

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління ефективністю функціонування підприємства
(на прикладі ТОВ «ЛІТМА», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань
Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності
Освітня програма Менеджмент
Назва

Шифр КвРМН 020010.01.09.ПЗ

Виконала студентка 5 курсу, група МНз-20-1  Дарія СТЕЦЮК
Шифр Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ
Керівник к.е.н., доц.  Ольга БАКСАЛОВА
Науковий ступінь, вчене звання Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ
Нормоконтролер  Олена КУЧУК
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ
До захисту допускаю:
Завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування  Ніла ТЮРИНА
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

13 06 2025 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра менеджменту та адміністрування
Освітній рівень перший (бакалаврський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
спеціальність 073 Менеджмент, ОП «Менеджмент»
шифр і назва

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри _____

" 03 " 02

2025р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Стецюк Дарія Ігорівна

Прізвище, ім'я, по батькові студенти

1. Тема Управління ефективністю функціонування підприємства (на прикладі ТОВ «ЛІТМА», м.Хмельницький)

керівник роботи Баксалова Ольга Михайлівна, к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 7 лютого 2025 р. № 23 дод. 6




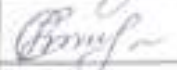

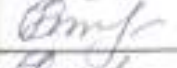


2. Строк подання студентом роботи на кафедру 13 червня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи фінансова звітність; внутрішні організаційні документи підприємства; офіційний сайт; інформація з відкритих реєстрів; наукова та навчальна література з менеджменту, економіки підприємства, стратегічного управління; статистичні матеріали Державної служби статистики України; законодавчі й нормативні акти України у сфері бухгалтерського обліку, фінансової звітності та управління підприємствами.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні основи управління ефективністю функціонування підприємства. 2. Загальна характеристика та аналіз ефективності функціонування ТОВ «ЛІТМА». 3. Напрями підвищення ефективності функціонування ТОВ «ЛІТМА».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Визначення поняття «ефективність функціонування підприємства» за різними джерелами. 2. Рівні ефективності функціонування підприємства в системі менеджменту. 3. Класифікація видів ефективності функціонування підприємства. 4. Ключові результати високої ефективності функціонування підприємства. 5. Елементи системи управління ефективністю. 6. Складові системи управління ефективністю функціонування підприємства. 7. Класифікація методів управління ефективністю діяльності підприємства. 8. Порівняльна характеристика інструментів управління ефективністю. 9. Основні фактори впливу на ефективність функціонування підприємства. 10. Основні фактори впливу на ефективність функціонування підприємства. 11. Класифікація факторів впливу на ефективність підприємства. 12. Зарубіжний досвід підвищення ефективності функціонування підприємств. 13. Порівняння рівня цифровізації підприємств України та країн ЄС. 14. Основні та додаткові види діяльності ТОВ «ЛІТМА». 15. Ключові фінансові показники за 2023–2024 рр. 16. Фінансово-результативні показники ТОВ «ЛІТМА», 2022-2024 рр. 17. Показники витрат, доходів та прибутковості ТОВ «ЛІТМА», 2022-2024 рр. 18. Ресурсне забезпечення та ефективність використання ресурсів ТОВ «ЛІТМА», 2022-2024 рр. 19. Показники результативності діяльності ТОВ «ЛІТМА», 2022-2024 рр., тис. грн. 20. Показники рентабельності ТОВ «ЛІТМА», 2022-2024 рр. 21. Показники ефективності використання ресурсів ТОВ «ЛІТМА», 2022-2024 рр. 22. Структура капіталу ТОВ «ЛІТМА» (на кінець року) 2022-2024 рр. 23. SWOT-аналіз ефективності функціонування підприємства. 24. Загальна таблиця напрямів підвищення ефективності управління діяльністю для ТОВ «ЛІТМА». 25. Потенційні ризики та шляхи мінімізації впливу на ефективність функціонування підприємства.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийнято
1. Теоретико-методичний	Баксалова О.М., доц. каф. МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Баксалова О.М., доц. каф. МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Баксалова О.М., доц. каф. МА		
4. Нормоконтроль	Сіма О.М., ст. доц. каф. МА		

7. Дата видачі завдання 10.02.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Лютий 2025	Виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	Лютий 2025	Виконано
3.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	Лютий 2025	Виконано
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	Березень 2025	Виконано
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	Березень 2025	Виконано
6.	Підготовка першого розділу	Квітень 2025	Виконано
7.	Підготовка другого розділу	Квітень 2025	Виконано
8.	Підготовка третього розділу	Травень 2025	Виконано
9.	Підготовка висновків	Травень 2025	Виконано
10.	Здача науковому керівнику	Травень 2025	Виконано
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	Червень 2025	Виконано
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	Червень 2025	Виконано
13.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	Червень 2025	Виконано
14.	Одержання відгуку наукового керівника	Червень 2025	Виконано
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	Червень 2025	Виконано
16.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025	Виконано

Студент


 Підпис


 Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


 Підпис


 Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Стецюк Д.І. Управління ефективністю функціонування підприємства (на прикладі ТОВ «ЛІТМА», м. Хмельницький). Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування Баксалова О.М. Кваліфікаційна робота бакалавра: 48 с., 14 рисунків, 19 таблиць, 32 джерела посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ЕФЕКТИВНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ, ПІДПРИЄМСТВО, ПОКАЗНИКИ ДІЯЛЬНОСТІ, ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ.

Розвинуто теоретичні основи управління ефективністю функціонування підприємства. Досліджено сутність і значення ефективності функціонування підприємства в системі менеджменту. Розглянуто системи, методи та інструменти управління ефективністю діяльності підприємства. Визначено фактори впливу на ефективність функціонування підприємства та зарубіжний досвід її підвищення.

Розглянуто характеристику ТОВ «ЛІТМА». Здійснено аналіз техніко-економічних показників ТОВ «ЛІТМА». Проведено оцінювання рівня ефективності функціонування ТОВ «ЛІТМА».

Обґрунтовано напрями підвищення ефективності управління діяльністю ТОВ «ЛІТМА». Запропоновано організаційно-управлінські аспекти впровадження запропонованих заходів.

В.М.С.

16. 06. 2025 р.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Сутність і значення ефективності функціонування підприємства в системі менеджменту.....	7
1.2 Системи, методи та інструменти управління ефективністю діяльності підприємств.....	10
1.3 Фактори впливу на ефективність функціонування підприємства та зарубіжний досвід її підвищення.....	14
2 ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «ЛІТМА».....	19
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	19
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства.....	22
2.3 Оцінка рівня ефективності функціонування підприємства.....	28
2.4 SWOT-аналіз ефективності функціонування підприємства.....	33
3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «ЛІТМА».....	35
3.1 Обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління діяльністю підприємства.....	35
3.2 Організаційно-управлінські аспекти впровадження запропонованих заходів.	38
ВИСНОВКИ.....	42
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	46

ВСТУП

В умовах високої конкуренції, інфляційного тиску та нестабільності економічного середовища питання підвищення ефективності функціонування підприємств набуває особливої значущості. Від здатності підприємства ефективно використовувати наявні ресурси, адаптувати управлінські процеси та впроваджувати оптимізаційні заходи залежить його стабільність, прибутковість і конкурентоспроможність. Саме тому тема управління ефективністю функціонування підприємства є актуальною і практично значущою для українських виробничих підприємств, зокрема для ТОВ «ЛІТМА».

Проблематика управління ефективністю функціонування підприємства широко висвітлена у працях українських учених, зокрема: Мних Є.В.; Савчук В.С.; Дідик О.М.; Квасницька Р.С. Зарубіжні вчені також досліджували цю тему: Robert S. Kaplan, David P. Norton; Michael E. Porter; Peter Drucker; Richard L. Daft.

Основними завданнями кваліфікаційної роботи є:

- розвинути теоретичні основи управління ефективністю функціонування підприємства;
- дослідити сутність і значення ефективності функціонування підприємства в системі менеджменту;
- розглянути системи, методи та інструменти управління ефективністю діяльності підприємств;
- визначити фактори впливу на ефективність функціонування підприємства та зарубіжний досвід її підвищення;
- розглянути характеристику ТОВ «ЛІТМА»;
- здійснити аналіз техніко-економічних показників ТОВ «ЛІТМА»;
- провести оцінювання рівня ефективності функціонування ТОВ «ЛІТМА»;
- обґрунтувати напрями підвищення ефективності управління діяльністю ТОВ «ЛІТМА»;

– запропонувати організаційно-управлінські аспекти впровадження запропонованих заходів.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка та обґрунтування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування підприємства на прикладі ТОВ «ЛІТМА» шляхом удосконалення управлінських підходів та впровадження напрямів організаційного покращення.

Об'єкт дослідження – процеси управління ефективністю функціонування виробничого підприємства в умовах сучасної ринкової економіки.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти управління ефективністю діяльності підприємства, формування та реалізація управлінських рішень щодо її покращення.

У кваліфікаційній роботі використовувалися такі методи: аналіз і синтез, порівняльний аналіз, коефіцієнтний аналіз, аналітичне групування, графічний метод, SWOT-аналіз.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність і значення ефективності функціонування підприємства в системі менеджменту

У сучасних умовах ринкової економіки ефективність функціонування підприємства є одним із ключових критеріїв його конкурентоспроможності, фінансової стійкості та здатності до довгострокового розвитку. Вона характеризує доцільність і результативність використання ресурсів підприємства з погляду досягнення визначених цілей.

У науковій літературі існує значна кількість підходів до визначення поняття «ефективність функціонування підприємства». У таблиці 1.1 узагальнено основні трактування цього поняття різними українськими авторами.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «ефективність функціонування підприємства» за різними джерелами

№	Автор / Джерело	Визначення
1	В. Д. Базилевич [1]	Ефективність функціонування підприємства – це рівень досягнення господарських цілей при мінімальних витратах ресурсів.
2	А. Д. Чупіс [2]	Під ефективністю розуміється ступінь досягнення поставлених цілей при найбільш економному використанні наявних ресурсів.
3	І. А. Бланк [3]	Ефективність – це інтегральний показник результативності використання всіх ресурсів підприємства з урахуванням кінцевого результату.
4	Л. І. Федулова [4]	Ефективність господарської діяльності підприємства – це економічна категорія, яка відображає кінцеві результати виробничо-господарської діяльності щодо використаних ресурсів.

