

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
10 червня 2025 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 Менеджмент**

на тему: «Проектування підвищення ефективності діяльності підприємства»

Виконав студент 4 курсу, групи УВ-13
РИБАЧУК Михайло Сергійович

(підпис)

Керівник доцент кафедри менеджменту підприємств
**к.е.н., доц.
ШЕНДЕРІВСЬКА Ліна Петрівна**

(підпис)

Рецензент завідувач кафедри економічної кібернетики
д.е.н., проф. БОЯРИНОВА Катерина Олександрівна

(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі
немає цитат та вилучень з праць інших
авторів без відповідних посилань
Студент _____
(підпис)

Київ – 2025 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 Менеджмент**

Освітньо-професійна програма «**Менеджмент і бізнес-адміністрування**»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
18 жовтня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
РИБАЧУКУ Михайлу Сергійовичу**

1. Тема роботи: «Проектування підвищення ефективності діяльності підприємства»

керівник роботи к.е.н., доц. **ШЕНДЕРІВСЬКА Ліна Петрівна**

затверджені наказом по університету від «**26**» травня **2025р. № 1747-с**

2. Термін подання студентом роботи: 06.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності підприємства, інформація про історію створення та розвиток підприємства ТОВ «Вістка», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2022-2024 рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про виробництво продукції за 2022-2024 рр.; статут.форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про виробництво продукції за 2022-2024 рр.; статут.

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- розглянути сутність, показники та методи оцінки ефективності діяльності підприємства
- розкрити роль управлінських практик у підвищенні ефективності підприємства;

б) аналітична частина:

- здійснити загальну характеристику підприємства та аналіз результатів діяльності підприємства;
- оцінити зовнішнє середовище функціонування підприємства щодо сприятливості для підвищення ефективності його діяльності;
- проаналізувати систему управління підприємством та її спроможності забезпечити підвищення ефективності діяльності;

в) рекомендаційна частина:

- розробити проєкт підвищення ефективності діяльності підприємства,
- надати економічне обґрунтування проєкту підвищення ефективності діяльності підприємства.

5. Перелік ілюстративного матеріалу:

1. Організаційна структура управління ТОВ «Вістка».
2. Динаміка фінансових результатів ТОВ «Вістка».
3. Стан основних засобів ТОВ «Вістка».
4. Склад і структура оборотних активів ТОВ «Вістка».
5. Рентабельність продажів ТОВ «Вістка» за 2022-2024 рр.
6. Аналіз ліквідності і фінансової стійкості ТОВ «Вістка».
7. PEST-аналіз зовнішнього середовища.
8. Можливості та обмеження для розвитку ТОВ «Вістка».
9. Порівняння можливих варіантів підвищення ефективності для ТОВ «Вістка».
10. Фінансові результати ТОВ «Вістка» за 2024 рік та за проєктом

6. Дата видачі завдання:

18 жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад оцінювання, підвищення ефективності діяльності підприємства	19.10.2024 – 31.10.2024	виконано
2.	Розгляд теоретичних положень та практичного досвіду оцінювання, підвищення ефективності діяльності підприємства	01.11.2024– 30.11.2024	виконано
3.	Вибір підприємства – бази дослідження, дослідження досвіду та ринкового середовища функціонування підприємства	01.12.2024– 31.12.2024	виконано
4.	Загальна характеристика ТОВ «Вістка», середовища його функціонування	01.01.2025 – 31.01.2025	виконано
5.	Економіко-управлінський аналіз результатів господарської діяльності підприємства ТОВ «Вістка»	01.02.2025 – 28.02.2025	виконано
6.	Діагностика наявної системи управління ТОВ «Вістка»	01.03.2025 – 31.03.2025	виконано
7.	Розроблення проекту з підвищення ефективності діяльності підприємства ТОВ «Вістка»	01.04.2025 – 30.04.2025	виконано
8.	Обґрунтування ефективності реалізації запропонованого проекту	01.05.2025 – 25.05.2025	виконано
9.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2025 – 30.05.2025	виконано

Студент _____ Михайло РИБАЧУК

Керівник дипломної роботи _____ Ліна ШЕНДЕРІВСЬКА

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Проектування підвищення ефективності діяльності підприємства» містить 92 сторінки, 28 таблиць, 6 рисунків. Перелік посилань нараховує 43 найменувань.

Метою дипломної роботи є обґрунтування напрямів підвищення ефективності діяльності ТОВ «Вістка» шляхом аналізу його фінансово-господарського стану та впровадження сучасних управлінських і цифрових рішень.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність ТОВ «Вістка».

Предметом дослідження є процеси формування, оцінювання та підвищення ефективності господарської діяльності підприємства в умовах ринкової економіки, зокрема управлінські, фінансові та організаційні аспекти функціонування ТОВ «Вістка».

База дослідження – ТОВ «Вістка».

Методи дослідження економіко-статистичний, графічний, PEST- і SWOT-аналіз, економіко-математичне моделювання та порівняльний аналіз.

Результати роботи. У результаті виконання дипломної роботи було досліджено теоретичні основи оцінювання ефективності діяльності підприємства, проведено всебічний аналіз фінансово-господарського стану ТОВ «Вістка» за 2022–2024 роки та виявлено ключові проблеми. Обґрунтовано доцільність впровадження BAS CRM-системи та інших управлінських рішень.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. На основі проведеного аналізу сформульовано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема в частині цифровізації, вдосконалення системи мотивації персоналу.

Результати впровадження досліджень. Розрахунки та аналітичні дані, викладені у роботі, були схвалені керівництвом підприємства й можуть бути використані при реалізації інвестиційного проекту на практиці.

Ключові слова: управління, фінансовий аналіз, рентабельність, інвестиції, BAS CRM, цифровізація, окупність, економічна діагностика.

ABSTRACT

The thesis titled “Designing the Improvement of Enterprise Efficiency on the Example” consists of 92 pages, 28 tables, and 6 figures. The list of references includes 43 sources.

The aim of the thesis is to substantiate the directions for improving the efficiency of LLC "Vistka" through the analysis of its financial and economic performance and the implementation of modern managerial and digital solutions.

The object of the research is the economic activity of LLC “Vistka”.

The subject of the research is the processes of forming, evaluating, and improving the efficiency of enterprise activity in a market economy, in particular the managerial, financial, and organizational aspects of the functioning of LLC “Vistka”.

Research base – LLC “Vistka”.

Research methods include economic-statistical analysis, graphical method, PEST and SWOT analysis, economic-mathematical modeling, and comparative analysis.

Research results. The thesis explores the theoretical foundations of assessing enterprise efficiency, conducts a comprehensive analysis of the financial and economic performance of LLC “Vistka” for 2022–2024, and identifies key problems. The feasibility of implementing the BAS CRM system and other managerial solutions is substantiated.

Recommendations for practical application. Based on the analysis, practical recommendations have been developed to improve the efficiency of the enterprise, particularly in the areas of digitalization, enhancement of the personnel motivation system, cost optimization, and organizational structure improvement.

Implementation results. The calculations and analytical data presented in the thesis were approved by the enterprise management and can be used in the practical implementation of the investment project.

Keywords: *management, financial analysis, profitability, investments, BAS CRM, digitalization, payback, economic diagnostics.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1 Сутність, показники та методи оцінки ефективності діяльності підприємства	11
1.2 Роль управлінських практик у підвищенні ефективності підприємства.....	20
Висновки до розділу 1	29
2 АНАЛІЗ ВНУТРІШНІХ І ЗОВНІШНІХ ЧИННИКІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	31
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз результатів діяльності .	31
2.2. Оцінка зовнішнього середовища функціонування підприємства щодо сприятливості для підвищення ефективності його діяльності.....	43
2.3. Аналіз системи управління підприємством та її спроможності забезпечити підвищення ефективності діяльності.....	54
Висновки до розділу 2.....	62
3 ПРОЄКТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВІСТКА» НА ЗАСАДАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	65
3.1. Напрями підвищення ефективності діяльності підприємства	65
3.2 Економічне обґрунтування проєкту підвищення ефективності діяльності підприємства	77
Висновки до розділу 3.....	84
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88

ВСТУП

Сучасні економічні умови в Україні характеризуються високим рівнем нестабільності, постійними трансформаціями в системі регулювання бізнесу, змінами у споживчих пріоритетах та динамічним розвитком цифрових технологій. У поєднанні з факторами воєнного стану, змінами логістичних ланцюгів, загостренням конкурентної боротьби та інфляційними процесами ці умови ставлять перед підприємствами принципово нові виклики. Водночас саме в таких умовах підвищується значущість ефективності функціонування суб'єктів господарювання як критерію їхньої життєздатності, конкурентоспроможності та здатності до сталого розвитку.

