільний запит на безпечні матеріали формують попит на: біорозкладні модифікатори та добавки; розчинники з низькою токсичністю; продукцію з мінімальним вмістом ЛОС (летких органічних сполук); безфосфатні та безхлорні компоненти.

## 2) Енергоощадність та оптимізація технологічних процесів.

Зростає потреба у спеціалізованих хімічних матеріалах, що дозволяють: зменшити енерговитрати у будівництві та промислових технологіях; підвищити термічну стабільність композитів; покращити ефективність теплопередачі.

## 3) Розвиток високофункціональних та «смарт»-матеріалів.

Світовий ринок орієнтується на продукти зі специфічними властивостями: самоочишувальні поверхні; антикорозійні та антипіренові покриття; наномодифіковані добавки; матеріали з покращеною адгезією.

## 4) Диджиталізація та персоналізація технологічних рішень.

Замовники очікують можливість отримання продуктів: з індивідуальною рецептурою; у малих і середніх промислових партіях; у вигляді концентратів та багатофункціональних сумішей.

ТОВ НВП «АРТХІМ» має технічні та кадрові передумови для створення продукції нового покоління, що відповідатиме зазначеним трендам.

На сьогодні підприємство спеціалізується на виробництві хімічних реагентів, модифікаторів, технологічних добавок та спеціалізованих розчинів для споживачів. Асортимент відповідає потребам існуючої клієнтської бази, однак виявляються такі проблемні зони:

- недостатнє охоплення екологічного сегменту ринку;
- обмежена кількість продуктів з підвищеною функціональністю;
- відсутність лінійок «смарт»-матеріалів;
- низька частка продукції для високотехнологічних галузей (електроніка, фармацевтика, наноматеріали).

Це зумовлює необхідність розробки стратегічної програми диверсифікації асортименту.

Щоб відповідати сучасним трендам хімічної продукції у ТОВ НВП АРТХІМ є можливість започаткувати такі продуктові лінійки:

Біорозкладні пластифікатори та модифікатори. Їх застосування дозволяє: зменшити шкідливий вплив на довкілля; підвищити експортний потенціал продукції.

Заміна традиційних розчинників на низькоемісійні склади (або низькоемісійне скло), що відповідають директивам ЄС (CLP, REACH – це ключові європейські норми щодо хімічної безпеки, які регулюють виробництво, імпорт, використання хімічних речовин та їх вплив на здоров'я й довкілля, запроваджуючи систему класифікації, маркування (CLP) та реєстрації (REACH) для забезпечення високого рівня захисту та вільного руху товарів на внутрішньому ринку).

Антикорозійні та антипіренові добавки. Зростає потреба у матеріалах, що підвищують довговічність конструкцій і виробів. Підприємство може виробляти: комплексні антикорозійні склади для металоконструкцій; добавки до полімерів та лакофарбових систем для підвищення вогнестійкості.

На сьогоднішній день особливої актуальності набувають наноструктуровані модифікатори. Сфера їх застосування – композити, будівельні суміші, смоли. Основні переваги: підвищення міцності; зменшення маси виробів; покращення теплостійкості.

Для ТОВ НВП АРТХІМ пропонується інтегрувати наноматеріали у традиційні продукти, підвищивши їх ринкову вартість.

Також є можливість виробляти продукцію для енергоефективних технологій. Цей сегмент має стійке зростання. ТОВ НВП АРТХІМ має можливість освоїти виробництво: теплоізоляційних добавок до штукатурних та полімерних матеріалів; спеціальних модифікаторів для підвищення енергоефективності бетонів; хімічних реагентів для охолоджувальних систем промислового обладнання.

Такі продукти відкривають доступ до нових галузей – енергетики, промислового машинобудування, будівництва, що є досить актуальним на даний момент.

Оскільки підприємство має проєктний відділ та відповідні лабораторії, є можливість створити сервіс «індивідуальної рецептури», який дозволить:

- виготовляти партії продукції з урахуванням технологічних особливостей замовника;

- адаптувати в'язкість, температуру спалаху, реакційну здатність тощо;
- запропонувати марочні матеріали з поліпшеними показниками.

Це зміцнить відносини з ключовими клієнтами та підвищить маржинальність продажів.

Ще одним перспективним напрямом при виробництві хімічної продукції є хімічні матеріали для 3D-друку. ТОВ НВП АРТХІМ пропонується виробництво полімерних смол, наномодифікаторів, фотополімерів, РСМ-добавок. Ці продукти є високорентабельними та стабільними щодо попиту. Основні характеристики наведені у Додатку Г.

Для впровадження нових продуктивних ліній ТОВ НВП АРТХІМ необхідно:

- модернізація R&D-лабораторії;
- закупівля обладнання для аналізу наноматеріалів та фізико-хімічних властивостей;
- підвищення кваліфікації персоналу у сфері сучасних хімічних технологій.

ТОВ НВП АРТХІМ необхідно передбачити враховувати, щоб розширити ринки збуту, нова продукція має відповідати стандартам ISO 9001 (система менеджменту якості) та ISO 14001 (екологічний менеджмент), а також вимогам регламенту Європейського Союзу, що регулює безпечне виробництво, імпорт та використання хімічних речовин для захисту здоров'я людей та довкілля, покладаючи відповідальність за це на саму промисловість.

З врахуванням сучасних досліджень, а також опитування керівництва підприємства, розширення асортименту дасть можливість:

- збільшити частку ринку на 12-20% у середньостроковій перспективі;
- підвищити рентабельність продажів до 18-25% за рахунок інноваційних продуктів;
- диверсифікувати ризики та зменшити залежність від окремих сегментів;
- підвищити конкурентоспроможність продукції як на внутрішньому, так і на європейському ринках.

Проведемо розрахунок економічної ефективності запропонованого заходу. Пропонується запровадити у виробництво виготовлення полімерні смоли, наномодифікатори, РСМ-добавки, фотополімери.