Як видно з таблиці 1.1, більшість авторів розглядають ефективність як співвідношення результатів і витрат, тобто вона відображає ступінь досягнення цілей при оптимальному використанні ресурсів.

Підприємство як відкрита система функціонує у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, тому ефективність його функціонування слід розглядати не лише з позиції внутрішньої результативності, а й з урахуванням зовнішніх чинників. У системі менеджменту ефективність розглядається на кількох рівнях (Рисунок 1.1).

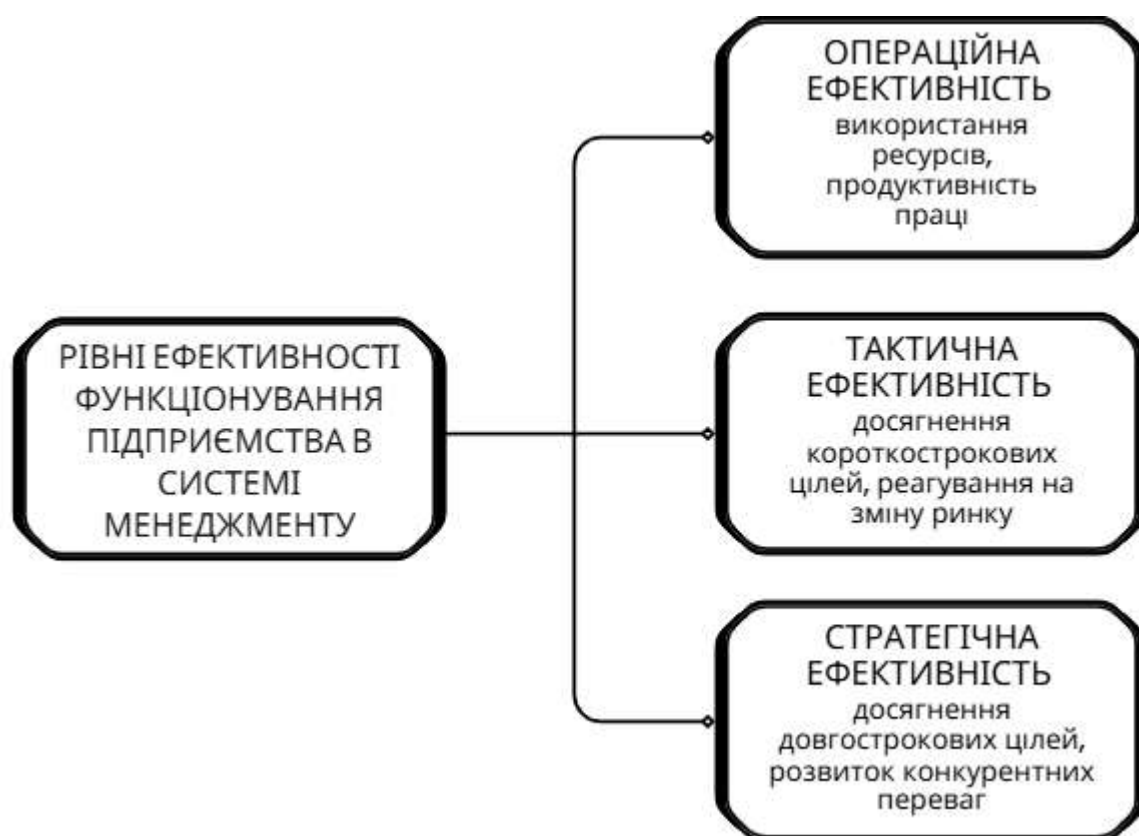


Рисунок 1.1– Рівні ефективності функціонування підприємства в системі менеджменту

Таким чином, ефективність функціонування підприємства є багаторівневим поняттям, що охоплює як безпосередні виробничі процеси, так і управлінські аспекти, які забезпечують досягнення мети в динамічному середовищі.

Узагальнюючи наукові джерела, можна виокремити такі основні види ефективності (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Класифікація видів ефективності функціонування підприємства

№	Вид ефективності	Характеристика
1	Економічна	Визначається співвідношенням отриманого прибутку до витрат ресурсів
2	Соціальна	Оцінює вплив діяльності підприємства на працівників і суспільство
3	Екологічна	Відображає рівень дотримання норм екологічної безпеки
4	Фінансова	Показує платоспроможність, ліквідність, рентабельність
5	Організаційна	Визначає ефективність управління структурою, персоналом і процесами
6	Інноваційна	Характеризує здатність до впровадження нових технологій і підходів

Ці види ефективності взаємопов'язані та доповнюють один одного, формуючи загальну картину результативності функціонування підприємства.



Рисунок 1.2 – Ключові результати високої ефективності функціонування підприємства

З позицій менеджменту, ефективність виступає ключовим критерієм прийняття управлінських рішень, планування, контролю та мотивації. Високий рівень ефективності дозволяє підприємству досягти результати, представлені на Рисунку 1.2.

Високий рівень ефективності також сприяє зростанню доданої вартості, збереженню та розвитку трудового потенціалу, збільшенню інвестиційної привабливості підприємства.

Таким чином, ефективність функціонування підприємства – це багатовимірна категорія, яка характеризує рівень досягнення підприємством поставлених цілей при раціональному використанні ресурсів. У системі менеджменту вона розглядається як критерій, що визначає якість управлінських рішень на всіх рівнях – операційному, тактичному та стратегічному. Для забезпечення довгострокового успіху підприємства важливо систематично оцінювати та підвищувати ефективність його функціонування за допомогою сучасних управлінських інструментів.

1.2 Системи, методи та інструменти управління ефективністю діяльності підприємств

У сучасних умовах високої конкуренції, динамізму зовнішнього середовища та обмеженості ресурсів підприємства змушені активно впроваджувати ефективні підходи до управління своєю діяльністю. Управління ефективністю функціонування підприємства є складною багаторівневою системою, яка включає різноманітні підходи, методи, моделі та інструменти, що дозволяють підвищувати результативність функціонування як усієї організації, так і її окремих підрозділів.

Під системою управління ефективністю слід розуміти комплекс елементів, взаємопов'язаних між собою в єдину цілісну структуру, яка спрямована на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства шляхом оптимального

використання наявних ресурсів. Така система включає елементи, представлені на Рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 – Елементи системи управління ефективністю

Загальна структура системи управління ефективністю підприємства подана на рисунку 1.4.



Рисунок 1.4 – Складові системи управління ефективністю функціонування підприємства

Методи управління ефективністю – це способи впливу на економічні процеси з метою досягнення максимально можливого результату при мінімальних

витратах. Вони поділяються на такі групи (таблиця 1.3):

Таблиця 1.3 – Класифікація методів управління ефективністю діяльності підприємства [5]

Група методів	Характеристика	Приклади
Економічні	Засновані на мотивації досягнення прибутку, оптимізації витрат, інвестуванні	Аналіз беззбитковості, бюджетування, управління витратами
Організаційно-розпорядчі	Передбачають впровадження внутрішніх регламентів, інструкцій	Адміністративне управління, делегування повноважень
Соціально-психологічні	Орієнтовані на формування лояльності, мотивації, культури	Тренінги, моральне заохочення, внутрішні комунікації
Стратегічні	Спрямовані на довгострокове зростання ефективності	SWOT-аналіз, стратегічне планування, BSC

Інструменти управління ефективністю є практичними засобами, за допомогою яких реалізуються методи управління. Серед них найбільш поширеними є:

- BSC (Balanced Scorecard, Збалансована система показників) – метод оцінювання ефективності за ключовими напрямками: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та розвиток [6];
- SWOT-аналіз – оцінювання сильних і слабких сторін, можливостей і загроз підприємства;
- Benchmarking – зіставлення показників діяльності з найкращими практиками галузі;
- ABC-костинг (Activity-Based Costing) – управління витратами на основі діяльності.

Ключові показники ефективності (КРІ) – індикатори оцінки досягнення стратегічних і тактичних цілей.

Методи фінансового аналізу – рентабельність, ліквідність, ділова активність, платоспроможність тощо. В таблиці 1.4 представлено порівняльну характеристику інструментів управління ефективністю.

Таблиця 1.4 – Порівняльна характеристика інструментів управління ефективністю [7]

Інструмент	Основна мета	Переваги	Недоліки
BSC	Комплексна оцінка	Системність, стратегічна орієнтація	Вимагає багато ресурсів
КРІ	Оцінка досягнення цілей	Чіткість, вимірність	Можлива суб'єктивність вибору
SWOT	Стратегічний аналіз	Простота, доступність	Суб'єктивність оцінки факторів
ABC-костинг	Аналіз витрат	Деталізація витрат, точність	Складність впровадження

Системне управління ефективністю дозволяє підприємствам:

- забезпечити цілісне бачення ефективності на всіх рівнях управління;
- узгодити короткострокові дії з довгостроковими цілями;
- підвищити адаптивність до змін у ринковому середовищі;
- зменшити ризики шляхом аналітичного обґрунтування рішень;
- обґрунтовано розподіляти ресурси між підрозділами.

Таким чином, система, методи та інструменти управління ефективністю діяльності підприємств є необхідним підґрунтям для формування сучасної, адаптивної, результативної моделі менеджменту, яка дозволяє забезпечити сталий розвиток підприємства у складному економічному середовищі.

1.3 Фактори впливу на ефективність функціонування підприємства та зарубіжний досвід її підвищення

Ефективність функціонування підприємства залежить від багатьох взаємопов'язаних чинників, які можуть мати як внутрішній, так і зовнішній характер. Їхнє своєчасне і комплексне врахування дозволяє підвищити результативність управлінських рішень та забезпечити конкурентоспроможність підприємства на ринку. Крім того, надзвичайно важливо вивчати та враховувати зарубіжний досвід, що демонструє приклади ефективних підходів до управління продуктивністю в різних економіках.