У цьому контексті на особливу увагу заслуговує діяльність підприємств малого та середнього бізнесу, які, незважаючи на обмеженість ресурсів, повинні забезпечити високу адаптивність, здатність до стратегічного оновлення, мінімізацію витрат і гнучке реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Серед таких підприємств — ТОВ «Вістка», яке здійснює господарську діяльність у сфері видавничих, рекламних і поліграфічних послуг. В умовах динамічного середовища та значного тиску з боку конкурентів підприємство змушене постійно вдосконалювати свою управлінську систему, модернізувати основні засоби, оптимізувати використання ресурсів і впроваджувати цифрові рішення.

Підвищення ефективності діяльності підприємства потребує не лише аналітичного розуміння його внутрішнього стану, а й комплексної оцінки зовнішніх впливів, глибокого аналізу організаційно-управлінських механізмів, виявлення слабких місць і розробки практичних шляхів вдосконалення. Ефективність не зводиться лише до показників прибутковості чи рентабельності — вона охоплює такі аспекти, як продуктивність праці, ефективність управління персоналом, раціональність використання матеріальних і фінансових ресурсів, адаптивність до зовнішніх викликів і спроможність до інновацій.

З огляду на це, тема дипломної роботи, присвячена вивченню особливостей підвищення ефективності функціонування підприємства на

прикладі ТОВ «Вістка», є актуальною. Робота поєднує теоретичні засади оцінки ефективності з прикладним аналізом фактичної діяльності підприємства, що дає змогу не лише діагностувати існуючі проблеми, а й запропонувати конкретні заходи щодо їх усунення.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність ТОВ «Вістка» як суб'єкта підприємництва в умовах сучасного ринку.

Предмет дослідження становлять управлінські, організаційні, ресурсні та фінансові аспекти забезпечення ефективності діяльності підприємства.

Метою дипломної роботи є теоретичне обґрунтування та практичне дослідження шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема через вдосконалення управлінської системи, підвищення продуктивності праці, оптимізацію витрат.

Для досягнення мети в роботі поставлено та вирішено такі завдання:

- охарактеризувати поняття ефективності діяльності підприємства, проаналізувати основні підходи до її вимірювання та показники оцінки;
- вивчити сучасні управлінські практики, що сприяють підвищенню результативності функціонування підприємств;
- провести аналіз фінансово-господарського стану ТОВ «Вістка», оцінити ефективність використання його ресурсів (трудових, матеріальних, фінансових);
- дослідити вплив зовнішнього середовища на підприємство, виявити сильні та слабкі сторони його управлінської системи;
- обґрунтувати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «Вістка» з урахуванням сучасних тенденцій управління.

У процесі написання роботи використано комплекс методів дослідження, зокрема: аналіз і синтез, графічне моделювання, фінансовий аналіз, порівняльний та структурно-логічний аналіз, SWOT-аналіз, статистичні методи та метод експертних оцінок.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що сформульовані рекомендації можуть бути використані керівництвом ТОВ «Вістка» для вдосконалення системи управління, оптимізації витрат, підвищення внутрішньої

ефективності та забезпечення стабільного розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Таким чином, тема дипломної роботи є актуальною як з науково-теоретичного, так і з практичного погляду, оскільки відповідає сучасним викликам і потребам українського бізнесу в умовах трансформаційної економіки.

Апробація. Основні результати дипломної роботи представлено у тезах доповіді:

Рибачук М. С., Шендерівська Л. П. Напрями підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах цифровізації економіки. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: збірник тез доповідей VI Міжнародної -науково-практичної конференції (Київ, 24 квітня 2025 р.). Київ, 2025. С. 117-118.

URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329460>

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, показники та методи оцінки ефективності діяльності підприємства

Підвищення ефективності діяльності підприємства означає оптимізацію використання ресурсів для досягнення кращих результатів. Воно передбачає зростання продуктивності праці, підвищення якості продукції, зниження витрат, підвищення оперативності виробництва/надання послуг і покращення фінансових показників. Основна мета підвищення ефективності полягає у створенні конкурентних переваг, забезпеченні стабільного розвитку і зростанні прибутковості. В умовах Індустрії 5.0 пріоритезується сталий розвиток, тому компаніям важливо досягати економічної, соціальної та екологічної ефективності. Це досягається завдяки системному впровадженню інновацій, автоматизації виробничих процесів, раціональному управлінню персоналом і стратегічному плануванню, і загалом побудові ефективної системи менеджменту. Ефективне підприємство здатне швидко адаптуватися до змін у мінливому, турбулентному ринковому середовищі, використовувати нові можливості та мінімізувати ризики, що робить його стійким і успішним у довгостроковій перспективі [1].

У статті, опублікованій у журналі "Modern Economics", зазначається, що ефективність є основною ознакою успішного функціонування суб'єктів підприємництва в умовах сучасного мінливого зовнішнього середовища. В умовах жорсткої конкуренції, швидкої технологічної еволюції та нестабільності ринків підприємства змушені постійно адаптуватися до нових викликів, щоб залишатися прибутковими та зберігати конкурентні позиції [2].

Ефективність підприємства визначається співвідношенням між отриманими результатами і витраченими ресурсами, що включають матеріальні, трудові та фінансові складові.

Ефективність діяльності підприємства оцінюється за допомогою різноманітних показників, які відображають різні аспекти його функціонування та

дозволяють комплексно аналізувати результати господарської діяльності. Важливо враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на ефективність, а також використовувати інтегральний підхід для отримання об'єктивної оцінки.

Згідно з дослідженням В. Г. Онокало, ефективність діяльності підприємства не може бути оцінена лише за одним показником, оскільки кожен із них висвітлює окрему сферу функціонування компанії. Тому автор пропонує використовувати комплексну систему показників, яка дозволяє всебічно аналізувати стан підприємства та визначати потенційні напрями для його розвитку [3].

Першим ключовим елементом такої системи є оцінка ефективності використання робочої сили, що включає продуктивність праці, середній рівень заробітної плати та коефіцієнт використання робочого часу. Ці показники дозволяють визначити, наскільки ефективно підприємство використовує кадровий потенціал та чи є потреба у додаткових заходах щодо підвищення мотивації персоналу.

Наступним важливим компонентом є ефективність використання засобів і предметів праці, що включає фондівіддачу, коефіцієнт оновлення основних засобів та рівень зносу обладнання. Високі показники зносу або низький рівень фондівіддачі можуть свідчити про необхідність модернізації виробництва або впровадження нових технологій для підвищення продуктивності.

Основні формули для розрахунку показників оцінки ефективності діяльності підприємства:

Продуктивність праці:

$$Пп = В / Ч \quad (1.1)$$

де Пп – продуктивність праці;

В – обсяг виробленої продукції, грн;

Ч – середньооблікова чисельність працівників, осіб [11].

Середня заробітна плата:

$$З_{\text{сер}} = \Phi_{\text{ЗП}} / Ч \quad (1.2)$$

де $З_{\text{сер}}$ – середня заробітна плата;

$\Phi_{\text{ЗП}}$ – фонд заробітної плати;

$Ч$ – середньооблікова чисельність працівників [11].

Коефіцієнт використання робочого часу:

$$К_{\text{рч}} = \text{Факт. фонд часу} / \text{План. фонд часу} \quad (1.3)$$

де $К_{\text{рч}}$ – коефіцієнт використання робочого часу [8].

Фондовіддача:

$$\Phi_{\text{в}} = В / С_{\text{ос}} \quad (1.4)$$

де $\Phi_{\text{в}}$ – фондовіддача;

$В$ – обсяг реалізованої продукції, грн;

$С_{\text{ос}}$ – середньорічна вартість основних засобів, грн [11].

Коефіцієнт оновлення основних засобів:

$$К_{\text{оновл}} = \text{Онов} / \text{Окін} \times 100\% \quad (1.5)$$

де Онов – вартість нових основних засобів;

Окін – вартість основних засобів на кінець періоду [11].