Для цього проєкту потрібно придбати додаткове обладнання вартістю 300 тис.грн; провести модернізацію обладнання вартістю 200 тис.грн; організувати підвищення кваліфікації 3-х робітників – загальна вартість 120 тис.грн. Загальні витрати на проєкт складають – 620 тис грн.

Після проведених досліджень існуючої ціни на ринку, визначимо відпускну ціну для нашої продукції:

- полімерні смоли – 650 грн/кг;
- наномодифікатори – 1500 грн/кг;
- РСМ-добавки – 700 грн/кг;
- Фотополімери – 1200 грн/кг.

Згідно прогнозів фахівців підприємства річний обсяг продажів по кожній товарній позиції буде становити:

- полімерні смоли – 200 кг;
- наномодифікатори – 100 кг;
- РСМ-добавки – 100 кг;
- Фотополімери – 100 кг.

Додатковий прибуток по даним товарним позиціям буде становити:

$$\text{Додатковий прибуток} = 650 \cdot 200 + 1500 \cdot 100 + 700 \cdot 100 + 1200 \cdot 100 = 540 \text{ тис.грн}$$

Методика вибору оптимального обсягу реалізації та прогнозований фінансовий результат методом нечіткого логічного висновку наведена у додатку Ж.

Для більш детального обґрунтування доцільності проєкту використаємо методи оцінки економічної ефективності проєкту: чистого приведенного доходу, та терміну окупності. Ставку дисконтування приймемо 25%.

Проєкт є економічно вигідним, оскільки  $NPV > 0$ .

Далі розрахуємо термін окупності:

$$PP=620/504=1,23 \text{ року}$$

Розрахунок показує, що реалізація проекту займе приблизно 1 рік і 3 місяці, що свідчить про доцільність проекту.

Таблиця 3.1 – Розрахунок NPV проекту

Рік фінансування	Доходи – Витрати $D_t - V_t$	Коефіцієнт дисконтування $1/(1 + E)^t$ при 25%	Дисконтований потік $(D_t - V_t) / (1+E)^t$ при 10%
0	-620000	1	-620000
1	5040000	0.71429	3600001.4
2	5040000	0.5102	2571428.2
3	5040000	0.364431	1836732.2
			7388161,8

Економічні розрахунки демонструють, що комбінований запуск декількох інноваційних ліній (особливо смол для 3D-друку та наномодифікаторів) може забезпечити швидке повернення інвестицій і значний додатковий грошовий потік для ТОВ НВП «АРТХІМ». Водночас фінансова привабливість чутлива до обсягів продажу та операційних витрат – тому планування має бути поєднане з пілотними виробництвами, чіткою маркетинговою стратегією та програмою сертифікації.

### 3.3 Вдосконалення кадрової політики ТОВ НВП АРТХІМ

Кадрова політика відіграє ключову роль у формуванні конкурентоспроможності ТОВ НВП АРТХІМ, оскільки діяльність підприємства базується на високотехнологічних процесах, що потребують кваліфікованих фахівців у сферах хімічного синтезу, контролю якості, R&D та технологічного

обслуговування. В умовах динамічного розвитку ринку хімічних матеріалів ефективна кадрова політика стає критичним чинником забезпечення стабільної роботи, впровадження інновацій та підвищення продуктивності праці.

Удосконалення кадрової політики має забезпечити:

- формування професійного кадрового резерву;
- підвищення ефективності системи відбору та адаптації персоналу;
- мотивацію і закріплення працівників;
- підтримку інноваційної активності;
- безперервний розвиток компетентностей;
- дотримання стандартів виробничої безпеки.

Попередній аналіз діяльності підприємства засвідчує низку проблем, характерних для хімічного виробництва:

По-перше, дефіцит кваліфікованих кадрів у сферах хімічної технології, контролю якості та технічного обслуговування. У зв'язку з цим нерівномірний розподіл за рівнем кваліфікації працівників між підрозділами, що впливає на узгодженість виробничих процесів.

По-друге, недостатньо ефективна процедура підбору персоналу, що ускладнює пошук спеціалістів із відповідними компетенціями. Відсутність формалізованої системи адаптації нових працівників, що призводить до довшого періоду входження в роботу.

По-третє, обмежені інструменти мотивації – переважно матеріальні, тоді як сучасна модель потребує поєднання матеріальних та нематеріальних факторів.

По-четверте, недостатня інтеграція персоналу до процесів інноваційної діяльності.

Удосконалення кадрової політики має усунути зазначені недоліки та створити цілісну систему управління персоналом. Доцільно створити довгостроковий план кадрових потреб, який включатиме:

- прогноз потреби у спеціалістах з полімерної хімії, наномодифікаторів, R&D, контролю якості, інженерії;
- аналіз потенційних ризиків нестачі кадрів;

- план залучення молодих фахівців через співпрацю з університетами;
- формування кадрового резерву на керівні посади.

Це дасть змогу мінімізувати кадрові розриви та забезпечити безперервність виробничих процесів.

Зазначимо напрями удосконалення кадрової політики ТОВ НВП АРТХІМ (рис.3.1).