Фактори, що впливають на ефективність підприємства, умовно поділяються на внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні) (Таблиця 1.5).

Таблиця 1.5 – Основні фактори впливу на ефективність функціонування підприємства

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Кваліфікація персоналу	Стан економіки країни
Організаційна структура	Податкова політика
Виробничі потужності	Рівень конкуренції
Фінансова стабільність	Політична стабільність
Рівень інновацій та технологій	Валютний курс
Система мотивації	Правове регулювання підприємництва
Ефективність управлінських рішень	Доступ до ринків та ресурсів

Згідно з Ковальчуком С. В. , ефективність системи управління визначається [11]: «здатністю своєчасно реагувати на зміну зовнішнього середовища та оптимально використовувати наявні внутрішні ресурси». Таким чином,

підприємство повинно постійно адаптуватися до змін та впроваджувати сучасні інструменти управління.

Для більш глибокого розуміння природи впливу на ефективність функціонування підприємств доцільно класифікувати фактори не лише за їх внутрішнім чи зовнішнім походженням, але й за напрямками такого впливу. Це дозволяє краще оцінити характер загроз і можливостей, що виникають у процесі управління, а також визначити, які саме напрями потребують першочергової уваги з боку менеджменту.

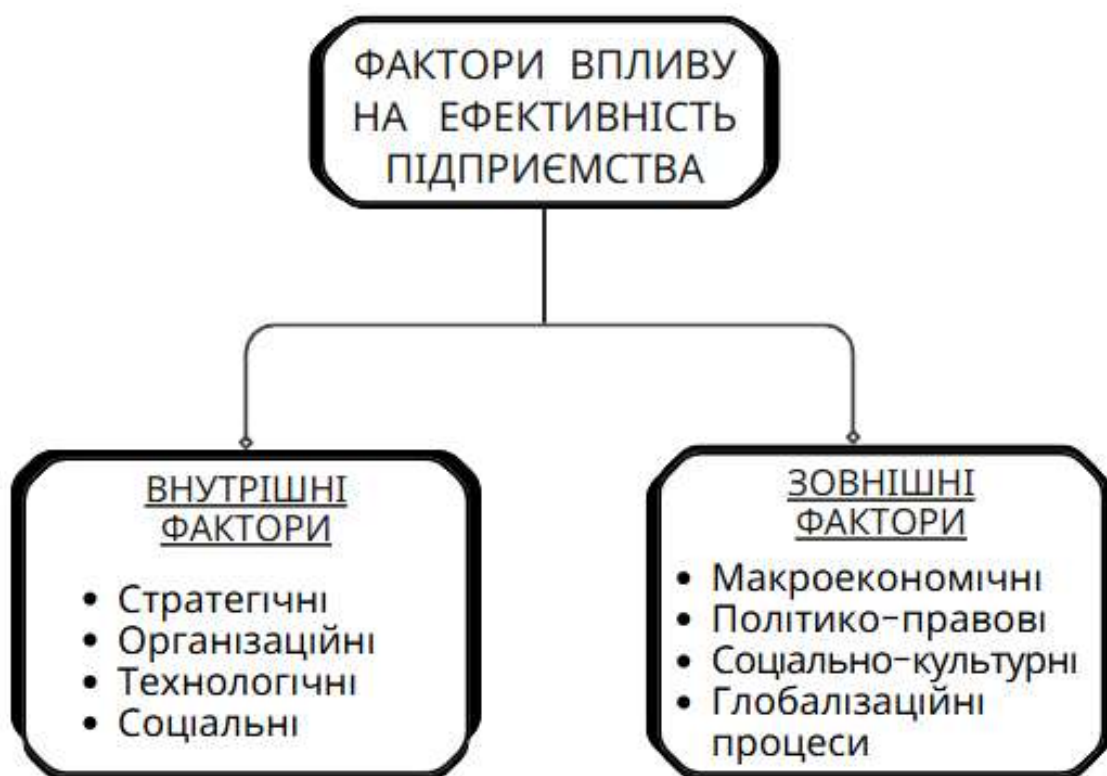


Рисунок 1.5 – Класифікація факторів впливу на ефективність підприємства

Світовий досвід свідчить, що ефективність підприємств значною мірою залежить від рівня розвитку управлінських практик, застосування інновацій та цифрових технологій (таблиця 1.6).

Таблиця 1.6 – Зарубіжний досвід підвищення ефективності функціонування підприємств

Країна	Інструменти та практики	Результати
Німеччина	Індустрія 4.0, цифрова трансформація	Підвищення продуктивності та гнучкості
Японія	Lean Management, Kaizen	Постійне вдосконалення, зниження витрат
США	Системи ERP, KPI, BSC	Покращення стратегічного управління
Швеція	Соціально відповідальний менеджмент	Зростання мотивації персоналу
Південна Корея	Інновації, автоматизація, експортна орієнтація	Збільшення експорту та ринкової частки

Наприклад, у Німеччині в межах концепції «Індустрія 4.0» широко застосовується цифрова трансформація виробничих процесів BMWK, 2023, що дозволяє зменшити витрати часу та ресурсів, а також підвищити гнучкість виробництва [12]. У Японії концепції Kaizen і Lean спрямовані на постійне вдосконалення всіх елементів діяльності підприємства, що демонструє високі результати щодо зниження витрат і підвищення якості [13].

У США популярним є використання BSC (Balanced Scorecard) – збалансованої системи показників, що дозволяє здійснювати стратегічне управління на основі фінансових та нефінансових індикаторів [6]. Швеція демонструє високий рівень ефективності завдяки інтеграції принципів соціальної відповідальності у стратегічне управління. А в Південній Кореї інноваційні технології та високий рівень державної підтримки сприяють розвитку конкурентоспроможних підприємств.

Таблиця 1.7 – Порівняння рівня цифровізації підприємств України та країн ЄС [15]

Показник	Україна	Середній показник по ЄС
Частка підприємств, що використовують ERP-системи (%)	17%	38%
Використання CRM-систем (%)	12%	35%
Використання хмарних технологій (%)	21%	42%
Частка підприємств із впровадженими цифровими стратегіями (%)	9%	33%

Як показує таблиця 1.7, рівень цифровізації українських підприємств значно нижчий за середні показники країн ЄС, що обмежує їхню конкурентоспроможність. Це свідчить про необхідність активізації цифрових трансформаційних процесів на вітчизняних підприємствах.

Врахування міжнародного досвіду може дати значний поштовх до підвищення ефективності функціонування українських підприємств, зокрема:

- Lean-підходи можуть бути адаптовані до українських умов для скорочення витрат та покращення логістики;
- Kaizen-практики допоможуть сформувати культуру безперервного вдосконалення на підприємстві;
- Індустрія 4.0 – це перспектива для цифровізації виробничих процесів, що є надзвичайно актуальним в умовах обмежених ресурсів;
- Соціальна відповідальність, як у Швеції, сприятиме формуванню позитивного іміджу бренду та підвищенню лояльності працівників;
- Balanced Scorecard дозволить впровадити систему стратегічного моніторингу ефективності вітчизняних підприємств.

Ці інструменти потребують адаптації до українських реалій, однак їх впровадження можливе навіть на підприємствах малого та середнього бізнесу за

умови наявності політичної волі, професійного менеджменту та підтримки державних програм цифровізації й модернізації промисловості.

Таким чином, успішне управління ефективністю функціонування підприємства потребує комплексного врахування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Досвід розвинених країн свідчить, що ключовими чинниками успіху є цифровізація, інноваційність, стратегічне управління та ефективне використання людського капіталу. Адаптація цих практик до українських реалій має бути одним із пріоритетних завдань сучасного менеджменту.

2 ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «ЛІТМА»

2.1 Загальна характеристика підприємства

ТОВ «ЛІТМА» – взуттєва фабрика з понад 20-річним досвідом роботи на українському ринку. Зареєстрована 2 вересня 1998 року, представляючи собою товариство з обмеженою відповідальністю (статутний капітал – 1 515 000 тис. грн.). У міському ландшафті Хмельницького підприємство розташоване за адресою: вул. В. Чорновола, 174/6. Генеральним директором ТОВ «ЛІТМА» є Михальський Василь Іванович.

Основний напрямок діяльності підприємства – виробництво взуття (КВЕД 15.20). Додаткові напрями ТОВ «ЛІТМА» включають текстильне виробництво, торгівлю взуттям і одягом, а також оренду устаткування (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні та додаткові види діяльності ТОВ «ЛІТМА»

№	Код КВЕД	Вид діяльності
1	15.20	Виробництво взуття
2	13.92	Виробництво готових текстильних виробів (крім одягу)
3	14.11–14.19	Виробництво шкіряного одягу й аксесуарів
4	46.42–47.91	Оптова та роздрібна торгівля одягом та взуттям
5	77.39	Надання в оренду машин, устаткування тощо

Фабрика спеціалізується на виробництві взуття з таких матеріалів: полівінілхлориду (ПВХ), текстилю на підшві із поліуретану (ПУ-ТПУ) та текстилю на підшві з ПВХ. Використовуються сучасні технології й обладнання

європейських виробників, а сировина постачається як українськими, так і іноземними компаніями [19].

Методи виготовлення:

1) Текстильне взуття: виготовляється методом прямого приливу підошви – забезпечує гнучкість та зносостійкість.

2) ПВХ-взуття: застосовується метод суцільного лиття під тиском – створює водонепроникне покриття (чоботи, галоші тощо) [19].

Продукція сертифікована за системою УкрСЕПРО та відповідає чинним санітарно-епідеміологічним нормам [19].

ТОВ «ЛІТМА» пропонує широкий асортимент:

- жіночі гумові та текстильні чоботи (лиття, URBAN, домашнє взуття),
- чоловічі гумові чоботи та бушлати, зимове, домашнє взуття,
- дитячі гумові чоботи, кеди, зимові варіанти [19].

Реалізація здійснюється гуртом та роздрібно через офіційний сайт з доставкою по Україні, а також через партнерів і офлайн магазини [19].