Рівень зносу основних засобів:

$$К_{\text{зносу}} = З_{\text{ос}} / \text{Пос} \times 100\% \quad (1.6)$$

де $З_{\text{ос}}$ – сума зносу;

Пос – первісна вартість основних засобів [4].

Також до комплексної оцінки ефективності входять показники управління та організації, які характеризують ефективність внутрішніх бізнес-процесів, швидкість прийняття рішень, рівень організації праці та якість взаємодії між підрозділами підприємства. Від правильного управління залежить не лише загальна ефективність підприємства, а й рівень його конкурентоспроможності на ринку.

Коефіцієнт управлінських витрат:

$$К_{\text{упр}} = В_{\text{упр}} / В \quad (1.7)$$

де $К_{\text{упр}}$ — частка управлінських витрат у загальних витратах;

$В_{\text{упр}}$ — загальні адміністративно-управлінські витрати, грн;

V — загальний обсяг реалізованої продукції, грн [8].

Рівень забезпеченості управлінським персоналом:

$$K_{кер} = (Ч_{кер} / Ч_{заг}) \times 100\% \quad (1.8)$$

де $K_{кер}$ — частка управлінського персоналу в загальній чисельності працівників;

$Ч_{кер}$ — чисельність керівного складу;

$Ч_{заг}$ — загальна чисельність персоналу.

Коефіцієнт делегування повноважень:

$$K_{дел} = (КП_{ср} / КП_{заг}) \times 100\% \quad (1.9)$$

де $K_{дел}$ — частка повноважень, делегованих середньому рівню управління;

$КП_{ср}$ — кількість рішень, ухвалених менеджментом середньої ланки;

$КП_{заг}$ — загальна кількість управлінських рішень [5].

Дослідження підкреслює важливість аналізу технічної та технологічної ефективності, яка включає рівень автоматизації виробничих процесів, впровадження інноваційних рішень та енергоефективність. Висока технологічна ефективність дозволяє підприємству зменшити витрати, підвищити якість продукції та скоротити терміни виробництва. Це особливо актуально у контексті економії витрат матеріальних, енергетичних ресурсів, що відповідає нагальній адженді - дотриманню концепції сталого розвитку.

Крім того, автор наголошує на необхідності врахування показників, пов'язаних із ринковими умовами, таких як конкуренція, попит і пропозиція. Аналіз ринкового середовища дає змогу оцінити позицію підприємства відносно конкурентів, визначити рівень задоволеності споживачів та адаптувати стратегію розвитку відповідно до змін на ринку [2].

Автори підкреслюють, що оцінка ефективності підприємства не може обмежуватися лише фінансовими показниками, такими як прибутковість або рентабельність, оскільки ці показники відображають лише кінцевий результат, а не процес досягнення цього результату. Тому необхідний системний підхід, який передбачає всебічний аналіз діяльності підприємства, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на його роботу [2].

Далі на рисунку 1.1 розглянемо, внутрішні фактори що впливають на ефективність підприємства

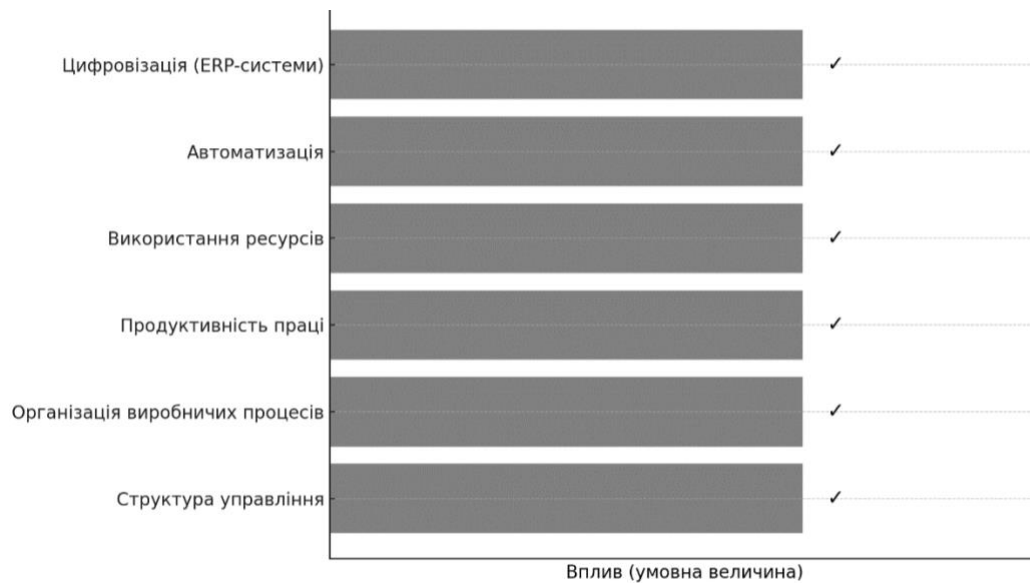


Рисунок 1.1 — Внутрішні фактори впливу на ефективність підприємства
Джерело: складено автором

Зовнішні фактори включають рівень конкуренції на ринку, економічну ситуацію в країні, доступ до фінансування, державну політику, зміну споживчих уподобань, інноваційні тенденції у галузі та технологічні прориви. В умовах глобалізації та цифрової трансформації компанії повинні швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі, використовуючи стратегічне планування та аналітику великих даних (Big Data) для прийняття управлінських рішень.

Оцінка ефективності підприємства має бути комплексною та включати економічні, фінансові, соціальні, технологічні та екологічні аспекти. Наприклад, у сучасних умовах важливим фактором є рівень екологічної ефективності бізнесу, що передбачає мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище, оптимізацію використання енергоресурсів та дотримання принципів сталого розвитку.

Таким чином, автори статті роблять висновок, що застосування системного підходу до оцінки ефективності діяльності підприємства дозволяє не лише отримати об'єктивну картину його стану, а й розробити стратегії підвищення

конкурентоспроможності, зменшення витрат, оптимізації ресурсного використання та створення додаткової цінності для клієнтів і партнерів [6].

Методи оцінки ефективності діяльності підприємства включають різноманітні підходи, що дозволяють отримати всебічну картину його роботи. Одним із основних методів є фінансовий аналіз, який передбачає використання фінансових коефіцієнтів, таких як рентабельність, ліквідність, платоспроможність та ефективність використання капіталу. Цей метод дозволяє визначити, наскільки ефективно підприємство управляє своїми фінансами та ресурсами, чи здатне воно генерувати прибуток і покривати свої зобов'язання [7].

Коефіцієнт рентабельності продажів:

$$R_p = (\text{Пчист} / \text{В}) \times 100\% \quad (1.10)$$

де R_p — рентабельність продажів, %;

Пчист — чистий прибуток, грн;

В — виручка від реалізації продукції, грн [11].

Коефіцієнт поточної ліквідності:

$$K_{\text{лікв}} = \text{ОА} / \text{ПО} \quad (1.11)$$

де $K_{\text{лікв}}$ — коефіцієнт ліквідності;

ОА — оборотні активи, грн;

ПО — поточні зобов'язання, грн [11].

Коефіцієнт загальної платоспроможності:

$$K_{\text{плат}} = (\text{ВА} + \text{ОА}) / \text{З} \quad (1.12)$$

де $K_{\text{плат}}$ — коефіцієнт платоспроможності;

ВА — необоротні активи;

ОА — оборотні активи;

З — загальна сума зобов'язань [8].

Рентабельність власного капіталу:

$$R_{\text{вк}} = (\text{Пчист} / \text{ВК}) \times 100\% \quad (1.13)$$

де $R_{\text{вк}}$ — рентабельність власного капіталу;

Пчист — чистий прибуток;

ВК — середньорічний власний капітал [8].

Іншим методом є аналіз продуктивності праці, який оцінює рівень використання трудових ресурсів. Для цього проводиться порівняння обсягу виробленої продукції з витратами праці, що дозволяє визначити, наскільки ефективно використовується робочий час, а також які внутрішні процеси чи організаційні фактори можуть бути покращені для підвищення загальної результативності. Високий рівень продуктивності праці свідчить про ефективну організацію роботи та оптимізацію виробничих процесів [3].

Іншим важливим показником є витрати праці на одиницю продукції, що дозволяє визначити, наскільки ефективно використовуються людські ресурси. Чим менше часу потрібно для виробництва одиниці продукції, тим вища ефективність роботи.

