



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ
ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
Зав. каф. _____ проф. Копитко В. І.
« ____ » лютого 2026 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Підвищення ефективності управління підприємством в сучасних умовах
(на прикладі ТОВ «Хінкель-Когут»)»**

здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти 2 курсу, групи ММОА-21
спеціальності 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

Обсзчикова Олега Сергійовича

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____
(підпис)

Думич Наталія Богданівна
(прізвище, ім'я, по-батькові)
кандидат економічних наук
(науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент: _____
(підпис)

Шатайло Іван Богданович
(прізвище, ім'я, по-батькові)
заступник директора з виробництва
ТОВ «Хінкель-Когут»
(науковий ступінь, вчене звання або посада)

Львів - 2026

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА на магістерську кваліфікаційну роботу

**«Підвищення ефективності управління підприємством в сучасних умовах
(на прикладі ТОВ «Хінкель-Когут»)»**

Здобувача Обєзчикова О. С. групи ММОА-21
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ (підпис) Думич Н. Б.
(прізвище та ініціали)

Консультанти _____ (підпис) _____ (прізвище та ініціали)
_____ (підпис) _____ (прізвище та ініціали)

Рецензент _____ (підпис) Шатайло І. Б.
(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри _____ (підпис) Копитко В. І.
(прізвище та ініціали)

«__» грудня 2025 року

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра	менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь	Магістр
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу

Копитко В. І.

«___» травня 2025 року

З А В Д А Н Н Я ЗДОБУВАЧЕВІ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Обєзчикову Олегу Сергійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи	«Підвищення ефективності управління підприємством в сучасних умовах (на прикладі ТОВ «Хінкель-Когут»
----------------	---

Керівник роботи	Думич Наталія Богданівна
-----------------	--------------------------

кандидат економічних наук

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від 30 травня 2025 року №50

2. Строк подання студентом роботи	12 січня 2026 року
-----------------------------------	--------------------

3. Вихідні дані до роботи	<i>Нормативно-правові акти та закони</i>
---------------------------	--

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)	<i>Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи дослідження.</i>
--	--

Практичний розділ – розрахунково-аналітичні матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

Додатки.

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

Рис. 1.1 – 1.5 і табл. 1.1 - 1.7 – теоретичні засади ефективності управління підприємством.

Рис. 2.1 – 2.9 і табл. 2.1 - 2.12 – аналіз забезпечення ефективності ТОВ «Хінкель-Когут».

Рис. 3.1 – 3.3 – напрями підвищення ефективності управління підприємством в сучасних умовах.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання 30 травня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>червень 2025 р.</i>	<i>Остаточне затвердження плану</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень-серпень 2025р.</i>	<i>роботи</i>
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>вересень-жовтень 2025 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>листопад 2025 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>грудень січень 2026 р.</i>	<i>Попередній захист на кафедрі</i>

Здобувач

_____ (підпис)

Обезчиків О. С.

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Думич Н. Б.

_____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Олег Обезчиків. Підвищення ефективності управління підприємством в сучасних умовах (на прикладі ТОВ «Хінкель-Когут»). Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр спеціальності «Менеджмент (менеджмент організацій та адміністрування)». Львів, 2026.

Обсяг роботи становить 116 сторінок, включаючи 19 таблиць, 17 рисунків.

В роботі вивчено сутність, значення управління ефективністю діяльності підприємства та його оцінку; розкрито методологію формування системи управління підприємством; описано особливості управління підприємством у умовах кризи воєнного часу; сформовано методику наукового дослідження ефективності управління підприємством; охарактеризовано умови та тенденції господарської діяльності ТОВ «Хінкель-Когут»; досліджено загальні показники ефективності ТОВ «Хінкель-Когут»; здійснено аналіз ресурсної ефективності ТОВ «Хінкель-Когут»; ознайомлено з проблеми управління вітчизняними підприємствами; розглянуто напрями підвищення ефективності управління підприємством; запропоновано здійснити адаптацію системи управління ТОВ «Хінкель-Когут» до зовнішніх кризових умов.

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції.

Ключові слова: управління ефективністю діяльності підприємства, система управління підприємством, ефективність, функції управління, напрями діяльності, показники ефективності, удосконалення управління.

ANNOTATION

Oleg Obezchikov. Increasing the efficiency of enterprise management in modern conditions (on the example of LLC "Hinkel-Kogut"). Manuscript.

Research for the degree of Master in the specialty "Management (management of organizations and administration)". Lviv, 2026.

The volume of the work is 116 pages, including 19 tables, 17 figures.

The work studies the essence, meaning of enterprise efficiency management and its assessment; reveals the methodology for forming an enterprise management system; describes the features of enterprise management in wartime crisis conditions; forms a methodology for scientific research of enterprise management efficiency; characterizes the conditions and trends of economic activity of LLC "Hinkel-Kogut"; investigates general indicators of the efficiency of LLC "Hinkel-Kogut"; analyzes the resource efficiency of LLC "Hinkel-Kogut"; familiarizes with the problem of managing domestic enterprises; considers directions for increasing the efficiency of enterprise management; proposes to adapt the management system of LLC "Hinkel-Kogut" to external crisis conditions.

Based on the study of theoretical and practical materials, relevant conclusions were drawn and specific proposals were made.

Key words: enterprise performance management, enterprise management system, efficiency, management functions, areas of activity, efficiency indicators, management improvement.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	12
1.1 Сутність, значення управління ефективністю діяльності підприємства та його оцінка	12
1.2 Методологія формування системи управління підприємством	21
1.3 Особливості управління підприємством у умовах кризи воєнного часу	29
1.4 Методика наукового дослідження ефективності управління підприємством	35
Висновки до 1 розділу.....	38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОВ «ХІНКЕЛЬ- КОГУТ».....	40
2.1 Умови та тенденції господарської діяльності ТОВ «Хінкель- Когут».....	40
2.2 Дослідження загальних показників ефективності ТОВ «Хінкель-Когут».....	49
2.3 Дослідження ресурсної ефективності ТОВ «Хінкель- Когут».....	56
Висновки до 2 розділу.....	63
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	66
3.1 Проблеми управління вітчизняними підприємствами	66
3.2 Напрями підвищення ефективності управління підприємством	73
3.3 Адаптація системи управління ТОВ «Хінкель-Когут» до зовнішніх кризових умов.....	83
Висновки до III розділу.....	100
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	107

ВСТУП

Актуальність обраної тематики роботи. Ескалація військового конфлікту на території України, активізація бойових дій, введення воєнного стану та неочікувані обставини, в яких опинилися представники бізнес-середовища, обумовили зростання інтересу науковців до дослідження реакції суб'єктів підприємницької діяльності на вказані події.

За таких умов питання визначення напрямів адаптивності вітчизняних підприємств до реалій воєнного часу та умов повоєнного відновлення набувають особливої актуальності.

Ефективність управління роботою підприємства є одним із найважливіших завдань з метою досягнення найвищих результатів за оптимальних витрат живої та уречевленої праці що визначається за допомогою узагальнюючих показників, які характеризують її результативність.

На практиці ефективність управління визначається відношенням результату праці до витрат, які забезпечили його отримання. Ефективне управління підприємством висвітлює характер причинно-наслідкових зв'язків виробництва, воно показує не сам результат, а те, якою ціною він був досягнутий. Тому ефективність управління найчастіше характеризується відносними показниками, що розраховуються на основі двох груп характеристик (параметрів) – результату і витрат.

Ефективне управління – це вид ефективності, що характеризує результативність діяльності економічних систем підприємства. Основною особливістю такої системи є вартісний характер засобів (видатків, витрат) досягнення цілей (результатів), а в деяких випадках і самих цілей (зокрема, одержання прибутку). Управління, як і будь-який інший вид діяльності, вимагає своєї конкретної оцінки, визначення його ефективності. Авторитетні дослідження, які були проведені фахівцями, надавали розбіжні висновки стосовно впливу управлінського персоналу на ефективність організацій. Лише

недавно провідні компанії визнали, що менеджери здатні зробити вирішальний внесок у досягнення організаціями успіху.

Ефективність управління можна вимірювати за результатами керованих об'єктів і процесів. І все ж встановлення ефективності управління можливе, але за допомогою іншого використання вихідної логічної формули. Наприклад, способи управління, що дозволяють досягти заданого фіксованого результату за найменших витрат на управління відповідають вищому рівню ефективності. Чи досягнення максимального результату в умовах обмеження витрат на управління свідчить про найвищий показник ефективності управління.

Метою нашого дослідження є розрахунок показників системи ефективного управління щодо роботи підприємства з метою подальшого визначення основних шляхів її підвищення в сучасних умовах господарювання. Для практичного розв'язання завдань ефективного управління підприємства важливого значення набуває класифікація резервів підвищення ефективності та детальний аналіз їх значення для підприємства.

Проблема визначення ефективного управління діяльності підприємства пов'язана з визначенням відповідного критерію ефективності управління і формуванням системи показників. При цьому визначення загальної ефективності управління підприємства вимагає врахування багатьох чинників. Саме тому комплексне вирішення проблеми пошуку можливих шляхів підвищення ефективності управління роботою підприємства є складним, але водночас надзвичайно актуальним завданням.

Первинне формулювання і значущість розв'язуваної проблеми. Враховуючи високу галузеву конкуренцію, нестабільність ринкового середовища, викликану кризовими явищами вітчизняної економіки, що в комплексній єдності призводять до появи необхідності на вітчизняних підприємствах проведення практично безперервних організаційних змін, перетворень і вдосконалень щодо їх діяльності, керівники, у першу чергу, повинні зосередити свою увагу на здійсненні вискоефективного менеджменту, який відповідатиме ринковим і галузевим змінам. При цьому, у загальному

управлінні, до якого входять у комплексному поєднанні різні його підвиди стратегічний, операційний, мотиваційний, інноваційний, інвестиційний, фінансовий, кадровий, маркетинговий, антикризовий менеджмент тощо, варто виділити мотиваційний менеджмент, під час здійснення якого керівники підприємств припускаються доволі жорстких помилок, вважаючи зазначений вид менеджменту другорядним і не враховуючи його важливе місце у комплексному управлінні, а також значний вплив на ефективність управління діяльністю підприємства.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Методологічним фундаментом здійснення дослідження обраної тематики стали праці провідних вчених, фахівців, науковців, зокрема дослідженням показників підвищення ефективності управління роботи підприємства займалися І.М. Бойчик, О.О. Гетьман, І.В. Ковальчук, С.Ф. Покропивний, Ю.В. Пономарьова, В.А. Сідун, В.М. Шаповал та інші. Проте нестабільність та невизначеність сучасних економічних умов функціонування підприємств потребують подальшого дослідження і визначення адекватних вимогам сучасності шляхів стабілізації та можливого підвищення ефективності їх роботи. При цьому вивчалися наукові праці наступних авторів: З.А. Капелюк, К.А. Раицкий, А.Д. Шеремета, Р.С. Сайфуліна, М.І. Баканова, О.Ю. Денисова, Г.В. Савицькою та ін

Об'єкт дослідження є економічні процеси щодо підвищення ефективності управління діяльністю ТОВ «Хінкель-Когут» в сучасних умовах.

Предмет дослідження є тенденції, закономірності та напрями підвищення ефективності управління роботою підприємства, економічні та фінансові результати його діяльності, що складаються під впливом об'єктивних і суб'єктивних чинників, які отримали відображення через систему економічної інформації.

Мета роботи та завдання. Метою статті є висвітлення ефективності управління підприємством в сучасних умовах з врахуванням мотиваційних факторів, принципів, встановлених критеріїв ефективності, а також розроблених рекомендацій.

А також є аналіз ефективності управління діяльністю досліджуваного підприємства і виявлення резервів її підвищення.

Досягнення поставленої мети вимагало вирішення наступних завдань:

- вивчити сутність, значення управління ефективністю діяльності підприємства та його оцінка;
- розкрити методологію формування системи управління підприємством;
- описати особливості управління підприємством у умовах кризи воєнного часу;
- сформуванати методикy наукового дослідження ефективності управління підприємством;
- охарактеризувати умови та тенденції господарської діяльності ТОВ «Хінкель-Когут»;
- дослідити загальні показники ефективності ТОВ «Хінкель-Когут»;
- здійснити аналіз ресурсної ефективності ТОВ «Хінкель-Когут»;
- ознайомитися з проблеми управління вітчизняними підприємствами;
- розглянути напрями підвищення ефективності управління підприємством;
- запропонувати адаптацію системи управління ТОВ «Хінкель-Когут» до зовнішніх кризових умов.

Методи дослідження, які передбачається застосовувати в роботі.

Методологія економічного аналізу виробничої та господарської діяльності підприємства представляє собою комплексне вивчення впливу факторів на результати діяльності підприємства шляхом обробки спеціальними методами системи показників статистичної та бухгалтерської звітності, а також інших джерел інформації з метою виявлення напрямів підвищення ефективності управління роботи підприємства. Крім того, дослідження ґрунтується на методології цільового підходу, в основі якої лежить системний аналіз, що вивчає поведінку даної об'єкта в системі зовнішніх і внутрішніх зв'язків. При проведенні дослідження були використані статистичні методи.

Інформаційною базою дослідження є складають законодавчі та нормативні акти України; матеріали Державної служби статистики України, Міністерства фінансів України, Національного банку України, Інтернет-ресурси, наукові праці зарубіжних та вітчизняних авторів у межах проблемного поля, публікації офіційних і наукових періодичних та спеціалізованих вітчизняних і закордонних видань, звітна інформація підприємства, матеріали на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні існуючих теоретичних положень і розробленні науково-практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління в умовах воєнного стану в Україні.

Практичне значення роботи полягає у розробці рекомендацій щодо формування результативної системи управління ефективністю діяльності ТОВ «Хінкель-Когут» та розробці пропозицій щодо підвищення управління ефективністю. Результати роботи можуть бути практично використанні підприємством про удосконаленні стратегії розвитку.

Структура магістерської кваліфікаційної роботи. Обсяг магістерської роботи становить 116 сторінок. Робота складається із вступу, трьох розділів, що містять 19 таблиць і 17 рисунків, висновки, перелік джерел посилань з 99 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Сутність, значення управління ефективністю діяльності підприємства та його оцінка

Управління ефективністю діяльності підприємства вважають одним з головних напрямків управлінської системи сучасного менеджменту, особливим розділом менеджменту, що дає змогу забезпечити конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта на ринку, тобто забезпечити йому такий стан, щоб воно могло вдало працювати у жорстких ринкових умовах.

Для підприємств, управління ефективністю є безперервним, систематичним, спеціальним підходом, створеним для забезпечення їх ефективної роботи, для вдосконалення результатів їх діяльності. Раціональне управління ефективністю допомагає компаніям послідовно максимізувати процес створення цінності, покращувати розподіл ресурсів, підвищувати якість продукції/послуг, раціоналізувати планування та бюджетування, полегшувати комунікацію з інвесторами, аналітиками та зацікавленими сторонами, покращувати внутрішню комунікацію щодо стратегії, сприяти поліпшеному реагуванню на зростаючу складність середовища, невизначеності та ризику, зміцнювати позицію на ринку тощо.

Концептуально, управління ефективністю діяльності підприємства – це інтегрований підхід менеджменту, що об'єднує різні напрями діяльності підприємства, включаючи стратегію, управління персоналом, операційний менеджмент, планування, аналіз, облік та контроль, відповідні методи, моделі, системи та програмне забезпечення задля забезпечення стійкого зростання ефективності діяльності підприємства [1].

Управління ефективністю діяльності підприємства – це буквально частина широкого процесу управління, ряд діяльностей в галузі управління, що прагнуть зробити ефективність більш керованою. Визначення ефективності як

однієї з провідних економічних категорій, що виступає мірою отриманих підприємством результатів (відображає співвідношення результату будь-якої діяльності і витрат, пов'язаних з його одержанням), зумовлює необхідність постійного управління нею.

Забезпечення раціонального управління ефективністю діяльності є одним із головних завдань будь-якого підприємства, що прагне до розвитку. Об'єктом управління ефективністю підприємства є його діяльність (процес реалізації функцій підприємства за допомогою виконання певних типів робіт). Суб'єктами даного управління є апарат управління: саме вище керівництво (директори, керівники та завідувачі відділів, адміністратори тощо) має передбачати застосування різних заходів як засобу поліпшення діяльності компанії.

Сучасне управління ефективністю діяльності виділяє системний, ситуаційний, функціональний, процесний, проектний підходи до управління (див. рис. 1.1). Підприємства можуть поєднувати різні підходи, що сприятиме збагаченню та вдосконаленню управлінської практики.



Рис. 1.1. Управління ефективністю діяльності підприємства за підходами*

*Джерело: [1]

Процес управління ефективністю діяльності підприємства має бути циклічним, і включати наступні етапи:

- постановка цілей діяльності;
- планування ефективності;
- виконання розроблених планів;
- моніторинг (контроль) ефективності (вимір результатів на всіх етапах роботи, щоб вчасно виконувати план і вирішувати проблеми на ранніх стадіях виникнення);
- аналіз ефективності (оцінка ступеню досягнення поставлених цілей (аналіз значень показників, що їх характеризують));
- виявлення відхилень і резервів для росту;
- корегування планів/цілей (здійснення впливу на працівників за результатами аналізу, здійснення коригувань, направлених на покращення майбутньої діяльності по роботі з цілями) (див. рис. 1.2).

Саме такий підхід забезпечить повноту охоплення різноманітних аспектів даної проблеми.

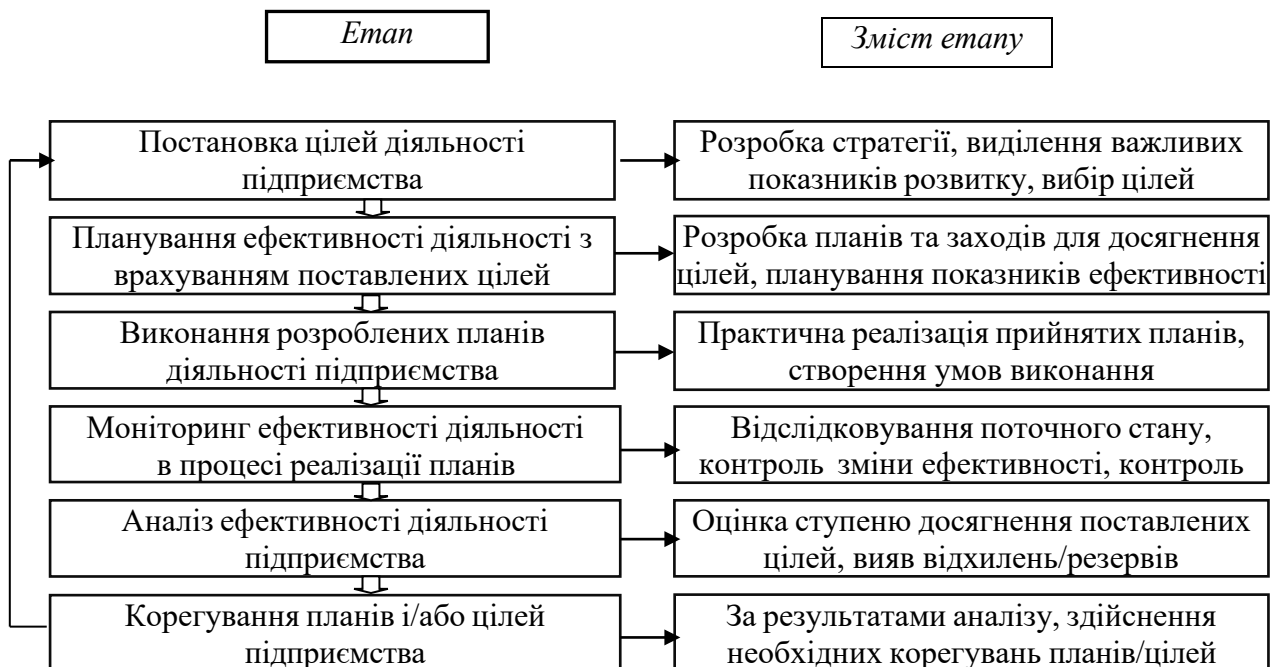


Рис. 1.2. Етапи процесу управління ефективністю діяльності підприємства*

*Джерело: [1]

Управління ефективністю – це багатовекторний процес, що має враховувати різносторонні аспекти управління, здійснювати різноманітні господарські заходи та визначати очікуваний результат. Діяльність тут має бути спрямована на позитивний результат, а підприємство має працювати у такий спосіб, щоб забезпечувати максимальний дохід його власникам.

Комплексний підхід до управлінського впливу має ґрунтуватись на здійсненні управління ефективністю у різних напрямках: часовому (має розроблятись на стратегічному, поточному та тактичному рівнях), функціональному (базуватись на функціях управління), структурному (реалізація має відбуватись на робочих місцях, в цехах, у підрозділах – на всьому підприємстві), технологічному (охоплювати всі стадії і фази технологічного процесу), ресурсному (передбачати раціональне використання всіх наявних на підприємстві ресурсів) та мотиваційному (застосування стимулювання).

Управління ефективністю діяльності охоплює весь спектр завдань у галузі стратегічного, фінансового, маркетингового та операційного управління компанією. Управління ефективністю зобов'язане брати до уваги усі напрями діяльності підприємства, залежно від підсистем функціональних сфер, які разом складатимуть систему (див. рис. 1.3).

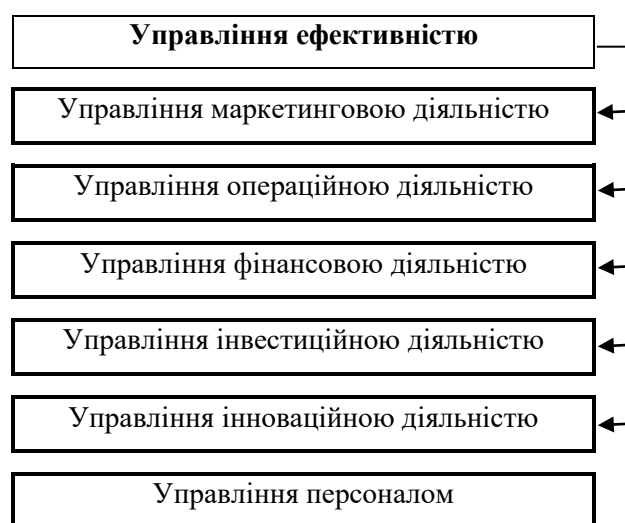


Рис. 1.3. Основні напрями управління ефективністю діяльності підприємства*

*Джерело: [14]

Таким чином, управління ефективністю діяльності підприємства повинне органічно поєднуватись із загальною системою управління, має бути інтегровано в усі аспекти управління та процеси прийняття рішень, поєднуючи усі напрями діяльності, так, щоб вони були орієнтовані на досягнення найкращих результатів.

Дане управління зобов'язане забезпечити результативність господарюючому суб'єкту, його розвиток та примноження ринкової вартості в перспективі.

Функціонування підприємств у динамічному середовищі, нестабільність та мінливість сучасних умов, створюють необхідність визначення та оцінювання ефективності управління діяльності підприємств, заради забезпечення їх необхідною інформацією для прийняття відповідних управлінських рішень, що будуть максимально відповідати сучасним умовам діяльності, і результати яких задовольнятимуть зацікавлених осіб.

Оцінка управління ефективністю діяльності підприємства будується на основі провідних принципів здійснення управління ефективністю (див. рис. 1.4):

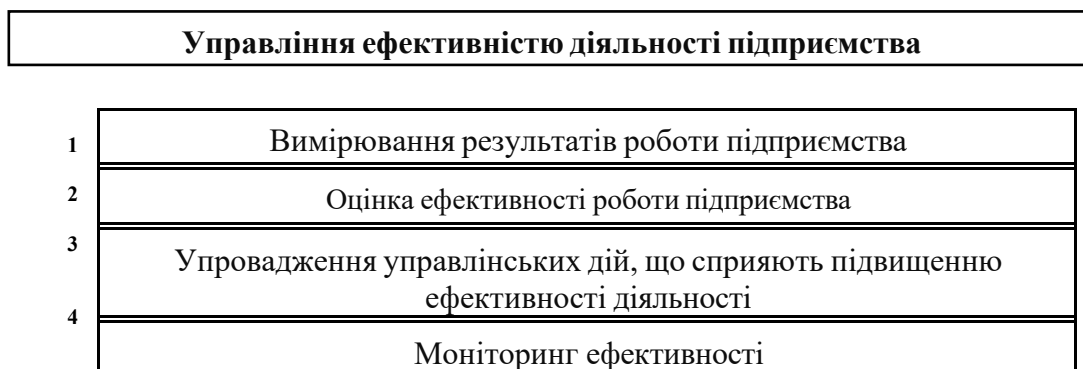


Рис. 1.4. Принципи управління ефективністю діяльності підприємства*

*Джерело: [27]

вимір результатів роботи підприємства (розробка показників ефективності та встановлення цілей для підвищення ефективності); оцінка ефективності роботи (визначення фактичної ефективності на підприємстві, її порівняння з цілями ефективності та виявлення резервів щодо її зростання); провадження

управлінських дій (прийняття рішень, що сприяють підвищенню ефективності роботи, тобто за кожним з виявлених відхилень/резервів виробляються рішення для наближення фактичного значення показника до цільового); моніторинг ефективності (контроль виконання рішень і збір інформації, необхідної для подальшого виміру ефективності діяльності підприємства) [27].

На підприємствах прямі показники управління ефективністю, здебільшого, відображають стан своєї роботи в економічній ефективності, загальна методологія яких може бути формалізована сьогодні співвідношенням результатів господарської діяльності до витрат на її ведення:

$$F = E/P \quad (1.1)$$

де F – ефективність;

E – ефект (результат);

P – витрати (ресурси) [8].

Оцінювання управління ефективністю діяльності підприємства має ґрунтуватись на узагальненій оцінці ефективності за окремими елементами, що існують в різних підсистемах функціональних сфер менеджменту.

В основі управління ефективністю має лежати індивідуальний набір критеріїв (показників), які кожне підприємство обирає собі за основу для відстежування результативності господарювання, тобто формує власну систему управління, яка здатна адекватно оцінити результати діяльності й розробити механізм управління процесом їх підвищення.

Управління ефективністю операційної діяльності – це багаторівневий циклічний процес, що спрямований на вдосконалення, на покращення її результатів.

Оцінка управління ефективністю операційної діяльності визначається узагальнюючими показниками ефективності виробництва (темпи росту виробництва, загальна рентабельність підприємства, підвищення якості продукції та послуг, стабільність персоналу, скорочення тривалості

виробничого та логістичного циклів тощо) та кінцевими результатами використання ресурсів операційної діяльності підприємства (див. рис. 1.5) за певний проміжок часу.