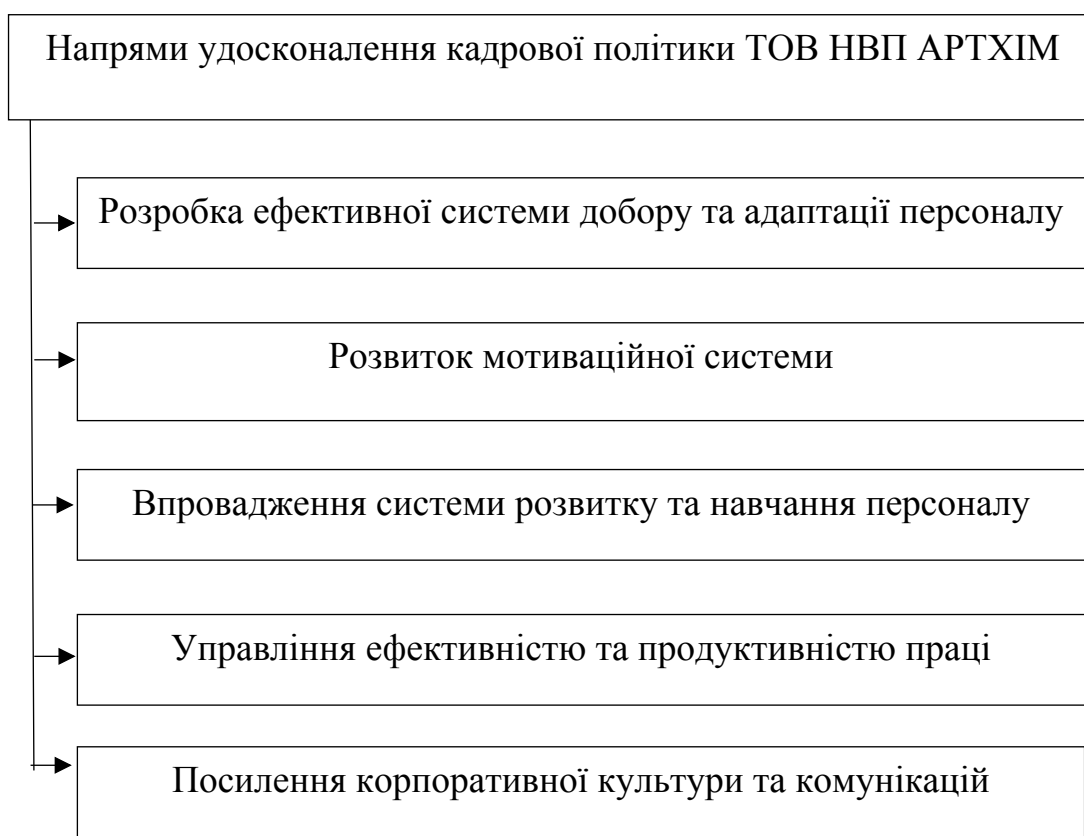


Рисунок 3.1 – Напрями удосконалення кадрової політики ТОВ НВП АРТХІМ

Для формування ефективної системи добору та адаптації персоналу пропонується впровадити:

- компетентнісний підхід при відборі (технічні навички, знання хімії, soft skills);
- партнерство з профільними закладами освіти (наприклад, кафедра хімії та хімічної інженерії ХНУ);
- оновлені методики оцінювання (поведінкові індикатори, симуляційні

роботи тощо);

- цифрові інструменти рекрутингу (Monday, Gem тощо).

З метою оптимізації системи адаптації нових працівників можливе запровадження програми «Перші 90 днів», що включає: ознайомлення зі структурою підприємства; наставництво з боку досвідчених працівників; інструктажі з безпеки, виробничих регламентів та SOP; оцінювання результатів адаптації. Це скоротить період входження нових спеціалістів на 25-40%.

Сучасна мотиваційна модель має включати поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів:

1) Матеріальні стимули: преміальна система за якість та продуктивність; доплати за роботу з високочутливими хімічними реагентами; надбавки за інноваційні пропозиції.

2) Нематеріальні стимули: участь у R&D-проектах; програми кар'єрного зростання; участь у профільних конференціях; внутрішні конкурси інноваційних ідей; корпоративні освітні програми.

Доцільно впровадити KPI для технологів, лаборантів та R&D (точність аналізів, стабільність партій, терміни розробки, скорочення браку).

Підвищення кваліфікації та безперервне навчання є досить важливим для підприємств, що виробляють хімічну продукцію. Підприємство, що прагне бути конкурентоспроможним, має постійно впроваджувати новинки хімічної продукції, яка відповідає сучасним трендам.

Підвищення кваліфікації має включати: внутрішні тренінги з хімічної безпеки; навчання роботі з лабораторним обладнанням (FTIR, реометр, HPLC); поглиблені програми з полімерної хімії та нанотехнологій; навчання роботі з ERP та Power BI; участь у наукових семінарах.

Кадрова політика має включати заходи з розвитку корпоративної культури: регулярні виробничі збори; внутрішній корпоративний портал; заохочення пропозицій щодо вдосконалення виробничих процесів; формування політики відкритої комунікації між підрозділами. Це дозволить підвищити залученість персоналу та якість внутрішньої взаємодії.

Для контролю якості кадрової політики ТОВ НВП АРТХІМ доцільно впровадити систему оцінювання за такими показниками:

- коефіцієнт плинності кадрів;
- рівень укомплектованості штатного розпису;
- продуктивність праці в розрахунку на працівника;
- кількість аварійних ситуацій;
- кількість впроваджених інноваційних ініціатив;
- середній час адаптації нових працівників;
- кількість проходжень навчання та підвищення кваліфікації.

Реалізація запропонованих заходів дозволить:

- скоротити плинність кадрів на 20-30%;
- підвищити продуктивність праці на 10-15%;
- забезпечити гнучкість у заміщенні ключових посад;
- підвищити якість інноваційних розробок;
- зміцнити безпеку виробництва;
- сформувати культуру постійного розвитку та ефективної комунікації.

Для ТОВ НВП АРТХІМ, яке здійснює виробництво хімічної продукції, кваліфікація працівників є ключовим фактором технологічної стабільності, безпеки виробництва та конкурентоспроможності. Сучасні хімічні процеси вимагають високого рівня компетентностей у сферах органічного синтезу, полімерної хімії, роботи з нанодисперсіями, контролю якості та стандартизації продукції.