Залежно від характеру виробництва та організаційних процесів підприємства, підвищення продуктивності праці може досягатися через різні методи. Одним із основних є вдосконалення технологічних процесів, зокрема автоматизація та впровадження нових технологій, що дозволяє зменшити час виробництва, підвищити точність і знизити витрати. Крім того, продуктивність праці можна підвищити за рахунок кращої організації робочих місць, розвитку кваліфікації працівників, поліпшення мотивації персоналу, впровадження ефективних методів управління та зниження рівня втрат на виробництві.

Високий рівень продуктивності праці є важливим індикатором того, що підприємство добре організувало свою діяльність, оптимізувало використання робочого часу та ресурсів і знаходиться на шляху до більш ефективного ведення бізнесу. Тому регулярний аналіз продуктивності праці допомагає не лише оцінити поточний стан справ на підприємстві, але й виявити можливості для подальшого розвитку та вдосконалення процесів [9].

Також застосовується метод порівняльного аналізу, коли показники підприємства порівнюються з аналогічними даними інших компаній або з галузевими стандартами. Це дозволяє визначити, чи є підприємство конкурентоспроможним на ринку та виявити сфери, в яких воно може покращити свої показники [3].

Метод економічного додаткового ефекту включає оцінку результатів діяльності підприємства в контексті створення додаткової вартості. За цим методом вираховується різниця між витратами і доходами, що дозволяє визначити реальний внесок підприємства в економіку.

Оцінка ефективності діяльності може також включати використання методів статистичного аналізу, таких як кореляційний та регресійний аналіз. Ці методи дозволяють визначити взаємозв'язок між різними змінними та передбачити майбутні тенденції на основі історичних даних.

Застосування цих методів дозволяє не тільки оцінити поточну ефективність діяльності підприємства, а й розробити стратегії для підвищення продуктивності, зниження витрат та поліпшення конкурентних переваг [10].

Кореляційний аналіз використовується для виявлення сили та напрямку зв'язку між двома або більше змінними. Він дозволяє встановити, чи є залежність між рівнем витрат і обсягом виробництва або між рівнем зарплати та продуктивністю праці. За допомогою коефіцієнта кореляції можна визначити, наскільки сильно одна змінна змінюється разом із іншою. Якщо кореляція близька до 1 або -1, це свідчить про сильний зв'язок між змінними, а якщо кореляція близька до 0, зв'язок є слабким або його немає. Це дозволяє керівництву підприємства краще зрозуміти, які фактори можуть позитивно або негативно впливати на ефективність і на що потрібно зосередити увагу для покращення діяльності [3].

Коефіцієнт кореляції розраховується за формулою [11]:

$$r = \frac{n\sum ty - \sum t \sum y}{\sqrt{[n\sum t^2 - (\sum t)^2] \cdot [n\sum y^2 - (\sum y)^2]}} \quad (1.14)$$

де n - кількість періодів;

t - номер періоду (факторна ознака);

y - результативна ознака.

Регресійний аналіз є більш складним методом, який дозволяє не лише виявити кореляцію, але й визначити причинно-наслідкові зв'язки між змінними. Він використовується для моделювання залежностей між залежною змінною

(наприклад, прибутком або продуктивністю) та незалежними змінними (такими як витрати, інвестиції в технології, рівень заробітної плати тощо). Регресійний аналіз допомагає з'ясувати, як зміна одного або кількох факторів впливає на результативність підприємства, і в якій пропорції ці зміни відображаються на кінцевому результаті.

Застосування регресійного аналізу дозволяє підприємству не лише оцінити поточні ефективність і результативність, а й передбачити майбутні зміни. Наприклад, за допомогою регресійної моделі можна спрогнозувати, як зміняться фінансові показники підприємства при зміні ціни на продукцію або при зміні рівня витрат. Це дає можливість підприємству адаптувати свою стратегію, оптимізувати виробничі процеси та управляти ризиками.

Ці статистичні методи також дозволяють провести аналіз на великих масивах даних, що є особливо корисним в умовах, коли підприємства працюють у швидкозмінному середовищі або на висококонкурентних ринках. Вони допомагають визначити приховані тенденції і закономірності, які можуть бути не очевидними на перший погляд, і на основі цього формувати стратегії для покращення діяльності підприємства в майбутньому [12].

Аналізуючи множину показників для оцінювання ефективності діяльності підприємства, Д. Саричев, висновує про такі підходи: ресурсний, витратний, ресурсно-витратний та цільовий. Зокрема, останній підхід передбачає оцінку ефективності через рівень досягнення цільових параметрів діяльності господарюючого суб'єкта [24]: рівень виконання плану з виробництва продукції, рівень виконання плану з продажу продукції, рівень виконання плану з чистого прибутку підприємства; частка підприємства на ринку. Тобто, в основі запропонованої групи показників - основні результати діяльності, які визначають можливості підприємства до подальшого розвитку та його конкурентоздатність, що визначається ринковою часткою компанії. У розвиток цієї системи показників, науковці [13] пропонують ще один - коефіцієнт виконання змінних витрат. Цей показник враховує як інфляційний чинник, так і зміну підходів до формування якості продукції.

Окрім того, що ефективність можна оцінити у контексті використання різних видів ресурсів: основних засобів, оборотних активів, трудових ресурсів, матеріальних та нематеріальних ресурсів, для узагальнюючої характеристики ефективності діяльності. вчені пропонують такі оціночні показники [13]: рентабельність діяльності, витрати на 1 одиницю виготовленої продукції, витрати на 1 грн товарної продукції, рентабельність продажу, рентабельність виробництва.

1.2 Роль управлінських практик у підвищенні ефективності підприємства

Управлінські практики відіграють ключову роль у підвищенні ефективності підприємства, оскільки саме від якості управління залежить, наскільки раціонально використовуються ресурси, оптимізуються бізнес-процеси та реалізуються стратегічні цілі.

Одним із важливих аспектів є стратегічне управління, яке визначає довгострокові орієнтири розвитку підприємства, розробляє план дій для досягнення поставлених цілей та передбачає методи адаптації до змін на ринку. Від ефективності стратегічного планування залежить здатність підприємства утримувати конкурентні переваги, оптимізувати витрати та максимально використовувати свої сильні сторони [14].

Не менш важливим елементом є організаційне управління, яке передбачає оптимізацію внутрішніх процесів, структурування роботи підприємства та забезпечення чіткої взаємодії між підрозділами. Коли організаційна структура побудована ефективно, забезпечується швидкість прийняття рішень, а також зростає гнучкість компанії, що дозволяє адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Водночас, вдосконалення внутрішніх комунікацій та чітке визначення ролей і відповідальності сприяють зниженню витрат часу і ресурсів, а також покращенню загальної ефективності [15].

Управлінські практики, що орієнтовані на розвиток людського капіталу, є одними з найбільш значущих для підвищення ефективності бізнесу. Нижче на рисунку 1.2 представлена графічна схема, яка відображає ключові елементи

розвитку людського капіталу.