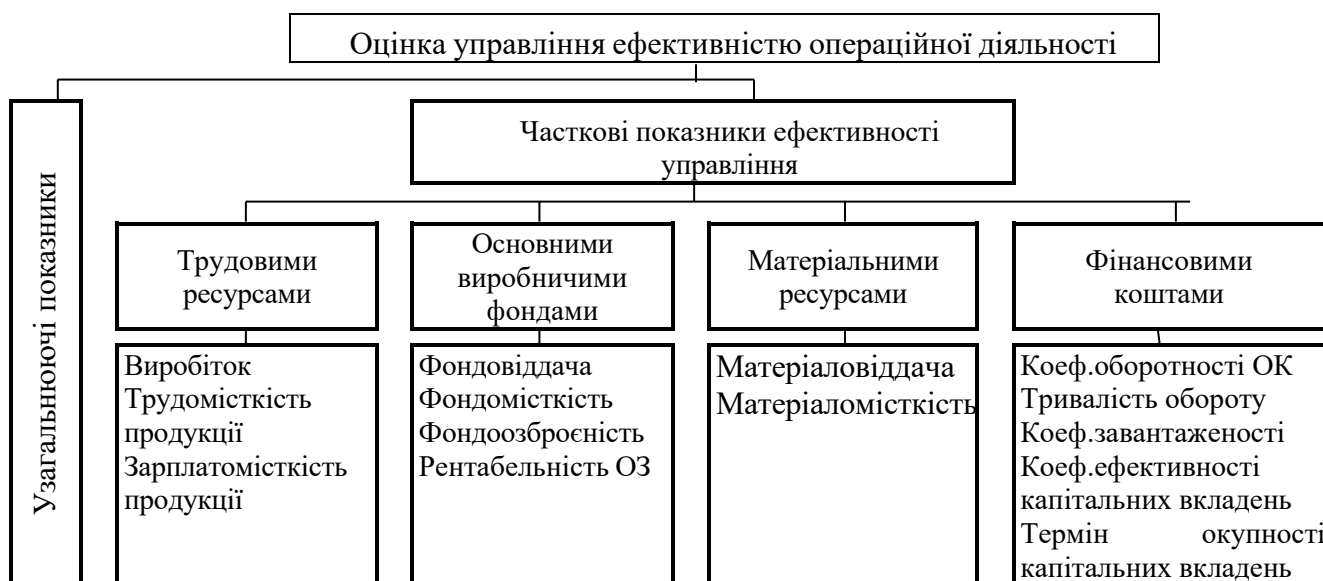


Рис. 1.5. Показники, що характеризують управління ефективністю операційної діяльності*

*Джерело: [12-14]

Управління ефективністю маркетингової діяльності – це тривалий циклічний процес щодо досягнення маркетингових цілей, спрямованих на ефективне здійснення ринкової діяльності підприємства.

Оцінка управління ефективністю маркетингової діяльності вимірюється показниками доходів та обсягів реалізації, показниками знання та сприйняття бренду, долею підприємства на ринку, конкурентоспроможністю підприємства, задоволеністю споживача, рівнем залучення клієнтів тощо (див. табл. 1.1).

Управління ефективністю інноваційної діяльності – це комплексний циклічний процес впровадження нововведень задля отримання конкурентних переваг та збільшення прибутковості (наприкінці кожного циклу має відбуватись перехід на якісно новий рівень). Оцінка ефективності управління ефективністю інноваційної діяльності може бути вимірною економічними показниками, зокрема, рентабельністю інноваційної діяльності, прибутком від реалізації інноваційної продукції, прибутком від впровадження науково-технічних розробок, збільшенням обсягу випуску при тих же витратах, зменшенням собівартості продукції (робіт, послуг) [27].

Таблиця 1.1

Часткові показники оцінки управління ефективністю маркетингової діяльності*

Показник	Характеристика	Метод обрахунку
Рентабельність продажів	Найважливіший показник ефективності діяльності, що характеризує суму прибутку з гривні продажу	$R_{\Pi} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧД}}$ (ЧП – чистий прибуток; ЧД – чистий дохід від реалізації)
Рентабельність продукції	Характеризує ефективність реалізації продукції (визначає, яка продукція є більш прибутковою, тобто вигіднішою)	$R_{\Pi P} = \frac{\text{ЧП}}{C}$ (ЧП – чистий прибуток; С – собівартість реалізованої продукції)
Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Показує економічну ефективність реклами та засобів стимулювання збуту	$K_{ep} = \frac{B_p}{\Delta\Pi}$ (B_p – витрати на рекламу й засоби стимулювання збуту; $\Delta\Pi$ – приріст прибутку від реалізації)
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Відображає зростання чи зниження попиту на продукцію	$K_{згп} = \frac{O_{нр}}{O_{п}}$ ($O_{нр}$ – обсяг нереалізованої продукції; $O_{п}$ – обсяг продажу)
Рентабельність маркетингових інвестицій	Характеризує ефективність інвестованих коштів у маркетинг	$ROMI = \frac{B\Pi - IМ}{IМ}$ ($B\Pi$ – валовий прибуток; $IМ$ – інвестиції в маркетинг)

*Джерело: [14]

Управління ефективністю фінансової діяльності – це циклічний процес професійної діяльності, що має забезпечити життєдіяльність підприємству, поліпшити результати його фінансової роботи. Оцінка управління ефективністю фінансової діяльності опрацьовується через систему фінансових показників (див. табл. 1.2).

Управління ефективністю управління персоналом як функціональної сфери діяльності підприємства – це складний, багатогранний, циклічний процес, що направлений на забезпечення підприємства конкурентоспроможним персоналом необхідної кількості, правильним його розміщенням, удосконаленням умов його праці (стимулюванням), діяльність якого сприяє досягненню цілей підприємства.

Оцінка управління ефективністю фінансової діяльності*

Показник	Характеристика	Метод обрахунку
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Характеризує незалежність підприємства від позикових (зовнішніх) джерел	$K_{авт} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}}$
Коефіцієнт фінансової стійкості	Характеризує можливості підприємства залишатись довгостроково платоспроможним	$K_{фс} = \frac{\text{Вл. капітал} + \text{Довгострокові зобов'яз.}}{\text{Валюта балансу}}$
Коефіцієнт фінансової залежності	Характеризує здатність підприємства проводити прогнозовану діяльність	$K_{зал} = \frac{\text{Валюта балансу}}{\text{Власний капітал}}$
Коефіцієнт фінансового ризику	Характеризує ступінь ефективності використання підприємством власного капіталу	$K_{фр} = \frac{\text{Позиковий капітал}}{\text{Власний капітал}}$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Характеризує спроможність підприємства терміново погасити короткострокову кредиторську заборгованість	$K_{абл} = \frac{\text{Грошові кошти та їх еквіваленти}}{\text{Поточні зобов'язання}}$
Коефіцієнт поточної ліквідності	Характеризує платіжні можливості щодо погашення поточних зобов'язань за вчасного розрахунку з дебіторами	$K_{пл} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}}$
Коефіцієнт загальної ліквідності	Характеризує здатність забезпечити поточні зобов'язання за допомогою оборотних активів	$K_{зл} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$

*Джерело: [28]

Оцінка ефективності управління ефективності управління персоналу базується, здебільшого, на оцінці роботи відділу кадрів (показник укомплектованості персоналу, сталості/плинності кадрів, показник соціально-психологічного клімату в колективі, задоволеності співробітників, здатності приймати оптимальне рішення в найкоротший термін тощо).

Таким чином, оцінювання управління ефективністю діяльності має відбуватись шляхом оцінки ефективності прийнятих управлінських рішень, адже саме цей істотний процес управлінської діяльності формує напрямки діяльності підприємства та його окремих працівників, оцінки ефективності побудови і функціонування організаційної структури, ефективності організації управління.

Всебічна оцінка управління ефективністю діяльності підприємства має також знаходити своє відображення в показниках науково-технічної (підвищення науково-технічного рівня та рівня автоматизації виробництва, збільшення частки використання нових інформаційних технологій), соціальної (поліпшення умов праці, поліпшенням рівня здоров'я, збільшенням доходів працівників) та екологічної (зменшення кількості відходів виробництва, зменшення забруднень навколишнього середовища, підвищення екологічності товарів) ефективності.

Аналіз показників ефективності різносторонньої діяльності підприємства посідає головне місце в управлінні ефективністю. Однак, процедура оцінювання управління ефективністю діяльності підприємства висуває ряди можливих варіантів, на підставі яких вона може здійснюватися. Управління ефективністю може передбачати використання як окремих показників, так і методів оцінки.

Базисними методами, які застосовують для оцінки ефективності управління діяльністю підприємства, є методи: порівнянь, групування, рейтинговий, математичної статистики, експертних оцінок, факторного аналізу, матричний, теорії прийняття рішень, ранговий, рейтинговий тощо [25].

Проблема оцінки управління ефективністю є досить важливою як у теоретичному, так і в практичному планах. Якісна оцінка управління ефективністю діяльності підприємства надає у зручному візуальному форматі інформацію про те, як підприємство виконує свої завдання, дозволяє виявити причини тих чи інших відхилень та допомагає сформулювати план кроків для досягнення бажаних результатів.

1.2 Методологія формування системи управління підприємством

Управління на підприємстві – це діяльність, яка має на меті впорядкування функціонування множини елементів, налагодження взаємодії між ними для досягнення спільної мети. При цьому найскладнішим є

узгодження діяльності між людьми. Адже при взаємодії між кількома індивідами виникає такий феномен як влада.

Влада – це можливість та здатність одного індивіда впливати на іншого (інших індивідів), змушувати їх підкорятися його вказівкам та нав'язувати їм свою волю. Для успішного функціонування підприємства не уникнути поширення влади у будь-якому колективі. Як результат розподілу влади, обов'язків та функцій працівників на підприємстві формується організаційна структура.

Організаційна структура управління (ОСУ) – це будова та внутрішня форма підприємства як системи. Вона містить всі види в'язків між елементами, які є відносно сталими та служать збереженню стійкого стану системи.

ОСУ є основою забезпечення рівнів та ланок менеджменту та їх зв'язок.

Ланкою управління може бути один працівник, як відокремлений орган, якому надані права на реалізацію управлінських функцій і встановлена відповідальність за використання прав та виконання менеджерських функцій.

Рівень управління – це об'єднана на певному щаблі ієрархії сукупність ланок управління.

Чим оптимальніше сформована організаційна структура, тим ефективніше здійснюється вплив управління на діяльність підприємства.

При формуванні ОСУ необхідно враховувати ряд факторів, які впливають на суб'єкти та об'єкти управління. Всі ці фактори впливу поділяють на регульовані та нерегульовані, прямого та опосередкованого впливу.

До основних факторів, що впливають на ОСУ відносять:

- розміри бізнесу: належність підприємства до малого, середнього чи великого підприємства;
- виробнича спеціалізація: моновиробництво чи випуск продукції широкої номенклатури;
- ринкова орієнтація: на місцевий, регіональний, національний, міжнародний чи глобальний ринки;
- приналежність підприємства до певних об'єднань, організацій, спілок;

- особливості співвідношення та поєднання лінійної та функціональної форм управління;
- концепція та філософія управління, прийнята вищим керівництвом;
- норма керованості (кількість підлеглих на одного керівника, кількість керівників на одного підлеглого);
- кваліфікація персоналу;
- можливість автоматизації управлінської праці;
- оптимальність розподілу функцій між елементами управлінського апарату;
- рівень відповідності у поєднанні структури апарату управління та ієрархічної структури виробництва.

Важливо виокремлювати види зв'язків, які формуються між елементами системи управління. До них відносять лінійні, функціональні та міжфункціональні зв'язки.

Лінійні зв'язки – це найпростіший вид взаємодії, коли керівні розпорядження передаються від менеджера найвищого рівня до виконавця «по прямій».

Функціональні зв'язки характеризують взаємодію між виконавцем та керівниками різних рівнів та спеціалізацій, до того ж, між якими немає прямого підпорядкування.

Міжфункціональні зв'язки виникають між управлінцями одного рівня управління, без будь-якого підпорядкування один-одному.

Саме поєднання зазначених зв'язків та елементів підприємства формує організаційну структуру управління.

Відомі декілька типів організаційних структур управління.

Лінійна – це найпростіша структура управління, в основі якої закладено тільки одноканальні взаємодії. Тобто, до кожного підлеглого прикріплено тільки одного менеджера, який дає накази і розпорядження, організовує та контролює роботу працівника.

До основних переваг такої структури відносять простоту управління, узгодженість та несуперечливість рішень, оперативність, чіткість взаємодій (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки лінійних організаційних структур управління*

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Формування чітких і зрозумілих зв'язків між керівниками та виконавцями. 2. Однозначність вказівок та розпоряджень. 3. Взаємоузгодженість дій працівників. 4. Висока відповідальність менеджера, оскільки він самостійно несе відповідальність за результати роботи очолюваного ним підрозділу. 5. Швидкість прийняття рішень. 6. Виконавці отримують пов'язані між собою завдання і розпорядження, які забезпечені ресурсами. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вимога щодо наявності у керівника значного досвіду та управлінських навичок у всіх сферах діяльності, високі вимоги до його компетентностей, що знижує імовірність ефективного управління підприємством (підрозділом). 2. Велика кількість інформації до опрацювання, значний потік документації, багато контактів з виконавцями, підлеглими, вищими органами управління та суміжними структурами і організаціями. 3. Нестача фахівців з окремих функцій управління. 4. Складність відповідати зростаючим вимогам сучасного середовища бізнесу, необхідність постійно навчатися і керувати підлеглими одночасно .

*Джерело: [25]

Лінійно-функціональна структура передбачає наявність одного менеджера, який керує виконавцями. Однак, участь у прийнятті управлінських рішень також приймають функціональні фахівці, що допомагають збирати, обробляти та аналізувати інформацію, необхідну керівнику.

При функціональній структурі адміністративно-управлінська робота розподіляється між окремими фахівцями апарату управління. Це дозволяє сконцентрувати окремі частини управлінської праці у більш вузько спеціалізованих менеджерів. В той же час, це призводить до труднощів в узгодженні управлінських рішень, погіршує оперативність та швидкість прийняття рішень (див. табл. 1.4).

Дивізіональна структура управління притаманна великим підприємствам (корпораціям). При цьому загально корпоративні функції управління зосереджуються у централізованих структурних управлінських ланках, де

формуються відповідні рішення і передаються до керівників виконавчих підрозділів.

Таблиця 1.4

Переваги та недоліки функціональних організаційних структур управління*

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Спеціальна підготовка та наявність необхідних компетентностей у фахівців, які здійснюють конкретні функції. 2. Збільшення можливостей лінійних керівників у сфері стратегічного менеджменту бізнесу за рахунок надання певних функцій спеціалізованим підрозділам (керівникам). 3. Контроль стратегічних результатів централізованим менеджментом. 4. Формування структури управління відповідно до обраної стратегії. 5. Підвищення ефективності управління структурними підрозділами за рахунок повторюваності завдань. 6. Здатність швидко реагувати та адаптуватися до вимог зовнішнього середовища. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Складнощі, які виникають при налагодженні та підтримці постійних зв'язків між різними функціональними підрозділами. 2. Труднощі у налагодженні єдності дій та взаєморозуміння між працівниками різних функціональних підрозділів структурних частин підприємства. 3. Подвійне підпорядкування може призводити до зменшення рівня відповідальності працівників за виконану роботу. 4. Наявність кількох керівників порушує принципу єдиноначальності. 5. Імовірність виникнення суперництва, конфліктів та проблем пов'язаних з функціональною координацією. 6. Спеціалізація керівників може призвести до звуження стратегічного бачення менеджменту та формування і прийняття дрібних, часткових рішень. 7. Перекладання відповідальності за ефективність діяльності підрозділу на вищі рівні 8. Ймовірність прийняття помилкових управлінських рішень функціональними спеціалістам через відсутність бачення цілісної картини бізнесу.

*Джерело: [25]

Це дає можливість менеджерам нижчих рівнів управління концентруватися на організації та контролі виробничих процесів, а керівники вищого рівня здійснюють планування, моніторинг, аналіз та корегування діяльності, що забезпечує більшу відповідність та швидкість реакції на зміну умов зовнішнього середовища. Недоліком структуру є збільшення витрат на управлінський апарат.

Матричне управління доцільне на підприємстві, яке здійснює роботи над окремими проектами. При цьому формуються тимчасові проектні групи з постійних працівників підприємства. Вони беруть участь у проекті, а після його

звершення продовжують роботу у своєму підрозділі. Для матричної структури управління характерна висока гнучкість та орієнтованість на інновації.

Також на одному підприємстві можуть поєднуватися кілька вищенаведених організаційних структур управління у комбіновані структури управління (див. табл.1.5).

Таблиця 1.5

Переваги та недоліки комбінованих структур управління*

Переваги	Недоліки
1. Наявність у спеціалістів високої компетентності, оскільки вони спеціалізуються на здійсненні конкретних функцій. 2. Побудова структури управління відповідно до обраної стратегії діяльності бізнесу. 3. Оптимальне узгодження спеціалізації управління з принципом єдності керівництва.	1. В процесі вирішення нових завдань виникає імовірність недостатньої гнучкості. 2. Складнощі у процесі узгодження та корегування діяльності функціональних підрозділів з погодження нових програм. 3. Необхідність залучення керівників вищої ланки у процес реалізації внутрішньовиробничих конструкторських і технологічних новацій, що не завжди є виправданим. 4. Труднощі формування і створення складної вертикальної складової системи управління

*Джерело: [25]

Формуючи систему управління підприємством необхідно враховувати, що це відкрита система, яка перебуває у постійній взаємодії з навколишнім світом. Тому, важливим є дослідження зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище – це сукупність зовнішніх чинників та умов, що впливають на діяльність підприємства та включають партнерів, конкурентів, споживачів, державні структури, інфраструктурні об'єкти, громадські організації, суспільні та природні умови.

Залежно від масштабів впливу зовнішнє середовище поділяють на мікросередовище та макросередовище.

Мікросередовище можна визначити як сферу впливу постачальників, клієнтів, конкурентів та інших структур, що прямо впливають на бізнес, а також наша діяльність впливає на них.

Макросередовище включає вплив факторів непрямого впливу, тобто, демографічне, економічне, природне, політичне, науково-технічне та міжнародне середовище.

Правильно сформована система управління підприємством має обмежити, або звести до мінімуму негативні впливи зовнішніх чинників та інтенсивно використовувати можливості ринку.

Взаємодіючи з зовнішнім середовищем підприємство перебуває у постійному русі та піддається змінам. В результаті такої взаємодії може відбуватися деградація (руйнування) підприємства або його розвиток (трансформація).

В певний момент може наставати тимчасова рівновага, що встановлюється між підприємством і середовищем, під час якої випробовуються введені зміни в організації. Саме ці зміни і обумовлюють потребу в управлінні як сукупності дій, що забезпечують розвиток та успішне функціонування підприємства.

Тільки система управління дає можливість, залежно від особливостей підприємства та середовища його функціонування, підтримувати динамічну рівновагу з оточенням, зберігати якісну визначеність, забезпечувати досягнення корисності та вдосконалення роботи бізнесу.

Для ефективної роботи сучасного підприємства, в першу чергу, необхідні оптимально налагоджені внутрішні зв'язки. Інтеграцію різних частин підприємства та їх функціонування як єдине ціле у системі управління бізнесом здійснює організаційна функція.

В управлінні термін «організація» включає наступні взаємопов'язані складові:

- мета, місія підприємства;
- структурування завдань та об'єднання їх у групи для конкретизації видів робіт;
- визначення видів робіт у певних підрозділах відповідно до цілей підприємства;
- децентралізацію, розподіл відповідальності та визначення рівнів управління;

- створення робочої атмосфери, яка б спонукала співробітників до активної роботи для досягнення цілей бізнесу;
- формування комунікаційної системи, яка може забезпечити ефективне прийняття рішень, контроль та координацію;
- створення єдиної організаційної системи для забезпечення внутрішньої координації всіх елементів організації та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Фактичними результатами організаційної функції є:

- формування виробничої структури, структури менеджменту, планів та схем взаємовідносин підрозділів;
- управлінських функцій, підфункцій, роботи та операцій;
- визначення прав та обов'язків управлінських органів та посадових осіб;
- розробка положень та інструкцій; прийом на роботу.

Розподіл повноважень поєднує керівників вищого рівня з робітниками нижчого рівня і надає можливість призначати та координувати завдання. Спосіб встановлення керівництвом відносини між рівнями повноважень називається делегуванням.

Делегування – це засіб, за допомогою якого керівництво розподіляє між співробітниками безліч завдань, які необхідно виконати для досягнення організаційних цілей. Якщо завдання не буде делеговано іншим співробітникам, менеджер буде виконувати його самостійно. Тому делегування – це процес, трансформує працівника у керівника (менеджера).

Делегування може відбуватися тільки у разі прийняття повноважень. При цьому не може бути делегована власне відповідальність. Повноваження делегуються не особі, а посаді, яку вона займає в цей момент. Щоб межі повноважень на підприємстві були чіткими і зрозумілими, вони обумовлюються правилами, процедурами та політикою організації.

Формування ефективної системи управління підприємством, як основа підсилення його конкурентної позиції у зовнішньому середовищі та підвищенні економічної ефективності - це тривалий та масштабний процес. Він має

охоплювати всі структурні елементи підприємства, забезпечувати ефективне використання всіх видів ресурсів та сприяти реалізації потенціалу підприємства.

1.3 Особливості управління підприємством у умовах кризи воєнного часу

Сучасне середовище функціонування підприємств характеризується високою динамікою, невизначеністю та непередбачуваністю. Це змушує управлінців розробляти системи управління, здатні реагувати на кризові ситуації, адаптуватися до змін і передбачати майбутні виклики.

Криза – це період значних змін та випробувань для підприємств, який супроводжується загрозами стабільності, зниженням доходів, порушенням бізнес-процесів та необхідністю прийняття складних рішень. Управління в умовах кризи має свої особливості, які полягають у необхідності швидкої адаптації, оптимізації ресурсів та пошуку нових можливостей для забезпечення стійкості організації.

Криза воєнного часу ставить перед підприємствами безпрецедентні виклики. Дестабілізація економіки, руйнування інфраструктури, зниження купівельної спроможності населення та ризику для працівників суттєво ускладнюють умови ведення бізнесу. Ефективне управління в таких обставинах вимагає адаптації стратегій, гнучкості у прийнятті рішень і впровадження антикризових заходів.

Управління підприємством в умовах кризи – це сукупність дій, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків кризи та забезпечення функціонування підприємства. Воно містить моніторинг ситуації, розробку антикризових заходів, їх реалізацію та аналіз результатів.

У літературі виділяють два основні підходи до визначення кризи: позитивний, за яким криза є об'єктивним процесом, притаманним кожному життєвому циклу, та негативний, за яким криза має виключно руйнівний вплив на діяльність підприємства [1].

Криза – це певний період у загальному циклі фінансово-господарської діяльності підприємства, який може призвести до негативних результатів діяльності: від зменшення рівня прибутку (в кращому випадку) до банкрутства та ліквідації господарства (при найгіршому сценарії) [2].

Особливості управління підприємством в умовах кризи наведено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Особливості управління підприємством в умовах кризи*

Особливості	Характеристика
1. Швидкість прийняття рішень	У кризових умовах необхідно оперативно ухвалювати рішення для запобігання подальшим втратам та стабілізації діяльності.
2. Фокус на ключові напрямки	Підприємства повинні зосередитися на найважливіших аспектах діяльності, які забезпечують основний дохід або критичні функції.
3. Гнучкість і адаптивність	Здатність швидко змінювати стратегії, процеси та підходи до управління є ключовим фактором виживання в умовах кризи.
4. Командний підхід	Підтримка колективу, активне залучення працівників до процесу прийняття рішень та забезпечення їхньої мотивації є важливими складовими успішного антикризового управління.
5. Ризик-менеджмент	Управління ризиками стає пріоритетом, включаючи ідентифікацію загроз, оцінку їхнього впливу та розробку планів мінімізації

*Джерело: авторська розробка

За метою та характером взаємодії із середовищем функціонування можна виокремити такі види управління підприємства: адаптивне, антикризове та антисипативне [3].

Війна є екстремальним чинником, що суттєво впливає на діяльність підприємств, економіку країни та суспільство в цілому. В умовах військових дій підприємства стикаються з численними викликами, включаючи втрату ресурсів, порушення логістичних ланцюгів, скорочення попиту, ризики фізичної безпеки працівників і активів.

Криза на підприємстві, спричинена війною, не є традиційною кризою, з якою підприємства часто стикаються [9]. Військові конфлікти створюють унікальні виклики для підприємств, що вимагають швидкого реагування, адаптації до нових реалій та здатності передбачати можливі сценарії розвитку подій.

Відмінності між традиційною кризою та кризою воєнного часу на підприємстві наведено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Порівняння традиційної кризи із кризою воєнного часу*

Параметри	Традиційна криза	Криза воєнного часу
Масштаб	Локальна	Системна
Швидкість поширення	Локалізовано після виявлення причин виникнення	Глобальна ланцюгова реакція
Тривалість	Короткострокова	Довгострокова
Зовнішнє узгодження	У мирний час тільки за необхідністю	Погоджені дії з представниками державних органів та військової адміністрації
Фізична небезпека	Відсутня	Наявна
Доступність інфраструктури	Доступність основної інфраструктури	Обмежений доступ, особливо у фронтових і прифронтових регіонах

*Джерело: складено на основі [19; 81]

Основні особливості управління підприємством в умовах кризи воєнного часу:

1. Пріоритет безпеки працівників та активів (розробка планів евакуації, забезпечення працівників засобами безпеки; захист матеріальних активів, зокрема через переміщення виробничих потужностей у більш безпечні регіони; використання систем моніторингу для оцінки ризиків).

2. Гнучкість операційних процесів (розробка кількох сценаріїв діяльності залежно від розвитку ситуації; диверсифікація ланцюгів постачання для зменшення залежності від конкретних партнерів чи регіонів; аутсорсинг або зміщення фокусу на стратегічно важливі напрями діяльності).

3. Фінансовий менеджмент та пошук ресурсів (оптимізація витрат та перерозподіл ресурсів для критично важливих процесів; впровадження інструментів фінансового планування для зниження ризиків; активна співпраця з міжнародними організаціями та донорами для залучення фінансування).

4. Цифровізація та інновації (інтеграція цифрових технологій для забезпечення безперервності операцій; використання віддалених робочих платформ для збереження функціональності команди; впровадження інноваційних рішень для адаптації до змін).

5. Антикризова комунікація (постійна та прозора комунікація з працівниками, партнерами, клієнтами та громадськістю; формування довіри до підприємства через відповідальність та соціальну підтримку; моніторинг інформаційного простору для швидкого реагування на ризики).

6. Роль соціальної відповідальності (залучення до гуманітарних ініціатив; забезпечення працівників соціальною підтримкою, навіть в умовах скорочення операцій; інтеграція принципів сталого розвитку навіть під час кризи).

Антикризове, адаптивне та антисипативне управління в умовах кризи воєнного часу тісно взаємопов'язані й доповнюють одне одного. Кожен із цих підходів відповідає за різні аспекти управління підприємством у кризових умовах, утворюючи єдину систему.

Антикризове управління як первинна реакція на війну.

Війна часто провокує раптові кризи: фізичне руйнування виробничих потужностей, втрата ключових ринків чи проблеми з логістикою. В таких умовах антикризові заходи стають першим етапом, який дозволяє стабілізувати ситуацію. Наприклад: організація екстреної релокації бізнесу у безпечні регіони; забезпечення резервів матеріальних та фінансових ресурсів; встановлення кризових протоколів взаємодії з персоналом.

Адаптивне управління для інтеграції змін.

Коли криза стабілізована, адаптивне управління забезпечує перебудову підприємства під нові реалії.

Умови війни часто вимагають оперативного впровадження таких рішень, як:

- розширення діяльності на нові, менш постраждалі ринки;
- впровадження дистанційної роботи для персоналу;
- перехід на виробництво продукції, яка відповідає потребам воєнного часу (наприклад, товарів оборонного значення).

Прикладом успішного адаптивного управління є підприємства, які швидко переорієнтувалися на виготовлення військової амуніції або гуманітарної допомоги.

Антисипативне управління для стратегічного прогнозування.

Ефективна адаптація створює передумови для розробки превентивних стратегій. Антисипативне управління дозволяє підприємствам передбачати:

- можливість нових хвиль ескалації та їх вплив на економіку;
- зміни в геополітичній ситуації та ринковій кон'юнктурі;
- ризики післявоєнного відновлення, такі як висока конкуренція чи дефіцит ресурсів.

Наприклад, підприємства, які інвестували в автоматизацію та енергоефективність під час війни, створили базу для конкурентних переваг у післявоєнний період.