Основні фінансові показники ТОВ «ЛІТМА» за 2023-2024 роки представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Ключові фінансові показники за 2023–2024 рр. (тис. грн.)

Показник	2023	2024	Зміна (%)
Дохід	99 942	103 998	+4,15
Чистий прибуток	4 095	4 198	+2,53
Активи	37 550	49 508	+31,88

Аналіз даних таблиці 2.2 вказує на позитивну динаміку основних фінансових показників ТОВ «ЛІТМА» у 2024 році порівняно з 2023 роком.

Зокрема, дохід підприємства зріс на 4,15% і становив 103 998 тис. грн. Це свідчить про збереження попиту на продукцію підприємства та поступове

розширення ринків збуту. Незважаючи на складну економічну ситуацію в країні та нестабільне зовнішнє середовище, ТОВ «ЛІТМА» зуміло зберегти динаміку зростання обсягів реалізації.

Чистий прибуток за підсумками 2024 року також збільшився – з 4 095 тис. грн до 4 198 тис. грн (+2,53%). Це зростання хоча й менш динамічне порівняно з доходами, однак демонструє ефективне управління витратами та збереження прибутковості діяльності. ТОВ «ЛІТМА» інвестувала частину коштів у модернізацію виробництва чи розширення асортименту, що тимчасово стримало зростання прибутку.

Найбільш значним стало зростання вартості активів підприємства – на 31,88%, з 37 550 тис. грн до 49 508 тис. грн. Це свідчить про суттєві інвестиції в основні засоби (виробниче обладнання, складські або торгові приміщення) та збільшення запасів. Така динаміка демонструє стратегію довгострокового розвитку підприємства та прагнення до зростання масштабів діяльності.

У цілому, наведені показники підтверджують фінансову стабільність і стійке положення ТОВ «ЛІТМА» на ринку. Зростання активів та доходів у поєднанні з позитивною динамікою прибутку є свідченням правильно обраної стратегії розвитку, ефективного управління ресурсами та адаптації до сучасних економічних умов.

В цілому ринок взуття в Україні характеризується:

- високою конкуренцією серед імпортних (здебільшого дешевих) та локальних брендів;
- тенденцією до зростання попиту на комфортне і недороге взуття;
- зростаючою увагою до екологічних та сертифікованих товарів;
- потребою у цифровізації та оптимізації виробничих процесів.

У цьому контексті ТОВ «ЛІТМА» посідає сильні позиції завдяки поєднанню:

- використання сучасних технологій виробництва;

- сертифікованої продукції;
- доброго співвідношення ціна/якість;
- адаптації під локальний попит та логістичну близькість до кінцевого споживача.

Таким чином, ТОВ «ЛІТМА» – стабільне українське підприємство з довготривалою історією та стійкою позицією на ринку взуття. Використовуючи сучасні технології та сертифіковані матеріали, компанія демонструє поступове зростання доходів і прибутку. Сприятливими чинниками до розвитку є орієнтація на цифрову трансформацію, сертифікацію продукції та розширення каналів збуту, що зумовлює перспективу подальшого зміцнення конкурентних позицій ТОВ «ЛІТМА» на вітчизняному ринку.

2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства

У процесі управління ефективністю функціонування підприємства важливу роль відіграє глибокий аналіз техніко-економічних показників. Саме такі дані дозволяють виявити тенденції розвитку підприємства, оцінити ефективність використання ресурсів, виявити внутрішні резерви підвищення продуктивності та рентабельності. У сучасних умовах нестабільного економічного середовища системний аналіз техніко-економічних показників є важливим інструментом прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Основні техніко-економічні показники ТОВ «ЛІТМА» за 2022–2024 роки згруповано за такими трьома напрямками:

- фінансово-результативні показники;
- витрати, доходи та прибутковість;

– ресурсне забезпечення та ефективність використання ресурсів.

Розглянемо детальніше фінансово-результативні показники (таблиця 2.3). Динаміку цієї групи показників продемонструємо на Рисунку 2.1.

Таблиця 2.3 – Фінансово-результативні показники ТОВ «ЛІТМА», 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення (2024/2022), тис. грн	Відносне відхилення, %
Дохід (виручка), тис. грн	73 860,90	99 756,10	103 635,90	29 775,00	40,3%
Валовий прибуток, тис. грн	8 347,30	10 436,70	12 389,60	4 042,30	48,4%
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	2 524,70	4 992,70	5 119,00	2 594,30	102,8%
Чистий прибуток, тис. грн	2 070,10	4 094,00	4 197,60	2 127,50	102,8%

Упродовж 2022–2024 років підприємство демонструє позитивну динаміку результативності. Дохід зріс на 40,3%, що є наслідком як підвищення обсягів реалізації, так і можливої зміни цінової політики. При цьому валовий прибуток зріс майже на 50%, що свідчить про більш ефективне управління витратами на виробництво. Особливо показовим є зростання чистого прибутку більш ніж удвічі, що вказує на стабілізацію фінансової діяльності та успішну адаптацію до ринкових умов.

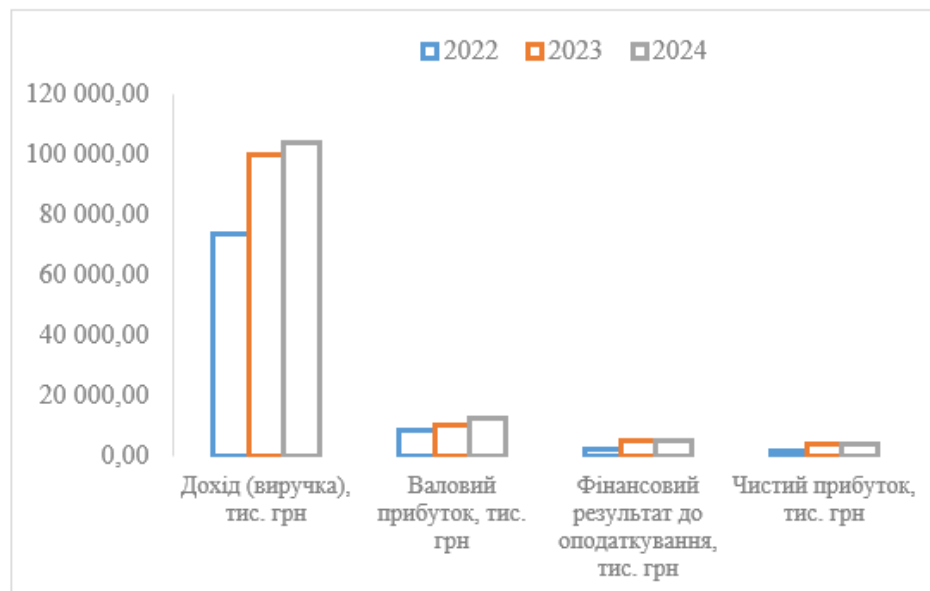


Рисунок 2.1 – Динаміка фінансово-результативні показників ТОВ «ЛІТМА», 2022-2024 рр.

Розглянемо показники витрат, доходів та прибутковості ТОВ «ЛІТМА», 2022-2024 рр. (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Показники витрат, доходів та прибутковості ТОВ «ЛІТМА», 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення (2024–2022)	Відносне відхилення, %
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	65 513,60	89 319,40	91 246,30	25 732,70	39,3%
Інші операційні витрати, тис. грн	6 570,10	5 538,20	7 633,10	1 063,00	16,2%
Інші операційні доходи, тис. грн	747,50	94,20	362,50	–385,00	–51,5%
Витрати на 1 грн реалізації, грн	0,89	0,90	0,88	–0,01	–1,1%
Рентабельність (збитковість), %	3,16	4,58	4,60	1,44	45,6%
Рентабельність продажів, %	2,80	4,10	4,05	1,25	44,6%

Показники витрат свідчать про контрольоване зростання собівартості продукції – її збільшення пропорційне до зростання доходів. Водночас витрати на 1 грн реалізації залишаються стабільними (0,88–0,90 грн), що є позитивним сигналом щодо ефективності витратної політики. Рівень рентабельності також зріс майже на 45%, що свідчить про покращення загальної ефективності бізнес-моделі підприємства. Динаміка цих показників представлена на Рисунку 2.2.



Рисунок 2.2 – Динаміка показників витрат, доходів та прибутковості ТОВ «ЛІТМА», 2022-2024 рр.

Далі розглянемо показники, що характеризують ресурсне забезпечення та ефективність використання ресурсів ТОВ «ЛІТМА», 2022-2024 рр. (таблиця 2.5). Динаміку цих показників представлено на Рисунку 2.3.

Таблиця 2.5 – Ресурсне забезпечення та ефективність використання ресурсів ТОВ «ЛІТМА», 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення (2024–2022)	Відносне відхилення, %
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	13 008,30	11 347,20	11 393,50	–1 614,80	–12,4%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	54	62	62	8	14,8%
Фонд заробітної плати, тис. грн	1 457,70	1 758,30	1 934,13	476,43	32,7%
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1 367,79	1 608,97	1 671,55	303,76	22,2%
Фондовіддача, грн	5,68	8,79	9,10	3,42	60,2%
Фондомісткість, грн	0,18	0,11	0,11	–0,07	–38,9%

Зменшення середньої вартості основних фондів при стабільній чисельності персоналу та зростанні продуктивності праці свідчить про більш ефективне використання наявних потужностей. Покращення фондовіддачі на понад 60% свідчить про підвищення віддачі від вкладених інвестицій в основні засоби. Фондомісткість, навпаки, зменшилася, що є ознакою інтенсифікації виробничого процесу. Усі ці фактори вказують на зростання операційної ефективності підприємства. Динаміка цієї групи показників представлена на Рисунку 2.3.



Рисунок 2.3 – Динаміка показників, що характеризують ресурсне забезпечення та ефективність використання ресурсів ТОВ «ЛІТМА», 2022-2024 рр.