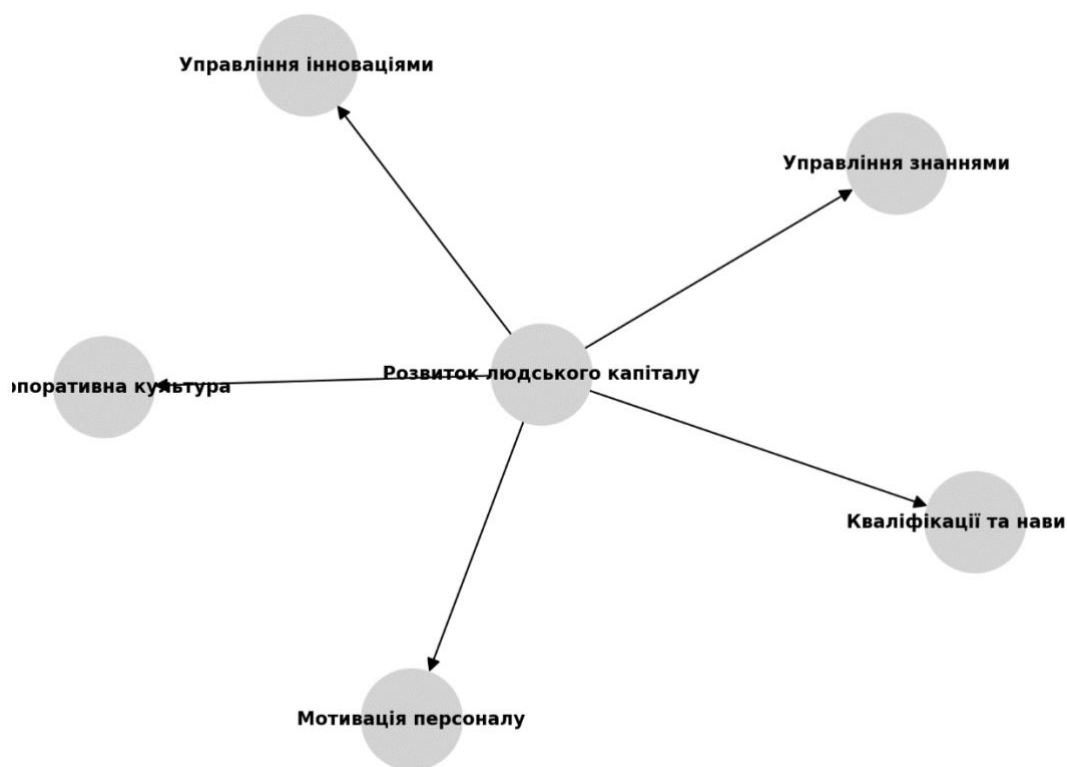


Рисунок 1.2 — Ключові елементи розвитку людського капіталу

Джерело: побудовано автором

Якщо персонал мотивований і має всі необхідні інструменти для виконання своїх обов'язків, це дозволяє підприємству досягати високих результатів за рахунок оптимізації робочих процесів і підвищення продуктивності праці.

Особливо важливою є роль лідерства в управлінських практиках. Лідери, які здатні ефективно управляти змінами, розвивати команду, вести за собою співробітників і підтримувати мотивацію, створюють сприятливе середовище для розвитку підприємства. Сучасні підходи до управління передбачають гнучкість, здатність швидко реагувати на виклики, і, зокрема, застосування методів лідерства, що орієнтовані на участь працівників у прийнятті рішень, делегування відповідальності та сприяння розвитку комунікацій.

Окрім того, важливими інструментами ефективного управління є системи

моніторингу та оцінки результативності, що дозволяють постійно аналізувати виконання планів, порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями та оперативно коригувати діяльність підприємства. Впровадження таких систем забезпечує постійний зворотний зв'язок і дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі.

Загалом, ефективні управлінські практики сприяють оптимізації ресурсів, підвищенню продуктивності, зменшенню витрат і, як наслідок, підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства. Кожен аспект управління, будь то стратегічне планування, організація роботи, розвиток персоналу чи лідерство, має безпосередній вплив на досягнення високих результатів і сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Управлінські практики є основою підвищення ефективності підприємства, оскільки від їхньої якості залежить не тільки правильне використання ресурсів, а й оптимізація всіх внутрішніх процесів, що в сукупності дає змогу підприємству досягати своїх стратегічних цілей. Кожен аспект управління має бути продуманий так, щоб забезпечити максимальну віддачу від використаних ресурсів, мінімізувати втрати, знижувати витрати та підвищувати продуктивність. Важливим складником цього процесу є стратегічне управління, яке є своєрідною дорожньою картою для розвитку підприємства на тривалу перспективу. Стратегічне управління передбачає формулювання чітких довгострокових орієнтирів для компанії, визначення її місії та бачення, а також розробку конкретних планів, що забезпечують досягнення цих цілей.

Ефективність стратегічного управління залежить від здатності підприємства швидко адаптуватися до змін на ринку, передбачати можливі ризики та використовувати можливості для зростання. Тому стратегічне планування включає в себе не лише визначення цілей, але й методи адаптації до змін у зовнішньому середовищі, таких як економічні, технологічні та соціальні зміни, що можуть впливати на підприємство. Важливу роль в цьому процесі відіграє аналіз конкурентного середовища, який дає змогу оцінити сильні та слабкі сторони підприємства у порівнянні з конкурентами, а також виявити можливості для

зростання на ринку.

Як зазначає Валерій Тертичка, стратегічне управління є не тільки плануванням, але й встановленням механізмів взаємодії підприємства з його зовнішнім середовищем, що включає в себе вивчення ринкових умов, виявлення потреб і переваг споживачів, а також здатність швидко реагувати на нові тенденції та виклики. Від ефективності розробленої стратегії залежить здатність підприємства утримувати свої конкурентні переваги, максимально використовувати свої сильні сторони і зменшувати вплив зовнішніх загроз, таких як економічна нестабільність чи зміни в законодавчому полі. Водночас, стратегічне управління дозволяє здійснювати правильний розподіл ресурсів, що є критичним для забезпечення сталого зростання підприємства в умовах конкурентної боротьби [16].

Крім того, стратегічне управління включає в себе постійне коригування курсу підприємства на основі аналізу результатів виконання стратегічних планів, що дозволяє своєчасно коригувати дії у відповідь на зміни ринку та внутрішніх умов. Саме тому стратегічне управління вимагає системного підходу, вміння комбінувати довгострокові цілі з гнучкими методами, що дозволяють підприємству залишатися конкурентоспроможним у динамічному та часто непередбачуваному ринковому середовищі [17].

Організаційне управління є надзвичайно важливим для підвищення ефективності підприємства, оскільки воно визначає, як організовані всі внутрішні процеси та взаємодія між підрозділами. Суть організаційного управління полягає у створенні такої структури підприємства, яка дозволяє максимально ефективно використовувати наявні ресурси, знижувати рівень бюрократії та покращувати комунікацію. В першу чергу важливою є чітка організаційна структура, яка передбачає чітке розподілення ролей, функцій та відповідальностей серед співробітників, що дає змогу ефективно управляти процесами на всіх рівнях компанії.

Організаційна структура має бути гнучкою та адаптивною до змін зовнішнього середовища. Вона повинна бути здатною швидко реагувати на зміну

ринкових умов, технологічних інновацій чи змін у попиті на продукцію. Коли структура підприємства гнучка, це дає змогу оперативно реагувати на зміни, швидко ухвалювати рішення та впроваджувати нові стратегії. Завдяки цьому підприємство може скорочувати час на прийняття рішень, що є критичним у динамічних ринкових умовах.

Ефективне організаційне управління також передбачає створення ефективних механізмів комунікації між підрозділами та співробітниками на всіх рівнях. Вдосконалення внутрішніх комунікацій дозволяє знизити ризики недорозумінь, пришвидшити обмін інформацією та забезпечити більш злагоджену роботу між підрозділами. Комунікаційні процеси повинні бути прозорими, що дозволяє всім членам команди отримувати необхідну інформацію для ухвалення рішень, а також сприяє ефективній командній роботі.

Ще одним важливим аспектом є чітке визначення ролей і відповідальностей. Коли кожен співробітник чітко розуміє свої обов'язки та межі відповідальності, це дозволяє уникнути конфліктів і дублювання зусиль. Кожен підрозділ чи відділ, знаючи свої завдання, може фокусуватися на досягненні власних цілей без зайвих відволікань, що знижує витрати часу і ресурсів на неефективні дії. У результаті, це сприяє покращенню загальної ефективності підприємства.

Як зазначає О. Удалих, успіх діяльності підприємства значною мірою залежить від того, наскільки ефективно організовано управління. Успішне організаційне управління не лише визначає структуру підприємства, але й впливає на спосіб управління проектами, використання теорії обмежень та ефективне управління змінами. Управління проектами допомагає зосередити увагу на досягненні конкретних цілей, ефективно використовувати ресурси та планувати діяльність з урахуванням обмежень часу та бюджету. Водночас, правильне управління змінами дозволяє підприємству адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх змін, забезпечуючи стабільність і постійне зростання навіть в умовах економічної нестабільності. Системи моніторингу та оцінки результативності є ключовими інструментами для забезпечення високої ефективності управління

підприємством. Вони дозволяють здійснювати постійний аналіз виконання планів та порівнювати фактичні результати з поставленими цілями. Це важливо, оскільки дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників і коригувати діяльність підприємства для досягнення намічених результатів. У процесі моніторингу здійснюється збір та обробка даних, які відображають як загальну діяльність компанії, так і конкретні аспекти, такі як фінансові показники, продуктивність праці, ефективність використання ресурсів, якість продукції чи послуг [18].