Приклади синергії в управлінні підприємствами під час війни:

1. Енергетичний сектор України. В умовах постійних атак на енергетичну інфраструктуру підприємства застосовують антикризове управління для швидкого відновлення об'єктів. Адаптивні заходи включають підключення мобільних генераторів і впровадження відновлюваних джерел енергії. Антисипативні стратегії передбачають розвиток мікрогридів та децентралізованих систем енергопостачання.

2. Агропромисловий комплекс. У відповідь на логістичні проблеми підприємства налагоджували нові маршрути експорту, адаптувалися до блокади портів, переорієнтували виробництво на внутрішній ринок. Одночасно антисипативні стратегії допомогли прогнозувати можливі кліматичні ризики та залучити інноваційні технології для підвищення врожайності.

В умовах війни, коли економічна система знаходиться під постійним тиском, управлінські рішення повинні базуватися на трьох ключових підходах: антикризовому, адаптивному та антисипативному управлінні. Їх ефективна інтеграція є основою для збереження життєздатності підприємств, забезпечення їх стійкості та закладення основ для післявоєнного відновлення.

Адаптивне управління дозволяє підприємствам швидко перебудовуватися з урахуванням таких змін, як релокація, перехід на нові ринки або

диверсифікація продукції тощо. Гнучкість і здатність до трансформації є критично важливими в умовах воєнних дій.

Антикризове управління спрямоване на оперативне подолання таких критичних ситуацій, як порушення ланцюгів постачання, втрата персоналу, знищення інфраструктури або раптове падіння попиту.

Основна мета – зменшення негативного впливу кризи та забезпечення стабільності.

Антисипативне управління орієнтоване на прогнозування майбутніх викликів, які можуть виникнути внаслідок війни, як економічні санкції, зміна політичної ситуації або зміни в законодавстві.

Превентивні заходи, засновані на аналітичних даних і моделюванні, допомагають мінімізувати ризики.

Приклади успішного управління в умовах кризи воєнного часу:

- релокація бізнесу (українські компанії, які перемістили виробництво у західні регіони країни);
- гуманітарна підтримка (бізнеси, які сприяли забезпеченню ЗСУ та громадян);
- підтримка працівників (ІТ-компанії, що забезпечили працівників стабільними виплатами та умовами для віддаленої роботи) тощо.

Комплексний підхід, який передбачає інтеграцію таких управлінських підходів, як антикризове управління, що забезпечує оперативне реагування на гострі проблеми, адаптивне управління, що створює основу для гнучкості й перебудови, та антисипативне управління, що дозволяє передбачати майбутні виклики та планувати стійкий розвиток, є ключем до виживання та процвітання підприємств навіть у найскладніших умовах.

Завдяки узгодженій роботі цих управлінських систем у рамках комплексного підходу підприємства можуть не лише зберегти свою діяльність під час війни, але й створити основу для стійкого розвитку в мирний час після нашої перемоги.

1.4 Методика наукового дослідження ефективності управління підприємством

До загальнонаукових методів дослідження відносять методи, що використовуються в окремих галузях науки та на окремих етапах дослідження. Вони поділяються на емпіричні, емпірико-теоретичні та теоретичні. Такий поділ загальних методів дослідження пов'язаний з існуванням двох рівнів пізнання світу: емпіричного, пов'язаного з чуттєвим знанням людини (через відчуття, сприйняття, уявлення), і теоретичного, пов'язаного з науковим знанням теорії (через вивчення теоретичних надбань в різних галузях науки).

Емпіричне пізнання дає основу для теоретичного і навпаки. Наприклад, для формулювання певних теоретичних узагальнень (висновків) спочатку необхідний збір інформації, який відбувається емпірично. Далі дослідник, спираючись на відповідні дані, що мають емпіричний характер, опрацьовує їх аналітично і видає систематизовані результати у вигляді певної теорії.

Методологія наукового пізнання дає можливість здійснити добір конкретних способів дослідження при вивченні того чи іншого економічного явища. Зокрема, методологія наукового пізнання дійсності є вченням про принципи побудови, форми і способи науково-пізнавальної діяльності і визначає принципівий підхід до вивчення явищ. За допомогою аналітичних методів відбирається релевантна інформація із всієї наявної, яка отримана в результаті первинної обробки конкретних даних.

Метод – це сукупність прийомів чи операцій практичного або теоретичного освоєння дійсності, підпорядкованих вирішенню конкретного завдання. Фактично різниця між методом і теорією має функціональний характер: формуючись як теоретичний результат попереднього дослідження, метод виступає як вихідний пункт й умова майбутніх досліджень.

У кожному науковому дослідженні можна виділити два рівні: емпіричний, на якому відбувається процес накопичення фактів; теоретичний – досягнення синтезу знань (у формі наукової теорії).

Згідно з цими рівнями загальні методи пізнання можна поділити на три групи, грані між якими визначені приблизно: методи емпіричного дослідження; методи, ідо застосовуються на емпіричному та теоретичному рівнях досліджень; методи теоретичних досліджень. В свою чергу вищенаведене вимагає уточнення окремих теоретичних положень, особливо застосування методів та прийомів дослідження. Звідси, теоретичною і методологічною основою проведених автором досліджень є діалектичний метод пізнання економічних процесів і явищ, принципи системності і послідовності у пізнанні об'єктивних законів суспільного розвитку, фундаментальні теоретичні роботи та прикладні розробки вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем формування теоретичних основ ринкових відносин і практичних засад.

Основою наукових досліджень є методологія і загальні принципи проведення комплексних наукових досліджень. Методологічною основою є діалектичний метод наукового пізнання загального, особливого, одиничного у саморозвитку, самопосуванні в єдності та боротьбі протилежностей у всіх взаємозв'язках і взаємозалежностях та системний підхід до вивчення фундаментальних положень економічної науки.

Діалектичний метод пізнання заміняє спеціальних методів науки а є їх методологічною основою і знаряддям пізнання. Діалектика розглядає всі явища не в статиці, а в розвитку, не ізольовано, а в їх взаємозв'язку і взаємодії, в переході кількісних змін в якісні, в єдності і боротьбі суперечностей, боротьбі нового із старим. Саме завдяки діалектичному підходу створюються передумови багатоваріантності вирішення конкретних проблем і вибору кращого варіанта.

Методологія наукового пізнання дає можливість здійснити добір конкретних способів дослідження при вивченні того чи іншого економічного явища. Зокрема, методологія наукового пізнання дійсності є вченням про принципи побудови, форми і способи науково-пізнавальної діяльності і визначає принциповий підхід до вивчення явищ життя, які відбуваються в підприємствах.

Методологія проведеного дослідження базується на діалектичних та економічних законах, охоплює найважливіші досягнення вітчизняної і зарубіжної економічної науки, відображає об'єктивну вітчизняну реальність. Реалізується дана методологія через систему різних методів дослідження.

Методологічною основою дослідження є діалектичний метод пізнання природи і суспільства. При вивченні питань ми використовували такі методи і прийоми дослідження: аналіз, монографічний, статистичний, розрахунково-конструктивний, математичний.

Аналіз – це розкладання предмету чи явища на складові частини з метою детального вивчення кожної частини окремо та дослідження всього зв'язку між ними. Аналіз є одним з головних найбільш розповсюджених прийомів наукового пізнання. Головне його завдання полягає в тому, щоб викрити глибинні процеси, характерні риси і особливості в тих чи інших ланках і галузях виробництва.

Основним критерієм аналізу є порівняння показників господарства за ряд років в динаміці за ряд останніх років, а також фактичних (звітних показників) з плановими показниками того чи іншого підприємства і передових господарств які працюють в рівних природно - економічних умовах і досягли кращих результатів.

Вихідними даними для аналізу господарської діяльності підприємств є показники річних і квартальних звітів, первинного бухгалтерського обліку.

Однак сам по собі аналіз не досліджує всієї проблеми, не дає повної відповіді на поставлені завдання перед дослідженням. Він обов'язково повинен бути доповнений синтезом, який характеризується з'єднанням окремих частин об'єкту в єдине ціле і розглядає їх в єдиному цілому. Без аналізу не може бути синтезу, як і без синтезу неможливо проаналізувати і досягнути повного пізнання складних явищ природи і суспільства.

Експериментальний метод використовують при обґрунтуванні ефективності нових тенденцій в розвитку форм ефективності управління підприємством. Головною умовою проведення експерименту є розробка

науково - обґрунтованої методики, яка включає весь комплекс питань вирішення даної проблеми. Балансовий метод використовують при зіставленнях даних, коли загальна величина показника повинна дорівнювати сумі окремих його частин. Поєднання всіх цих методів є важливим інструментом організаторів виробництва, який дозволяє виявити недоліки і резерви виробництва, накреслити шляхи поліпшення господарської та фінансової діяльності підприємства.

Висновки до I розділу

В умовах ринкової економіки забезпечення ефективності управління є метою будь-якого підприємства, оскільки саме ефективність управління забезпечує успішне функціонування та розвиток кожної організаційно – господарчої ланки.

Ефективність управління не визначається лише чинниками зовнішнього середовища підприємства, в першу чергу ефективність залежить від дій персоналу в процесі діяльності організації, в процесі реалізації розроблених планів і програм розвитку підприємства, в процесі досягнення певних цілей. Тобто, ефективність управління залежить від якості ціленаправленості, адекватності обраних стратегій цілям підприємства, оптимальності процесів реалізації стратегій, мотивації персоналу на досягнення цілей, кваліфікації персоналу, технології та стилю управління.

Існує багато підходів до визначення поняття ефективності управління. Ефективність управління – це результативність функціонування системи і процесу управління як взаємодії керуючої і керованої систем, що забезпечує досягнення цілей підприємства; яка визначається співвідношенням ефекту від реалізації різноманітних інвестицій в систему управління підприємством з розміром витрат, необхідних для їх впровадження.

Проблема оцінки управління ефективністю є досить важливою як у теоретичному, так і в практичному планах. Якісна оцінка управління ефективністю діяльності підприємства надає у зручному візуальному форматі

інформацію про те, як підприємство виконує свої завдання, дозволяє виявити причини тих чи інших відхилень та допомагає сформувавши план кроків для досягнення бажаних результатів.

Формування ефективної системи управління підприємством, як основа підсилення його конкурентної позиції у зовнішньому середовищі та підвищенні економічної ефективності - це тривалий та масштабний процес. Він має охоплювати всі структурні елементи підприємства, забезпечувати ефективне використання всіх видів ресурсів та сприяти реалізації потенціалу підприємства.

Війна є екстремальним чинником, що суттєво впливає на діяльність підприємств, економіку країни та суспільство в цілому. В умовах військових дій підприємства стикаються з численними викликами, включаючи втрату ресурсів, порушення логістичних ланцюгів, скорочення попиту, ризики фізичної безпеки працівників і активів.

В умовах війни, коли економічна система знаходиться під постійним тиском, управлінські рішення повинні базуватися на трьох ключових підходах: антикризовому, адаптивному та антисипативному управлінні. Їх ефективна інтеграція є основою для збереження життєздатності підприємств, забезпечення їх стійкості та закладення основ для післявоєнного відновлення.

Завдяки узгодженій роботі цих управлінських систем у рамках комплексного підходу підприємства можуть не лише зберегти свою діяльність під час війни, але й створити основу для стійкого розвитку в мирний час після нашої перемоги.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОВ «ХІНКЕЛЬ-КОГУТ»

2.1. Умови та тенденції господарської діяльності ТОВ «Хінкель-Когут»

ТОВ «Хінкель-Когут» являється комбінатом з переробки натуральних ковбасних оболонок, єдиний виробник в Україні, підприємство, якому довіряють на внутрішньому та європейському ринку. Товариство переробляє 80% українського ринку сировини.

Розташоване в м. Городок Львівської області.

Компанія вийшла на ринок в грудні 2001р., і з цього моменту є одним з провідних постачальників кишкової продукції вітчизняним м'ясокомбінатам, а також експортує продукцію в низку європейських країн для потреб підприємств м'ясопереробки.

Підприємство організує власне виробництво, самостійно займається постачанням та калібруванням сировини з провідних світових та європейських м'ясозаготівельних підприємств, має дистрибуційну мережу, торгові представництва.

Пройшло атестацію у дозвільних структурах Європейського Союзу, що дозволяє йому експортувати свою продукцію.

Компанія працює відповідно до системи НАССР, що забезпечує постійний контроль. Щоб забезпечити найвищу якість нашої продукції, ми постачаємо її власним холодильним транспортом безпосередньо клієнту або користуємося послугами перевірених логістичних фірм.

На сьогоднішній день у розпорядженні підприємства знаходиться земельна ділянка (вартість 771 тис грн), виробничий цех в с. Березовець площею 2150 кв.м (вартість 15 598 тис грн), 14 одиниць транспортних засобів (вартість 1 933 тис.грн), машини та обладнання на суму 2 653 тис грн.

Ковбасні оболонки виступають сировиною для виробництва ковбасних виробів, відповідно ринок ковбасних оболонок залежить від ринку ковбас. Як

засвідчують дані статистики, в останні 5-ть років спостерігається тенденція до збільшення виробництва ковбасних виробів. Коли в 2016р. виготовлялося 233 тис. т ковбасних виробів, то в 2024р. 236 тис. т, а в проміжні між ними роки цифри, що відображають річні обсяги, були ще вищими [37].

Обмежуючим фактором для виробництва оболонки є нутрощі сільськогосподарських тварин (свинячі, яловичі, баранячі, кінські). Від забою тварин залежать можливості переробки їх нутрощів.

Динаміка реалізації на забій сільськогосподарських тварин, в натуральному вираженні, тис. т подана на рис. 2.1.

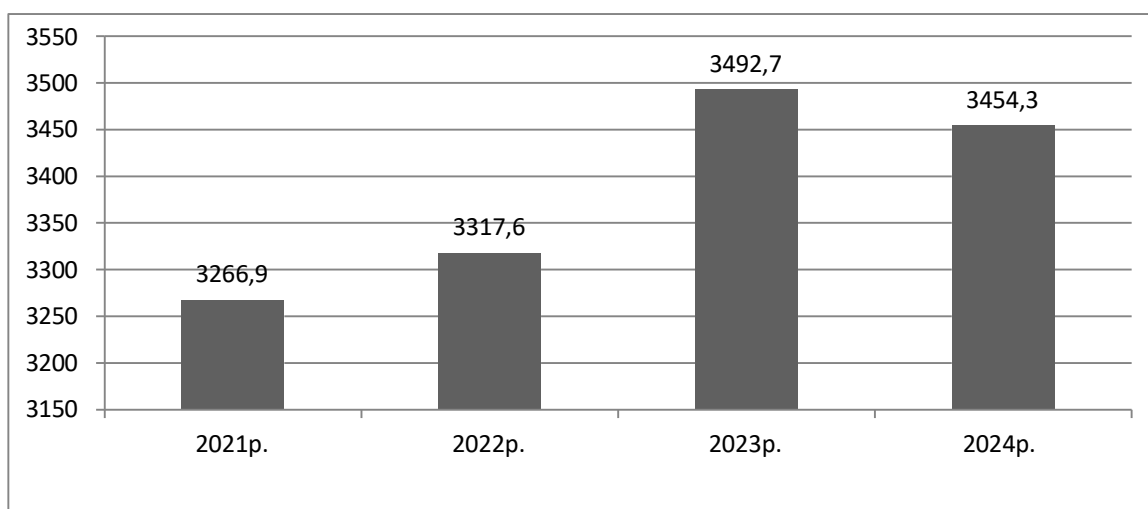


Рис. 2.1. Динаміка реалізації на забій сільськогосподарських тварин, в натуральному вираженні, тис. т*

*Джерело: складено за [86]

З неї видно, що до 2024р. забій сільськогосподарських тварин зростав, проте в 2024р. має місце деяке зменшення, що обумовлене загальною економічною ситуацією. Це змушує виробників ковбас закупляти імпортні оболонки або використовувати штучні оболонки. Ціна оболонки залежить від якості, походження і ринкової кон'єктури.

Орієнтуючись на максимальне задоволення потреб споживачів, на досліджуваному підприємстві було налагоджено поряд з натуральними виробництво штучних оболонки, організовано поставки сировини з-за кордону.

ТОВ «Хінкель-Когут» за 25-літній період забезпечило сприятливі умови для підвищення своєї ефективності.

На сьогоднішній день підприємство виробляє різні види оболонок, і може задовольнити вимоги найбільш прискіпливого покупця.

Підприємство «Хінкель-Когут» ставить собі за мету постачати лише якісну сировину – і саме це приваблює багатьох клієнтів.

Асортимент та призначення продукції підприємства подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Асортимент та призначення продукції ТОВ «Хінкель-Когут»*

Група продукції	Асортимент	Призначення
Свинячі оболонки (черева, міхурі)	Серії НК Н I (найвищий сорт, виготовляється з європейської сировини). Серія НК Н II (другого гатунку, призначена для малих підприємств, у яких відсутнє автоматичне обладнання).	Для виготовлення сарделюк, різних сортів варених ковбас, напівкопчених і копчених ковбас; національних сортів і видів - Гриль-ковбаси, Landjäger, Bockwurst, Boudin Blanc Noir, Chorizo, Pepperoni, Salami, Kishka, Kielbasa та Bratwurst.
	НК BL - свинячі міхурі, додатково очищені і відкалібровані за фаршоемкістю (до 1 кг, 1-2 кг, 2-3 кг, 3+ кг)	Для різних видів варених ковбас, а також для сиров'ялених і копчених делікатесних виробів (наприклад, <i>суджук, бастурма</i>).
Яловичі оболонки (круга, черева, синюги)	НК BEEF M - серія натуральних оболонок найвищого гатунку, ідентифікується AA. Черев класу А (найвищий клас). Черев класу АВ). Черев класу В (допускаються певні дефекти). Черев класу Доместік (С).	Для виготовлення сарделюк, різних сортів варених ковбас, напівкопчених і копчених ковбас.
	Синюги: клас А (найвищий гатунку) клас В (перший гатунку).	Для виготовлення варених сортів ковбас.
Штучні оболонки	SUN SMOKE CAS, SUN COLOR CELLO, SUN COLOR CAS, SUN COLOR NV, SUN F	Для виробництва варених ковбас, варених вітчизн, варених делікатесних продуктів, продуктів з м'яса.

*Джерело: складено за [86]

До яловичих оболонок, які найчастіше використовують у виробництві, зараховують: синюги, черева і круги. ТОВ «Хінкель-Когут» пропонує яловичу череву як Бразильського походження, так і національну українську сировину. Уся натуральна яловича оболонка «Хінкель-Когут» є «мокро-соленою», герметично упакованою у бочки, що стерилізуються згідно Європейських норм. Для засолу використовується високоякісна німецька сіль.

Свинячі черева ТОВ «Хінкель-Когут» розрізняють за якісними характеристиками, калібрами, видом упаковки, метруванням. Свиняча черева – свіжий натуральний півфабрикат, використовується для класичних домашніх ковбас печених та копчених, сардельок, ковбасок гриль, сирокочених, варенокопчених ковбас. Цінується за смакові якості та універсальність.

Баранячі черева ТОВ «Хінкель-Когут» розрізняють за якісними характеристиками, калібрами, видом упаковки, метруванням. Унікальний натуральний півфабрикат, для виробництва вишуканих за формою та смаком видів ковбасних виробів: мисливські ковбаски, кабаноси, сосиски типу «Віденські», «Дитячі», Делікатесні».

Підприємство є членом міжнародної асоціації виробників ковбасних оболонки INSCA. На вітчизняному ринку нараховується 26 виробників ковбасних оболонки [86]. В Львівській області ТОВ «Хінкель-Когут» є єдиним підприємством такого профілю.

Підприємство є експортно орієнтованим. В структурі реалізації 2024 року експорт склав 68,8 відсотка. Половина продукції реалізується PPHU Europa Sp.z.o.o., четверта частина скеровується 5-и великим комбінатам (Juba Sp.z.o.o.Sp.K, ООО «Белкеизинг», Брік Плюс, ТОВ «Кін Дніпро Плюс», ТОВ «Актіс»), решта середнім та малим підприємствам (див. табл.2.2).

Таблиця 2.2

Покупці продукції ТОВ «Хінкель-Когут» в 2024р.*

Назва підприємства	Обсяг реалізації	
	Сума, тис. грн.	% до підсумку
PPHU Europa Sp.z.o.o.	52 417	49,9
Juba Sp.z.o.o.Sp.K	7510	7,1
ООО «Белкеизинг»	4192	3,4
Брік Плюс	7872	7,5
ТОВ «Кін Дніпро Плюс»	4045	3,8
ТОВ «Актіс»	3476	3,3
Інші	25 621	25,0
Всього	105 133	100,0

*Джерело: складено за [86]

Завдяки роботі на зарубіжних ринках підприємству вдалося, не зважаючи на несприятливі економічні умови, обумовлені пандемією, зберегти в останні роки стабільний обсяг продаж.

Основними досягненнями підприємства є налагодження тісних коопераційних зав'язків з закордонними постачальниками та споживачами продукції, широкий спектр асортиментних позицій продукції, міцні ринкові позиції.

Динаміка реалізації продукції підприємства представлена на рис.2.2.

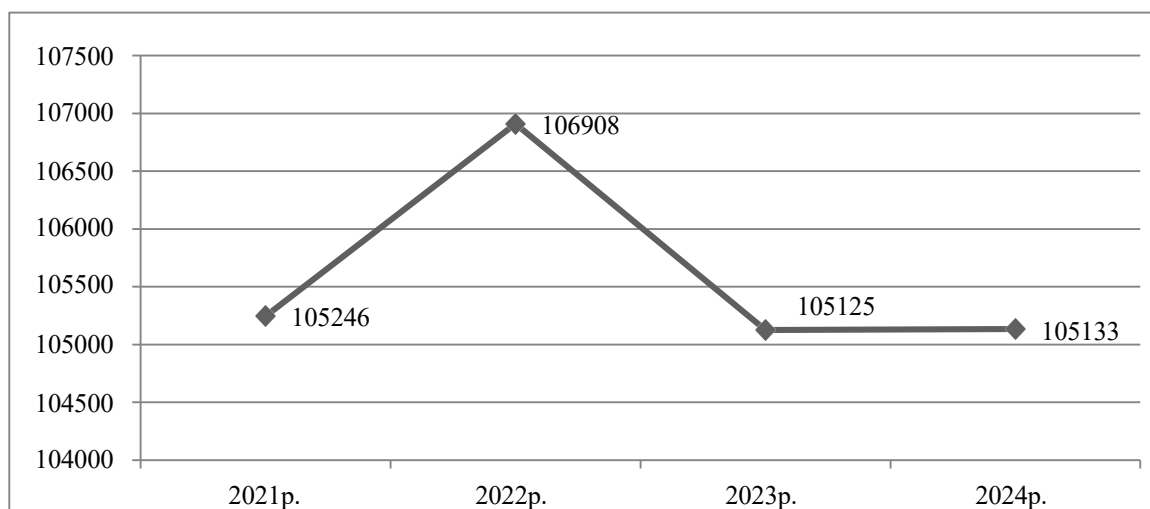


Рис.2.2. Динаміка реалізації продукції ТОВ «Хінкель-Когут» в 2021 – 2024рр., тис грн*

*Джерело: складено за [86]

Як слідує із наведених даних, в останні роки підприємство працює стабільно. Винятком є 2022р., коли в порівнянні з попереднім 2021р. реалізація зросла на 1,5 відсотка.

Тенденції розвитку діяльності підприємства найкращим чином відображають показники динаміки його основних показників (див. табл. 2.3). З даних табл. 2.2 слідує, що підприємство успішно нарощує власний капітал, який в середньорічному обчисленні за два останніх роки зріс в 4,7 рази в основному за рахунок нагромадження отриманого прибутку.

Це формує сприятливі передумови для розширення виробництва та нарощення виробничого потенціалу. За 2022-2023рр. було освоєно капітальних інвестицій на суму 17 316 тис грн.

Таблиця 2.3

Динаміка основних показників господарської діяльності ТОВ «Хінкель-Когут» в 2022-2024рр.*

Показники	Роки			2023 в % до 2022р.	2024 в % до 2023р.
	2022	2023	2024		
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн	106 908	105 125	105 133	98,3	100,0
Середньорічна вартість основних засобів за залишковою вартістю тис грн	24 691	27 925	26 096	113,1	93,4
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис грн	54 697	61 968	46 427	113,3	74,9
Власний капітал в середньорічному обчисленні, тис грн	3 689	11 481	17 481	311,2	152,3
Капітальні інвестиції, тис грн	7 003	9 300	1013	138,8	0,12
Середня кількість працівників, осіб	205	262	251	127,8	95,8

*Джерело: складено за [86]

На сьогоднішній день у розпорядженні підприємства знаходиться земельна ділянка (вартість 771 тис грн), виробничий цех в с. Березовець площею 2150 кв.м (вартість 15 598 тис грн), 14 одиниць транспортних засобів (вартість 1 933 тис грн), машини та обладнання на суму 2 653 тис грн. Здійснені інвестиції в основному були скеровані на викуп будівлі цеху та придбання машин і обладнання. Динаміку основних засобів підприємства за окремими їх видами демонструє рис. 2.3.

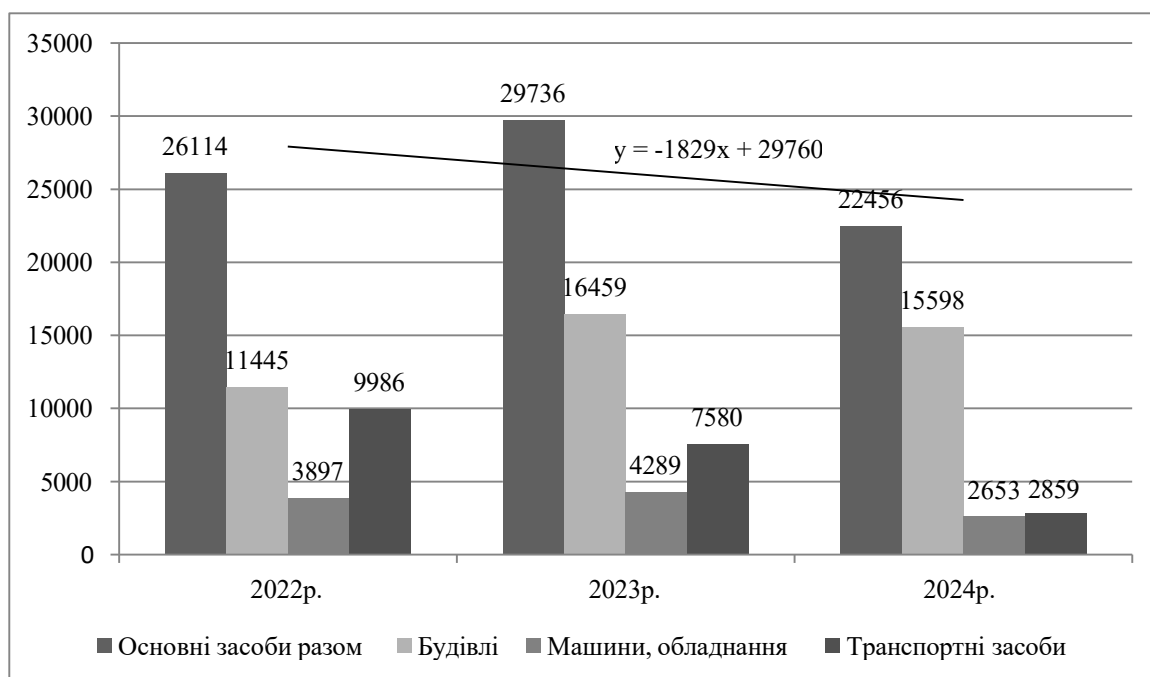


Рис. 2.3. Динаміка основних засобів ТОВ «Хінкель-Когут» за видами по залишковій вартості в 2022-2024рр., тис грн*

*Джерело: складено за [86]

Як засвідчує відображена на рис. лінія тренда, залишкова вартість основних засобів має тенденцію до скорочення, що в перспективі може мати небажані для підприємства наслідки.