На основі внутрішніх характеристик ТОВ НВП АРТХІМ можна виділити кілька груп працівників, знання та навички яких потребують систематичного оновлення: оператори виробничих ліній; лаборанти та працівники контролю якості; фахівці R&D; інженери з технічного обслуговування обладнання та технологічних процесів.

ТОВ НВП АРТХІМ може створити власну систему внутрішнього навчання, що включає: тренінги технологів щодо нових рецептур; регулярні семінари з безпеки праці; інструктажі з експлуатації нового обладнання;

наставництво для нових працівників. Перевагами такого навчання: низька вартість, адаптація під конкретні процеси, швидка реалізація.

Для хімічних виробництв актуальним є навчання в спеціалізованих інституціях, наприклад: курси з органічного синтезу та полімерної хімії; навчання щодо стандартів ISO 9001, ISO 14001; сертифікація фахівців з безпеки хімічних речовин (REACH/CLP); курси лабораторного аналізу та метрології. Перевагами: міжнародне визнання, доступ до сучасних методик, професійні сертифікати.

Також, як вже вказувалося, ТОВ НВП АРТХІМ може співпрацювати з профільними кафедрами хімічних факультетів ЗВО. Ще одним напрямом підвищення кваліфікації працівників може виступати організація співпраці з постачальниками обладнання для навчання роботи з обладнанням. Вони можуть організовувати тренінги з пусконаладжувального навчання; технічного обслуговування; калібрування та ремонту тощо.

Як було зазначено в п.3.2, для швидкої реалізації проєкту з розширення асортименту продукції підприємству потрібно організувати підвищення кваліфікації для працівників. Оскільки штат підприємства невеликий та щоб не вплинути на поточне виробництво, доцільно виділити 3-х працівників для підвищення кваліфікації, які будуть забезпечувати виробництво нової продукції (полімерних смол, наномодифікаторів, РСМ-добавок, фотополімерів).

В даному випадку внутрішнє навчання не підходить, оскільки буде запускатися новий технологічний процес. Тому доцільно використати зовнішнє підвищення кваліфікації. Для цього можна скористатися послугами: спеціалізованих навчальних центрів; галузевих асоціацій; консалтингових фірм (для сертифікації та стандартизації); звернутися до організаторів виставок та форумів; онлайн-платформами тощо. Але в нашому випадку, щоб прискорити процес запуску виробництва нової продукції можна скористатися послугами Демонстраційно-сервісного центру SocTrade (<https://soctrade.ua/pidtrymka-ta-servis/demonstraczijno-konsultaczijnij-czentr/>). Даний центр надає наступні послуги:

- спеціалізовані навчальні семінари, присвячені правилам використання та обслуговування лабораторного обладнання;
- онлайн-курси, що проводяться експертами виробничих компаній і спрямовані на поглиблення професійних компетенцій персоналу;
- індивідуальні освітні траєкторії для вдосконалення професійних навичок працівників лабораторних підрозділів;
- практикоорієнтовані заняття, що демонструють застосування сучасних аналітичних методик для розв'язання конкретних виробничих завдань.

Вартість навчання може коливатися від 160 тис.грн до 300 тис.грн за повний курс. Підвищення кваліфікації забезпечує підвищення продуктивності праці на 10-15%; зниження технологічного браку на 15-25%; скорочення аварійних випадків на 30-50%; поліпшення якості продукції та стабільності партій. Навіть якщо взяти мінімальний відсоток підвищення продуктивності праці та врахувати повний курс проходження підвищення кваліфікації, то і це призведе в майбутньому до приросту прибутку на 1638,37 тис.грн.

$$\text{Пр}=195487,2 - 142181,4 - 50787,4 - 900 = 1638,37 \text{ тис.грн}$$

Удосконалення кадрової політики ТОВ НВП АРТХІМ є важливим етапом розвитку підприємства в умовах зростання конкуренції та технологічної складності хімічної продукції. Запропонована система дозволяє перейти до стратегічного управління персоналом, підвищити ефективність виробничих процесів і забезпечити впровадження інноваційної хімічної продукції.

### Висновки до розділу 3

У сучасних умовах розвитку хімічної промисловості підприємства стикаються з необхідністю одночасно реагувати на глобальні технологічні зміни, підвищення екологічних стандартів, посилення конкуренції та зростання вимог споживачів до якості й безпеки продукції. Для ТОВ НВП АРТХІМ

актуальним є формування системного підходу до управління ефективністю діяльності, який охоплював би всі ключові складові: технологічні, економічні, організаційні, кадрові та інноваційні аспекти.

Організація вже має певні конкурентні переваги – наявність спеціалізованого технічного обладнання, досвід роботи у сфері хімічного синтезу, гнучкість у виробничих процесах. Водночас наявні виклики, такі як потреба модернізації, нестача автоматизації окремих виробничих ділянок, підвищення витрат на енергоносії та необхідність дотримання міжнародних екологічних норм, обумовлюють необхідність удосконалення системи управління.

Враховуючи результати аналізу діяльності ТОВ НВП АРТХІМ, проведеного SWOT та PEST-аналізу, урахуванням сильних та слабких сторін, підприємство не зможе одразу запровадити всі вище наведені заходи. Оскільки ТОВ НВП АРТХІМ спеціалізується на виготовленні хімічної продукції, пропонується розширити асортимент продукції з орієнтацією на сучасні тренди. В зв'язку з необхідно провести удосконалення кадрової політики, враховуючи необхідність навчання персоналу новим технологіям з виробництва продукції, що пропонується.

Економічні розрахунки демонструють, що комбінований запуск декількох інноваційних ліній (особливо смол для 3D-друку та наномодифікаторів) може забезпечити швидке повернення інвестицій і значний додатковий грошовий потік для ТОВ НВП «АРТХІМ». Водночас фінансова привабливість чутлива до обсягів продажу та операційних витрат – тому планування має бути поєднане з пілотними виробництвами, чіткою маркетинговою стратегією та програмою сертифікації.