Таким чином, проведений аналіз підтверджує позитивні тенденції у розвитку ТОВ «ЛІТМА» протягом 2022–2024 років. Підприємство не лише збільшило фінансові показники (дохід, прибуток, рентабельність), а й покращило ефективність використання ресурсів (фондів, праці). Це свідчить про належний рівень управління ефективністю функціонування підприємства, що відповідає тематиці дипломної роботи та підтверджує актуальність обраного напрямку дослідження.

2.3 Оцінка рівня ефективності функціонування підприємства

Оцінка рівня ефективності функціонування підприємства є ключовим етапом у визначенні стану його економічної стабільності, результативності використання ресурсів та доцільності застосованих управлінських рішень.

На основі даних фінансової звітності ТОВ «ЛІТМА» за 2022–2024 роки проведемо розрахунок і аналіз основних показників ефективності та структури управління ресурсами підприємства.

Динаміка доходів, витрат і фінансових результатів представлено у таблиці 2.6 та Рисунку 2.4.

Таблиця 2.6 – Показники результативності діяльності ТОВ «ЛІТМА», 2022–2024 рр., тис. грн.

Показник	2022	2023	2024	Абс. відхилення (2024–2022)	Відн. відхилення, %
Чистий дохід від реалізації	73 860,90	99 756,10	103 635,90	29 775,00	40,3
Собівартість реалізованої продукції	65 513,60	89 319,40	91 246,30	25 732,70	39,3
Фінансовий результат до оподаткування	2 524,70	4 992,70	5 119,00	2 594,30	102,8
Чистий прибуток	2 070,10	4 094,00	4 197,60	2 127,50	102,8

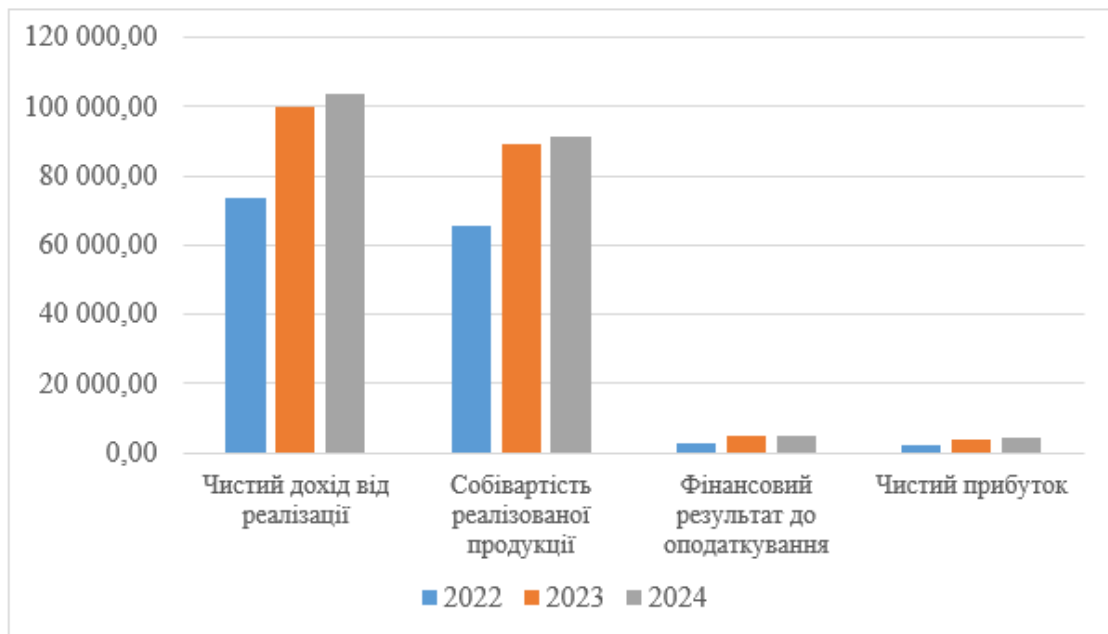


Рисунок 2.4 – Динаміка показників результативності діяльності ТОВ «ЛІТМА», 2022-2024 рр.

Підприємство демонструє стабільне зростання обсягів реалізації: з 73,86 млн грн у 2022 році до 103,63 млн грн у 2024 році. Водночас витрати на виробництво зросли пропорційно, що дозволило зберегти рівень рентабельності. Чистий прибуток збільшився у 2 рази, що свідчить про зростання фінансової ефективності.

Динаміка показників рентабельності діяльності ТОВ «ЛІТМА» за 2022-2024 рр. представлено в таблиці 2.7 та Рисунку 2.5.

Таблиця 2.7 – Показники рентабельності ТОВ «ЛІТМА», 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Абс. відхилення	Відн. відхилення, %
Рентабельність, %	3,16	4,58	4,60	1,44	45,6
Рентабельність продажу, %	2,80	4,10	4,05	1,25	44,6

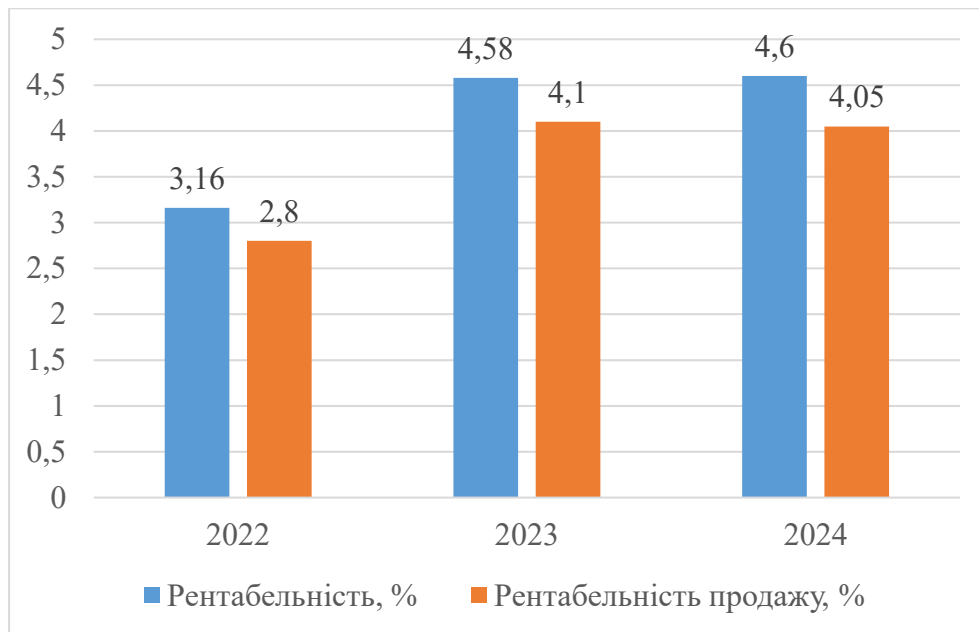


Рисунок 2.5 – Динаміка показників рентабельності діяльності ТОВ «ЛІТМА» за 2022-2024 рр.

Позитивна динаміка рентабельності продажів і загальної рентабельності свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності.

Показники, які оцінюють ефективність використання ресурсів ТОВ «ЛІТМА» розраховано і представлено в таблиці 2.8. Динаміку цих показників наведено на Рисунку 2.6.

Таблиця 2.8 – Показники ефективності використання ресурсів ТОВ «ЛІТМА», 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Абс. відхилення	Відн. відхилення, %
Продуктивність праці, тис. грн	1 367,8	1 608,9	1 671,5	303,7	22,2
Фондовіддача, грн	5,68	8,79	9,10	3,42	60,2
Фондомісткість, грн	0,18	0,11	0,11	-0,07	-38,9
Витрати на 1 грн доходу, грн	0,89	0,90	0,88	-0,01	-1,1



Рисунок 2.6 – Динаміка показників ефективності використання ресурсів ТОВ «ЛІТМА», 2022-2024 рр.

Показники продуктивності праці зростають, що свідчить про ефективніше використання трудових ресурсів. Фондовіддача підвищилась на 60%, що свідчить про зростання ефективності використання основних засобів. Стабільність витрат на 1 грн доходу (в межах 0,88–0,90 грн) свідчить про ефективний контроль за витратами.

В таблиці 2.9 представлена група показників, за допомогою яких можна оцінити структуру капіталу та фінансової стійкості підприємства. Динаміка цих показників представлена на Рисунку 2.7.

Таблиця 2.9 – Структура капіталу ТОВ «ЛІТМА» (на кінець року) 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Абс. відхилення	Відн. відхилення, %
Власний капітал, тис. грн	33 222,0	35 493,6	37 356,4	4 134,4	12,4
Залучений капітал, тис. грн	4 672,7	2 047,0	12 151,7	7 479,0	160,0
Частка власного капіталу, %	87,7%	94,6%	75,5%	-12,2%	-13,9%

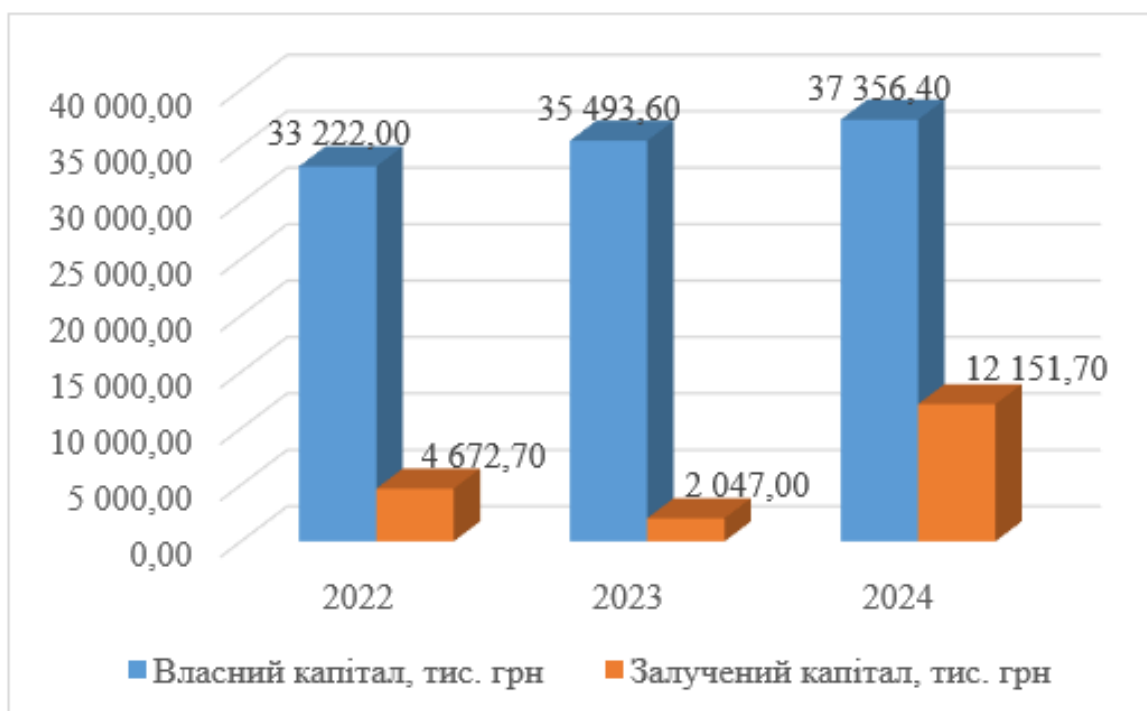


Рисунок 2.7 – Структура капіталу ТОВ «ЛІТМА» (на кінець року) 2022-2024 рр., тис. грн