Питома частка активної частини основних засобів в їх сукупності на кінець 2024р. склала 27,1 відсотка, на кінець 2022р. вона дорівнювала 53,2 відсотка, що свідчить про погіршення технологічної структури виробничої бази.

Середньорічна вартість оборотних засобів в 2022-2024рр. має нестабільну динаміку. В 2023р. порівняно з 2022р. вона зросла на 13,3 відсотки, а в 2024р. зменшилася на 25,1 відсотка. Пояснюється змінами умов формування оборотних активів, які залежать від платіжної дисципліни, системи управління запасами, цін на сировину та готову продукцію, тощо. Динаміка оборотних активів в 2022-2024рр. показана в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка оборотних активів ТОВ «Хінкель-Когут» за основними видами в 2022-2024рр. (тис грн на кінець року)*

Показники	Роки			2023 в % до 2022р.	2024 в % до 2023р.
	2022	2023	2024		
Виробничі запаси	11 931	12 192	3 202	102,2	26,3
Готова продукція	21 468	22 771	9 205	106,1	40,4
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	28 752	16 611	22 330	57,8	134,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	3 914	2 626	2 237	67,1	85,2
Інша поточна дебіторська заборгованість	1 716	665	98	38,8	14,7
Готівка	796	7	238	0,9	3400,0

*Джерело: складено за [86]

За результатами господарювання в 2024р. виробничі запаси скоротилися на 73,7 відсотки, запаси готової продукції - на 59,6 відсотки, що при збереженні обсягів реалізації означає прискорення їх оборотності. Рівень дебіторської заборгованості за продукцію в минулому році зріс на 34,4 відсотки (обумовлено зменшенням платоспроможності покупців в зв'язку з карантинними умовами спричиненими пандемією).

По розрахунках з бюджетом суми дебіторської заборгованості мають тенденцію до скорочення. Така тенденція спостерігається і по сумах поточної дебіторської заборгованості.

На кінець 2024р. в структурі оборотних активів більше половини (59,1 відсотка) припадало на дебіторську заборгованість за продукцію, на запаси 33,2 відсотка.

На досліджуваному підприємстві працює 251 осіб. В поточному 2024р. на підприємстві пройшло певне скорочення персоналу.

Штатним розписом підприємства на цей рік передбачено 213 штатних одиниць, з них 18 одиниць адміністративного персоналу та 195 виробничого. Професійна структура виробничого персоналу характеризується наступними даними: 74,6 відсотка припадає на калібрувальників харчових продуктів, 7,1 відсотка на укладальників-пакувальників, решта - інженерно-технічний та допоміжний господарський персонал.

Управління підприємством побудоване за лінійно-функціональним принципом. За такої структури забезпечується клієнтоорієнтованість підприємства, що є важливим аспектом для забезпечення конкурентоспроможності.

Іншими позитивними сторонами такої структури є оперативність в прийнятті рішень, сталі взаємозв'язки між структурними підрозділами, єдність управлінських дій, професійність у виконанні окремих функцій. Проте для такої структури властиві і певні недоліки, які полягають у недостатній гнучкості при розв'язанні інноваційних завдань, ускладненні міжфункціональної взаємодії при впровадженні інновацій, можливості дублювання управлінських завдань та виникнення суперечностей між лінійними та функціональними керівниками.

Організаційна структура ТОВ «Хінкель- Когут» подана на рис. 2.5.

Управління ефективністю виробництва забезпечується заступником директора з виробництва, якому підпорядковуються технолог з виробництва та переробки продукції тваринництва, майстри цеху, інженер з ремонту.

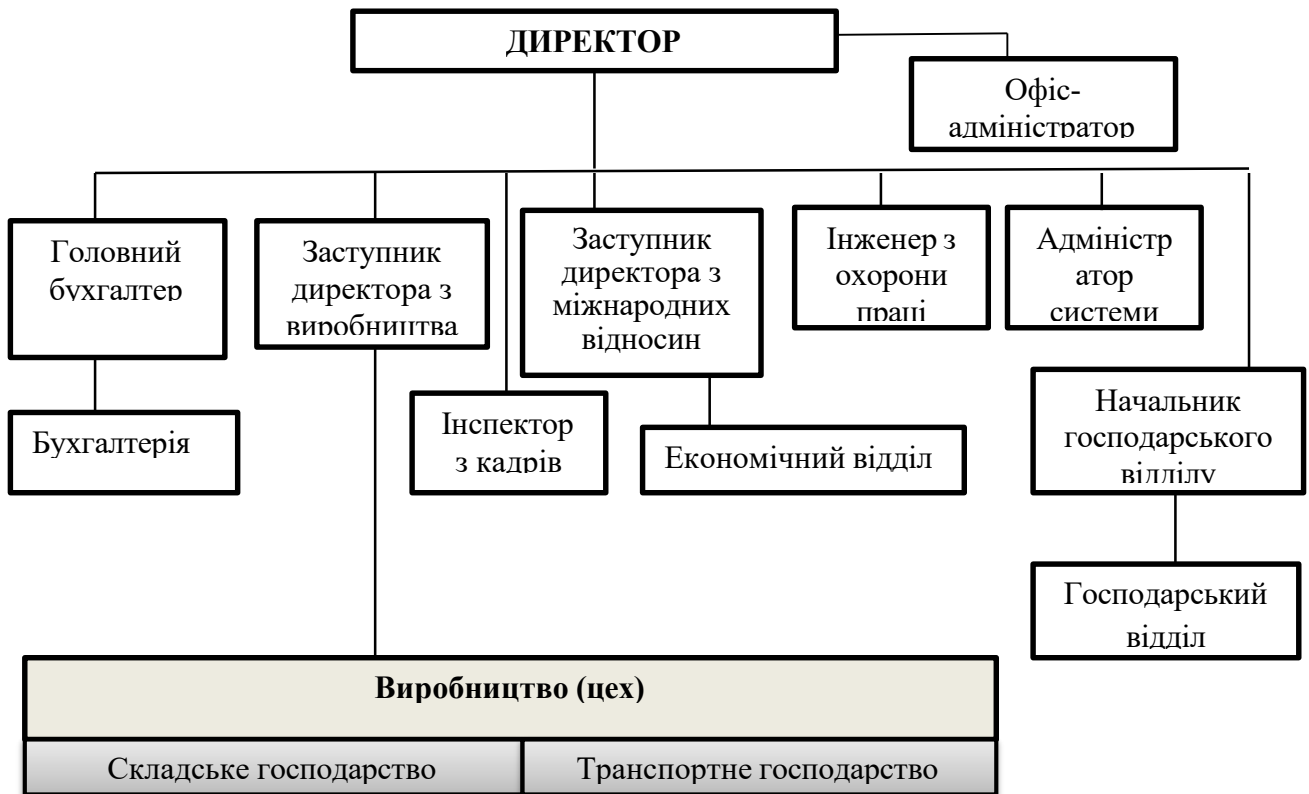


Рис. 2.5. Організаційна структура ТОВ «Хінкель-Когут»*

*Джерело: складено за [86]

Питаннями ефективності ресурсного забезпечення та збутової діяльності займається заступник директора з міжнародних відносин, якому підпорядковуються економічний відділ, що об'єднує 4-х менеджерів наступних профілів – з постачання сировини, з міжнародних відносин, з постачання матеріалів, зі збуту.

Рівень оплати праці на підприємстві не є високим. Виробничий персонал отримує заробітну плату на рівні мінімально встановленого мінімуму. Оплата праці адміністративного персоналу залежно від посади коливається від 37 тис. грн у директора підприємства до 16500 у адміністратора системи та інспектора з кадрів.

Підсумовуючи вищевикладене, можна стверджувати, що ТОВ «Хінкель-Когут» за 20-літній період забезпечило сприятливі умови для підвищення своєї ефективності.

Основними досягненнями підприємства є налагодження тісних коопераційних зав'язків з закордонними постачальниками та споживачами

продукції, широкий спектр асортиментних позицій продукції, міцні ринкові позиції.

Водночас підприємство поряд з іншими вітчизняними товаровиробниками попадає під негативні тенденції зовнішнього середовища. Це зумовлює скорочення матеріальних активів підприємства, суттєве зростання дебіторської заборгованості, зменшення чисельності працюючих.

Підприємство використовує лінійно-функціональну структуру управління, яка завдяки своїм перевагам найбільше відповідає масштабам та завданням господарської діяльності, зокрема в сфері забезпечення ефективності підприємства.

2.2 Дослідження загальних показників ефективності ТОВ «Хінкель-Когут»

Загальна ефективність підприємства оцінюється абсолютними та відносними показниками результатів діяльності та показниками вартості підприємства.

Основним фінансовим вимірником результатів діяльності виступає прибуток підприємства. Наявність прибутку засвідчує, що підприємство покриває всі свої витрати, тобто вже працює ефективно.

Величина прибутку в динаміці визначатиме тенденції зміни ефективності, а розрахунок показників прибутковості свідчатиме про рівень ефективності.

Розрахунок фінансових результатів ТОВ «Хінкель-Когут» в 2022-2024рр. наведено в табл. 2.4.

Показники табл. 2.4 показують, що приблизно при рівних обсягах реалізованої продукції підприємство отримувало різні величини чистого прибутку. Особливо показовим в цьому плані є 2024р., в якому обсяг чистого прибутку скоротився більш, ніж у 2-а рази. Якщо прослідкувати динаміку показників, на основі яких розраховано чистий прибуток підприємства, то можна виявити надзвичайне зростання інших операційних витрат (більше ніж в 2,5 рази), що в значній мірі спровокувало вказану динаміку чистого прибутку.

Фінансові результати ТОВ «Хінкель-Когут» в 2022-2024рр., тис грн*

Показники	Роки			2023 в % до 2022р.	2024 в % до 2023р.
	2022	2023	2024		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	106 908	105 125	105 133	98,3	100,0
Собівартість реалізованої продукції	93 092	102 076	96 859	109,7	94,9
Валовий прибуток (збиток)	13 816	3 049	8 274	22,1	271,4
Інші операційні доходи	15 143	22 958	22 233	151,6	96,8
Адміністративні витрати	6 797	8 686	5 624	127,8	64,7
Витрати на збут	2 675	4 416	5 764	165,1	130,5
Інші операційні витрати	12 467	6 468	16 424	51,9	253,9
Прибуток від операційної діяльності	7 020	6 437	2 695	91,7	41,9
Інші доходи	76	539	3 563	709,2	661,0
Фінансові витрати	276	338	232	122,5	68,6
Інші витрати	15	437	3 075	2913,3	703,7
Прибуток до оподаткування	6 805	6 201	2 951	91,1	47,6
Чистий прибуток (збиток)	5 581	5 081	2 420	91,0	47,6

*Джерело: складено за [86]

При цьому слід відмітити, що в 2024р. спостерігалася позитивна динаміка таких показників, як валовий прибуток, адміністративні витрати, інші доходи. Інші параметри, які бралися до розрахунку мають негативну динаміку і, відповідно, зменшили величину чистого прибутку підприємства.

Дослідження річних темпів росту чистого доходу від реалізації, валового і чистого прибутку, продемонстроване на рис. 2.6, засвідчує відсутність

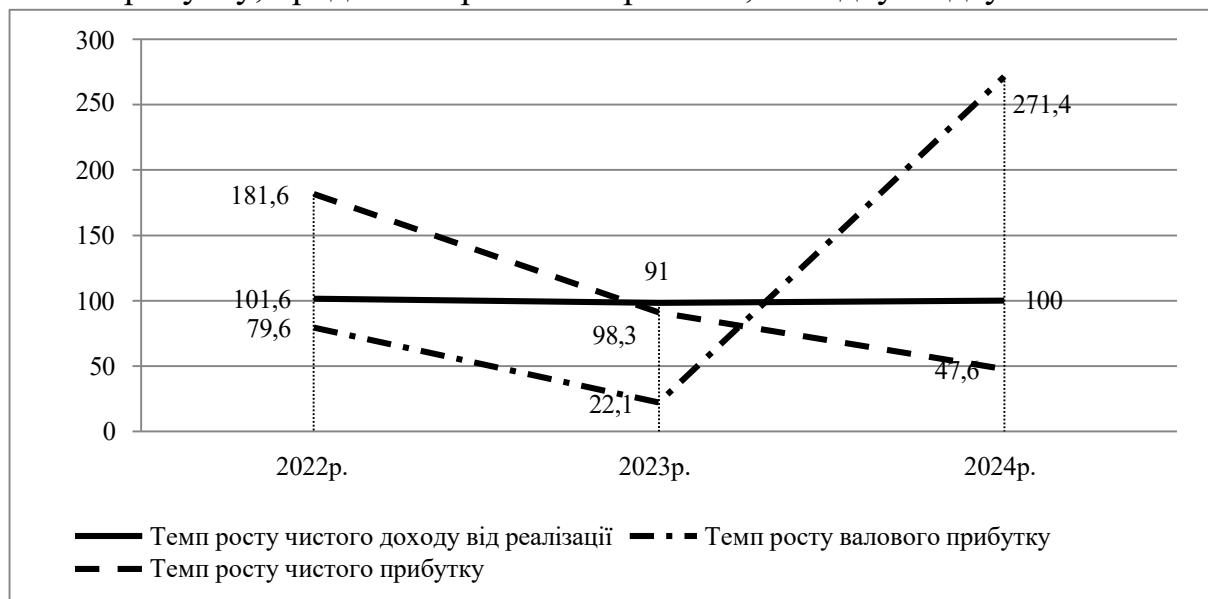


Рис. 2.6. Співвідношення між темпами росту чистого доходу від реалізації, валового та чистого прибутку ТОВ «Хінкель-Когут» в 2022-2024рр.*

*Джерело: складено за [86]

прямого зв'язку між названими результативними показниками. Темпи зростання чистого доходу від реалізації є майже стабільними, динаміка валового прибутку суперечлива і передбачає чергування спадів та підйомів його величини, а динаміка чистого прибутку є цілком спадною.

Можна стверджувати, що величина чистого прибутку підприємства не так залежить від величини прямих витрат, як від накладних. В 2023р. коефіцієнт маржинального (валового) прибутку становив 2,9% і при реалізації 105 125 тис. грн. було отримано чистого прибутку на суму 5 081 тис. грн, в 2024р. коефіцієнт валового прибутку піднявся до 7,8 відсотка, а чистий прибуток склав 2 420 тис. грн. при обсягові реалізації більшому, ніж в 2023р.

Витрати сировини формують основну частину витрат - за підсумками 2024р. на неї припадало 86,7 відсотка суми матеріальних витрат, - а тому залишаються пріоритетом в управлінні витратами та прибутком.

В останні роки в структурі операційних витрат частка матеріальних витрат зменшується, а натомість зростає частка витрат на оплату праці (див. рис. 2.7)

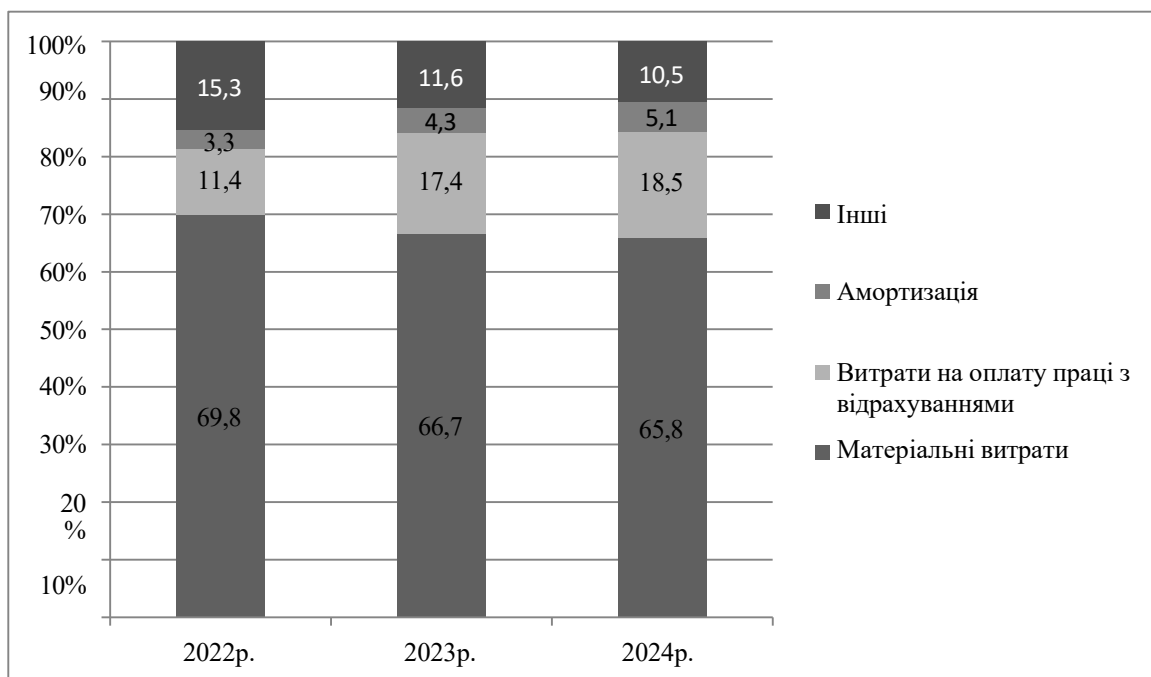


Рис. 2.7. Структура операційних витрат ТОВ «Хінкель-Когут» в 2022-2024рр.*

*Джерело: складено за [86]

Оплата праці виконує мотиваційну роль, а її рівень формує зацікавленість у підвищенні трудової активності працюючих. Відповідно, підвищення частки оплати праці формує сприятливі передумови для підвищення результативності праці та її ефективності.

Рівень загальної ефективності підприємства найчастіше вимірюється інтегральними показниками рентабельності. Мова йде про показники рентабельності продукції та реалізації, рентабельності капіталу та його складових, рентабельності інвестицій, рентабельності операційної та інших видів діяльності підприємства. Розрахунок даних показників передбачає співставлення величини прибутку до відповідних параметрів, а тому їх значення визначаються розміром і динамікою, як прибутку, так і інтегральних показників, по відношенню до яких проводиться розрахунок.

Рентабельність продукції та реалізації є показниками, які оцінюють ефективність ціноутворення та управління витратам. Їх розрахунок наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Рентабельність продажу, продукції та операційної діяльності ТОВ
«Хінкель-Когут» в 2022-2024рр.***

Показники	Роки			Абсолютне відхилення 2023 від 2022р.	Абсолютне відхилення 2024 від 2023р.
	2022	2023	2024		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис грн	106 908	105 125	105 133	(1 783)	(8)
Витрати на виробництво та збут продукції, тис грн	102 564	115 178	108 247	12 614	(6 931)
Загальний прибуток (збиток) від реалізації продукції, тис грн	4 344	(10 053)	(3 114)	(5 709)	6939
Чистий прибуток (збиток) від реалізації продукції, тис грн	3 562	х	х	х	х
Загальна рентабельність продажу, %	4,1	(9,5)	(3,0)	(5,4)	6,5
Чиста рентабельність продажу, %	3,3	х	х	х	х
Загальна рентабельність продукції, %	4,2	(8,7)	(2,8)	(4,5)	5,9
Чиста рентабельність продукції, %	3,5	х	х	х	х
Чистий дохід від операційної діяльності, тис грн	122 051	128 083	127 366	6 032	(717)
Витрати на операційну діяльність, тис грн	115 031	121 646	124 671	6 615	3 025

Продовження таблиці 2.5

Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис грн	7 020	6 437	2 695	(583)	(3742)
Чистий прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис грн	5 756	5 278	2 210	(478)	(3068)
Загальна рентабельність операційної діяльності, %	5,8	5,0	2,1	(0,8)	(2,9)
Чиста рентабельність операційної діяльності, %	4,7	4,1	1,7	(0,6)	(2,4)
Валовий прибуток (збиток), тис грн	13 816	3 049	8 274	(10 767)	5 225
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис грн	93 092	102 076	96 859	8 984	(5 217)
Валова рентабельність основної діяльності, %	14,8	3,0	8,5	(11,8)	5,5

*Джерело: складено за [86]

Її аналіз показує, що в останні два роки виробництво продукції було збитковим, оскільки виручкою від реалізації витрати на її виробництво покривалися лише частково. Збиток від реалізації продукції склав 10 053 тис. грн. в 2023 р. та 3 114 тис. грн. в 2024р. Насторожує той факт, що в 2023р. валовий прибуток склав лише 3,0 відсотка від суми чистого доходу від реалізації, тоді щоб забезпечити її беззбитковість він повинен складати не менше 15,4 відсотка.

В цілому операційна діяльність підприємства є прибутковою за рахунок іншої операційної діяльності (в основному торгівля закупленими за кордоном оболонками), хоча відслідковується чітко виражена тенденція до зниження її рентабельності. Особливо несприятливим в цьому плані виявився минулий рік, коли чиста рентабельність операційної діяльності досягла лише 1,7 відсотка.

Зрозуміло, що не останню роль в цих процесах відіграло ускладнення умов господарювання, обумовлене поширенням пандемії COVID-19, війною, проте очевидним є факт, що ціна реалізації не в достатній мірі є обґрунтованою а саме ціноутворення гнучким.

Рентабельність операційної діяльності по підприємствах за кодом виду економічної діяльності 10.11 (до нього належить підприємство) в 2024р. склала 4,0%, а рентабельність всіх видів діяльності дорівнювала 2,2 відсотка [86]. Як бачимо, за прибутковістю підприємство поступається середо галузевим показникам.

Ефективність використання капіталу підприємства характеризують показники подані в табл. 2.6. Для розрахунку даних показників брався показник чистого прибутку підприємства з врахуванням всіх видів діяльності.

Таблиця 2.6

Аналіз ефективності використання капіталу на основі показників рентабельності ТОВ «Хінкель-Когут» в 2022-2024рр.*

Показники	Роки			Абсолютне відхилення 2023 від 2022р.	Абсолютне відхилення 2024 від 2023р.
	2022	2023	2024		
Рентабельність власного капіталу, %	151,3	44,2	13,8	(107,1)	(30,4)
Рентабельність статутного капіталу, %	6414,9	231,0	54,4	(6183,9)	(176,6)
Рентабельність залученого капіталу, %	7,3	6,4	4,4	(0,9)	(2,0)
Рентабельність сукупних активів, %	6,9	5,6	3,3	(1,3)	(2,4)
Рентабельність виробничих активів, %	11,1	8,2	4,8	(2,9)	(3,4)
Загальна рентабельність господарської діяльності, %	5,9	5,1	2,3	(0,8)	(2,8)
Чиста рентабельність господарської діяльності, %	4,8	4,2	1,9	(0,6)	(2,3)

*Джерело: складено за [86]

Всі показники рентабельності, які характеризують ефективність використання капіталу, мають позитивне значення. Тенденції зміни чистого прибутку та розміру статутного і власного капіталу мають різні напрямки. Власний та статутний капітал підприємства за досліджуваний період в середньорічному обчисленні суттєво зросли, в той час, як величина чистого прибутку зменшилася.

В результаті спостерігається суттєве падіння рентабельності власного та статутного капіталів. За останні 3-и роки рентабельність власного капіталу зменшилася майже в 11 раз. Статутний капітал підприємства почав серйозно нарощуватися, починаючи з 2023р. Нині на 1 грн. вкладень в статутний капітал підприємства припадає 54,4 грн. прибутку.

Рентабельність власного капіталу складає 13,8 відсотка. Рентабельність залученого капіталу 4,4%. Рентабельність сукупних та виробничих активів підприємства таке само має спадну динаміку, проте її темпи не є такими стрімкими. За досліджуваний період рентабельність сукупних активів зменшилася в 2,1 рази, виробничих - в 2,3 рази. В 2024р. з однієї гривні

сукупних витрат отримано 2,3 коп. загального прибутку і 1,9 коп. чистого прибутку.

Ще одним вимірником ефективності підприємства є зміна його вартості. Одним із методів визначення вартості підприємства є визначення вартості чистих активів, тобто майна, що безпосередньо належить власникам підприємства. Методика застосування даного методу регламентована Постановою Кабінету Міністрів «Про затвердження методики оцінки майна» від 10.12.2003р. №1891 [27], згідно з якою вартість єдиного майнового комплексу підприємства (ЧВ) визначається за такою формулою [57]:

$$ЧА = (Н+ОМ)-(В+Д+П), \quad (2.1)$$

де Н – вартість необоротних активів;

О – вартість оборотних активів;

В – вартість забезпечення наступних витрат і платежів;

Д – вартість довгострокових зобов'язань;

П – вартість поточних зобов'язань.

Результати оцінювання вартості майнового комплексу ТОВ «Хінкель-Когут» в 2022-2024рр відображено на рис. 2.8.

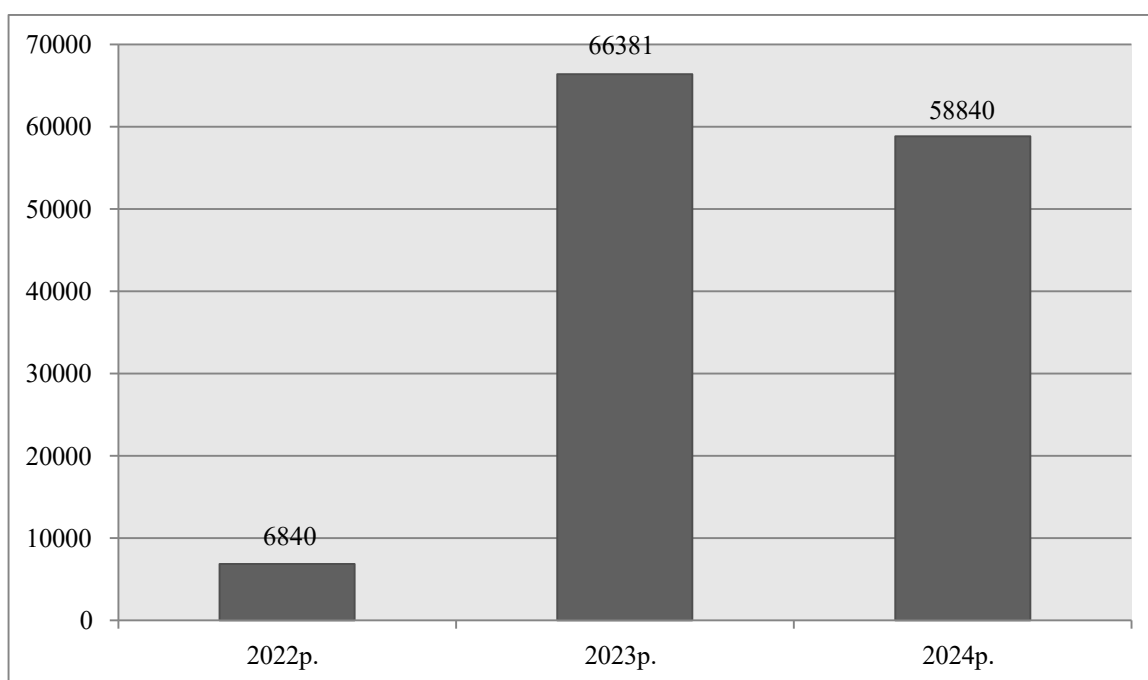


Рис. 2.8. Вартість майнового комплексу ТОВ «Хінкель-Когут» розрахована за методом чистих активів в 2022-2024рр., тис грн *

*Джерело: складено за [86]

В останні роки вартість підприємства відповідно склала: в 2022р. - 6840 тис. грн, в 2023р. – 66381 тис грн, в 2024р. - 58840 тис грн. З позицій вартісно - орієнтованого підходу можна стверджувати про реальна вартість підприємства для інвесторів суттєво зростає, що означає збільшення доходності підприємств для власників. Зростання чистих активів підприємства є свідченням розширення активів та впровадження інновацій.