Удосконалення кадрової політики ТОВ НВП АРТХІМ є важливим етапом розвитку підприємства в умовах зростання конкуренції та технологічної складності хімічної продукції. Запропонована система дозволяє перейти до стратегічного управління персоналом, підвищити ефективність виробничих процесів і забезпечити впровадження інноваційної хімічної продукції.

## ВИСНОВКИ

У сучасних умовах зростаючої конкуренції для кожного підприємства ключовим завданням є забезпечення стабільного й успішного функціонування, що перебуває у прямій залежності від рівня результативності його діяльності. Застосування підходу до управління, орієнтованого на критерій результативності, потребує коректного визначення змісту цього поняття. Аналіз наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних авторів свідчить про відсутність однозначності в інтерпретації даної категорії, а також про поширену практику ототожнення «результативності» з «ефективністю» діяльності.

Поняття *efficiency* (ефективність) передбачає оцінювання рівня оптимальності використання фінансових, матеріальних, організаційних, часових та людських ресурсів. Прагнучи підвищити ефективність певного бізнес-процесу, необхідно ідентифікувати ресурси й управлінські заходи, що сприяють його розвитку, та усунути ті, що зумовлюють негативні тенденції.

З огляду на важливість розуміння сутності ефективності функціонування підприємств малого та середнього бізнесу, особливого значення набуває визначення коректних підходів до її оцінювання. Ці підходи мають враховувати специфічні риси підприємств малого бізнесу, умови їхньої діяльності та динамічний характер розвитку цього сектору економіки.

Для здійснення будь-якої оцінки передусім необхідно визначити відповідний критерій. Під критерієм ефективності зазвичай розуміють міру, що відображає сутність категорії «ефективність» і слугує основою для її кількісного вимірювання [10], або ж категорію, яка окреслює підстави для оцінювання та виступає її еталоном.

ТОВ НВП АРТХІМ займається виробництвом іншої хімічної продукції, н.в.і.у., виробництво різноманітних спеціалізованих хімічних продуктів, які не підпадають під інші, більш вузькоспеціалізовані категорії, включаючи клеї, присадки, фотохімікати, активоване вугілля, біопаливо та діагностичні реагенти.

Фактично, це клас для "залишкових" хімічних продуктів, які є важливими, але не мають власного окремого КВЕД-коду, наприклад, як фарби (20.3), добрива (20.15) чи мийні засоби (20.41).

Протягом аналізованого періоду всі основні показники діяльності ТОВ НВП АРТХІМ значно покращилися. Чистий дохід від реалізації збільшився на 138.2%, а собівартість реалізованої продукції зросла на 107,5%. Фінансовий результат від операційної діяльності у 2023 році в порівнянні з 2022 роком збільшився на 67,3%, а у 2024 – на 24 % порівняно з попереднім періодом. Середньооблікова чисельність працівників ТОВ НВП АРТХІМ протягом досліджуваного періоду збільшується, що пов'язано з нарощуванням обсягів виробництва та продажу. Протягом 2022-2024рр. чисельність працівників зросла з 53 до 71 осіб, що склало 36,5%. У зв'язку із загальною тенденцією в країні, зростає і середньомісячна заробітна плата. На початок періоду середньомісячна заробітна плата складала 17500 грн, а на кінець періоду – 25600 грн.

Фонд оплати праці має схожу тенденцію, оскільки збільшився штат працівників та збільшилась середньомісячна заробітна плата працівників. У 2023 році в порівнянні з 2022 роком даний показник зріс на 37,86%, а у 2024 році – на 44,89%.

Проаналізувавши основні техніко-економічні показники ТОВ НВП АРТХІМ у 2022-2024рр., можна зробити висновок, що на підприємстві відстежується тенденція до нарощування обсягів реалізації, всі показники покращуються, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів.

Для покращення ефективності та результативності діяльності запропоновано: напрями підвищення ефективності діяльності ТОВ НВП АРТХІМ; розширення асортименту продукції з орієнтацією на сучасні тренди хімічної продукції; вдосконалення кадрової політики підприємства; підвищення кваліфікації робітників.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Лизанець А. Управління результативністю діяльності підприємства/ А.Лизанець, В.Проскура, А. Скуба //Економічний простір. 2022. – № 3(190). – С.66-71.
2. Лакіза В. Теоретико-прикладні аспекти дослідження результативності системи менеджменту підприємства в умовах глобального економічного розвитку/ В.Лакіза, В.Гіренко, Р.Кулинич // Економіка та суспільство. – 2019. №7(61). – С. 56-62.
3. Ларка Л. Підвищення ефективності управління результативністю маркетингової діяльності підприємства в умовах цифровізації та повоєнного періоду/ Л.Ларка// Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. – 2021. – №326(1). – С.118-122.
4. Місько Г.А. Сутність поняття результативність та ефективність в менеджменті/ Г.А. Місько// Науковий вісник. – 2020. – №3-4. – С.276-277.
5. Воронько-Невіднича Т.В. Особливості управління результативністю підприємства за сучасних умов/ Т.В.Воронько-Невіднича// Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2020. – № 3(26). – С.62-67.
6. Сакун Л. Управління результативністю діяльності підприємства на міжнародних ринках/ Л.Сакун, Ю.Вєденіна, К.Мажаренко, Б.Велькін// Економіка і організація управління. –2021 – №3(39) – С.55-64.
7. Пашенко О.П. Теоретичні засади управління результативністю менеджменту організації / О.П.Пашенко// Економіка та суспільство. – 2021. – №26. – С.79-85
8. Мірошник Р. О. Підходи до оцінювання ефективності управління бізнес-процесами підприємства/ Р.О.Мирошник// Економіка та суспільство. – 2025. – №79. – С.112-117
9. Погребняк А. Ю. Напрямки підвищення ефективності діяльності підприємства / А. Ю. Погребняк, А. Д. Медведєва // Сучасні проблеми економіки

і підприємництво: збірник наукових праць. – 2018. – № 21. – С. 191–198.