Хоча загальний обсяг капіталу підприємства зріс, спостерігається збільшення частки позикових коштів у 2024 році (понад 12 млн грн). Це свідчить про розширення активної інвестиційної, але вимагає посиленого контролю за ліквідністю та фінансовою стійкістю.

Таким чином, аналіз звітності ТОВ «ЛІТМА» за 2022–2024 роки свідчить про зростання ефективності функціонування підприємства. Підвищення прибутковості, рентабельності, продуктивності праці та ефективності використання фондів вказує на успішність управлінських рішень. Однак зростання боргового навантаження у 2024 році є сигналом до необхідності ретельнішого управління фінансовими ризиками. Загалом, результати оцінки свідчать про належний рівень ефективності функціонування та потенціал подальшого вдосконалення системи управління ефективністю на підприємстві.

2.4 SWOT-аналіз ефективності функціонування підприємства

SWOT-аналіз є універсальним інструментом стратегічного менеджменту, який дозволяє системно оцінити внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства. У межах теми кваліфікаційної роботи SWOT-аналіз виступає важливою складовою аналітичного блоку дослідження, оскільки дозволяє поєднати результати оцінки ефективності функціонування підприємства з факторами, що можуть як сприяти, так і загрожувати реалізації потенціалу ТОВ «ЛІТМА» (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 – SWOT-аналіз ТОВ «ЛІТМА»



Проаналізуємо детальніше кожен складову SWOT-аналізу.

1) Сильні сторони. ТОВ «ЛІТМА» має стійкі конкурентні переваги, зокрема тривалий досвід на ринку, що дозволив сформувати стабільну клієнтську базу. Підприємство виробляє сертифіковану продукцію, що відповідає санітарно-гігієнічним стандартам, використовує сучасні технології та обладнання, а також демонструє зростання фінансової ефективності: доходи зросли на 40%, а чистий прибуток – удвічі за три роки. Додатковою перевагою є ефективне використання

основних засобів і трудових ресурсів, що підтверджується зростанням фондівіддачі та продуктивності праці.

2) Слабкі сторони. Основними внутрішніми викликами є обмеження в асортименті та недостатня глибина інновацій у продукції. Попри використання сучасного обладнання, рівень цифровізації процесів (наприклад, автоматизоване управління замовленнями, аналітика продажів тощо) залишається низьким. Також спостерігається зростання залученого капіталу в структурі фінансів, що свідчить про необхідність обережного управління борговими зобов'язаннями.

3) Можливості. Ринок взуття в Україні має потенціал для сегментації, зокрема через попит на доступне та функціональне взуття (включаючи гумове, домашнє, спецвзуття). Цифровізація діяльності підприємства відкриває можливості для масштабування онлайн-продажів, підвищення клієнтської лояльності та ефективності маркетингу. Державна підтримка малого і середнього бізнесу у виробничому секторі створює додаткові стимули для модернізації.

4) Загрози. Найбільшими викликами залишаються конкуренція з боку дешевих імпортованих виробників, залежність від цін на енергоносії, а також загальна економічна нестабільність. Девальвація гривні ускладнює закупівлю сировини в іноземних постачальників. Водночас міграційні процеси скорочують кадровий потенціал на ринку праці.

Таким чином, проведений SWOT-аналіз підтверджує, що ТОВ «ЛІТМА» має значний потенціал розвитку за рахунок оптимізації внутрішніх процесів, цифровізації та диверсифікації продукції. При цьому особливу увагу слід приділити подоланню внутрішніх слабких місць – таких як низький рівень цифрового управління та обмежений асортимент, а також управлінню зовнішніми загрозами, пов'язаними з конкуренцією, енергетичною вартістю та валютними ризиками. Отримані висновки стануть основою для розробки практичних рекомендацій у третьому розділі дипломної роботи.

3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «ЛІТМА»

3.1 Обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління діяльністю підприємства

У сучасних умовах функціонування підприємств в Україні особливої ваги набувають практичні, реалістичні й фінансово обґрунтовані напрями вдосконалення управління. Для ТОВ «ЛІТМА», яке вже демонструє позитивну динаміку фінансових результатів, важливо зосередитись на досяжних і раціональних діях, що дозволять підвищити ефективність без суттєвих капіталовкладень.

На основі аналізу техніко-економічних показників та SWOT-аналізу визначено такі стратегічні напрями вдосконалення, що є найбільш реалістичними до впровадження у коротко- та середньостроковій перспективі:

1) Оптимізація витрат та запровадження обліку витрат за центрами відповідальності. Оскільки витрати на 1 грн реалізації залишаються на рівні 0,88–0,90 грн, потенціал для зниження витрат існує. Доцільним є впровадження обліку витрат за центрами відповідальності: цехи, виробничі ділянки, логістика, адміністративне управління.

В результаті очікуються такі результати у ТОВ «ЛІТМА»:

- більш прозоре управління витратами;
- виявлення неефективних ділянок витрат;
- можливість побудови мотивації для керівників підрозділів.

Інструменти, які можуть бути корисними у реалізації цього напрямку: таблиці Excel, регулярні звіти витрат за підрозділами, план-фактний аналіз тощо.

Впровадження даного напрямку підвищення ефективності управління не потребує зовнішніх інвестицій, що є позитивним моментом.

2) Розширення каналів збуту через онлайн-майданчики та маркетплейси. ТОВ «ЛІТМА» реалізує взуття через сайт та партнерську мережу, проте потенціал електронної комерції використано частково. Реальним до впровадження є розміщення продукції на маркетплейсах Rozetka, Prom.ua, Allo, Epicentr тощо.

В результаті очікуються такі результати у ТОВ «ЛІТМА»:

- збільшення реалізації на 10–15% протягом року;
- охоплення нових географічних ринків;
- покращення іміджу бренду серед цифрової аудиторії.

Орієнтовні витрати: до 15–20 тис. грн на підключення та рекламу.

3) Внутрішнє навчання персоналу для підвищення продуктивності. Продуктивність праці на підприємстві зростає, але залишається нижчою за можливий потенціал. Проведення щоквартальних коротких навчань на виробництві (методи зменшення відходів, ефективна організація робочого місця, безпека праці) не потребує значних ресурсів.

Формами для реалізації цього напрямку підвищення ефективності управління можуть бути: інструктажі, внутрішні презентації, наставництво, чек-листи тощо.

В результаті очікуються такі результати у ТОВ «ЛІТМА»:

- зниження браку та витрат на переробку;
- покращення дисципліни та мотивації;
- підвищення продуктивності праці (очікуване зростання на 5–7%).

Орієнтовні витрати для впровадження цього напрямку є мінімальними – організація силами наявного персоналу.

4) Залучення локальних дистриб'юторів і розвиток партнерської мережі. ТОВ «ЛІТМА» має стабільний асортимент і репутацію, що є передумовами для розширення оптової мережі. Доцільним є встановлення контактів з локальними магазинами, торговими точками, аграрними кооперативами (для реалізації спецвзуття).

В результаті очікуються такі результати у ТОВ «ЛІТМА»:

- підготовка простого комерційного пропозиційного пакета;

- участь у профільних виставках (обласні, регіональні);
- стимулювання дистриб'юторів знижками за обсяг.

Ефектом від впровадження цього напрямку підвищення ефективності управління є зростання реалізації без потреби в додаткових складських площах або логістичних витратах.

Запропоновані напрямки підвищення ефективності управління діяльністю ТОВ «ЛІТМА» узагальнено і представлено у вигляді таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Загальна таблиця напрямів підвищення ефективності управління діяльністю для ТОВ «ЛІТМА»

№	Напрямок вдосконалення	Основні заходи	Очікуваний ефект	Орієнтовні витрати
1	Оптимізація витрат	Запровадження обліку витрат за центрами відповідальності	Підвищення прозорості витрат, зниження неефективних витрат	Не потребує інвестицій
2	Розширення збуту через маркетплейси	Вихід на Rozetka, Prom.ua, Epicentr, SEO-оптимізація	Зростання реалізації на 10–15%, розширення географії продажів	15–20 тис. грн одноразово
3	Внутрішнє навчання персоналу	Інструктажі, наставництво, чек-листи	Підвищення продуктивності на 5–7%, зниження браку	Мінімальні (власні ресурси)
4	Розвиток дистрибуції	Пошук партнерів, участь у виставках, пропозиції для оптовиків	Розширення ринку збуту без інвестицій у логістику	До 10 тис. грн (реклама/друк)

Таким чином, у поточній економічній ситуації ТОВ «ЛІТМА» може досягти суттєвого покращення ефективності функціонування за рахунок впровадження

реальних і економічно обґрунтованих заходів. Оптимізація витрат, розширення каналів збуту, підвищення ефективності персоналу та активізація дистрибуції – це напрями, які не потребують значних інвестицій, але дають відчутний стратегічний ефект. Застосування таких підходів дозволить зміцнити ринкові позиції підприємства та сформуванати основу для подальшого розвитку.