2.3 Дослідження ресурсної ефективності ТОВ «Хінкель-Когут»

Система показників ресурсної ефективності підприємства дозволяє дослідити наскільки доцільним було використання акумульованих підприємством ресурсів у підприємницькій діяльності.

Основним показником ефективності використання трудових ресурсів підприємства виступає продуктивність праці, рівень якого визначається спектром різноманітних чинників.

В сьогоденних умовах персонал виступає одним із головних факторів конкурентоспроможності підприємства, а тому завданням ефективного управління є створення таких умов роботи, які б мотивували до високо продуктивності праці. Відповідно, продуктивність праці повинна зростати паралельно із збільшенням середньої заробітної плати, причому випереджаючими темпами.

В табл. 2.7 вміщено показники, які відображають ефективність використання трудових ресурсів підприємства.

Таблиця 2.7

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Хінкель-Когут» в 2022-2024рр.*

Показники	Роки			2023 в % до 2022р.	2024 в % до 2023р.
	2022	2023	2024		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	106 908	105 125	105 133	98,3	100,0
Сукупні доходи від діяльності, тис грн.	122 127	128 622	130 929	105,3	101,2
Чистий прибуток (збиток), тис грн	5 581	5 081	2 420	91,0	47, 6
Середня кількість працівників, осіб	205	262	251	127,8	95,8
Продуктивність праці, тис грн реалізованої продукції на особу в рік	521,5	401,2	418,9	76,9	104,4

Продовження таблиці 2.7

Продуктивність праці, тис грн сукупного доходу на особу в рік	595,7	490,9	521,6	82,4	106,3
Чистий прибуток (збиток) в розрахунку на одну особу, тис грн	27,2	19,4	9,6	71,3	49,5
Кількість відпрацьованих людино годин	369 969	510 600	432 985	138,0	84,8
Коефіцієнт використання робочого часу	0,905	0,978	0,857	108,1	87,6
Фонд заробітної плати, тис грн	11 730,3	17 529,4	15 709,9	149,4	89,6
Зарплатовіддача, грн	9,11	6,0	6,69	65,9	111,5
Зарплатомісткість, грн	0,11	0,17	0,15	154,5	88,2
Середньомісячна заробітна плата, грн	14 768	15 576	15 216	116,9	93,5

*Джерело: складено за [86]

В досліджуваний період на підприємстві спостерігається достатньо мінлива ситуація щодо використання праці.

Середня кількість працівників суттєво збільшилася в 2023р., але при цьому чистий дохід від реалізації продукції скоротився, а сукупні доходи хоч і зросли, але набагато менше, ніж зросла чисельність працюючих.

В 2024р. ситуація дещо покращилася, а саме, чисельність працівників зменшилася, а обсяги реалізації і сукупні доходи зросли. Як наслідок, продуктивність праці дещо зросла, проте все ж не досягла рівня 2022р., склавши лише 80,3% від його величини.

Чистий прибуток в розрахунку на одного працівника з врахуванням тенденції до зменшення його величини та в силу означених тенденцій зменшився в 2023р. на 28,7 відсотка, в 2024р. ще на 21,8 відсотка.

Кількість відпрацьованих людино-годин вказує на задовільний рівень використання робочого часу. Зменшення коефіцієнта використання робочого часу в 2024р. обумовлене карантинними обмеженнями в зв'язку з пандемією COVID-19.

Фонд заробітної плати змінювався відповідно до зміни чисельності працюючих, зрісши в 2023р. майже в півтори рази і зменшившись в 2024р. через неоплачувані простой.

Динаміка зарплатовіддачі відображає певне зростання питомої частки оплати праці в чистому доході від реалізації. Середньомісячна заробітна плата

була найвищою в 2023р. і складала 15 576 грн в місяць. В 2024р. її рівень був дещо нижчим, оскільки мали місце простой в роботі.

Порівняння темпів росту продуктивності праці та середньої заробітної плати за досліджуваний період засвідчує зменшення продуктивності на 12,5 відсотка та підвищення середньої оплати праці на 9,4 відсотка.

В 2024р. продуктивність праці зросла на 4,4 відсотка, а заробітна плата скоротилася на 6,5 відсотка.

В цілому можна стверджувати, що співвідношення між темпами приросту продуктивності праці та заробітної плати не є сприятливим, хоча в окремі періоди менеджмент підприємства забезпечує випередження темпів приросту продуктивності праці.

Ефективність використання основних засобів підприємства залежить від їх структури (подана в табл.2.8). За досліджуваний період в структурі основних засобів суттєво зросла частка пасивної частини. На кінець 2024р. в обсязі основних засобів на неї припадало 72,8%. Рівень зношення основних засобів з 2022р. збільшився з 31 відсотка до 44,0.

Таблиця 2.8

Динаміка структури, стану та руху основних засобів ТОВ «Хінкель-Когут» в 2022-2024рр.*

Показники	Роки			Відхилення 2023 від 2022р.	Відхилення 2024 від 2023р.
	2022	2023	2024		
Основні засоби, усього, тис грн	26 114	29 736	22 456	3 622	(7 280)
Питома вага (земля, будівлі, споруди і передатні пристрої), %	46,8	57,9	72,8	11,1	14,9
Питома вага на кінець року (виробничі машини і устаткування), %	14,9	14,4	11,8	(0,5)	(2,6)
Питома вага на кінець року (транспортні засоби), %	38,2	25,5	12,7	(12,7)	(12,8)
Питома вага на кінець року (інші основні засоби), %	0,1	2,2	2,6	2,1	0,4
Коефіцієнт зношення основних засобів на кінець року	0,31	0,36	0,44	0,05	0,08
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,187	0,065	0,009	(0,122)	(0,056)
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,078	0,002	0,16	(0,076)	0,158

*Джерело: складено за [86]

Коефіцієнт введення основних засобів має тенденцію до зменшення, а коефіцієнт їх вибуття, навпаки, до збільшення. В 2024 р. вибуло 16 відсотків від первісної вартості засобів на початок року. З суми вибулих в 2024р. засобів машини та обладнання склали 12,5 відсотка, решта транспортні засоби. Зменшення активної частини основних засобів негативно відбивається на показниках їх ефективності, які подані в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз ефективності використання основних засобів ТОВ «Хінкель-Когут» в 2022-2024рр.*

Показники	Роки			2023 в % до 2022р.	2024 в % до 2023р.
	2022	2023	2024		
Чистий дохід від реалізації продукції	106 908	105 125	105 133	98,3	100,0
Основні засоби в середньорічному обчисленні, тис. грн.	24 691	27 925	26 096	113,1	93,4
Основні засоби, які відносяться до активних, тис грн	12 432	12 876	8691	103,5	67,5
Фондомісткість, грн	0,24	0,27	0,25	112,5	92,6
Фондовіддача, грн	4,33	3,76	4,03	86,8	107,2
Фондовіддача активної частини основних засобів, грн	8,6	8,16	12,10	94,8	148,3
Питома вага активної частини основних засобів	0,53	0,46	0,33	86,7	72,2

*Джерело: складено за [86]

Рівень фондівдачі визначається динамікою основних засобів та динамікою виручки від реалізації. На зменшення фондівдачі в 2023р. вплинуло зменшення обсягу реалізації на фоні зростання середньорічної вартості основних засобів.

В 2024р. рівень реалізації залишився незмінним, а середньорічна вартість основних засобів зменшилася, відповідно фондівдача дещо зросла.

На промислових підприємствах суттєвим фактором, який впливає на фондівдачу, є питома частка активної частини основних засобів. Мультиплікативна модель, що показує зміну частки активної частини основних засобів та зміни фондівдачі активної частини основних засобів на загальну фондівдачу, описується формулою [60]:

$$\Phi_{\text{від.}} = \text{ПВ}_{\text{а.ч.о.з}} * \Phi_{\text{Вак.о.з.}}$$

(2.2), де

$P_{В.ч.о.з}$ - частка активної частини основних виробничих фондів у загальній сумі основних коштів;

$F_{Вак.о.з}$ - фондвіддача активної частини основних засобів.

Результати аналізу за наведеною формулою показані в табл. 2.10. З них слідує, що зменшення питомої ваги основних засобів негативно позначилося на загальній фондвіддачі основних засобів.

Таблиця 2.10

Результати факторного аналізу фондвіддачі ТОВ «Хінкель-Когут» в 2023-2024рр.*

Показники	2023р.	2024р.
Зміна фондвіддачі	(0,57)	0,27
у т.ч. за рахунок зміни: питомої ваги активної частини основних фондів	(0,6)	(1,06)
фондвіддачі активної частини основних засобів	0,03	1,33

*Джерело: складено за [86]

На рис. 2.9 відображена динаміка рентабельності основних засобів та рентабельності їх активної частини, яка доводить, що ефективність використання основних фондів підприємства визначається рівнем прибутковості продукції, реалізації та інших господарських операцій.

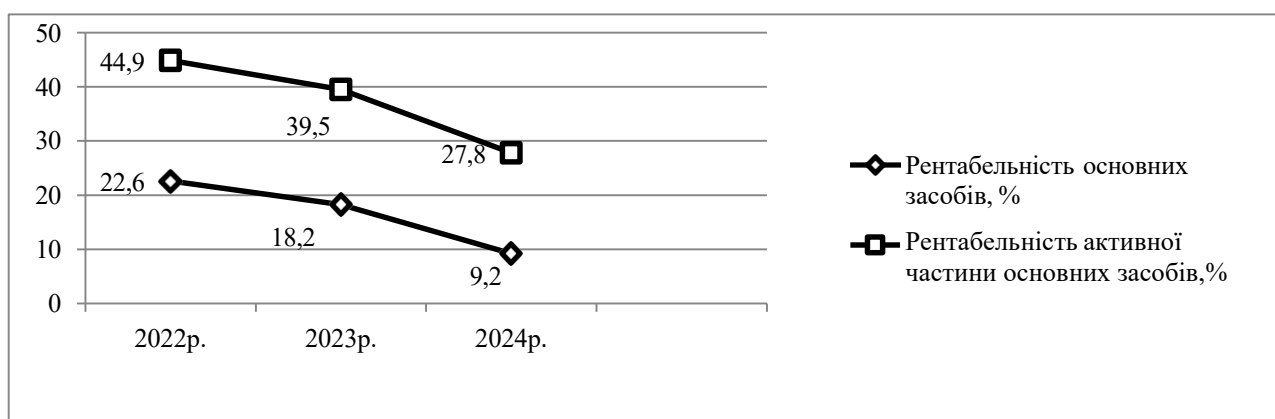


Рис. 2.9. Рентабельність основних засобів ТОВ «Хінкель-Когут» в 2023-2024рр.*

*Джерело: складено за [86]

На величину рентабельності підприємства суттєво впливає ефективність використання оборотних активів. Серед показників ефективності використання оборотних активів базовим показником є показник рентабельності оборотних

активів, який показує скільки чистого прибутку припадає на 1 грн. оборотного капіталу (див. табл. 2.11). Рентабельність оборотних активів досліджуваного підприємства зменшилася з 10,2 відсотка в 2022р. до 5,2 в 2024р., що є наслідком зниження рентабельності продукції.

Таблиця 2.11

Показники ефективності використання оборотних активів ТОВ «Хінкель-Когут» в 2022-2024рр.*

Показники	Роки			Відхилення 2023 від 2022р.	Відхилення 2024 від 2023р.
	2022	2023	2024		
Сукупні доходи від діяльності, тис. грн.	122 127	128 622	130 929	6 495	2 307
Чистий прибуток (збиток), тис грн	5 581	5 081	2 420	(500)	(2 661)
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис грн	54 697	61 968	46 427	7 271	(15 541)
Рентабельність оборотних активів, %	10,2	8,2	5,2	(2,0)	(3,0)
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,23	2,08	2,82	(0,15)	0,74
Тривалість одного обороту в днях	164	175	130	11	(45)
Коефіцієнт закріплення (завантаження) оборотних коштів	0,44	0,48	0,35	0,04	(0,13)

*Джерело: складено за [86]

Коефіцієнт оборотності оборотних активів визначає швидкість їх обертання і показує скільки кругооборотів вони здійснюють за досліджуваний період. Зростання коефіцієнта оборотності засвідчує підвищення ефективності використання оборотних коштів, що проявляється з зменшенні суми оборотних активів, що припадає на 1-у гривню отриманого доходу. Коефіцієнт закріплення (завантаження) оборотних коштів, який є відношенням середньорічної вартості оборотних активів до сукупного доходу і оберненим показником до коефіцієнта оборотності, є додатковим індикатором, який відображає оборотність оборотних коштів підприємства.

В досліджуваний період найбільшого значення коефіцієнт оборотності оборотних коштів досягнув в 2024р., в якому він склав 2,82, що забезпечує тривалість одного обороту 130 днів. В цьому ж році має місце найнижчий рівень закріплення (завантаження) оборотних коштів – 35 коп. на 1 грн. сукупного обороту. В 2022 та 2023рр. показники оборотності були гіршими,

особливо в 2023, коли тривалість 1-го обороту склала 175 днів, а коефіцієнт закріплення оборотних коштів дорівнював 48 коп. на 1 грн. обороту.

В 2024р. має місце абсолютне та відносне вивільнення оборотних коштів. Абсолютне вивільнення в порівнянні з 2023р. складає 15 541 тис грн та означає, що ці кошти реально вилучені з обороту. Відносне вивільнення оборотних коштів ($C_{\text{відн}}$) розраховується за формулою [60]:

$$C_{\text{відн}} = C_0 * I_v - C_1 \quad (2.3), \text{ де}$$

C_0, C_1 - середній залишок оборотних коштів у базисному (плановому) і звітному періоді.

I_v – темп приросту обсягу виробництва продукції.

Розраховане за даною формулою відносне вивільнення оборотних коштів в 2024р. склало 16 652 тис грн. Ця сума підтверджує, що пройшло пришвидшення обертання оборотних коштів, проте їх не можна вилучити, оскільки це приведе до порушення безперервності виробництва.

Поглиблений аналіз ефективності використання оборотних активів підприємства, який досліджує оборотність окремих їх складових елементів, дозволяє виявити резерви підвищення ефективності їх використання. В табл. 2.12 аналізується ділова активність ТОВ «Хінкель-Когут» яка характеризується низкою показників оборотності.

Таблиця 2.12

Аналіз ділової активності ТОВ «Хінкель-Когут» в 2022-2024рр.*

Показники	Роки			Відхилення 2023 від 2022р.	Відхилення 2024 від 2023р.
	2022	2023	2024		
Коефіцієнт оборотності активів	1,52	1,42	1,80	(0,1)	0,38
Тривалість одного обороту активів, дн.	240	257	203	17	(54)
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,23	2,08	2,82	(0,15)	0,74
Тривалість одного обороту оборотних активів, дн.	164	175	130	11	(45)
Коефіцієнт оборотності запасів	4,06	3,37	4,55	(0,69)	1,18
Тривалість одного обороту запасів, дн.	90	108	80	18	(28)
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,26	4,74	5,88	0,48	1,14
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, дн.	86	77	62	9	(15)

Продовження таблиці 2.12

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,38	1,50	1,99	0,12	0,49
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, дн.	264	243	184	(21)	(59)
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	33,1	11,2	7,49	(21,9)	(3,71)
Тривалість обороту власного капіталу, дн.	11	33	49	22	16
Тривалість операційного циклу, днів	176	185	142	9	(43)
Тривалість фінансового циклу, днів	(88)	(58)	(42)	30	16

*Джерело: складено за [86]

Порівняння показників оборотності запасів та дебіторської заборгованості з нормативними по харчовій промисловості [45, 46] засвідчують їх певне відставання. Так показники оборотності запасів лише в 2024р. виходять на нижчі нормативні значення (4,5), а показники оборотності дебіторської заборгованості їх не досягають (нормативний коефіцієнт оборотності для харчової промисловості 8,0).

В той же час відслідковується тенденція до зростання оборотності практично всіх активів, а також прискорення оборотності кредиторської заборгованості. В той же час сповільнюється оборотність власного капіталу підприємства. Має місце скорочення тривалості операційного циклу. Фінансовий цикл має мінусове значення тривалості, що свідчить про значне залучення чужих грошей в оборот.

Підсумовуючи показники ресурсної ефективності ТОВ «Хінкель-Когут» в 2022-2024рр., можна зробити висновок про те, що підприємство намагається їх покращити (зокрема це підтверджують результати 2024р.). Проте менеджмент ще не використав всі резерви для підвищення ресурсної ефективності, а тому необхідним є розробка рекомендацій з покращення управління формуванням та використанням ресурсів.

Висновки до 2 розділу

Ефективність діяльності підприємства визначається сферою підприємництва, ринковою кон'єктурою, фаховою спроможністю менеджменту та іншими обставинами.

Досліджуване в роботі ТОВ «Хінкель-Когут» відноситься до м'ясної галузі, організує виробництво оболонки для ковбасних виробів. Обмежуючим фактором для виробництва є сировинна база, а саме забій худоби. Зважаючи на несприятливі тенденції розвитку вітчизняного тваринництва, підприємство переробляє і вітчизняну і закордонну сировину, тим самим балансує сировинні ризики.

Підприємство тривалий час присутнє на ринку, має значну частку експортних поставок, широкий асортимент, який задовольняє вимоги будь-якого споживача. Потенціал підприємства дозволяє йому проводити відносно стабільну господарську діяльність, яка характеризується сталими обсягами реалізації основної продукції та забезпеченням прибуткової діяльності. Водночас має місце скорочення чистої вартості підприємства, вивільнення працівників, що є передвісником погіршення умов для забезпечення ефективної діяльності.

Оцінювання загальної ефективності підприємства дозволяє зробити наступні висновки:

- прибутковість підприємства мало пов'язана з обсягами реалізації, залежить від рівня операційних витрат та має спадну динаміку протягом останніх 3-х років;
- валовий прибуток підприємства визначається рівнем закупівельних цін на сировину;
- виручка від реалізації продукції в останні 2-а роки не покриває всіх витрат на її створення, прибуток в основному забезпечується перепродажем штучних оболонок;
- рентабельність операційної діяльності є нижче середньогалузевих показників;
- основною статтею витрат для підприємства є витрати на сировину, тому центром управління ефективністю є питання логістики – закупівель сировини, транспортування, складування;
- в структурі витрат підвищується частка оплати праці, що є

довгостроковим трендом;

- показники рентабельності капіталу підприємства мають спадну динаміку, що є наслідком постійного зменшення величини прибутку;

- чиста вартість підприємства зростає, що свідчить про його потенційні можливості.

Дослідження ресурсної ефективності підприємств дозволяє зробити наступні висновки:

- має місце скорочення величини чистого прибутку в розрахунку на одного працівника; показник продуктивності праці має хвилеподібну динаміку, чисельність персоналу не завжди узгоджується з обсягами виробництва та реалізації продукції; між темпами зміни продуктивності праці та середньої заробітної плати в окремі періоди спостерігається суперечливий взаємозв'язок; на підприємстві невисокий рівень оплати праці, що обумовлює невисоку зацікавленість в результатах праці та низьку мотивацію до трудової діяльності;

- в структурі основних засобів зростає частка пасивної частини, що негативно позначається на показнику фондівдачі; фондівдача основних засобів має нестабільну динаміку; відслідковується тенденція до збільшення зносу основних засобів, зменшення коефіцієнта їх оновлення та збільшення коефіцієнта їх вибуття;

- рентабельність оборотних активів підприємства має стійку динаміку до зменшення; спостерігається прискорення оборотності оборотних активів, що супроводжується абсолютним та відносним вивільненням оборотних коштів; показники оборотності запасів та дебіторської заборгованості є нижчими від середньогалузевих; має місце значне залучення чужих коштів в оборот.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1 Актуальні проблеми, пов'язані з управлінням вітчизняними підприємствами в умовах війни.

Ефективність діяльності підприємства, його конкурентоспроможність залежить передусім від якості прийнятих управлінських рішень. Процес прийняття та реалізації більшості з них здійснюється в умовах невизначеності та мінливості внутрішнього і зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище завжди створює для підприємства як можливості, так і загрози, проте в умовах війни співвідношення між можливостями та загрозами різко зростає в сторону останніх.

Щоб пристосуватися до роботи в таких умовах, зберегти бізнес і професійні кадри, попит на які в повоєнний період буде лише зростати, менеджери повинні вміло використовувати антикризові інструменти управління, свої знання та досвід, професійну інтуїцію.

Наявність актуальної, достовірної та своєчасної інформації про наявні небезпеки та загрози дає можливість глибшого усвідомлення ризику, прийняття ефективних управлінських рішень та здійснення комплексних заходів щодо управління цими ризиками.

Повномасштабна війна стала для вітчизняного бізнесу другим серйозним випробовуванням після пандемії COVID-19. Особливо руйнівних наслідків зазнав бізнес у зоні бойових дій, що потребуватиме нових підходів, методів та інструментів управління для його відновлення.

Відсутність досвіду управління бізнесом в умовах війни вимагає від менеджерів високого рівня професіоналізму, креативності та гнучкості для прийняття управлінських рішень із урахуванням воєнної специфіки.

Підприємства, для яких у довоєнний час ризик-менеджмент був невід'ємним елементом системи управління, менеджери яких активно

використовували інструменти антикризового управління для подолання проблем у період пандемії, отримали неоціненний досвід роботи та практику вирішення проблем у кризових умовах. Тому в нинішніх умовах такі менеджери здатні швидше, нестандартно та виважено реагувати на виклики війни, майстерніше провадити процес управління та перевести його на системний рівень, а працівники таких підприємств отримали знання та досвід роботи в дистанційному режимі, що дало можливість підприємствам продовжувати свою роботу у вже відомому режимі.

Для подолання кризових ситуацій необхідні перш за все злагоджена робота команди, ефективно організований комунікаційний процес, дотримання узгодженого сценарію, чітке бачення майбутнього підприємства.

Так, на сьогодні однією з ІТ-платформ для управління інформацією та мінімізації ризиків, яка допомагає менеджерам отримати слушні пропозиції та підказки при прийнятті антикризових рішень, є LIGA 360, де можна отримати інформацію щодо змін у законодавстві, на ринку праці, перевірки контрагентів на предмет ризиків, моніторингу медіа - згадок та ін. [94].

Кожна загроза чи ризик в умовах війни є особливими, що вимагає застосування антикризовим менеджером індивідуального і досить часто нестандартного підходу до тієї чи іншої кризової ситуації.

Особливістю менеджменту є застосування ситуаційного підходу до прийняття управлінських рішень із урахуванням кардинальних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, території розташування та специфіки діяльності підприємств.

Так, найменш стійкими в умовах війни є підприємства, діяльність яких прив'язана до конкретної території, найбільш стійкою виявилася ІТ-галузь, учасники якої, опираючись на досвід ковідної кризи, мали чіткий сценарій дій на випадок форс - мажорних обставин [5].

Розглянемо деякі ризики воєнного часу, які супроводжують діяльність вітчизняних підприємств, та можливості їх мінімізації.

З початком війни підприємства почали втрачати свій головний ресурс – персонал, оскільки частина працівників була мобілізована на військову службу, частина мігрувала за кордон чи у відносно безпечні регіони України. Так, за деякими оцінками, 20-25% українських працездатних мігрантів не планують повертатися додому після закінчення війни [71].

Крім того, психоемоційний стан працівників, хто продовжує працювати, погіршився, і в будь-який момент кожен із них може не вийти на роботу з тих чи інших причин. Тому умови сьогодення диктують збільшення потреби в універсальних працівниках, які повинні знати обов'язки своїх колег та при потребі їх замінити. І в таких ситуаціях пригодилося б практика японської системи професійного навчання на підприємствах, основою якої є концепція “гнучкого працівника”, а результатом – універсальні працівники, які до тонкощів знають роботу своїх колег і при необхідності можуть їх замінити.

У цілому якісні характеристики людського капіталу мають тенденцію до погіршення, оскільки система освіти не має можливості надавати свої послуги на належному рівні: багато закладів освіти знищено, велика кількість зазнала значних руйнувань, частина закладів евакуйована із зони бойових дій тощо.

З огляду на такі обставини першочерговим завданням антикризового управління в умовах війни є збереження професійних кадрів, їх фізичних та психологічних якостей. Саме такі екстремальні умови, як війна, підвищують вимоги до менеджера, оскільки спокій, впевненість лідера у своїх можливостях та майбутньому підприємства передається підлеглим, що допомагає їм відновити психологічно-емоційний баланс, встановити високий рівень довіри між ними, сформуванню у компанії культуру відкритості та прозорості.

Обов'язком керівника під час воєнного стану є брати на себе відповідальність за загальний напрям діяльності компанії, розробку планів та стратегії, розподіл наявних ресурсів для досягнення цілей компанії та вирішення поточних проблем.

Враховуючи всі нюанси воєнного часу, доцільно проводити зустрічі для співробітників, де працівники можуть поділитися своїми знаннями, висловити власне бачення та подати нові ідеї щодо вирішення нагальних проблем.

Тому менеджер як лідер повинен якнайшвидше віднайти власну рівновагу, приймати послідовні та виважені рішення, проявляючи свій професіоналізм та мистецтво управління.

Під час війни існує велика ймовірність ризику втрати бізнесу через руйнування та знищення, особливо на територіях, де відбуваються активні бойові дії. Тому, якщо бізнес не є прив'язаним до території, то правильним рішенням є переміщення підприємства у більш безпечні регіони країни.

Так, за деякими оцінками, 11% вітчизняних підприємств релокувалися за кордон, 17% частково перевезли бізнес у західні та центральні регіони України [93].

Рішення щодо переведення бізнесу в інші регіони країни чи за кордон необхідно приймати виважено та обдуманно, зважаючи на специфіку діяльності підприємства, переваги та недоліки кожного з варіантів релокації. Так, при внутрішньому переміщенні варто звертати увагу на програми місцевої влади щодо допомоги переміщеним підприємствам, наявність необхідної інфраструктури для ведення бізнесу, оцінити можливі ризики.

Рішення щодо переміщення бізнесу за кордон повинно прийматися лише після детального аналізу всіх можливостей та загроз, нюансів законодавства вибраної для переїзду країни, рівня конкуренції на даному сегменті ринку та прихильності місцевого бізнесу до конкурентів, оцінки та прорахунку фінансових витрат на переїзд та ін.

Як правило, позитивні рішення щодо релокації за кордон приймаються підприємствами галузей, які не потребують переміщення великих потужностей та працюють у сфері послуг. Вони, як правило, вибирають країни з помірними витратами на переїзд та сприятливими умовами для бізнесу – Польщу, Німеччину, Болгарію, Естонію, Туреччину тощо.

З початком війни Міністерство економіки України реалізує програму з релокації підприємств, які перебувають на території бойових дій, у відносно безпечні райони. Тому підприємства, які прийняли рішення щодо переміщення свого бізнесу, можуть це зробити або власним коштом, або скористатися даною програмою.

Загалом програмою релокації скористалися 772 підприємства, зберігши при цьому понад 35 тисяч робочих місць. Найбільше підприємств перемістилося до Львівської (28,6%), Закарпатської (17,9%), Чернівецької (12,2%), Івано-Франківської (8,3%), Тернопільської (7,5%) та Хмельницької (7,5%) областей [31], що, у свою чергу, спричинило структурні зміни на ринку праці, збільшивши пропозицію робочих місць у цих регіонах. Тому працюючі підприємства під час війни є не лише важливим джерелом доходів державного бюджету, а й джерелом створення додаткових робочих місць.