10. Миронова М. І. Питання методології оцінювання ефективності бізнесу, М.І.Миронова// Підприємництво і торгівля. – 2019. – № 24. – С.115-120.

11. Сухарева К.В. Оцінка ефективності діяльності підприємства: теоретико- методологічний підхід/ К.В.Сухарева, А.А.Колодьянова// Економічний форум. – 2016. – №. 1. – С. 241–245.

12. Чіков І. А. Теоретико-методичні аспекти наукових підходів до оцінки ефективності діяльності підприємств/І.А.Чіков// Підприємництво і торгівля. – 2022. – №41. – 104-117.

13. Гончарук А. Методичний підхід до оцінки ефективності діяльності підприємств малого та середнього бізнесу/ А.Гончарук // Проблеми системного підходу в економіці. – 2019. – № 5(73). – С.77-85

14. Михайлова О. Підприємницька діяльність під час війни: особливості, ефективність, стратегії/ О.Михайлова, С. Писаренко, Д.Носенко, Н.Бондаренко// Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. –2024. –№ 322(5). – С.416-421.

15. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення/ Т.Мельник//Journal of Innovations and Sustainability ISSN 2367-8151. – 2023. – Vol. 7, No. 3. – pp.125-139.

16. Коваленко М.В. Особливості управління діяльності підприємств в умовах економіки України/ М.В.Коваленко// Держава та регіони. – 2018. – №4(103). – С.78-85.

17. Говорушко Т.А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : монографія/ Т.А. Говорушко, Н.І. Клімаш. – К. : Логос, 2015. – 204 с.

18. Ковальчук А.М., Циганій С.В. Економічна діагностика стратегічного управління імпортною діяльністю підприємства як умова забезпечення його конкурентоспроможності/ А.М.Ковальчук, С.В.Циганій// Економіка та суспільство. – 2021. – № 34. – С. 93-98

19. Козирева, О.В. Дослідження методичних підходів до оцінювання ефективності діяльності підприємства / О.В.Козирева, І.А.Грузіна, І.В. Бондаренко // Підприємництво та інновації. – 2023. – Вип. 29. – С. 83-88.

20. Бугай В.З. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства/ В.З.Бугай, В.О. Сидоренко// Modern economics. – 2019. – № 14. – С. 33–38.

21. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська – К. : КНЕУ, 2019. – 384 с.

22. Хаврук В.О. Методика розрахунку економічного ефекту від упровадження та вдосконалення автоматизованої системи управління запасами автомобільних компонентів в СТО / В.О. Хаврук // Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Економіка і управління. – 2019. – Том 30 (69). – № 5. – С. 78-83.

23. Okhota Y., Chikov I., Bilokinna I. Conceptual polycomponent model of an innovative mechanism for improving the competitiveness of agro-industrial complex enterprises/ Y.Okhota, I.Chikov, I.Bilokinna// Baltic Journal of Economic Studies. – 2024. – Vol. 10, No. 2. – PP. 196–210.

24. Сахно А.А., Павлюк І.О. Визначення ефективності економічної діяльності малих підприємств методом аналізу середовища функціонування// А.А.Сахно, І.О. Павлюк// Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2021. – № 2 (56). – С. 37–49.

25. Літвінов О. Проблеми визначення сутності економічної ефективності / О. Літвінов, А. Журенко // Науковий вісник «Одеського національного економічного університету». – 2017. – № 6. – С. 67–81.

26. Марценюк О. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання/ О.Марценюк, В.Давидюк, К. Ружицька// Причорноморські економічні студії. – 2023. – Вип. 81. – С. 107–112.

27. Шимановська-Діанич Л. М. Підходи до оцінки ефективності та результативності діяльності торговельного підприємства: сучасний погляд / Л. М. Шимановська-Діанич, Н. С. Педченко // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – 2019. – Вип. 1. – С. 71-77.

28. Осокіна А. Результативність бізнес-організації: поняття та вимірювання / А. Осокіна, Д. Ковердюк // Економіка та суспільство. – 2023. – Вип. 56. – С.65-71.

29. Тюхтенко Н. А. Методологія управління ефективністю діяльності бізнес-організацій в контексті стратегічної цифровізації / Н.А. Тюхтенко, В.Ю.Худолей, О. І. Гарафонова // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління, 2022. – Вип. 2(51). – С. 161–176.

30. Chikov I. Modeling of the synthetic indicator of competitiveness of agricultural enterprises: a methodological approach to the use of neural network tools/ I.Chikov, O.Khaietska, Yu.Okhota, D.Titov, V.Prygotsky, V.Nitsenko// Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. – 2023. – Vol. 5. № 52. – P.222–242.

31. Chikov I., Radko V., Marshalok M., Tepliuk M., Petrenko O., Sharko I, Sitkovska A. Economic development of agricultural food enterprises on an innovative basis/ I.Chikov, V.Radko, M.Marshalok, M.Tepliuk, O.Petrenko, I.Sharko, A.Sitkovska// Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. – 2022. – Vol. 1, No. 42. – P. 98–106.