Одним із основних завдань таких систем є забезпечення зворотного зв'язку між усіма рівнями управління. Вони дозволяють керівництву підприємства отримувати актуальну інформацію про стан справ у реальному часі, що дає можливість оперативно реагувати на зміни. Це особливо важливо в умовах динамічних змін на ринку чи зовнішніх економічних коливань, коли кожен день може мати вирішальне значення для ефективності роботи компанії.

Впровадження таких систем також дозволяє здійснювати порівняння між фактичними результатами і попередньо визначеними планами чи стандартами, що дозволяє швидко виявляти проблеми та коригувати їх на ранніх етапах. Наприклад, якщо знижується рівень продажів або збільшується витрати на виробництво, система моніторингу може негайно попередити керівництво про ці зміни, що дозволяє вжити відповідних заходів [19].

Ці системи також дозволяють проводити детальний аналіз не тільки досягнутих результатів, але й причин, що призвели до відхилень від запланованих показників. Таке розуміння дає можливість не лише усувати проблеми в короткостроковій перспективі, а й удосконалювати стратегії та плани підприємства в довгостроковій. Важливо, що ці системи допомагають не лише у виявленні проблем, але й у формуванні рекомендацій щодо поліпшення процесів.

Крім того, сучасні технології дозволяють автоматизувати більшість процесів моніторингу, що значно знижує час і зусилля, які витрачаються на аналіз даних. Системи на базі інформаційних технологій можуть інтегрувати різні джерела даних, що дає змогу керівникам отримувати більш точні і повні відомості

для ухвалення рішень. Зокрема, це може бути застосовано для автоматичного збору фінансових даних, контролю за виконанням бюджету, аналізу виробничих показників чи відстеження якості обслуговування клієнтів.

Як зазначає О. Сенюк, впровадження систем моніторингу та оцінки результативності є необхідним кроком для підвищення ефективності управління підприємством. Такі системи не тільки дають змогу відслідковувати виконання планів та коригувати стратегії, але й створюють основу для постійного вдосконалення управлінських процесів. Вони забезпечують гнучкість управлінських рішень і допомагають організації адаптуватися до змін, що є критичним для підтримки конкурентоспроможності та досягнення стійкого розвитку в умовах змінюваного зовнішнього середовища [20].

Згідно з дослідженням Оксани Продіус та співавторів [21], стратегічні напрями підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах воєнного стану охоплюють кілька ключових аспектів. Одним із важливих чинників є впровадження інновацій, що передбачає застосування сучасних технологій, автоматизацію бізнес-процесів та використання цифрових рішень для оптимізації роботи підприємства. Завдяки інноваціям підприємство може швидше адаптуватися до змін на ринку, підвищувати продуктивність праці та скорочувати питомі витрати (на одиницю продукції). Ще одним стратегічним напрямом є забезпечення гнучкості до ринкових змін. У сучасних умовах економічна нестабільність та зміна споживчих уподобань вимагають швидкого реагування з боку підприємств. Це включає адаптацію бізнес-моделі, диверсифікацію товарного асортименту та пошук нових каналів збуту продукції. Гнучкість дозволяє мінімізувати ризики та зберігати стабільність фінансових показників.

Важливу роль у підвищенні ефективності відіграє розвиток людських ресурсів. Автори наголошують [21], що для забезпечення високої продуктивності праці необхідно інвестувати у професійне навчання та розвиток персоналу, створювати сприятливі умови для роботи, формувати корпоративну культуру, орієнтовану на підвищення якості обслуговування клієнтів .

Окрему увагу в дослідженні приділено використанню екологічних технологій. У сучасному світі зростає попит на сталий розвиток та екологічну відповідальність бізнесу. Підприємства можуть зменшувати негативний вплив на довкілля шляхом оптимізації логістики, скорочення використання пластику, впровадження енергозберігаючих технологій. Це не лише покращує імідж компанії, але й може сприяти зниженню операційних витрат. Зрештою, автори [21] наголошують на важливості комплексного підходу до підвищення ефективності діяльності підприємства. Це означає, що впровадження окремих заходів не дасть значного ефекту без належного моніторингу, аналізу та оцінки результатів. Створення систем контролю дозволяє оперативно визначати слабкі місця, оцінювати ефективність запроваджених стратегій та своєчасно коригувати управлінські рішення, приділяючи належну увагу різним напрямкам розвитку підприємства.

Таким чином, ефективність підприємства в умовах воєнного стану може бути підвищена за рахунок інновацій, адаптації до змін, розвитку персоналу, екологічної відповідальності та постійного контролю за результатами діяльності.

У роботі Святослава Олешкевича [22] розглядається підвищення ефективності діяльності підприємства на основі цифрових стратегій, що є актуальним напрямом у сучасному бізнес-середовищі. Автор підкреслює, що використання цифрових технологій дозволяє підприємствам не лише автоматизувати робочі процеси, а й отримувати більш точні дані для прийняття управлінських рішень. Це сприяє підвищенню швидкості та якості операцій, зменшенню людського фактора у виробничих і бізнес-процесах, що, своєю чергою, знижує рівень помилок і втрат, покращує фінансові результати, внутрішній та зовнішній імідж компанії.

Одним із важливих елементів цифрової трансформації є впровадження ERP-систем (систем управління ресурсами підприємства), які забезпечують об'єднання всіх бізнес-процесів у єдиному інформаційному середовищі. Це дозволяє керівництву компанії у режимі реального часу контролювати фінансові, матеріальні й трудові ресурси, що, своєю чергою, сприяє підвищенню

ефективності планування та покращенню прогнозування діяльності підприємства.[23]

Крім ERP-систем, ключову роль у реалізації цифрових стратегій відіграє використання аналітичних платформ та інструментів штучного інтелекту (ШІ). Ці технології дають змогу здійснювати глибокий аналіз ринку, формувати точні прогнози щодо попиту на продукцію та ефективніше планувати маркетингові кампанії. Завдяки здатності ШІ обробляти великі обсяги даних і виявляти приховані закономірності, підприємства отримують можливість більш гнучко реагувати на зміни в уподобаннях споживачів. Персоналізація комунікацій з клієнтами, яку забезпечує ШІ, сприяє підвищенню рівня задоволеності, зміцненню споживчої лояльності та зростанню обсягів продажів.

Не менш важливим напрямом цифрової трансформації є автоматизація виробничих процесів за допомогою Інтернету речей (IoT) і робототехніки. Використання сенсорів і датчиків у виробничих системах дозволяє в реальному часі контролювати технічний стан обладнання, своєчасно виявляти несправності та зменшувати ризики простоїв. Це підвищує ефективність використання виробничих потужностей та знижує витрати на ремонт і обслуговування.

Додатково автор наголошує на важливості кібербезпеки у процесі цифровізації. Захист даних від кібератак і несанкціонованого доступу є критично важливим для забезпечення стабільності роботи підприємства. Впровадження сучасних засобів захисту, таких як багаторівнева автентифікація, шифрування даних і постійний моніторинг інформаційних систем, допомагає мінімізувати ризики втрати конфіденційної інформації та фінансових збитків [23].

Загалом, автор робить висновок, що застосування цифрових технологій і інноваційних підходів до управління є необхідною умовою для сучасного підприємства, яке прагне підвищити продуктивність, конкурентоспроможність та стійкість. Впровадження цифрових стратегій дозволяє оптимізувати роботу компанії, ефективніше використовувати ресурси та швидше реагувати на зміни в ринковому середовищі, що є ключовими факторами успішного розвитку бізнесу [23].

Висновки до розділу 1

У першому розділі дипломної роботи було здійснено теоретичне обґрунтування сутності, показників і методів оцінки ефективності діяльності підприємства, а також розкрито роль управлінських практик у її підвищенні. Аналіз літературних джерел засвідчив, що ефективність діяльності підприємства є комплексною характеристикою, яка охоплює економічні, організаційні, технологічні, соціальні та екологічні аспекти. В умовах Індустрії 5.0 та глобальних викликів сучасності важливими стають такі категорії, як адаптивність, інноваційність і сталий розвиток.

Ефективність розглядається як співвідношення між отриманими результатами та витраченими ресурсами, а її вимірювання передбачає використання як загальноекономічних (рентабельність, ліквідність, платоспроможність), так і спеціалізованих показників (продуктивність праці, фондівіддача, рівень зносу основних засобів, коефіцієнт делегування повноважень тощо). У роботі наголошено на доцільності застосування системного та інтегрованого підходів до оцінки ефективності, що дозволяє враховувати як внутрішні, так і зовнішні чинники впливу.