Релоковані підприємства працюють у різних сферах діяльності. Найбільша частка з них є підприємствами оптової та роздрібною торгівлі, ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів (40,7%), найменшу частку займають підприємства, що працюють у сфері будівництва (4,4%) [79].

Серйозною проблемою вітчизняного бізнесу, яка в період війни лише загострилася, є корупція.

За дев'ять місяців війни значна частина вітчизняного бізнесу закрилася. З огляду на воєнні реалії процес ліквідації ускладнюється та затягується, оскільки процедура ліквідації підприємства під час війни не є спрощеною. Разом з тим, спостерігається зростання корупційного ризику, адже в процесі аналізу фінансових результатів діяльності підприємств очевидними стають випадки фінансового шахрайства дотичних до бізнесу осіб.

Також збільшуються ризики мародерства та розкрадання майна підприємств, що знаходяться на тимчасово окупованих територіях. Щоб запобігти цьому, 3 березня 2022 р. було прийнято Закон України «Про внесення змін до Кримінального кодексу України щодо посилення

відповідальності за злочини проти основ національної безпеки України в умовах дії режиму воєнного стану”, яким призначено відповідальність за викрадення чи привласнення майна під час дії воєнного стану та передбачено покарання у вигляді позбавлення волі терміном на 5-8 років [67].

Поширеним видом корупції у вітчизняному підприємстві є надання переваг одному контрагенту перед іншими за неправомірну вигоду. Тому важливим завданням власника підприємства є створити належну систему контролю та обліку, яка дасть можливість виявляти різні види шахрайства на ранніх етапах та унеможливить його розвиток. І це є актуальним для підприємств не лише у мирний час, але й під час війни, коли зростають невизначеність середовища та різного роду ризики, пов’язані з діловою етикою, роботою з контрагентами, оподаткуванням, заборгованістю, законодавством, репутацією та ін.

Одним із інструментів, що є помічником у вирішенні таких проблем, є комплаєнс-контроль, який допомагає підприємствам дотримуватися норм законодавства, ділової етики та доброчесності, прозорості та відкритості бізнесу, в будь-яких спірних чи кризових ситуаціях довести свою правоту тощо. Для інвесторів у пріоритеті будуть проекти, які контролюються на всіх етапах його здійснення, знижуючи ризик їх втрат.

Будь-яка підприємницька діяльність супроводжується ризиками, ймовірність настання яких зростає у разі тих чи інших кризових ситуацій, однією з яких є війна. У світовій практиці популярним є страхування воєнних ризиків, яке активно почали пропонувати в Україні після 2014 р., проте попитом серед вітчизняних підприємств такий вид страхування не користувався.

Активізація попиту на воєнне страхування почалася у 2021 р., проте його вартість до кінця грудня зросла в кілька разів, а з початком війни застрахувати такого роду ризики було вже неможливо. Проте у разі настання страхового випадку отримати реальні страхові виплати є проблемно, оскільки в

умовах активних бойових дій досить часто просто неможливо виконати всі вимоги, передбачені умовами договору [50].

Останнім часом Уряд активно веде переговори з агентством із гарантування інвестицій (MIGA) та американською фінансовою корпорацією DFC (Development Finance Corporation) щодо страхування ризиків, пов'язаних із війною, для інвестиційних проектів в Україні [84]. Проте про успішні результати цих перемовин говорити ще зарано. А загалом для вітчизняних підприємств, яким вдалося вижити та адаптуватися до умов війни, надзвичайно важливою є підтримка Уряду для відновлення їх діяльності та подолання низки проблем, яких на сьогоднішній день є чимало.

З огляду на обставини, що відбуваються в країні останнім часом через російську агресію, песимістичні настрої серед керівників вітчизняних підприємств посилюються.

За результатами останнього щомісячного опитування керівників 432 підприємств, яке відбувалося з 3 по 23 листопада 2022 р., простежується наявність у них невтішних прогнозів щодо своїх економічних та ділових перспектив. Вони очікують скорочення чисельності працівників та продовжують зазнавати втрат через руйнування критичної інфраструктури, логістичних ланцюгів, зниження купівельної спроможності населення тощо [6].

Уряд намагається всіляко підтримати вітчизняний бізнес, приймаючи відповідні рішення та запроваджуючи низку програм. Так, 14 жовтня 2022 р. Урядом затверджена Постанова про допомогу підприємствам, які постраждали від війни, згідно з якою підприємства зможуть отримати до 60 млн. грн пільгового кредиту на відновлення виробничих потужностей під 9% терміном до 5 років.

Також ухвалено рішення про виділення 67,6 млн грн для надання мікрогрантів особам, що як переможці державної програми “Власна справа” хочуть започаткувати або розширити власний бізнес [52].

Загалом програм урядової підтримки вітчизняного бізнесу є чимало, тому керівники підприємств, менеджери повинні завжди бути в курсі всіх подій та по максимуму використовувати можливості, які надає держава для підтримки їх діяльності та розвитку в таких надскладних умовах.

Таким чином, в умовах війни доцільним є застосування ситуаційного підходу при прийнятті управлінських рішень, що забезпечує індивідуальний підхід до вирішення кожної кризової ситуації зокрема, опираючись на знання, досвід та професійну інтуїцію менеджерів у роботі при форс-мажорних обставинах.

3.2 Напрями підвищення ефективності управління підприємством

Проблематика управління підприємницькими структурами різних видів економічної діяльності виникає через постійну зміну зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування сучасних суб'єктів господарювання. Труднощі, ризики та загрози, з якими зараз зіштовхуються вітчизняні підприємства в економічній площині, пов'язані з поточними змінами в економічних системах, новими парадигмами управління та еволюцією ринкових відносин.

Перехід від класично ринкової до емерджентної, поведінкової, а врешті-решт і інформаційної цифрової економіки змушує бізнес-структури швидко адаптуватися до нових економічних умов, щоб зберегти та покращити власні конкурентні переваги й забезпечити цілісність і незмінність ринкових позицій.

Зважаючи на те, що учасники економічних відносин явно мають обмежені корпоративні ресурси, керівництво підприємства має шукати шляхи ухвалення своєчасних і зважених управлінських рішень для забезпечення свого фінансово-економічного виживання. З огляду на це, дослідження проблеми підвищення рівня ефективності управління підприємством у сучасних умовах набуває особливої актуальності.

Підвищення ефективності управління підприємством – до необхідності такого кроку апелюють багато керівників вищої ланки. Це стосується не тільки

економічного ефекту та економічних напрямів трансформації процесу управління, а й багатьох інших аспектів, на які слід звернути особливу увагу.

Відкриття власної справи та заснування власного підприємства передбачає намір засновника отримати якомога більшу економічну та фінансову вигоду з мінімальними витратами корпоративних ресурсів, сил та часу. Якщо на початку підприємницької діяльності можливі високі фінансові показники, з часом ділова активність може почати різко падати. Необхідно розуміти й усвідомлювати причини цих змін. Керівникам і керівництву підприємств буде легко усунути труднощі, що виникають, коли вони усвідомлять і зрозуміють їх першопричини [68].

Для підвищення ефективності управління підприємством необхідно розробити ефективний план трансформаційних дій, що враховує очікуваний кінцевий результат. Він має враховувати всі внутрішні завдання та унікальні аспекти діяльності підприємства, а також усі останні зміни в зовнішньому середовищі, які впливають на функціонування суб'єкта господарювання. Поєднуючи такий підхід зі специфікою виробництва та економічними аспектами, можна знайти ефективні способи підвищення рівня ефективності управління підприємством і досягнення бажаного результату в короткі терміни.

Стрімкі зміни ринкових трендів і цифрові трансформації кардинально змінюють структуру і традиції сучасних підприємств. Сьогодні керівникам і вищому керівництву доводиться вирішувати все більше нових управлінських завдань, до яких, зокрема, належать:

- як можна зробити діяльність підприємства гнучкою та швидко адаптувати її до нових ринкових умов?
- як підвищити лояльність клієнтів і заздалегідь передбачити їхні майбутні потреби?
- як максимально підвищити якість виробленого продукту?
- як можна організувати ефективний контроль результатів економічних процесів, забезпечуючи максимально можливий рівень прозорості? [68].

Щоб процес управління був ефективним у сучасних ринкових умовах, необхідно, щоб кожен керівник мав не лише глибокі та всебічні знання, а й був ефективним та діловим, мав почуття новизни та постійно виявляв ініціативу.

Фактори, що впливають на ефективність діяльності підприємства наведені в рис. 3.1.

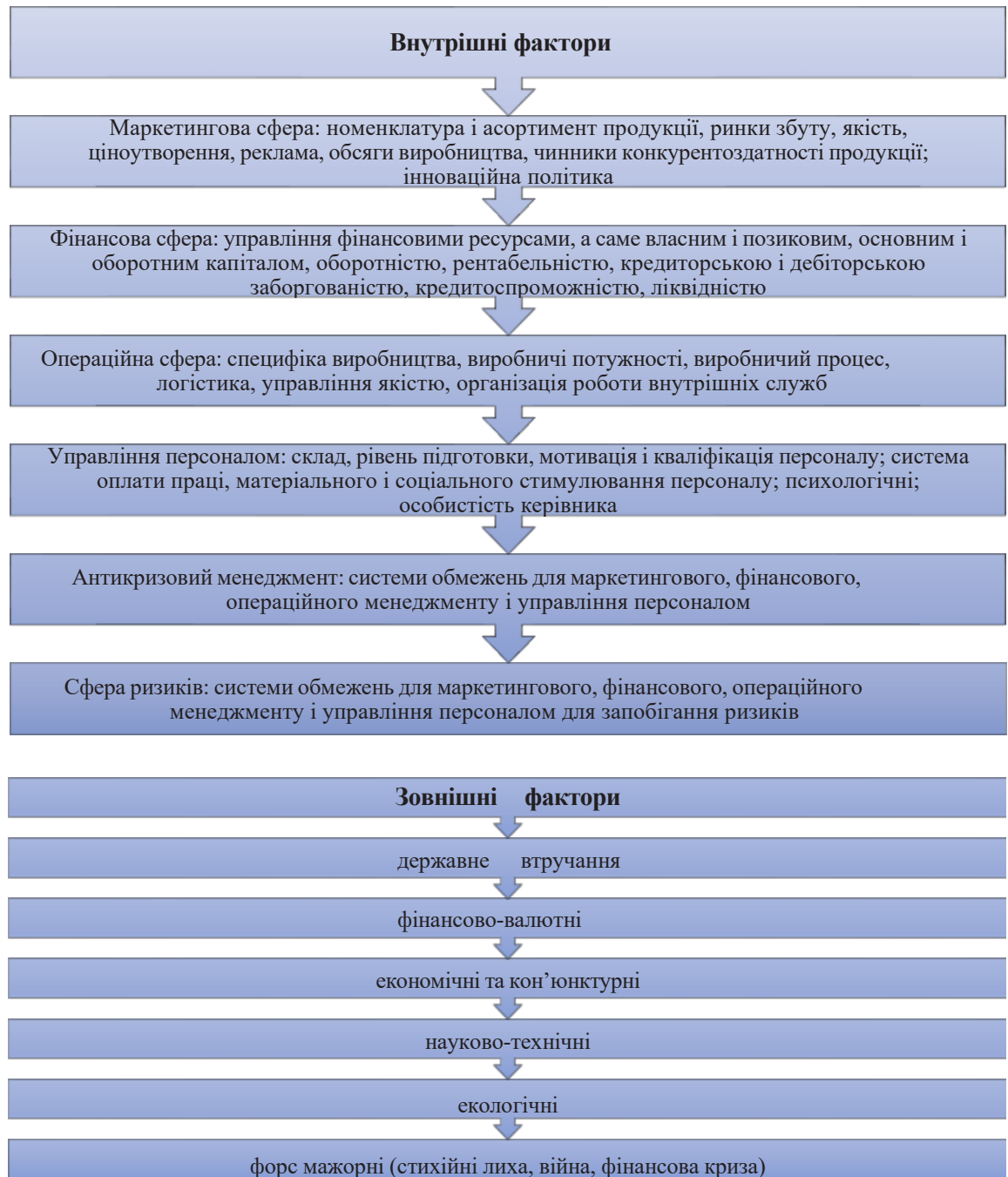


Рис. 3.1. Фактори, що впливають на ефективність діяльності підприємства*

*Джерело: узагальнено автором на основі [8]

Наведені фактори, впливають не тільки на операційну діяльність, але також охоплюють інші види звичайної діяльності підприємства: фінансову,

інвестиційну та іншу. Крім того, такої класифікації факторів не достатньо для управління економічною ефективністю всіх видів діяльності підприємства, тому для класифікації факторів необхідно виділяти не тільки зовнішні та внутрішні, а також загальні та специфічні, та фактори, що впливають на ефективність окремих видів діяльності підприємства.

Впливати на ефективність трудової діяльності працівника можна, зокрема і у сфері управління. Систематичне просування по службі є ключовим мотиватором кар'єрного просування керівника та зростання його ініціативи.

Керівник повинен усвідомлювати, що питання про його просування підлягає обов'язковому періодичному розгляду. Однак це просування залежатиме багато в чому від того, як він підвищує ділову кваліфікацію, наскільки активний у роботі [70].

Кар'єрне просування керівника може мати такі форми:

- переміщення в рамках тієї ж посадової категорії й розмірів заробітної плати, але з розширенням виконуваних функцій;
- підвищення заробітної плати без підвищення в посаді;
- його просування службовими сходами [70].

Підвищенню ефективності управління сприяє система підвищення кваліфікації з відривом і без відриву від виробництва. Підвищення кваліфікації полягає в підвищенні й поглибленні знань, умінь та навичок працівника в певній діяльності.

Стимулюючу роль у підвищенні ефективності роботи керівників відіграє їх періодична атестація. Основна мета атестації – встановити, на що той чи інший працівник здатний і чого він заслуговує. Водночас почуття відповідальності перед майбутньою атестацією спонукає керівника повніше використовувати свої навички, досягати кращих результатів у роботі.

Активна підтримка інновацій у підприємстві вважається одним із найважливіших способів підвищення ефективності управління. Створення та підтримка атмосфери творчого пошуку є прямим завданням керівників підприємств [70].

Чинниками підтримки інновацій вважаються: забезпечення необхідної волі в розвитку інновацій, забезпечення інноваторів необхідними ресурсами та обладнанням, підтримка з боку вищого керівництва; проведення дискусій щодо обміну думками; підтримка ефективних комунікацій з колегами, іншими підрозділами, університетами та зовнішніми науковими організаціями; поглиблення взаєморозуміння між співробітниками.

Одним з ефективних методів підвищення рівня ефективності управління в сучасних підприємствах є впровадження та використання практик креативного менеджменту.

Креативне управління передбачає низку конкретних цілей для підвищення ефективності функціонування підприємства, які можна сформулювати так:

- надання працівнику конкретних знань про цілі, місію та стратегію підприємства, а також актуальної й точної інформації про стан справ на підприємстві;
- заохочення працівників до творчого мислення, креативності у роботі;
- забезпечення невід’ємного права працівників на результати власної творчої та інтелектуальної діяльності;
- відстоювання прав та інтересів самого підприємства як самостійної економічної системи, що забезпечує працівників ресурсами, необхідними для здійснення креативного управління як всередині організаційних підрозділів, так і суб’єкта господарювання в цілому [65].

Для вищого керівництва підприємства підвищення ефективності управління є складним, але досяжним завданням. Головне для керівника – вибрати для конкретного підприємства, що займається певним видом економічної діяльності, шлях, який найбільше йому підходить.

Здається, що підвищення ефективності управління залежить від того, наскільки керівництво підприємства хоче та готове визнавати й вирішувати управлінські проблеми.

Здебільшого необхідно залучити стороннього експерта (аутсайдера), який може допомогти вищому керівництву підприємства неупереджено та об'єктивно виявити проблеми в організації структури управління, конфлікти між працівниками та керівниками, їх причини, прояви та потенційні можливості рішення.

Перелік конфліктів, виявлених консультантами, може бути досить великим і несподіваним для керівництва підприємства. Як швидко і якісно в такому разі вирішити проблему підвищення рівня ефективності?

Одним із найефективніших методів підвищення рівня ефективності організації та функціонування системи управління підприємством є теорія обмежень, яка допомагає керівництву суб'єкта господарювання правильно визначати так зване «вузьке місце» в системі управління [8].

Крім того, використовуючи теорію обмежень, керівництво підприємства може максимально використати будь-яку проблему на користь бізнесу перед тим, як повністю її вирішити або усунути назавжди. Відповідно до постулатів теорії обмежень, підвищення ступеня ефективності управління підприємством залежить насамперед від своєчасного й точного визначення обмежень для конкретного підприємства.

Кожне підприємство також має розробити першокласну систему управління змінами. Які чинники ускладнюють процеси управління змінами в діяльності сучасного суб'єкта господарювання? Зазвичай це викликано відразую працівників до змін і неприйняттям нових ідей.

Найефективнішим способом протидії цьому є інформаційно-роз'яснювальна робота. Відповідно до принципів і аксіом теорії обмежень, керівник повинен «провести» співробітників через шість рівнів опору, які складаються з шести окремих запитань, на які необхідно відповісти повністю і чесно. Тому ефективне управління змінами має починатися з обговорення з рядовими працівниками та керівниками середньої ланки.

Ефективність управління підприємством багато в чому залежить від управління проектами. Успіх і зростання суб'єкта господарської діяльності залежать від ефективності цього управлінського напрямку [70].

Керівнику проекту необхідно надати належні повноваження та організувати необхідні ресурси для того, щоб процес управління проектом функціонував скоординовано, методично, організовано та чітко. Існують різні способи налаштувати таку систему, як управління проектами.

Численні адміністративні та економічні аспекти безпосередньо впливають на те, наскільки якісно функціонує така система. Знайти найкраще рішення, методи та механізми реалізації й розвитку проектів у підприємстві буде легше за допомогою запрошених фахівців та професіоналів у сфері проектного менеджменту з метою використання їхніх здібностей, компетенцій і досвіду.

Кожне підприємство та його керівники повинні визначити логічний шлях власного розвитку, унікальний для конкретної сфери господарської діяльності. Треба наголосити лише на кількох фундаментальних принципах, які можна логічно застосувати до будь-якого суб'єкта підприємництва:

Скорочення витрат, яке не призводить до зниження якості товарів чи послуг. Деякі керівники підприємств вирішують наймати менше людей або купувати дешевшу сировину, матеріали та комплектуючі, щоб зменшити витрати. У цій ситуації важливо мати на увазі, що внаслідок діяльності керівництва виробничі потужності можуть зменшитися і діяльність підприємства перестане бути прибутковою.

Модернізація та автоматизація бізнес-процесів. Такий вибір треба робити лише після ретельної оцінки діяльності підприємства. Бізнес і виробничі процеси традиційно найбільш вірогідні об'єкти для проведення змін такого характеру. Їх результативність після цього і справді підвищується [65].

Пошук нових способів організації управління підприємством. Оновлення вищого керівництва дозволить ініціювати нові ідеї та залучати нові кадри для реалізації прибуткових проектів.

Правильний маркетинг. У процесі підвищення рівня фінансових результатів підприємства реклама має вирішальне значення. Розумно розроблена стратегія залучення нових клієнтів і утримання існуючих може генерувати суттєвий прибуток лише за помірних адміністративних витрат.

Конкретизація кожного з перелічених напрямів підвищення ефективності управління підприємством може забезпечити бажаний результат. Крім того, важливо постійно хвалити і відзначати керівників і рядових співробітників за їх оригінальність та інноваційні ідеї. Це сприяє формуванню команди, яка зацікавлена в поточному та майбутньому успіху діяльності підприємства.

Перш ніж приступити до будь-яких змін в управлінні підприємством, необхідно проаналізувати стиль менеджменту, який уже застосовується. Такий підхід допоможе вищому керівництву краще зрозуміти, куди рухатися. Здібний менеджер добре усвідомлює, що сучасне підприємство – це комплекс ініціатив і постійних оновлень, без яких не можна обійтися для максимальної продуктивності діяльності суб'єкта господарювання.

Часто комплексна оцінка поточного рівня управління підприємством свідчить про те, що реформу менеджменту необхідно починати з найвищого рівня управління. Керівництву підприємства в цій ситуації необхідно оцінити й кардинально змінити методи управління.

Радикальні зміни часто дають результат із самого початку. Передусім необхідно розвивати ефективність роботи керівника підприємства. Для цього важливо спочатку оцінити його здатність до росту, вдосконалення та якісних змін.

Організаційна структура управління на підприємстві багато в чому визначає ефективність чи неефективність управління. Правильна організаційна структура повинна бути обрана для того, щоб рішення приймалися швидко й ефективно, щоб результативно виконувалися поставлені керівником завдання і щоб керівництво функціонувало ефективно в цілому.

Для підвищення ефективності управління підприємству можна внести які-небудь зміни у вже існуючу структуру управління або повністю змінити її.

Вибір оптимальної організаційної структури (залежно від особливостей і специфіки діяльності підприємства) може значною мірою підвищити ефективність менеджменту й результати діяльності загалом.

Важливу роль у діяльності підприємства відіграють інформаційні системи, які забезпечують комунікаційні зв'язки між співробітниками й підрозділами.

Існує велика кількість способів забезпечення ефективності комунікацій на підприємстві, наприклад:

- створення єдиної комп'ютерної мережі на підприємстві;
- можливість доступу співробітників до інформаційних баз даних, звітів й інших матеріалів, пов'язаних з діяльністю підприємства в різних сферах, у тому числі й інноваційній;
- регулярна організація спеціальних конференцій для персоналу різних рівнів;
- візити фахівців підприємства в передові підрозділи для обміну досвідом тощо [8].

Для створення ефективної інформаційної системи на підприємстві можна використати різні способи, але важливо розуміти, що тільки системний підхід до інформаційного обміну дає змогу гнучко управляти роботою фірми.

Таким чином, існує велика кількість способів і методів підвищення ефективності менеджменту, кожний з яких пов'язаний з якою-небудь певною галуззю діяльності підприємства.

Займаючись пошуком способів підвищення рівня ефективності управління підприємством, необхідно звертати увагу на всі аспекти, які можуть стосуватися цього процесу. Насамперед це внутрішня управлінська проблема і способи її вирішення мають також відшукуватися у внутрішньому середовищі функціонування підприємства. Також важливо не випускати з уваги чинники зовнішнього середовища, які безпосередньо або опосередковано впливають на управління суб'єктом господарювання.

Наведемо чинники, на які потрібно звертати увагу під час вчинення спроб підвищення ефективності управління підприємством:

Мотивація співробітників. Крім премій і заохочень за ефективну роботу, потрібно ініціювати підвищення кваліфікації. Підбір правильних курсів підвищить рівень компетентності співробітників. Це кращий спосіб, ніж шукати нових людей із вищим рівнем знань, умінь і навичок.

Більше влади управлінням на місцях. Якщо підприємство має філії в різних містах, одному керівнику стає складно контролювати управлінські процеси на всіх рівнях. Варто передати більше відповідальності і влади місцевим управлінням. Такий підхід можна використати й щодо керівників різних відділів на великому підприємстві.

Використовувати прогрес на благо. Топ-менеджерам рекомендується відвідувати виставки, де демонструються нові розробки і технології в галузі. Своєчасне оновлення матеріально-технічної бази підприємства дозволить збільшити обсяги виробництва за незмінних витрат ресурсів.

Залучення інвесторів. Додаткові фінансові ресурси допоможуть підвищити рівень рентабельності підприємства [65].

Підвищення лояльності та ефективності співробітників. Велика кількість роботодавців не звертає увагу на такий аспект, як правильна організація відпочинку працівників. Необхідно забезпечити персоналу можливість відвідувати різні санаторії і бази відпочинку за зниженими цінами. Це допоможе значно скоротити кількість лікарняних і підвищити працездатність.

Доцільно влаштовувати корпоративи, святкування важливих дат. Спільно проведений захід здатний згуртувати колектив, що в перспективі позначиться і на рівні ефективності управління підприємством.

Отже, найбільш дієвими на сьогодні способами підвищення рівня ефективності управління підприємством вважаємо:

- раціональне управління проектами;
- використання теорії обмежень;

- управління змінами;
- зниження витрат;
- модернізацію і автоматизацію бізнес-процесів;
- пошук нових способів організації управління підприємством;
- правильний маркетинг;
- мотивацію співробітників;
- надання більшої влади управлінцям на місцях;
- залучення інвесторів;
- підвищення лояльності та ефективності співробітників.

Підвищення рівня ефективності управління підприємством можна досягти за умови одночасного запровадження управлінських змін одразу в кількох площинах: модернізації виробництва; повернення уваги до маркетингу та збуту; стимулювання персоналу; врахування ініціатив на різних рівнях управління; залучення інвестицій; розвитку персональних навичок управління топ-менеджменту; інформаційної транспарентності у стосунках з колективом.

Однак будь-якому керівникові важливо усвідомлювати, що найбільша ефективність управлінської діяльності буде досягнута в тому разі, якщо використати різні методи в комплексі, орієнтуючись при цьому на мету й стратегії розвитку підприємства.

3.3 Адаптація системи управління ТОВ «Хінкель-Когут» до зовнішніх кризових умов

Вважаємо, що існуюча система управління ТОВ «Хінкель-Когут» потребує удосконалення щодо оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища. Наразі при плануванні системи управління підприємством використовується загальна модель аналізу (PEST-аналіз), проте, на нашу думку, для підвищення ефективності управління ТОВ «Хінкель-Когут» необхідно враховувати набагато більше факторів, аніж зараз. До них ми можемо віднести низку тенденцій, що характеризують сучасну економіку:

1. Поширення віртуальної економіки через розвиток та появу нових моделей бізнесу, прояв економіки в різних формах електронної комерції та торгівлі (Business - business, internettrading, і т.д.). Настає нова віртуальна епоха. Економіка нового типу все більше входить у наше життя, яке більшістю людей сприймається як таке, що веде до економічного процвітання та багатства. Віртуальна промисловість – один із найголовніших чинників розвитку економіки. Проте Україна дещо відстає у розвитку електронного бізнесу, тобто бізнесу через Internet. Такий бурхливий розвиток віртуальної економіки через інформаційні технології показує, що вкладати інвестиції в такі технології досить вигідно.

Тому ТОВ «Хінкель-Когут», який володіє доволі інформаційним та просунутим сайтом, варто розглянути варіанти налагодження комунікацій з потенційними покупцями через Інтернет, аби вони мали можливість зробити замовлення продукції, поспілкуватись з менеджером та оплатити продукцію.

2. Залежність від інформаційної інфраструктури, що базується на володінні та доступі до електронних технологій та Internet, а також здібностях менеджерів скористатися цією інфраструктурою. Змінюються форми конкуренції. Від звичного змагання за ціною та якістю здійснюється перехід до змагання за швидкістю зміни бізнесу – моделей управління та вироблених продуктів. Швидкість зміни бізнесу, розробка нової продукції часто руйнує старі промислові структури, тому нові інформаційні технології (швидкість отримання інформації) стають основною провідною силою та визначають розвиток бізнесу. Вони дозволяють навіть маленьким компаніям значно впливати на міжнародний ринок.

Для ТОВ «Хінкель-Когут» розвиток інформаційної інфраструктури – це найважливіший інноваційний напрямок. Дуже значною є залежність компанії від правильно вибраної інноваційної технології. Наявність необхідної інформаційної інфраструктури та Internet, а також уміння менеджерів скористатися цією інфраструктурою є для підприємства найважливішою умовою виживання.