## ДОДАТКИ

Таблиця А.1 - Аналіз підходів до визначення результативності

Автор (и)	Сутність	Взаємозв'язок термінів «ефективність» та «результативність»
А. Авдющенко [1]	Поняття «ефект» та «результат» автор сприймає як тотожні і вважає, що ефективність становить оцінку результату діяльності з урахуванням витрат, які забезпечили його отримання.	Ефективність є оцінкою результатів, а ефект та результат перебувають у тісному взаємозв'язку.
П. Друкер [2]	Результативність є наслідком того, що «робляться потрібні, правильні речі».	Обидві категорії є взаємопов'язаними та важливими в досягненні успіху підприємствами в сучасних умовах функціонування.
Д. Крисанов, Л. Стешенко [3]	Результативність розглядається як міра досягнення поставлених підприємством цілей, вибраної стратегії перспективного розвитку або його модернізації.	Визначальною характеристикою ефективності є раціональність використання залучених у виробництво ресурсів, зокрема матеріально-технічних, сировинних, гурдоресурсних, фінансових.
Л. Лігоненко [4]	Результативність – це ступінь реалізації запланованої діяльності й досягнення запланованих результатів.	Науковець обґрунтовує доцільність розмежування цих дефініцій та їх відокремленого використання в процесі оцінювання діяльності підприємства, його розвитку, загального та функціонального менеджменту.
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [5]	Для того щоби бути успішною, тобто досягти мети, організація повинна вижити за допомогою результативності та ефективності.	Дослідники підтримують погляд П. Друкера.
М. Сахацький, А. Казанджі [6]	Результативність являє собою ступінь досягнення запланованих цілей (якісних і кількісних результатів), що встановлюється шляхом співставлення запланованого та реального результату.	Ефективність характеризує якісну властивість результативності, що визначається відношенням результату до витрат, які були понесені на його отримання. Отже, категорія «результативність» є ширшою за поняття «ефективність».

Таблиця А.2 - Система показників ефективності діяльності підприємства

Група показників	Зміст групи	Основні показники
1. Виробнича ефективність	Характеризує раціональність використання виробничих ресурсів та організацію виробничого процесу	Продуктивність праці Матеріаловіддача Фондовіддача Оборотність виробничих запасів Рівень використання обладнання (змінність, завантаження) Ритмічність виробництва
2. Фінансова ефективність	Оцінює фінансову стійкість, платоспроможність і ліквідність підприємства	Коефіцієнт поточної ліквідності Швидка та абсолютна ліквідність Коефіцієнт автономії Забезпеченість власними оборотними коштами Коефіцієнти фінансової стійкості та левериджу
3. Економічна ефективність	Відображає здатність підприємства отримувати економічний ефект від використаних ресурсів	Рентабельність продажів Рентабельність активів (ROA) Рентабельність власного капіталу (ROE) Собівартість продукції Додана вартість Чистий прибуток
4. Соціальна ефективність	Показує вплив діяльності підприємства на умови праці та соціальний добробут персоналу	Умови та безпека праці Рівень соціальних гарантій Рівень травматизму Підвищення кваліфікації працівників Інвестиції у персонал
5. Маркетингова ефективність	Оцінює ринкове положення підприємства та результативність збутової діяльності	Частка ринку Обсяг реалізації Рівень задоволеності споживачів Рентабельність маркетингових витрат Конкурентоспроможність продукції
6. Інноваційна ефективність	Відображає здатність підприємства до технологічного та наукового розвитку	Частка інноваційної продукції Кількість упроваджених інновацій Витрати на НДДКР Оновлення основних фондів Рівень автоматизації виробництва
7. Інтегральні показники загальної ефективності	Комплексно оцінюють результативність діяльності підприємства	Загальний індекс ефективності Індекс динаміки ефективності Відносна ефективність (порівняння з конкурентами) Індикатори сталого розвитку

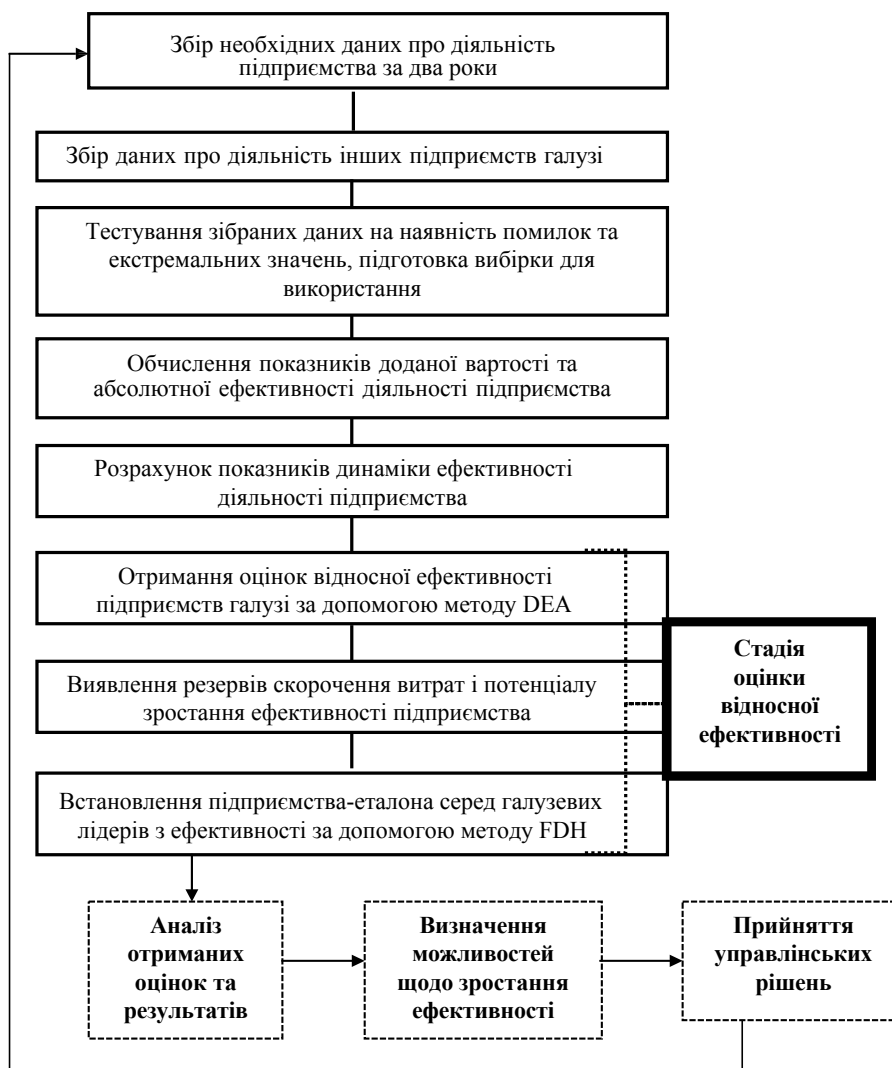


Рисунок А.1 - Методичний підхід до оцінки ефективності діяльності підприємств малого бізнесу