Важливе місце відведено методам оцінки ефективності, серед яких: фінансовий аналіз, аналіз продуктивності праці, порівняльний аналіз, оцінка економічного ефекту, статистичні методи (кореляційний і регресійний аналіз). Усі ці інструменти дозволяють не лише визначити поточний рівень ефективності, а й виявити резерви для її підвищення та сформувавши стратегічні орієнтири розвитку підприємства.

Окрему увагу приділено управлінським практикам як основному інструменту підвищення ефективності діяльності підприємства. Стратегічне управління, організаційна структура, розвиток людського капіталу, внутрішні комунікації, системи моніторингу та оцінки результативності — усе це формує основу для прийняття обґрунтованих рішень, оптимального використання ресурсів і забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що для досягнення високої ефективності діяльності підприємства необхідним є комплексний підхід до її оцінки та підвищення, який включає не лише кількісні показники, а й якісні управлінські аспекти. Використання сучасних технологій, цифрових рішень, інноваційних управлінських моделей та адаптивних стратегій є ключем до забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах змінного ринкового середовища.

2 АНАЛІЗ ВНУТРІШНІХ І ЗОВНІШНІХ ЧИННИКІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз результатів діяльності

Товариство з обмеженою відповідальністю «Вістка» (код ЄДРПОУ 33301970) є суб'єктом господарювання приватної форми власності, зареєстрованим 21 січня 2005 року у місті Києві. Юридична адреса підприємства: 02140, м. Київ, вул. Соловцова Миколи, будинок 2, офіс 38/1. Керівником підприємства є Іляшенко Володимир Михайлович. Власниками компанії є фізичні особи, серед яких 75% статутного капіталу належить Жоріну Роману Володимировичу, а 25% – Кастеллі Вадиму Гелійовичу (див. рисунок 2.1). Загальна сума статутного капіталу становить 3 200 000 грн [25].

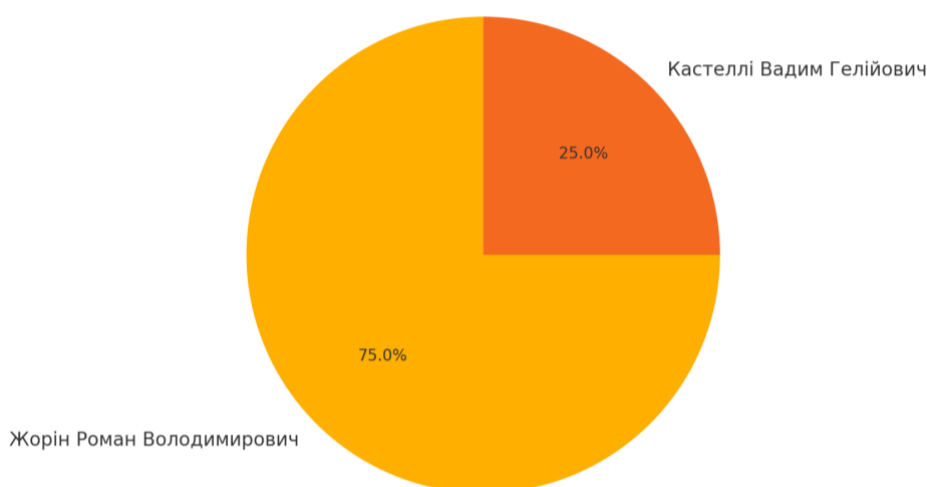


Рисунок 2.1 — Розподіл часток у статутному капіталі ТОВ «Вістка»

Джерело: побудовано автором на основі [25]

ТОВ «Вістка» здійснює свою діяльність переважно у сфері видавничих, інформаційних та рекламних послуг. Основний вид діяльності підприємства згідно з КВЕД – 58.19 «Інші види видавничої діяльності», що включає підготовку й випуск поліграфічної, наукової, періодичної, довідкової та рекламної продукції.

Компанія також виконує супутні послуги у сфері друку та розповсюдження інформації.

Перелік основних видів діяльності підприємства (КВЕД):

- 58.19 – Інші види видавничої діяльності (основна діяльність)
- 18.12 – Друкування іншої продукції
- 58.11 – Видання книг
- 58.14 – Видання журналів і періодичних видань
- 73.11 – Діяльність рекламних агентств
- 82.30 – Організування конгресів і торговельних виставок

ТОВ «Вістка» спеціалізується на виготовленні друкованої продукції, рекламних матеріалів, буклетів, інформаційних стендів, брошур, довідників та навчальних матеріалів для потреб державного та приватного сектору. Підприємство активно співпрацює з державними установами та бере участь у публічних закупівлях через електронну систему Prozorro, що свідчить про відкритість бізнесу та дотримання принципів доброчесності.

Серед клієнтів ТОВ «Вістка» – наукові установи, органи державної влади, територіальні виборчі комісії, навчальні заклади, комерційні компанії та громадські організації. Стратегічна спрямованість діяльності підприємства полягає у забезпеченні клієнтів якісними видавничими, рекламними й інформаційними послугами, адаптованими до сучасних цифрових вимог.

Підприємство функціонує в умовах конкурентного середовища, адаптуючись до тенденцій цифровізації, переходу на електронні платформи та зростаючого попиту на інформаційно-аналітичну продукцію. Завдяки поєднанню гнучкої організаційної структури, досвіду у сфері публічних закупівель і стабільного попиту з боку установ соціального сектора, ТОВ «Вістка» зберігає фінансову стійкість навіть в умовах загальної економічної нестабільності.

Розподіл функціональних обов'язків/завдань представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Вістка»

Посада / структурний підрозділ	Функціональні обов'язки/завдання
Директор	Загальне керівництво підприємством, стратегічне планування, управління фінансовими потоками
Бухгалтерія	Ведення бухгалтерського обліку, формування звітності, контроль за податковими зобов'язаннями
Відділ видавничої діяльності	Підготовка та верстка видавничої продукції, технічне редагування, дизайн макетів
Відділ маркетингу та реклами	Просування продукції, підготовка рекламних кампаній, робота з клієнтською базою
Відділ обслуговування замовлень	Прийом і супровід замовлень, комунікація з клієнтами, контроль якості виконання
Юридична підтримка / договірна служба	Розробка і перевірка договорів, юридичний супровід діяльності
Відділ тендерного супроводу	Підготовка тендерних пропозицій, робота в системі Prozorro, моніторинг тендерів
Технічний персонал / друкарі	Друкування матеріалів, обслуговування техніки, виробничі функції

Джерело: складено автором

Таблиця 2.1 відображає розподілом основних функцій ТОВ "Вістка" у 2022–2024 роках між ключовими підрозділами. Вона ілюструє централізований характер управління з чітким поділом обов'язків між директором, функціональними відділами та технічним персоналом. Така структура забезпечує гнучкість у прийнятті рішень і дозволяє ефективно координувати виробничу, фінансову, юридичну та маркетингову діяльність підприємства.

Раціональне використання трудових ресурсів є одним із ключових чинників підвищення продуктивності підприємства. Для ТОВ «Вістка», що функціонує у сфері видавничої та рекламної діяльності, людський капітал має особливе значення, оскільки якість кінцевого продукту значною мірою залежить від кваліфікації персоналу, організації праці та рівня мотивації працівників.

У 2022–2024 роках спостерігалася тенденція до скорочення чисельності персоналу: з 38 осіб у 2022 році до 29 осіб у 2024 році. Це пов'язано із заходами оптимізації чисельності працівників, спрямованими на підвищення ефективності управління трудовими ресурсами та зниження витрат на оплату праці. Скорочення чисельності відбувалося без втрати виробничих потужностей, що свідчить про раціоналізацію робочих процесів та підвищення продуктивності праці.

Таблиця 2.2 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Вістка» у 2022–2024 роках

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Темп зростання, %	
				2022/2023	2023/2024
Середньооблікова чисельність, осіб	38	32	29	84	91
Фонд оплати праці, тис. грн	5280	4740	4150	90	88
Середньомісячна зарплата, грн	11579	12344	11949	107	97

Джерело: складено автором на основі [25]

Незважаючи на зменшення загальної чисельності, рівень середньомісячної заробітної плати зростав у 2022–2023 роках, що свідчить про збереження мотиваційної функції оплати праці. У 2024 році спостерігалось незначне зниження середньої зарплати, що може бути пов'язано із загальним падінням обсягів доходів, проте показник залишився в межах галузевих стандартів.