3. Епоха глобалізації. Процес глобалізації бізнесу характеризуються тим, що підрозділи компанії розміщені по всьому світу, компанія купує комплектуючі, технології, іншу продукцію в різних частинах світу. Пошук нових шляхів підвищення ефективності діяльності для підприємства тісно пов'язаний із участю у глобалізаційних процесах. Ці ж процеси змушують підприємство ширше використовувати інформаційні технології підтримки управління.

4. Швидкість отримання інформації підвищує свою значущість зі збільшенням швидкості змін. Така ситуація змушує посилювати роль інформаційної системи на підприємстві, а також вимагає, щоб інформаційна система була найсучаснішою.

5. Тенденція до зменшення термінів планування у багатьох галузях промисловості дедалі більше проявляє себе у сучасній економіці. Раніше у стратегічному управлінні складалися плани на 5 років, зараз терміни планування скорочуються до 5-7 місяців. В даний час терміни планування повинні відображати всі зміни, що відбуваються, і відповідати з належною гнучкістю їх швидкості. Тому пропонуємо в умовах кризи ТОВ «Хінкель-Когут» перейти на тактичне (оперативне) планування, а стратегічні плани постійно коригувати з урахуванням постійних змін.

6. Через розподіл праці лише на рівні управлінських функцій, тобто передачу функцій управління з головної компанії до дочірніх компаній, вибудовуються технологічні ланцюжки ТОВ «Хінкель-Когут». У сучасній економіці компанія прагне розвиватись, співпрацюючи з іншими підприємствами. На технологічному та виробничому рівнях відбуваються аналогічні процеси. Підприємства переходять до створення мереж, технологічних ланцюжків. Компанії об'єднуються з метою, щоб кожна окремо могла здійснювати свої функції на найвищому рівні. Якщо підрядні організації можуть виконати ті чи інші операції швидше, ефективніше з меншими витратами, то раціонально передати їм частину роботи. Без залучення

підрядників кордони ТОВ «Хінкель-Когут» розмиваються, може виникнути плутанина з постачальниками, конкурентами, клієнтами.

7. ТОВ «Хінкель-Когут» змушене спеціалізуватися у кількох галузях, адже в умовах конвергенції та гібридизації різних технологій і знань, межі між галузями розмиваються, неможливо точно прогнозувати, як змінюватимуться далі ці галузі промисловості. Наразі компанія повинна і надалі розвиватися у кількох сферах, а не спеціалізуватися в одній вузькій області. В результаті ускладнилося управління, посилилися комплексність технологій та виробництва.

8. У ТОВ «Хінкель-Когут» повинна відбуватись інтеграція всіх бізнес-функцій в одну інформаційну модель. Ця модель має бути представлена в електронному вигляді. У разі постійних змін на ринку та в політиці, як це відбувається зараз в Україні через військову агресію РФ, підприємство повинне виробляти якісну продукцію, причому у стислі терміни. Також ТОВ «Хінкель-Когут» варто оптимізувати управління виробничою діяльністю.

Такі дії неможливо здійснити без побудови складних інформаційних систем, де всі бізнес-функції об'єднані в єдине ціле. Сучасні стандарти управління описують загальні правила здійснення бізнес-функцій через побудову інформаційної системи ТОВ «Хінкель-Когут». У стандартах також зазначено загальні правила, які мають сприяти плануванню та контролю різних стадій виробничого процесу: закупівель, потреб у сировині, розподілу ресурсів, завантаження потужностей та ін.

Planning – планування матеріалів для виробництва, управління всіма виробничими ресурсами підприємства – сировиною, матеріалами, обладнанням тощо (MRP-II - Manufacturing Resource Planning), до інтеграції всіх ресурсів підприємства (ERP - Enterprise Resource Planning), а також опис всього циклу - від проектування майбутнього виробу, з урахуванням вимог замовника, до сервісного та гарантійного обслуговування під час експлуатації (CSRP - Customer Synchronized Resource Planning). Більшість великих та середніх промислових підприємств прагне використовувати саме такі бізнес моделі та

інформаційні системи (BPCS, MFG-Pro, Oracle Applications, SAP/R3, Baan IV та ін.).

Це також означає, що у бізнес-школах мають бути організовані курси навчання менеджерів підприємств, адже вони повинні знати можливості таких систем та оцінювати ступінь готовності підприємств щодо їх впровадження та адаптації.

9. Більшість успішних промислових підприємств використовують автоматизовані інформаційні технології. Відмова від паперових носіїв та застосування мережевих інформаційних технологій дозволяє вигравати битви за інформацію. Комп'ютерні мережі вже довели всім свою перевагу. Швидка зміна методів та методів торгівлі товарами, перехід на нові методи управління, створення робочих місць вже зараз відбуваються із застосуванням обчислювальних мереж.

Прогресивність цих технологій зараз важко оцінити повністю. Тому менеджери та працівники ТОВ «Хінкель-Когут» повинні знати основні способи та концепції застосування інформаційних технологій, а також бути спроможними приймати важливі рішення щодо їх використання. Змінюється роль інформації, що стала стратегічним ресурсом, який забезпечує конкурентну перевагу.

Все більшого значення у досягненні стратегічних цілей ТОВ «Хінкель-Когут» матимуть інформаційні системи, що спричинить нові вимоги до них та їх функцій. Обробити інформацію для відділів та кінцевих користувачів усередині компанії тепер недостатньо.

Необхідно, щоб інформація забезпечувала ТОВ «Хінкель-Когут» конкурентні переваги над ринком. Володіння технікою особистої роботи в інформаційному середовищі та здатністю приймати правильні стратегічні рішення щодо розвитку інформаційних систем входить у поле відповідальності менеджера компанії. Необхідно навчитися правильно використовувати інформацію, вміти нею керувати, підвищуючи ефективність роботи та якість управління.

Інформаційні системи істотно впливають на зміну структури підприємства, перерозподіл влади в ТОВ «Хінкель-Когут», формуючи іншу політику та культуру, змінюючи зайнятість, характер праці, породжуючи потребу в навчанні, тощо. Вплив ТОВ «Хінкель-Когут» на інформаційну систему залежить від того, хто і як керуватиме нею, хто прийматиме рішення і т.д. Дорогі та диктуючі свої специфічні умови інформаційні системи стають дедалі більш вимогливими до правил ведення бізнесу. Для отримання максимальної вигоди з потенційних переваг інформаційних технологій компанії необхідно вирішувати нові проблеми.

10. Дедалі більша кількість прийнятих рішень припадає на менеджерів середньої ланки ТОВ «Хінкель-Когут». Ця тенденція пояснюється високою швидкістю зміни економіки. Великі підприємства стикаються з тим, що рада директорів та найвище керівництво отримують інформацію, коли вона вже застаріває. Отже, прийняття деяких стратегічних рішень потрібно делегувати менеджерам середньої ланки, що вимагатиме їх компетентності та додаткових знань при взаємодії з інформаційною системою. Змінюються вимоги і до вищого керівництва ТОВ «Хінкель-Когут», якому необхідно передусім створювати корпоративну культуру та гарантувати формування знань менеджерам середньої ланки.

11. Бази знань усередині ТОВ «Хінкель-Когут» формуються за безпосереднього впливу інформаційних систем. У будь-якій компанії з використанням інформаційних систем формуються явні та приховані знання. Деякі підприємства прагнуть усі можливі знання об'єднати у бази знань. У результаті такі компанії сильно залежать від своїх інформаційних систем. Співробітники змушені складати багато формальних звітів, таким чином досвід вступає до організації. На підприємствах є розуміння того, що лише частину знань, якими володіють їх співробітники, можна отримати від них і помістити до бази даних. Але більшість знань співробітника не оприлюднюється.

У ТОВ «Хінкель-Когут» базу даних також поповнюють інформацією, але туди потрапляє 30-40% того, що потрібно знати і зберігати. Важко замінити

співробітника, якщо він пропрацював у компанії кілька років, виконав кілька великих проектів. Компанія розуміє, що їй буде важко замінити його. Таким чином, використання інформаційних технологій призводить до формування неявного та явного знання, що суттєво впливає на систему управління ТОВ «Хінкель-Когут» у частині управління персоналом.

12. Наслідки військової агресії РФ в Україні значно змінили економіку нашої країни, і багато в чому вони негативно впливають на майбутні перспективи розвитку України та її національної економіки. Нині промисловості необхідно адаптуватися, а уряду намагатися сприяти розвитку промисловості. У майбутньому за збереження реальних тенденцій військові дії будуть впливати на економіку України, промислові підприємства, міста і громадян країни. менеджерам середньої ланки, що вимагатиме їх компетентності та додаткових знань при взаємодії з інформаційною системою. Змінюються вимоги і до вищого керівництва ТОВ «Хінкель-Когут», якому необхідно передусім створювати корпоративну культуру та гарантувати формування знань менеджерам середньої ланки.

13. Зміна політичної ситуації для проектів, що реалізуються промисловими підприємствами, має значний, у ряді випадків – визначальний вплив. Нині підприємства змушені працювати за умов високих політичних ризиків, тобто ризиків несення збитків чи зменшення прибутку через зміну політики країни.

Загострення відносин із країнами, що підтримали збройну агресію Росії, зменшує можливості вітчизняних компаній реалізовувати великі інвестиційні проекти. Всі ці особливості впливають на промислові підприємства у різних формах та процесах. Якщо ми працюємо у бізнес-середовищі, то ці тенденції досить важко зрозуміти. Полегшує їх виявлення лише погляд із боку. Крім того, ці тенденції призводять до актуалізації потреби у навчанні.

Таким чином, бізнес-середовище ТОВ «Хінкель-Когут» швидко змінюється під впливом кількох груп факторів, які варто враховувати у процесі управління підприємством:

1) людський фактор:

- ухвалення тактичних рішень менеджерами середньої ланки;
- формування баз даних компанії;
- вимоги споживачів;

2) управління підприємством:

- швидкість змін;
- швидкість отримання інформації;
- актуальність інформації;
- відстеження технологій;

3) зовнішні фактори:

- віртуальна, електронна промисловість;
- інформаційна інфраструктура;
- глобалізація бізнесу;
- вибудовування ланцюжків, технологічних мереж компаній;
- робота в міжнародному середовищі;

4) дестабілізація:

- військові витрати;
- втрата частини територій;
- втрата частини споживачів;
- обмеження умов експорту морськими шляхами;
- політичні зміни;

5) внутрішні фактори:

- термін планування;
- спеціалізація у кількох галузях;
- інтеграція всіх процесів підприємства до електронної моделі;
- застосування автоматизованих інформаційних технологій.

Отже, ТОВ «Хінкель-Когут» змушене функціонувати за умов економічної нестабільності, що визначається численними чинниками, між якими існують причинно-наслідкові зв'язки. Такі зв'язки важко дослідити без знання характеру та структури взаємин між факторами. Послідовність причин і

результатів є причинно-наслідковою діаграмою, яка дозволяє висловити взаємовідносини факторів, що визначають економічну нестабільність.

Ми пропонуємо в процесі управління ТОВ «Хінкель-Когут» використовувати причинно-наслідкову діаграму – інструмент, що дозволить виявити найістотніші фактори (причини), що впливають на кінцевий результат. Вивчення низки чинників показує різнотипність їх впливу на кінцевий результат (див. рис. 3.2).

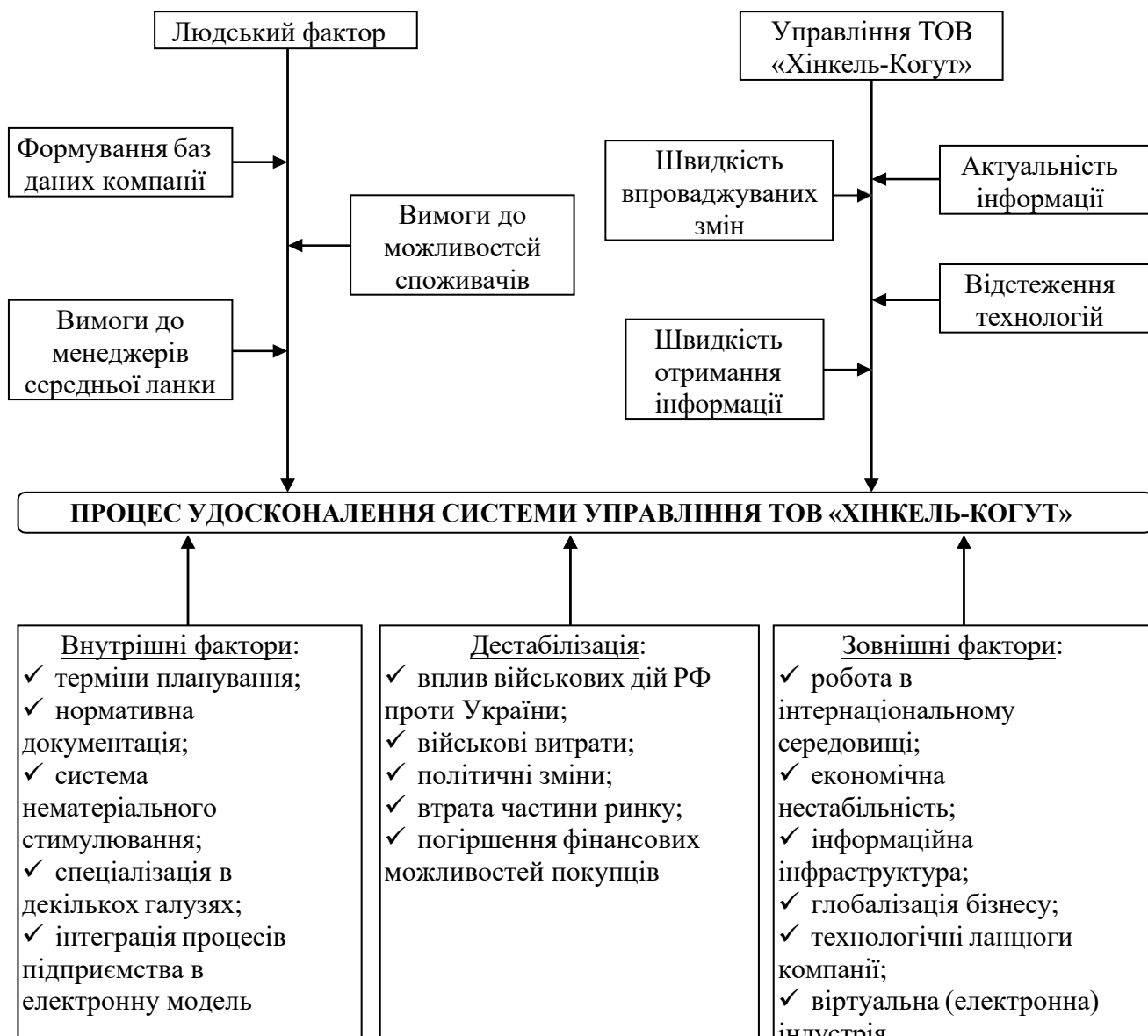


Рис. 3.2. Факторна діаграма причинно-наслідкових зв'язків економічної нестабільності ТОВ «Хінкель-Когут»

*Джерело: розроблено автором

На діаграмі виділено 5 груп чинників, що визначають тенденції сучасної економіки.

Група факторів дестабілізації включає вплив санкцій, політичні зміни, військові витрати. Ця група найбільше впливає на передбачуваність і стабільність роботи ТОВ «Хінкель-Когут», якому під час здійснення тактичного та стратегічного планування необхідно враховувати вплив саме цих факторів.

В рамках нашого дослідження особливої уваги потребує група чинників «Управління підприємством», у якій наголошується на швидкості отримання актуальної інформації та швидкості прийняття рішень керівництвом підприємства. Трапляються випадки, коли низька кваліфікація вищого керівництва ТОВ «Хінкель-Когут» не дозволяє підтримувати необхідний рівень конкурентоспроможності.

Таким чином, в силу зовнішніх змін проблема вдосконалення системи управління ТОВ «Хінкель-Когут» перейшла в проблему впровадження зовсім іншої системи управління, яка під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів здатна бути гнучкою та змінюватись. Відбулося усунення акцентів у системі управління підприємством від управління окремими підрозділами до впровадження процесного управління.

Багато сучасних методик управління підприємствами ґрунтуються на процесному підході (управління ресурсами, загальне управління якістю, реінжиніринг господарського процесу тощо), однак необхідно зазначити, що в нашій країні керівники не вміють ефективно застосовувати процесний підхід, і він, як і раніше, відноситься до мало вивчених, нових концепцій управління. Нині ТОВ «Хінкель-Когут» змушене функціонувати за умов політичної та економічної нестабільності, яку зумовлюють такі чинники: військова агресія РФ, військові витрати та політичні зміни.

Управління ТОВ «Хінкель-Когут» у ситуації, пов'язаній з геополітичною напруженістю, високими темпами інфляції вимагає від керівників освоєння практичних навичок управління, які дозволять адаптувати систему управління підприємством до кризових умов. Антикризове управління включає комплекс

методів, що застосовуються у різних функціональних підсистемах менеджменту.

Соціальні технології, методи економічного аналізу, прогнозування, розробка складних інвестиційних проектів та антикризових програм, планів реструктуризації та реорганізації повинні застосовуватись в комплексі для своєчасного попередження та подолання криз.

Управління ґрунтується на сукупності знань та результатах аналізу практичного досвіду, спрямованих на оптимізацію механізмів регуляції систем, виявлення прихованих ресурсів, потенціалу розвитку на складному етапі розвитку.

Специфіка антикризового управління пов'язана з необхідністю прийняття складних управлінських рішень в умовах обмежених фінансових коштів, великого ступеня невизначеності та ризику. У період системної трансформації, війни проблема налагодження ефективного управління ТОВ «Хінкель-Когут» стала практично ключовою, що визначає реальне виживання.

З урахуванням викладеного пропонуємо у процесі здійснення управлінського процесу ТОВ «Хінкель-Когут» варто використовувати превентивний механізм передбачення та нівелювання впливу кризових явищ, що реалізується безперервно, з використанням спеціального інструментарію, спрямованого на оперативне виявлення та аналіз сигналів із зовнішнього та внутрішнього середовища про наявність проблем на підприємстві, що передбачає розробку та реалізацію оперативних заходів щодо своєчасного запобігання кризам, викликаним помилками управління та взяття під контроль проходження криз, що виникають з об'єктивних причин, нівелювання можливих негативних наслідків.

Хотілося б зазначити, що, на нашу думку, кризи потребують управління та регулювання, а не ухилення. Якщо звернутися до «конфліктології» та провести аналогію конфлікту з кризою, можна говорити і про позитивні сторони кризових (конфліктних) явищ, таких як заохочення інновацій, підвищення сприйнятливості до прогресу, запобігання серйознішим кризам.

Тому одне з головних завдань превентивного антикризового управління ТОВ «Хінкель-Когут» – не уникнення кризи, а оптимізація кризового процесу, тобто «згладжування» його негативних наслідків.

Процес прийняття превентивного антикризового рішення схожий з процесом прийняття будь-якого управлінського рішення, який узагальнено можна подати як послідовність наступних етапів: формулювання проблеми, отримання інформації, її обробка, прийняття рішень, їх реалізація та встановлення контролю за їх виконанням на завершальному етапі. Однак превентивне управління носить випереджувальний характер, тобто сформулювати проблему (якщо вона є) до початку моніторингу (діагностики тощо) важко, тому умовним першим етапом процесу прийняття превентивних антикризових рішень (див. рис. 3.3) позначимо «отримання інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище ТОВ «Хінкель-Когут».

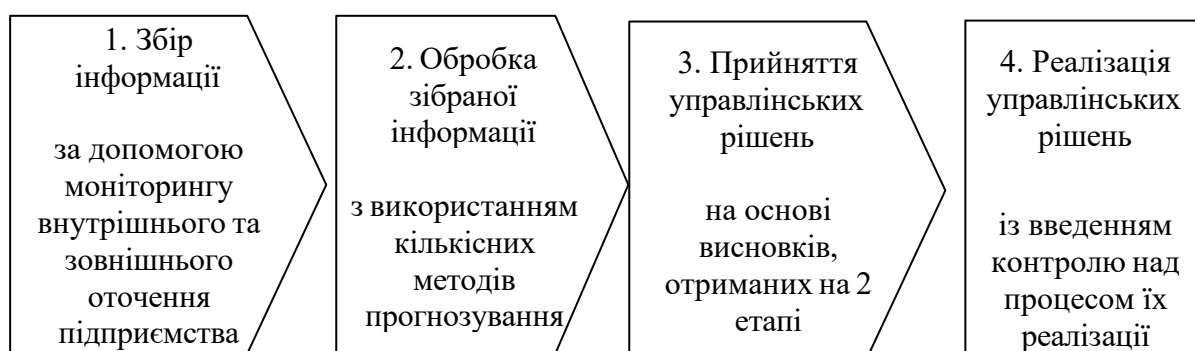


Рис. 3.3. Напрями впровадження превентивних заходів в системі управління ТОВ «Хінкель-Когут»*

*Джерело: розроблено автором

На першому етапі – етапі збору інформації – у процесі прийняття превентивних антикризових рішень ключовим елементом стає підсистема контролінгу внутрішнього та зовнішнього середовища, фінансово-економічної діяльності ТОВ «Хінкель-Когут».

Основною частиною процесу стає моніторинг зовнішнього та внутрішнього оточення, за допомогою якого підприємство зможе відстежувати сигнали про виникнення загроз та можливостей. Безперечно, будь-яке підприємство перебуває під впливом безлічі факторів, на наш погляд, слід

розрізняти фактори мікро- та макрорівня, регіональні, галузеві та суб'єктивні фактори.

Негативними факторами мікрорівня можуть бути:

- відсутність доступу до позикових засобів;
- залежність від постачальників матеріалів, послуг, устаткування тощо.

Регіональні чинники багато чому задані географічними і кліматичними умовами, наприклад, стан бюджету, цільові програми, інвестиційний клімат, соціально-економічне становище регіону, ризик стихійних лих тощо. Безумовно, необхідно враховувати специфіку галузі, де працює підприємство, інакше кажучи, галузеві чинники. У кожній галузі свої тенденції розвитку та свої унікальні фактори.

До макроекономічних факторів відносяться рівень та темп інфляції, норма оподаткування, облікова ставка НБУ, соціальні умови (суспільні цінності та спосіб життя, демографічна структура суспільства) тощо; оскільки ТОВ «Хінкель-Когут» реалізує продукцію та експортує її, на систему управління, безумовно, впливають аналогічні показники у країнах, які є кінцевим ринком збуту продукції. Разом з тим, очевидно, існують кризи, що настають під впливом суб'єктивних факторів – до них відносяться якості керівника, які можуть негативно вплинути на ухвалення управлінського рішення, скажімо, некомпетентність управлінського керівництва, нерішучість ініціатора бізнесу, помилки в стратегії управління і т.д.

Слід виділити ще один важливий фактор – ресурсне забезпечення підприємства, яке набуває особливого значення в умовах антикризового управління. Здебільшого, саме з його достатності залежить вибір антикризової стратегії ТОВ «Хінкель-Когут» – розрізняють стратегії превентивної санації та попереджувальної ліквідації підприємства. Оскільки бізнес ТОВ «Хінкель-Когут» здатний генерувати доходи, має додаткові джерела фінансування тощо, ми рекомендуємо застосувати стратегію превентивної санації, спрямовану на комплексне економічне оздоровлення підприємства, з метою його переходу на «траєкторію» сталого розвитку.

Залежно від достатності ресурсів для ТОВ «Хінкель-Когут» можливі два варіанти стратегії превентивної санації:

- наступальна стратегія (за наявності у підприємства достатніх ресурсів для виходу з кризи);
- оборонна стратегія (при дефіциті ресурсів).

В умовах відсутності ресурсів доцільною є стратегія запобіжної ліквідації, яка використовується для виходу з кризи з найменшими втратами ресурсів, які згодом можна розмістити в нові рентабельні проекти. При формуванні озвучених стратегій вирішальну роль грає випереджувальна діагностика, що дозволяє визначити наявність реальних ресурсних можливостей, і оцінка ресурсів за фінансовими критеріями. Більшість озвучених факторів, за винятком суб'єктивних факторів та деяких факторів мікрорівня, безсумнівно, знаходяться поза сферою контролю ТОВ «Кернел», проте вони дозволяють відстежувати тенденції розвитку економіки в цілому та підприємства зокрема.

Щодо контрольованих факторів, ТОВ «Хінкель-Когут» необхідно розробляти заходи щодо їх регулювання. Усі наведені фактори (регульовані та нерегульовані) допомагають при розробці ефективних заходів, спрямованих на взяття під контроль кризових ситуацій або їх запобігання. Отже, чим швидше дані фактори будуть виявлені (у деяких випадках – ще й ліквідовані), тим менша шкода буде завдана підприємству.

На другому етапі процесу прийняття превентивних антикризових рішень – етапі обробки зібраної інформації – одним із важливих елементів стає прогнозування, яке використовується для визначення тенденцій (напрямок розвитку) сигналів та факторів, виявлених на початковому етапі.

Необхідно уточнити, що для прогнозування на макро та мікрорівні ТОВ «Хінкель-Когут» слід використовувати ті підходи, методи та прийоми, в яких фактор впливу суб'єктивного зведений до мінімуму (або зовсім відсутній). Тобто для прогнозування ймовірності настання кризових ситуацій оптимальними є не якісні (експертні, евристичні, прогнозування за аналогією),

а кількісні методи прогнозування (нормативні, індексні методи – для фінансового аналізу; аналіз часових рядів – для оцінки попиту на товари та послуги, оцінки потреби у запасах, прогнозування структури збуту чи потреби у кадрах, балансові методи тощо).

Здебільшого, для прогнозування кризових явищ у практичній діяльності ТОВ «Хінкель-Когут» варто застосовувати різні методики розрахунку набору коефіцієнтів (як правило, ліквідності, забезпеченості власними коштами, рентабельності, фінансової стійкості). Однак, доцільно здійснювати аналіз не лише фінансово-економічного стану підприємства, а й усієї сукупності внутрішніх та зовнішніх ризикоутворюючих факторів, наприклад, тенденцій розвитку економіки в цілому та бізнесу зокрема (в рамках регіону, галузі тощо).

На третьому етапі на основі висновків, отриманих в результаті аналізу зібраної інформації, ТОВ «Хінкель-Когут» варто розробити необхідні превентивні антикризові рішення та призначити працівників, відповідальних за виконання прийнятих рішень. Виділимо кілька важливих моментів, притаманних даному етапу:

- по-перше, необхідно оптимально розподілити наявні для підприємства ресурси. Слід співвіднести рівень витрат на превентивні заходи і рівень загрози кризи, тобто виділених ресурсів має вистачити на всіх етапах прийнятих превентивних антикризових рішень, але водночас, підприємство має понести не виправдано високі витрати;

- по-друге, працівники, призначені для виконання прийнятих рішень, мають бути фахівцями, компетентними у цій галузі. В ідеальному варіанті (якщо достатньо ресурсів) у ТОВ «Хінкель-Когут» має бути створена група співробітників, які реалізують превентивне антикризове управління, в чій функції входить прийняття своєчасних антикризових рішень (включаючи моніторинг, контролінг, планування тощо).

На заключному – четвертому етапі – прийняті рішення реалізуються, і вводиться контроль над процесом їх реалізації. Поширеними інструментами

превентивного антикризового управління для ТОВ «Хінкель-Когут» повинні стати наступні:

- моніторинг та діагностика поточної ситуації;
- завчасне опрацювання антикризових заходів;
- попереднє накопичення ресурсів;
- система збалансованих показників;
- критична оцінка продуктів та процесів;
- прогноз змін середовища;
- системний аналіз зміни стану та конкурентного статусу ТОВ «Хінкель-Когут»;
- постійний аналіз кредитної політики та заборгованості компанії;
- методи аналізу безпосереднього оточення підприємства (зовнішніх зв'язків, суб'єктів ринку), у тому числі аналіз ринкової позиції, SWOT-аналіз;
- математико-статистичні методи вивчення зв'язків, математичне моделювання і т.д.