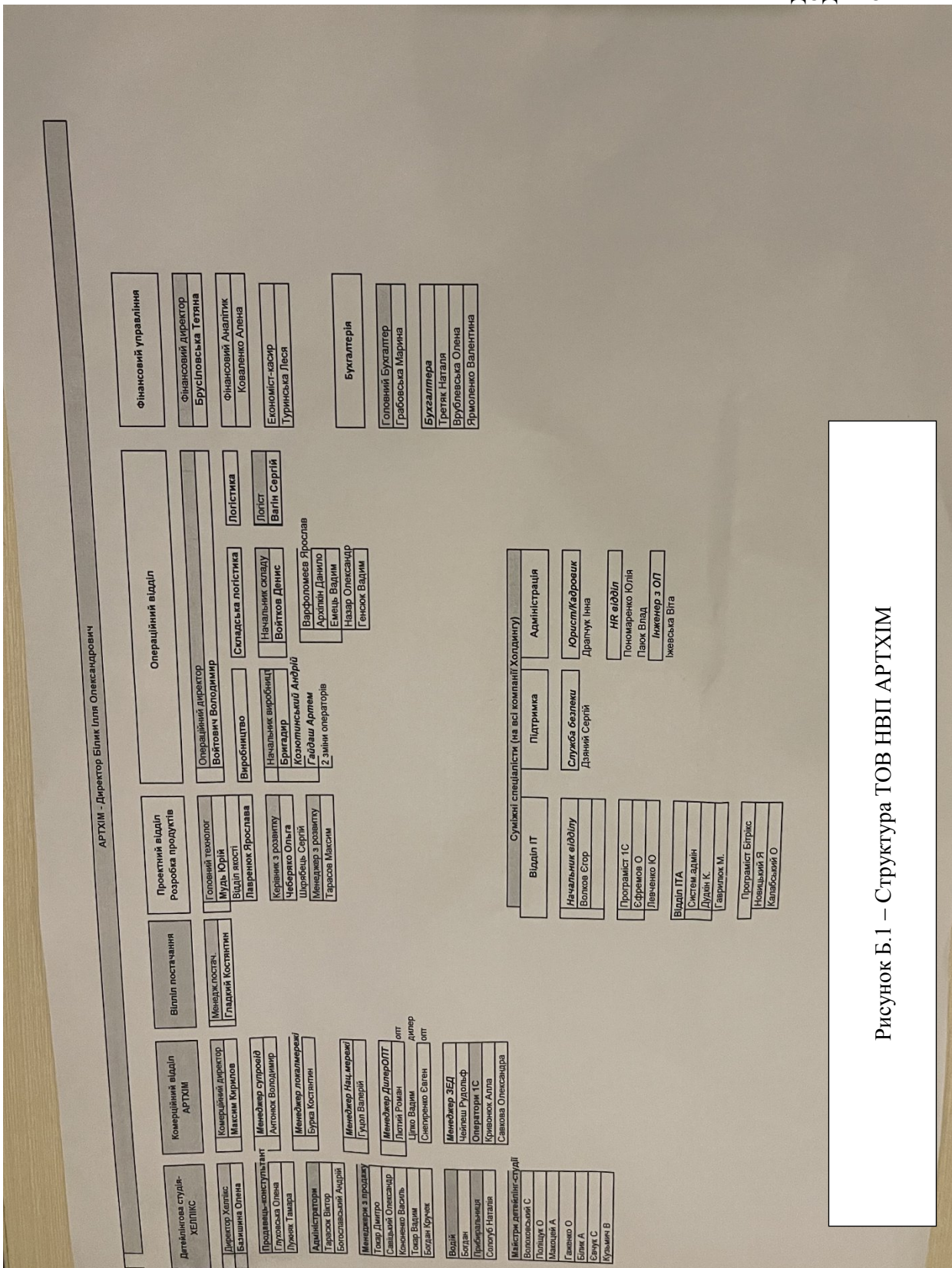


Рисунок Б.1 – Структура ТОВ НВП АРТХІМ

Завідувачу кафедри  
Менеджменту та адміністрування  
Нілі ТЮРІНІЙ

здобувача вищої освіти (студента ПІБ.  
факультет, «курс», «група»)

Лалок В.В. Факультет управління та адміністрування та інформатика  
група БКМ-20-1

### ЗАЯВА

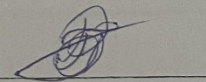
З правилами чинного Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Хмельницькому національному університеті, згідно з яким виявлення академічного плагіату є підставою для відмови в допуску кваліфікаційної роботи до захисту і застосування заходів академічної відповідальності, ознайомлений (а). Про використання спеціалізованих програмних засобів (СПЗ) StrikePlagiarism та Anti-Plagiarism для перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність академічного плагіату оповішений (а). Надаю університету право на передачу моєї роботи для обробки та збереження в базах даних СПЗ і використання роботи для виявлення академічного плагіату в інших роботах, які перевіряються СПЗ.

Також надаю свою згоду на обробку й збереження університетом моєї роботи в Інституційному репозитарії Хмельницького національного університету.

Робота надається для перевірки в електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою.

10.12.2025

дата



підпис