3.2 Організаційно-управлінські аспекти впровадження запропонованих заходів

У межах управління ефективністю функціонування підприємства важливим завданням є не лише розробка відповідних напрямів удосконалення, а й чітке організаційне забезпечення їх реалізації. Саме на цьому етапі вирішується, наскільки розроблені заходи будуть ефективно втілені в життя, які ресурси будуть задіяні, хто нестиме відповідальність за впровадження змін і як контролюватиметься їх виконання. Тому доцільно обґрунтувати доцільність впровадження кожного із запропонованих напрямів покращення діяльності ТОВ «ЛІТМА», визначити відповідальних виконавців, строки реалізації, а також потенційні ризики та засоби їх уникнення.

Для успішної реалізації змін важливо забезпечити такі базові умови:

- підтримку керівництва підприємства;
- мінімальні витрати бюджету підприємства (що досягається шляхом використання внутрішніх ресурсів);
- поетапність впровадження (щоб уникнути перевантаження організаційної структури);
- залучення працівників до процесу змін через мотивацію та інформування.

Організаційна структура реалізації заходів:

1) Оптимізація витрат. Першим кроком у цьому напрямі є впровадження обліку витрат за центрами відповідальності. Це дозволить детально відслідковувати витрати по кожному виробничому або адміністративному підрозділу, виявляти джерела нераціональних витрат та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо їх оптимізації. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості фінансового управління та посиленню бюджетної дисципліни.

2) Вихід на маркетплейси. Запуск онлайн-продажів через популярні українські маркетплейси (Rozetka, Prom.ua, Епіцентр тощо) дозволить розширити канали збуту без суттєвих інвестицій у створення фізичних точок. Це реальний інструмент для підвищення охоплення цільової аудиторії та зростання обсягів реалізації у стислі строки. Передбачається створення товарних карток, реєстрація кабінету продавця та супровідна реклама з боку менеджера зі збуту.

3) Внутрішнє навчання персоналу. Періодичне внутрішнє навчання виробничого персоналу дозволяє підвищити рівень кваліфікації без значних витрат. У межах цього заходу пропонується проводити щоквартальні навчальні міні-сесії, інструктажі та наставництво. Основна мета – підвищення продуктивності, зниження кількості браку, покращення організації праці.

4) Розвиток дистрибуції. Для розширення присутності на ринку пропонується активізувати роботу з локальними партнерами – регіональними дистриб'юторами, торговими мережами, магазинами господарських товарів. Запровадження партнерських угод, участь у галузевих виставках та розробка гнучкої системи знижок дозволять створити стабільну та керовану мережу реалізації продукції.

Для кожного стратегічного напрямку слід призначити відповідальних осіб або підрозділи, що дозволить контролювати хід реалізації (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Відповідальні за реалізацію заходів

Напрямок удосконалення	Відповідальний підрозділ / особа	Строки реалізації
Оптимізація витрат	Головний бухгалтер, керівники цехів	1–3 місяці
Вихід на маркетплейси	Менеджер з продажів, IT-фахівець	1–2 місяці
Внутрішнє навчання персоналу	Керівник виробництва, майстри дільниць	постійно, з I кв. 2025 р.
Розвиток дистрибуції	Комерційний директор, відділ збуту	3–6 місяців

Графік реалізації заходів представлений на Рисунку 3.1.

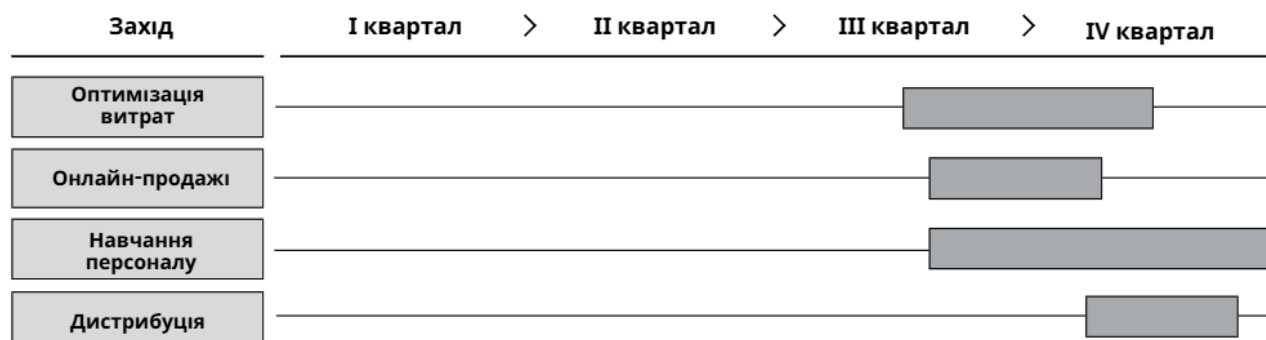


Рисунок 3.1 – Графік реалізації заходів

Такий поетапний підхід дозволяє рівномірно розподілити навантаження на команду та уникнути організаційних збоїв. Крім того, чітке планування у часі дозволяє уникати паралельного навантаження на одні й ті самі ресурси підприємства, зберігаючи ефективність поточної діяльності. Найбільш ранні кроки – оптимізація витрат і вихід на маркетплейси – не вимагають масштабних змін і можуть бути реалізовані відносно швидко. Інші ініціативи – навчання та розвиток дистрибуції – мають триваліший, але стабільний характер, що дозволяє поступово підвищувати ефективність у середньостроковій перспективі.

Ризики, що супроводжують реалізацію управлінських заходів, є типовим явищем у діяльності будь-якого підприємства. Однак їх завчасне виявлення та розробка механізмів нейтралізації дозволяють суттєво зменшити негативні наслідки. У цій таблиці систематизовано основні потенційні ризики для ТОВ «ЛІТМА» та відповідні дії для їх уникнення або мінімізації впливу на ефективність функціонування підприємства (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Потенційні ризики та шляхи мінімізації впливу на ефективність функціонування підприємства

Ризик	Можливі наслідки	Заходи з мінімізації
Опір персоналу до нових підходів	Сповільнення темпів реалізації	Проведення зустрічей, інформування, мотивація
Технічні складності запуску онлайн-продажів	Затримка з виходом на маркетплейси	Залучення ІТ-фахівця або фрілансера
Недостатня активність партнерів	Слабкий ефект від розвитку дистрибуції	Розробка системи бонусів для оптовиків
Перевантаження персоналу додатковими задачами	Зниження продуктивності	Чіткий розподіл обов'язків, графік

Таким чином, організаційно-управлінський супровід є вирішальним фактором у реалізації навіть найкращих стратегічних рішень. Для ТОВ «ЛІТМА» пропонується проста, логічна та покрокова структура впровадження чотирьох ключових напрямів удосконалення, що враховує обмеженість ресурсів та специфіку виробничої діяльності. Залучення відповідальних осіб, поетапність, внутрішня комунікація й управління ризиками – усе це забезпечить реальність і ефективність реалізації запропонованих змін.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження теоретичних аспектів управління ефективністю функціонування підприємства було встановлено, що ефективність є однією з ключових категорій у системі сучасного менеджменту, яка визначає здатність підприємства досягати стратегічних і тактичних цілей із раціональним використанням наявних ресурсів. Вона є багатовимірною економічною категорією, що охоплює як фінансові показники результативності, так і нефінансові – організаційні, соціальні, інноваційні, управлінські.

Обґрунтовано, що ефективність функціонування підприємства є інтегральним показником, який характеризує рівень досягнення поставлених цілей при оптимальному використанні ресурсного потенціалу. Було проаналізовано основні підходи до трактування поняття ефективності в економічній науці, зокрема класичний, ресурсно-орієнтований, процесний та результативний підходи. Особливу увагу приділено значенню ефективності у стратегічному менеджменті, адже саме довгострокова результативність є основою сталого розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища та економічної невизначеності.

Систематизовано основні критерії та показники оцінювання ефективності функціонування підприємства, серед яких найбільш поширеними є: рентабельність, продуктивність праці, оборотність активів, фондівіддача, коефіцієнти ліквідності, платоспроможності, прибутковості тощо. Уточнено, що важливою умовою підвищення ефективності є наявність дієвої системи управління, яка враховує сучасні концепції (у тому числі управління за цілями, Balanced Scorecard, lean-менеджмент тощо) і дозволяє обґрунтовано приймати управлінські рішення.

Особливу увагу приділено аналізу факторів, які впливають на ефективність функціонування підприємства. Запропоновано класифікацію цих факторів за джерелом походження (внутрішні та зовнішні), за напрямом дії (економічні,

соціальні, технологічні, політико-правові тощо) та за рівнем контролю з боку менеджменту. Також детально розглянуто зарубіжний досвід підвищення ефективності, зокрема практики підприємств Німеччини, Японії, США, Швеції та Південної Кореї, які успішно впроваджують інноваційні технології, концепції безперервного вдосконалення, соціально відповідальне управління та цифрову трансформацію. На основі цього досвіду сформульовано низку практичних рекомендацій щодо можливостей адаптації зарубіжних практик до вітчизняних умов, у тому числі до діяльності ТОВ «ЛІТМА».

Таким чином, аналіз науково-теоретичних підходів до управління ефективністю підприємства дозволяє зробити такі ключові висновки:

- ефективність є стратегічною метою та індикатором конкурентоспроможності підприємства;
- досягнення високої ефективності вимагає системного аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників впливу;
- сучасна система управління повинна базуватись на поєднанні традиційних економічних методів із інноваційними управлінськими підходами;
- зарубіжний досвід засвідчує ефективність таких інструментів як Lean, Kaizen, ERP, BSC, Індустрія 4.0, які можуть бути адаптовані до українських умов;
- особливої актуальності набувають питання цифровізації, гнучкості виробництва та інвестування в людський капітал.