Разом з тим, ефективним інструментом превентивного антикризового управління ТОВ «Хінкель-Когут» може стати стратегія «управління за слабкими сигналами», яка дозволить підприємству завчасно дізнаватися про різкі зміни у зовнішньому середовищі, своєчасно реагувати на важко передбачувані події, вживати заходів у відповідь на ранній стадії появи потенційної небезпеки (можливості) – що точно відображає «філософію» превентивного антикризового управління.

Обов'язковим інструментом діагностики клімату підприємства, як було зазначено вище, є аналіз фінансових показників, тому що саме фінансова неспроможність є однією з головних причин кризи. Однак деякі моделі, використовувані в системі управління ТОВ «Хінкель-Когут», багато в чому застаріли, оскільки орієнтовані виключно на фінансову сферу підприємства, не враховують його галузеву належність, розмір, організаційно-правову форму та, головне, специфіку сучасної системи ринкових відносин та військовий стан в країні.

Використовувані ТОВ «Хінкель-Когут» методики оцінки стану підприємства поєднують аналіз його зовнішнього та внутрішнього середовища, кількісні та якісні показники. Наприклад, мотивуюча модель оцінки економічної спроможності (ЕС) підприємства визначає економічну спроможність як сукупність ринкової, виробничої та фінансової спроможності. В якості інструменти оцінки економічної спроможності підприємства ТОВ «Хінкель-Когут» використовує:

- перелік ознак ЕС;
- табулізовану форму експрес-аналізу ЕС, що включає профіль ЕС;
- шкалу відповідності кількісних та якісних показників та їх тенденцій рівням ЕС;
- формалізовану оцінку ЕС (за результатами оцінки виноситься підсумковий висновок про економічну спроможність підприємства, поданий у формі короткого або розгорнутого звіту).

На нашу думку, ще одним ефективним інструментом превентивного антикризового управління ТОВ «Хінкель-Когут» є інновації. Доцільність орієнтації підприємства на інноваційну стратегію, впровадження організаційної культури, орієнтованої інновації – одним словом ефективність інновацій – доводилися неодноразово. Якщо взяти до уваги, що одна з цілей запровадження інновацій у ТОВ «Хінкель-Когут» – запобігання розвитку кризи або забезпечення найбільш безболісного виходу з кризової ситуації, що вже склалася (крім неї, до основних цілей можна віднести максимізацію прибутку, удосконалення діючих технологічних процесів, підвищення конкурентоспроможності та ін.), можна зробити висновок, що будь-які інновації (процесні, продуктові, організаційні, маркетингові, економічні, соціальні, інформаційні і т.д.) можуть розглядатися як «антикризові інновації», оскільки будуть ефективним інструментом з нівелювання, взяття під контроль або запобігання кризових ситуацій для підприємства.

Наприклад, впровадження озвучених вище інструментів, моделей та управлінських механізмів у існуючу в ТОВ «Хінкель-Когут» систему

менеджменту стане для підприємства організаційною інновацією, що передбачає введення нового організаційного методу у ділову практику підприємства (а також в організації робочих місць та зовнішніх зв'язків). Сучасні інструменти превентивного антикризового управління більшою мірою актуальні, оскільки розглядають не лише фінансову сферу суб'єкта господарювання, але й мають на увазі аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, кількісні та якісні показники. В якості одного із можливих інструментів превентивного антикризового управління ТОВ «Хінкель-Когут» пропонуємо розглядати будь-які інновації, метою яких є запобігання розвитку кризи на підприємстві, при цьому не має значення сфера застосування інновацій, причини їх виникнення, ступінь новизни та інноваційний потенціал.

Отже, кризи є невід'ємною частиною життєдіяльності ТОВ «Хінкель-Когут», вони можуть бути ініційовані як зовнішнім, так і внутрішнім середовищем. На нашу думку, кризи потребують управління та регулювання, а не ухилення. Традиційне антикризове управління передбачає управлінські механізми «уникнення кризи», превентивне антикризове управління, орієнтоване на оптимізацію кризових процесів, тому передбачає грамотне співвідношення витрат і результатів у процесі кризи зі збереженням життєдіяльності ТОВ «Хінкель-Когут».

Таким чином, є доцільним впровадження превентивного антикризового управління в систему менеджменту ТОВ «Хінкель-Когут», оскільки воно дозволяє вживати своєчасних заходів у відповідь на ранній стадії появи потенційної небезпеки.

Висновки до 3 розділу

За результатами проведеного дослідження виокремлено такі управлінські проблеми у практиці діяльності сучасних підприємств: механічне копіювання закордонних практик управлінської роботи, нераціонально організована структура управління підприємством, низький рівень

інформаційної прозорості для персоналу, підбір кадрів виключно з власних інтересів і родинних зв'язків топ-менеджменту, конфлікти інтересів управлінського персоналу, негнучка структура прийняття управлінських рішень, високий рівень бюрократії управлінських процесів.

При правильній організації і злагодженому функціонуванні механізму вирішення управлінських проблем кожен конкретну проблемну ситуацію можна розв'язати стандартними способами, не зважаючи на те, які вона має прояви та наслідки для діяльності підприємства. Водночас, здійснювати пошук шляхів трансформації підходів до управління підприємствами з метою підвищення ефективності цього процесу потрібно здійснювати безперервно, зважаючи на мінливість середовища функціонування.

Запропоновано напрями підвищення ефективності управління підприємством, що охоплюють: раціональне управління проектами; використання теорії обмежень: ідентифікацію та управління основними обмеженнями в діяльності підприємства; управління змінами: гнучкість та адаптивність до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі; зниження витрат: постійний аналіз і оптимізацію витрат; модернізацію і автоматизацію бізнес-процесів: впровадження новітніх технологій та систем автоматизації; пошук нових способів організації управління підприємством; правильний маркетинг: розуміння потреб споживачів, розробку ефективних маркетингових стратегій і просування продукції на ринку; мотивацію співробітників; більше влади управлінцям на місцях: делегування повноважень та розподіл відповідальності між менеджерами на різних рівнях організаційної структури; залучення інвесторів; підвищення лояльності та ефективності співробітників.

Зазначено, що ТОВ «Хінкель-Когут», яке володіє доволі інформаційним та просунутим сайтом, варто розглянути варіанти налагодження комунікацій з потенційними покупцями через Інтернет, аби вони мали можливість зробити замовлення продукції, поспілкуватись з менеджером та оплатити продукцію.

Для ТОВ «Хінкель-Когут» розвиток інформаційної інфраструктури – це найважливіший інноваційний напрямок. Дуже значною є залежність компанії від правильно вибраної інноваційної технології.

Управління ТОВ «Хінкель-Когут» у ситуації, пов'язаній з геополітичною напруженістю, високими темпами інфляції вимагає від керівників освоєння практичних навичок управління, які дозволять адаптувати систему управління підприємством до кризових умов. Специфіка антикризового управління пов'язана з необхідністю прийняття складних управлінських рішень в умовах обмежених фінансових коштів, великого ступеня невизначеності та ризику.

На нашу думку, оскільки бізнес ТОВ «Хінкель-Когут» здатний генерувати доходи, має додаткові джерела фінансування тощо, ми рекомендуємо застосувати стратегію превентивної санації, спрямовану на комплексне економічне оздоровлення підприємства, з метою його переходу на «траєкторію» сталого розвитку.

ТОВ «Хінкель-Когут» слід використовувати ті підходи, методи та прийоми, в яких фактор впливу суб'єктивного зведений до мінімуму (або зовсім відсутній). ТОВ «Хінкель-Когут» варто розробити необхідні превентивні антикризові рішення та призначити працівників, відповідальних за виконання прийнятих рішень.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПЗИЦІЇ

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі визначено, що управління ефективністю діяльності підприємства є одним з провідних і найважливіших напрямків управлінської системи сьогочасного менеджменту. Управління ефективністю дає змогу забезпечити конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта на ринку, тобто забезпечити йому такий стан, щоб воно могло успішно працювати у жорстких ринкових умовах.

Досліджено, що управління ефективністю слід розглядати як систему, яка має бути органічно з'єднана із загальною системою управління на підприємстві, суть якої полягатиме в тому, щоб максимізувати результати діяльності підприємства за існуючих теперішніх економічних умов. Саме циклічний та різносторонній процес управління ефективністю, що охоплюватиме всі аспекти управління та напрями його діяльності, забезпечить найбільш плідну діяльність підприємству.

У роботі розкрито основні напрями, відповідно до яких здійснюється управління ефективністю діяльності підприємств (маркетинговий, операційний, фінансовий, інвестиційний, інноваційний та управління персоналом), виявлено ключові показники та методи їх оцінки.

Узагальнюючи структуру системи управління підприємством можна виділити її основні чотири підсистеми. Вона включає методологію, структуру, процес і техніку управління.

Досліджуване в роботі ТОВ «Хінкель-Когут» відноситься до м'ясної галузі, організує виробництво оболонки для ковбасних виробів. Обмежуючим фактором для виробництва є сировинна база, а саме забій худоби. Зважаючи на несприятливі тенденції розвитку вітчизняного тваринництва, підприємство переробляє і вітчизняну і закордонну сировину, тим самим балансує сировинні ризики.

Підприємство тривалий час присутнє на ринку, має значну частку експортних поставок, широкий асортимент, який задовольняє вимоги будь-

якого споживача. Потенціал підприємства дозволяє йому проводити відносно стабільну господарську діяльність, яка характеризується сталими обсягами реалізації основної продукції та забезпеченням прибуткової діяльності. Водночас має місце скорочення чистої вартості підприємства, вивільнення працівників, що є передвісником погіршення умов для забезпечення ефективної діяльності.

Оцінювання загальної ефективності підприємства дозволяє зробити наступні висновки: прибутковість підприємства мало пов'язана з обсягами реалізації, залежить від рівня операційних витрат та має спадну динаміку протягом останніх 3-х років; валовий прибуток підприємства визначається рівнем закупівельних цін на сировину; виручка від реалізації продукції в останні 2-а роки не покриває всіх витрат на її створення, прибуток в основному забезпечується перепродажем штучних оболонок; рентабельність операційної діяльності є нижче середньогалузевих показників; основною статтею витрат для підприємства є витрати на сировину, тому центром управління ефективністю є питання логістики – закупок сировини, транспортування, складування; в структурі витрат підвищується частка оплати праці, що є довгостроковим трендом; показники рентабельності капіталу підприємства мають спадну динаміку, що є наслідком постійного зменшення величини прибутку; чиста вартість підприємства зростає, що свідчить про його потенційні можливості.

За результатами проведеного дослідження виокремлено такі управлінські проблеми у практиці діяльності сучасних підприємств: механічне копіювання закордонних практик управлінської роботи, нераціонально організована структура управління підприємством, низький рівень інформаційної прозорості для персоналу, підбір кадрів виключно з власних інтересів і родинних зв'язків топ-менеджменту, конфлікти інтересів управлінського персоналу, негнучка структура прийняття управлінських рішень, високий рівень бюрократії управлінських процесів.

Запропоновано напрями підвищення ефективності управління підприємством, що охоплюють: раціональне управління проектами; використання теорії обмежень: ідентифікацію та управління основними обмеженнями в діяльності підприємства; управління змінами: гнучкість та адаптивність до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі; зниження витрат: постійний аналіз і оптимізацію витрат; модернізацію і автоматизацію бізнес-процесів: впровадження новітніх технологій та систем автоматизації; пошук нових способів організації управління підприємством; правильний маркетинг: розуміння потреб споживачів, розробку ефективних маркетингових стратегій і просування продукції на ринку; мотивацію співробітників; більше влади управлінцям на місцях: делегування повноважень та розподіл відповідальності між менеджерами на різних рівнях організаційної структури; залучення інвесторів; підвищення лояльності та ефективності співробітників.

Зазначено, що ТОВ «Хінкель-Когут», яке володіє доволі інформаційним та просунутим сайтом, варто розглянути варіанти налагодження комунікацій з потенційними покупцями через Інтернет, аби вони мали можливість зробити замовлення продукції, поспілкуватись з менеджером та оплатити продукцію.

Управління ТОВ «Хінкель-Когут» у ситуації, пов'язаній з геополітичною напруженістю, високими темпами інфляції вимагає від керівників освоєння практичних навичок управління, які дозволять адаптувати систему управління підприємством до кризових умов. Специфіка антикризового управління пов'язана з необхідністю прийняття складних управлінських рішень в умовах обмежених фінансових коштів, великого ступеня невизначеності та ризику.

На нашу думку, оскільки бізнес ТОВ «Хінкель-Когут» здатний генерувати доходи, має додаткові джерела фінансування тощо, ми рекомендуємо застосувати стратегію превентивної санації, спрямовану на комплексне економічне оздоровлення підприємства, з метою його переходу на «траєкторію» сталого розвитку.

ТОВ «Хінкель-Когут» слід використовувати ті підходи, методи та прийоми, в яких фактор впливу суб'єктивного зведений до мінімуму (або зовсім відсутній). ТОВ «Хінкель-Когут» варто розробити необхідні превентивні антикризові рішення та призначити працівників, відповідальних за виконання прийнятих рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Адлер О. О., Лесько О. Й. Аналіз господарської діяльності : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ. 2019. 115 с.
2. Аналіз ковбасних виробів в Україні. 2021р. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-kolbasnyh-izdelij-v-ukraine-2020-god-1> (дата звернення 06.09.2025).
3. Бедринець М. Д., Довгань Л. П. Фінанси підприємств : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури. 2018. 292 с.
4. Беззубко Б., Ткаченко М. Особливості формування стратегій українських підприємств під час війни. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 5–6 (78–79). С. 96-102.
5. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications /2022/03/23 /684549/>.
6. Бізнес погіршив оцінки ділової активності через втрати від повномасштабної війни – дані опитування підприємств у листопаді. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/biznes-pogirshiv-otsinki-dilovoyi-aktivnosti-cherez-vtrati-vid-povnomasshtabnoyi-viyni--dani-opituvannya-pidpriyemstv-u-listopadi>.
7. Бочко О. Безпековий механізм підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 3. С. 280-284.
8. Васильєв С. В., Кривонос А. О. Методи підвищення ефективності управління підприємств України в сучасних умовах. *Агросвіт*. 2019. № 9. С. 32-38.
9. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. №182, С. 38-43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-51>.
10. Виробнича діяльність підприємства: сутність та форми організації. URL: <https://studall.org/all3-37734.html>

11. Гарафонова О. І., Купчевський П. О., Ященко І. В. Стратегічний базис управління ефективністю діяльності бізнес-організації в умовах воєнного часу. *Economic Synergy*. 2022. № 4. С. 65-81. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-5> (дата звернення: 24.11.2023)/
12. Герасимяк Н. В., Ковальчук О. В., Даценко В. В. Методичний підхід до оцінювання ефективності маркетингового забезпечення діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. №19. С. 331-336.
13. Гой В. В., Васильєв О. В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2018. №8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/157.pdf.
14. Гонтарева І. В. Підприємництво : підручник. Харків : ХНУ імені В. Н. Карабіна. 2021. 392 с.
15. Гордійчук А. В., Тарасюк М. В. Формування системи управління ризиками підприємства у період післявоєнної відбудови. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.11>
16. Гудзь Т. П., Єгоричева С. Б., Литвинюк М. В. Функціонування підприємств України в умовах війни: аналіз ситуації та економічні очікування. *Науковий вісник. Збірник наукових праць Одеського національного економічного університету*. 2023. №5-6 (306-307). С. 7-15.
17. Гужавіна І. В. Фінансова стратегія та її роль в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4. С. 85-91.
18. Дем'яненко Т. І., Хомутов Д. Г. Формування системи механізму ефективного управління на промислових підприємствах. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 5. С. 81-85.
19. Державна служба статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 13.09.2025).
20. Деркач М. С., Мізіна О. В. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни. *Матеріали Всеукраїнської наукової конференції "Українське сьогодні — 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни"*. Луцьк : ДВНЗ "ДонНТУ", 2022. С. 212-214.

21. Довгань Л. Є., Дудукало Г. О. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/2986> (дата звернення 25.10.2025).
22. Докуніна К. І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36 (1). С. 113-116.
23. Долішня Т. І., Долішній Б. С. Особливості методів оцінки ефективності управління діяльністю підприємства. Електронний ресурс. URL: <http://elar.nung.edu.ua/bitstream/123456789/4610/1/6066p.pdf>
24. Дубей Ю. В. Ефективне управління діяльністю промислових підприємств: системний підхід. *Економічний простір*. 2018. № 132. С. 141-150.
25. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
26. Економіка підприємства : навч. посібник. Уклад. Н. В. Романченко, Т. В. Кожемякіна, К. В. Пічик. Київ : НаУКМА. 2018. 343 с.
27. Економіка підприємства: магістерський курс : навчальний посібник / за ред. проф. А. І. Яковлева, доц. Ларки Л. С. Харків : НТУ «ХП», 2018. 516 с.
28. Економіка та організація підприємницької діяльності : навч. посіб. За заг. ред. д.е.н. Н. В. Сментини. Київ : ФОП Гуляєва В.М. 2019. 320 с.
29. Ефективна економіка. 2020. № 3. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2020/54.pdf.
30. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В. Місце процесу управління проектами в стратегії розвитку підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 8-13.
31. Завдяки урядовій програмі релокації збережено понад 35 тисяч робочих місць. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=a54c8281-02fa-4ced-8b14-3a7ca772a826&title=Zavdiaki>.
32. Кирчата І. М., Кирчатий Ю.В. Проблеми повоєнної відбудови та стратегія розвитку підприємництва. *Проблеми та перспективи розвитку підприєм-*

- ництва*. 2022. № 29. С. 47-55. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2022.29.47>.
33. Коваленко М. В., Фоніна Я. В., Дейнеко К. А. Особливості управління ефективністю діяльності підприємств в умовах економіки України. *Економіка та підприємництво*. 2018. № 4. С. 120-126.
34. Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2023. № 5. С. 134-140.
35. Копчак Ю., Матвеев М., Пугачов В. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. (51). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>.
36. Круглова О. А., Козуб В. О., Козуб С. О. Якість прибутку як індикатор ефективності управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2018. Вип. 28(1). С. 115-119.
37. Кузьменко О. К., Ананенко І. В. Особливості використання адаптивних моделей прогнозування у повоєнний період. *Ефективна економіка*. 2023. (3). DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.3.50>
38. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України : монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ. 2018. 205 с.
39. Левицька І. В. Климчук А. О. Формування стратегії управління персоналом в системі ефективного управління підприємством. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 7-8. С. 68-74.
40. Лисак В. Підвищення ефективності управління промисловими підприємствами на основі реалізації PLM-модуля. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 2. С. 74-84.
41. Лозовський О. М., Гусак К. Ю. Шляхи оптимізації системи менеджменту підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2019/48.pdf.

42. Максименко І. Я., Юношева А. О. Облікове відображення витрат періоду як передумова ефективного управління підприємством. *Економіка та держава*. 2018. № 8. С. 57-59.
43. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13-02. С. 8-13.
44. Матвієнкова О. В. Аналіз сучасних аналітичних методів управління діяльністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 9. С. 415-420.
45. Меліхова Т. О., Чакалова Н. С., Петрова О. С. Удосконалення методичних підходів аудиту доходів від реалізації продукції для ефективного управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 4. С. 54-61.
46. Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: *матеріали-науково-практичної інтернет-конференції* (м. Львів, 13 травня 2022 року). Львів : ЛьвДУВС, 2022. 348 с.
47. Мясников В. О. Адаптивне управління інноваційним потенціалом машинобудівних підприємств: дис. ... кандидата економ. наук: 08.00.04. Харків. 2018. 285 с.
48. Назарко С., Канцур І., Познанська І. Управління людським капіталом в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. №41. DOI: [https:// doi.org/ 10.32782/2524-0072/2022-41-32](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32).
49. Наливайко Т. Л. Ідентифікація понятійно-категоріального апарату адаптивного управління. *Економіка та держава*. 2019. № 9. С. 95-102.
50. Непробивний поліс: що відбувається з воєнним страхуванням в Україні. URL: <https://mind.ua/publications/20245020-neprobivnij-polis-shcho-vidbuvaet-sya-z-voennim-strahuvannyam-v-ukrayini>.
51. Нігуренко А. С. Кризовий менеджмент в умовах війни. *Економіко-правовий розвиток сучасної України: матеріали XI Всеукраїнської наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, що присвячена 25-й річниці з дня заснування Національного університету "Одеська юридична академія"* (м. Одеса, 25 листопада 2022 р.). Одеса, 2022. С. 157-159.

52. Нова програма Уряду дозволить відновити роботу частини бізнесів. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/denys-shmyhal-nova-prohrama-uriadu-dozvolyt-vidnovyty-robotu-chastyny-biznesiv>.
53. Новиченко Л. С. Виробнича програма підприємства: зміст, фактори впливу та порядок формування. *Науковий вісник Національної академії статистики*. 2022. № 1-2. С. 55-60.
54. Одношевна О., Міньковська А., Саванчук Т. Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, 2023. №49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9>.
55. Омельченко А. І. Інтегрований підхід до ситуаційного управління бізнесом в умовах війни. *International Scientific Journal "Internauka", Series: "Economic Sciences"*, 2023. № 2. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-2>
56. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємства :зб. наук. пр.* 2020. № 2 (25). С. 137-145.
57. Організація виробництва : навч. посібник. В. В. Прохорова, О. Ю. Давидова. Харків : Вид-во Іванченка І. С. 2018. 275 с.
58. Організація виробництва : підручник. Круш П. В., Подвігіна В. І., Гулевич В. О. та ін. Київ : Каравела. 2018. 552 с.
59. Організація виробництва: курс лекцій : навч. посіб. для студ. спеціальності 051«Економіка» КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: О. О. Кожемяченко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 233 с.
60. Паршин Ю. І., Паршина О. А. Основи економічного аналізу : навч. посібник. Дніпро : «ФОП Дробязко С. І.». 2020. 180 с.
61. Пахота Н. В. Механізм адаптивного управління організаційною культурою підприємства. *Інтелект XXI*. 2020. № 6. С. 82-85.

62. Паянок Т. М., Савченко А. М., Морозюк А. М. Загальна оцінка фінансового стану підприємства: теоретичні та практичні підходи. *Економіка та держава*. 2020. №12. С. 88-94.
63. Пенська І. О. Організація планування операційної діяльності на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8910> (дата звернення: 24.09.2025).
64. Підприємства. Ковбасні оболонки. URL: <https://agrocatalog.info/ua> (дата звернення 02.10.2025).
65. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 5. С. 100-106.
66. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 435-440.
67. Про внесення змін до Кримінального кодексу України щодо посилення відповідальності за злочини проти основ національної безпеки України в умовах дії режиму воєнного стану: Закон України від 03.03.2022 р. №2112-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2113-20#Text>.
68. Проценко В. М. Науково-теоретичні аспекти формування процесу ефективного управління економічною поведінкою підприємств. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 4. С. 131-137.
69. Прямухіна Н. В., Мокрій О. Г. Теоретичні засади адаптивного управління у аграрній сфері регіону. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуал. питання науки і практики*. 2019. № 6. С. 7-18.
70. Резнік Н. П., Опалат Д. В. Інноваційні методи управління підприємствами з огляду на оцінку їхньої ефективності. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 4. С. 138-147.
71. Резнікова Н., Панченко В. Яке майбутнє очікує на українських біженців? URL: <http://tyzhden.ua/Economics/254562>.

72. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7126> (дата звернення 30.09.2025).
73. Саврас І. З., Томаневич Л. М. Проблеми та особливості застосування антикризових методів управління підприємствами в умовах війни. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. № 69. С. 132-137.
74. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656>.
75. Сазонова Т. О., Єріна В. В. Роль психологічних методів управління у формуванні ефективної діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2020. № 1. С. 103-109.
76. Святненко В. Ю. Використання холістичного маркетингу як умова ефективного управління промисловим підприємством. *ScienceRise*. 2018. № 12. С. 30-35.
77. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 38. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7711>.
78. Сікетіна Н. Г., Іпатова А. П., Овод М. А. Аналіз ефективності використання оборотних активів підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Економічні науки*. 2018. № 47(1323). С. 78-81. URL: vestnik_KhPI_2018_47_Sikietina_Analiz_efektyvnosti.pdf (дата звернення 13.10.2025).
79. Скільки підприємств з початку війни скористалися релокацією: нові цифри від Мінекономіки. URL: [https:// news.dtki.ua/ society/ economics/80140-skilki-pidприємstv-z-pocatku-viini-skoristalisya-relokacijeyu-novi-cifri-vid-minekonomiki](https://news.dtki.ua/society/economics/80140-skilki-pidприємstv-z-pocatku-viini-skoristalisya-relokacijeyu-novi-cifri-vid-minekonomiki).

80. Сотник А. А. Організація комплексного дослідження ефективності господарської діяльності підприємства. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. №2. С. 63-68. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/123456789/7735> (дата звернення 30.09.2025).
81. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70-71. С. 75-82.
82. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 2021. № 25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>
83. Ткачук Г. Ю., Ходаківська М. Д. Методичні засади управління прибутком підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/418.pdf> (дата звернення 15.10.2025).
84. Уряд придумав, як страхувати військові ризики бізнесу. URL: <https://borgexpert.com/news/uriad-prydumav-iaak-strakhuvaty-vijskovy-ryzyky-biznesu>.
85. Фролова Л. Ф., Мельник О. В. Вартість як критерій ефективності управлінських рішень на підприємстві. *Економіка та підприємництво*. 2019. № 43. С. 51-63.
86. Хінкель когут. Натуральні ковбасні оболонки. URL: <http://www.hinkelkogut.com.ua/> (дата звернення 02.11.2025).
87. Череп А. В., Григорович Л. С. Огляд методів оцінки ефективності управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 430-434.
88. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центрально-український науковий вісник. Економічні науки*. 2021. № 6 (39). С. 288-296.
89. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2019. №5. С. 217-226. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-217-226>.

90. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10 (257). С. 100-105.
91. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Випуск 20, частина 3. С. 174-177. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20_3_2018ua/38.pdf (дата звернення 20.11.2025).
92. Bai S., Yelisieiev V. Enterprise management: wartime challenges. *Scientia Fructuosa*. 2023. № 6. S. 64-78.
93. Business Rrelocation – Академія консалтингового бізнесу. URL: <https://www.bca.education/business-relocation/>.
94. LIGA 360. URL: https://liga360.ligazakon.net/?utm_source=biz.ligazakon.net&utm_medium=news&utm_campaign=LIGA360_Corporate5&utm_content=bizpress01&_ga=2.29125436.1048007300.1655706775-316834474.1616917956..
95. Kazak O., Sulyma M. Business transformation in Ukraine during the year of war. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2023. № 1 (11). С. 140-149.
96. Komelina O., Krainiev V. Assessment of the business environment of Ukraine and strategic tasks of enterprise management in martial law. *Економіка і регіон*. 2022. № 1 (84). С. 59-65.
97. Kotlyk A., Gres G. Securing business flexibility in conditions of war in Ukraine. *Scientific journal "Modeling the development of the economic systems"* 2022. Vol. 5. P. 20-24. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-2> № 5(67). С. 100-106. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_67_2018_ukr/17.pdf.
98. Opatska S, Johansen W, Gordon A. Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2024. Vol. 32, Issue 1 <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1468-5973.12513>

99. Shulzhyk Y., Moroz-Rekotova L., Kiptenko V., Lisovska L., Baldzhy, M. Crisis Management of Enterprises and Post-War Reconstruction in Ukraine. *Economic Affairs*, Vol. 68, No. 03, pp. 1689-1695, September 2023. DOI: 10.46852/0424-2513.3.2023.34