Отже, результати теоретичного дослідження створюють міцне підґрунтя для подальшого аналізу практики управління ефективністю функціонування підприємства ТОВ «ЛІТМА» та обґрунтування рекомендацій щодо її вдосконалення.

У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено всебічний аналіз діяльності ТОВ «ЛІТМА» з метою оцінки ефективності його функціонування та визначення основних факторів, що впливають на результативність підприємства. Проведені дослідження дозволили зробити низку узагальнюючих висновків і створити підґрунтя для подальших проектних пропозицій.

Охарактеризовано загальні відомості про підприємство. Встановлено, що ТОВ «ЛІТМА» є стабільним гравцем українського ринку взуття з понад 20-річною історією діяльності. Підприємство спеціалізується на виробництві взуття з полівінілхлориду (ПВХ) і текстилю з використанням сучасного обладнання, європейських технологій та сертифікованої сировини. За останні роки компанія демонструє ознаки поступового розвитку: зростання обсягів реалізації, прибутковості та активів.

Проведено деталізований аналіз основних техніко-економічних показників підприємства за 2022–2024 роки. Було виявлено позитивну динаміку доходів (+40,3%) та чистого прибутку (+102,8%). Також спостерігається зростання показників рентабельності, продуктивності праці (+22,2%), фондівіддачі (+60,2%), що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів. Водночас зберігається відносно стабільна собівартість і контрольована структура витрат на 1 грн реалізації, що є позитивною ознакою витратної політики підприємства.

Здійснено оцінку рівня ефективності функціонування ТОВ «ЛІТМА» на основі фінансової звітності. Результати засвідчили загальне зростання операційної та фінансової ефективності. Збільшення прибутковості відбувається за збереження стабільної структури витрат. Підприємство активно використовує виробничі ресурси та зберігає високу частку власного капіталу. Проте у 2024 році відбулося суттєве зростання залучених коштів (на понад 160%), що потребує обґрунтованої кредитної політики та уваги до фінансової стійкості.

Представлено SWOT-аналіз діяльності підприємства, який дозволив виявити сильні сторони (досвід, сертифікація, сучасне обладнання, ефективність ресурсів) та слабкі місця (низький рівень цифровізації, вузький асортимент, збільшення боргового навантаження). Серед зовнішніх можливостей визначено розширення ринків збуту, впровадження цифрових рішень, державну підтримку виробників. Загрози ж пов'язані з високим рівнем конкуренції, макроекономічною нестабільністю, залежністю від сировинних ринків та міграційними процесами.

Узагальнюючи результати аналітичного розділу, можна стверджувати, що ТОВ «ЛІТМА» демонструє стабільне функціонування з позитивною динамікою ефективності. Разом із тим існує низка викликів і внутрішніх резервів, які потребують розробки конкретних управлінських рішень для їх подолання або використання.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи були розроблені конкретні напрями підвищення ефективності управління діяльністю ТОВ «ЛІТМА», а також визначено організаційні умови їх реалізації. Запропоновані заходи мають практичну спрямованість і базуються на реальних можливостях підприємства в умовах сучасного економічного середовища.

Запропоновано чотири напрями удосконалення: оптимізація витрат, розширення збуту через маркетплейси, внутрішнє навчання персоналу та розвиток дистрибуції. Кожен із цих напрямів має не лише обґрунтовану управлінську логіку, а й прогнозований позитивний ефект як у короткостроковій, так і середньостроковій перспективі.

Окреслено організаційні підходи до впровадження запропонованих заходів. Визначено відповідальних виконавців, строковість реалізації, представлено графік дій та здійснено оцінку потенційних ризиків. Такий системний підхід дає змогу мінімізувати організаційні збої, зберегти баланс між поточними виробничими процесами та інноваційними змінами, а також забезпечити контроль за результатами.

Таким чином, третій розділ кваліфікаційної роботи формує чітке бачення того, як ТОВ «ЛІТМА» може підвищити результативність управлінських рішень у реальних умовах, без суттєвих інвестицій і з опорою на внутрішній потенціал. Для ТОВ «ЛІТМА» пропонується чотири ключових напрями удосконалення, що враховують обмеженість ресурсів та специфіку виробничої діяльності. Залучення відповідальних осіб, поетапність, внутрішня комунікація й управління ризиками – усе це забезпечить реальність і ефективність реалізації запропонованих змін.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Базилевич В.Д. Економічна теорія: Підручник. – К.: Знання, 2008. – Режим доступу: https://pidruchniki.com/1698061635301/politekonomiya/ekonomichna_teoriya
2. Чупіс А.Д. Управління підприємством. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – Режим доступу: <https://library.kname.edu.ua/index.php/uk/>
3. Бланк І.А. Управління ефективністю підприємства. – К.: Ніка-Центр, 2004. – Режим доступу: https://pidruchniki.com/13990104/ekonomika/efektivnist_funktsionuvannya_pidpriyemstva
4. Федулова Л.І. Економіка підприємства. – К.: Знання, 2015. https://pidruchniki.com/19850711/ekonomika/efektivnist_diyalnosti_pidpriyemstva
5. Мазаракі А.А. Менеджмент: підручник. – Київ: КНЕУ, 2021. – с. 174–179.
6. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Harvard Business Press, 1996. – Режим доступу: <https://hbr.org/product/the-balanced-scorecard-translating-strategy-into-action>
7. Савчук В.П. Системи стратегічного управління. – Київ: КНЕУ, 2020. – с. 202–207.
8. Пилипенко А.А. Управління підприємницькою діяльністю: навч. посіб. – Київ: Центр учбової літератури, 2021. – 284 с.
9. Офіційний сайт Harvard Business School. – Режим доступу: <https://www.hbs.edu/>
10. Гребешкова О.Г. Управління ефективністю підприємств в умовах цифровізації: монографія. – Львів: ЛНУ імені І. Франка, 2022. – 246 с.
11. Ковальчук С. В. Теоретико-методичні аспекти забезпечення ефективності функціонування підприємств. – Режим доступу: [DSpace Repository :: Репозитарій Львівської політехніки :: Головна](#)

12. BMWK (Federal Ministry for Economic Affairs and Climate Action). Industry 4.0. – Режим доступу: <https://www.bmwk.de/Redaktion/EN/Dossier/industry-4-0.html>.

13. Imai, M. (2012). Gemba Kaizen: A Commonsense, Low-Cost Approach to Management. – McGraw-Hill.

14. Квасницька Р. С. Управління виробничою ефективністю на підприємстві: теорія і практика. – Тернопіль: ТНЕУ, 2021. – 180 с.

15. Eurostat. (2023). Labour productivity and unit labour costs. – Режим доступу: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Labour_productivity_and_unit_labour_costs

16. Грищенко О. А. Фактори підвищення ефективності функціонування підприємств в умовах трансформаційної економіки. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7095>.

17. Dubrovskiy, D. (2021). Lean Production as a Management Concept: European Experience. – Режим доступу: <https://www.researchgate.net/publication/357091428>.

18. Андрущенко В. Л. Міжнародний досвід управління ефективністю підприємств. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1173>.

19. Офіційний сайт ТОВ «ЛІТМА». – Режим доступу: <https://www.litma.com.ua/>

20. Офіційна фінансова звітність ТОВ «ЛІТМА» за 2022 р. – Режим доступу: https://clarity-project.info/edr/30064828/yearly-finances?current_year=2022

21. Офіційна фінансова звітність ТОВ «ЛІТМА» за 2023 р. – Режим доступу: https://clarity-project.info/edr/30064828/yearly-finances?current_year=2023

22. Офіційна фінансова звітність ТОВ «ЛІТМА» за 2024 р. – Режим доступу: https://clarity-project.info/edr/30064828/yearly-finances?current_year=2024

23. Іванюк Л. В. Практичні аспекти вдосконалення управління ефективністю підприємств в умовах адаптації до нестабільного середовища // Журнал «Управління сучасним підприємством». – 2023. – №2. – С. 35–42.

24. Методичні рекомендації щодо оформлення дипломних та кваліфікаційних робіт для здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем «бакалавр» / Міністерство освіти і науки України. – Київ, 2022. – 25 с. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/2022/06/16/metodychni-rekomendatsii-bakalavr.pdf>

25. Лапін В.І. Системний підхід до організаційного управління. – К.: КНЕУ, 2020.

26. Мних Є. В. Економіка підприємства: підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2021. – 488 с. – Режим доступу: <https://cul.com.ua>

27. Гринів Б. М. Стратегічне управління підприємством. – Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2022. – 265 с.

28. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. – Free Press, 2008. – Режим доступу: <https://www.amazon.com/Competitive-Strategy-Techniques-Industries-Competitors/dp/0743260880>

29. Національна платформа малого і середнього бізнесу. Порадник для МСП з підвищення ефективності бізнесу, 2023. – Режим доступу: <https://sme.gov.ua>

30. Eurostat. Labour productivity and unit labour costs – Statistics Explained. – 2023. – Режим доступу: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Labour_productivity_and_unit_labour_costs

31. OECD (2023). Enhancing SME Productivity and Innovation. – Режим доступу: <https://www.oecd.org/industry/smes/>

32. Дідик О. М. Аналіз ефективності управлінських рішень в системі стратегічного управління. – «Економіка та держава», №10, 2022. – Режим доступу: <http://www.economy.in.ua/>

Завідувачу кафедри
Менеджменту та адміністрування
Нав. ТЮРІНІЙ

здобувача вищої освіти (студента ПІБ,
факультет, «курс», «група»)
МНУ - 201 ФУАТ
Спицюк О. І.

ЗАЯВА

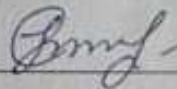
З правилами чинного Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Хмельницькому національному університеті, згідно з яким виявлення академічного плагіату є підставою для відмови в допуску кваліфікаційної роботи до захисту і застосування заходів академічної відповідальності, ознайомлений (а). Про використання спеціалізованих програмних засобів (СПЗ) StrikePlagiarism та Anti-Plagiarism для перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність академічного плагіату оповіщений (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.

14.06.2025

дата



підпис