У структурі персоналу переважають фахівці творчого, технічного та виробничого напрямів: дизайнери, верстальники, маркетологи, друкарі. Значна частина функцій, не пов'язаних безпосередньо з виробництвом (юридичні, бухгалтерські, ІТ-послуги), передано на аутсорсинг, що дало змогу зменшити навантаження на фонд оплати праці та підвищити ефективність використання ресурсів.

Визначення продуктивності праці проводилось як відношення чистого доходу до середньооблікової чисельності персоналу:

- У 2022 році: 19 971 тис. грн / 38 осіб = 525 тис. грн/особа
- У 2023 році: 14 789 тис. грн / 32 особи = 462 тис. грн/особа
- У 2024 році: 22 825 тис. грн / 29 осіб = 787 тис. грн/особа

Як видно з розрахунків, у 2024 році продуктивність праці суттєво зросла (майже на 70% у порівнянні з 2022 роком), що стало результатом оптимізації трудових процесів, впровадження цифрових рішень та зосередження на прибуткових напрямках діяльності.

Економіко-управлінський аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ "Вістка" за 2022–2024 роки дозволяє оцінити динаміку розвитку підприємства, його здатність генерувати прибуток та ефективність прийнятих управлінських рішень.

Аналіз чистого доходу підприємства показує, що у 2022 році він склав 19 971,0 тис. грн. У 2022 році спостерігалось зниження чистого доходу до 14 789,0 тис. грн (зменшення на 26% порівняно з попереднім роком), що може бути пов'язано з загальною економічною нестабільністю та впливом зовнішніх чинників. Однак у 2023 році підприємство демонструє значне зростання чистого доходу до 22 825,3 тис. грн, що на 54,3% більше, ніж у 2022 році.

Собівартість реалізованої продукції змінювалася відповідно до обсягів доходу: у 2022 році вона становила 15 553,0 тис. грн, у 2022 році зменшилася до 12 031,1 тис. грн, а у 2023 році зросла до 18 578,4 тис. грн.

Фінансовий результат до оподаткування свідчить про покращення прибутковості підприємства: з 255,7 тис. грн у 2022 році до 703,8 тис. грн у 2023 році, а у 2024 році — до 1 157,9 тис. грн. Відповідно, чистий прибуток також демонструє позитивну динаміку (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз фінансових результатів ТОВ «Вістка» за 2022-2024 роки

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Темп зростання, %	
				2023/2022	2024/2023
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	14789	22825,3	14853,4	154	65
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	12031,1	18578,4	10909,5	154	59
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	703,8	1157,9	202	165	17
Чистий прибуток, тис. грн	703,8	1157,9	202	165	17

Складено автором на основі [25]

Додатково для оцінки ефективності діяльності було розраховано показник рентабельності продажів, який відображає відношення чистого прибутку до чистого доходу від реалізації продукції:

- У 2022 році рентабельність продажів становила 1,28%.
- У 2023 році показник покращився до 4,76%.
- У 2024 році рентабельність продажів зростає до 5,07%.

Основні засоби відіграють важливу роль у забезпеченні безперервного виробничого процесу на підприємстві. Для ТОВ «Вістка», яке надає видавничі, рекламні та друкарські послуги, наявність якісного та сучасного обладнання є критично важливою умовою ефективного функціонування.

У структурі основних засобів ТОВ «Вістка» домінують поліграфічне обладнання, комп'ютерна техніка, виробничі меблі та офісне устаткування. Частка активів, безпосередньо задіяних у виробництві, перевищує 65%, що свідчить про виробничу спрямованість інвестиційної політики підприємства.

Таблиця 2.4 – Динаміка основних засобів у 2022–2024 роках

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Темп зростання, %	
				2023/2022	2024/2023
Первісна вартість основних засобів, тис. грн	9 830	10 450	11 200	106	107
Знос основних засобів, тис. грн	4 120	4 890	5 410	119	111
Залишкова вартість, тис. грн	5 710	5 560	5 790	97	104
Частка зносу, %	41,9	46,8	48,3	+5 в.п.	+2 в.п.

Джерело: складено автором на основі [25]

Спостерігається поступове збільшення первісної вартості основних засобів, що свідчить про інвестування у модернізацію та оновлення технічної бази. Водночас зростає і рівень зносу, який досяг 48,3% у 2023 році — це сигнал про необхідність посилення оновлення активів у найближчій перспективі.

У 2022–2023 роках підприємство придбало нові одиниці комп'ютерної техніки, а також провело модернізацію поліграфічного устаткування. Основна частина вибуття стосувалася застарілих офісних меблів та обладнання, що втратило функціональність. Таким чином, відбувається планове оновлення

виробничої інфраструктури. Ефективність використання основних засобів визначається за допомогою таких показників:

Фондовіддача (чистий дохід / середня залишкова вартість ОЗ):

- 2022 рік: $19\,971 / 5\,710 \approx 3,5$ грн/грн

- 2023 рік: $14\,789 / 5\,560 \approx 2,7$ грн/грн

- 2024 рік: $22\,825 / 5\,790 \approx 3,9$ грн/грн

Фондооснащеність (основні засоби / чисельність працівників):

- 2022 рік: $5\,710 / 38 \approx 150,3$ тис. грн/особа

- 2023 рік: $5\,790 / 29 \approx 199,7$ тис. грн/особа

Значення фондовіддачі зросло у 2024 році до 3,9 грн/грн, що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів. Також збільшення фондоозброєності на одного працівника підтверджує модернізацію та зростання технічного оснащення персоналу.

Також слід відзначити грамотну політику щодо управління доходами та витратами. У 2022 році ТОВ "Вістка" забезпечило чистий дохід у розмірі 19 971,0 тис. грн. Хоч у 2023 році цей показник знизився до 14 789,0 тис. грн (що свідчить про вплив зовнішніх негативних чинників, таких як війна, інфляційні процеси та падіння ділової активності), підприємство зуміло компенсувати цей спад за рахунок оптимізації витратної частини. У 2023 році собівартість реалізованої продукції знизилася на 22,6% у порівнянні з 2022 роком, що дозволило навіть за умови скорочення доходу підвищити чистий прибуток.

ТОВ «Вістка», яке функціонує в інтенсивному середовищі державних закупівель і проєктної роботи, ефективність обігового капіталу є критичним чинником стабільності.

Склад оборотних активів ТОВ «Вістка» наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Склад і структура оборотних активів

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Структура, %		
				2022	2023	2024
Запаси, тис. грн	1 073,50	1 298,70	2 088,30	33,0	36,4	56,1
Дебіторська заборгованість (товари), тис. грн	1 022,50	980,7	428,1	31,4	27,5	11,5
Інша дебіторська заборгованість, тис. грн	962,1	1 064,80	1 059,20	29,5	29,8	28,4
Грошові кошти, тис. грн	198,4	226,8	148,7	6,1	6,4	4,0
Разом оборотні активи, тис. грн	3 256,50	3 571,00	3 724,30	100,0	100,0	100,0

Джерело: складено автором на основі [25]

У 2022–2024 роках загальний обсяг оборотних активів підприємства демонстрував стабільне зростання. Найбільш помітним є суттєве збільшення запасів (на 60,8% у 2024 році), що може свідчити про підготовку до розширення обсягів виробництва або реакцію на проблеми із логістикою. Паралельно спостерігається суттєве зменшення дебіторської заборгованості за товари, що є позитивним сигналом покращення платіжної дисципліни клієнтів.

Для оцінки ефективності використання оборотного капіталу розраховано кілька ключових показників:

Коефіцієнт оборотності оборотних активів:

(Чистий дохід / Середня вартість оборотних активів)

- 2022 рік: $14\,789 / 3\,256,5 \approx 4,54$ об/рік

- 2023 рік: $22\,825 / 3\,571,0 \approx 6,39$ об/рік

- 2024 рік: $14\,853 / 3\,724,3 \approx 3,99$ об/рік

Період обороту оборотних коштів:

(365 днів / Коефіцієнт оборотності)

- 2022 рік: ≈ 80 днів; - 2023 рік: ≈ 57 днів; - 2024 рік: ≈ 91 день

У 2023 році підприємство демонструє найвищу ефективність використання обігових активів. Зниження оборотності у 2024 році пояснюється ростом запасів та зменшенням обсягу реалізації, що вказує на тимчасове уповільнення обігу коштів.

Позитивною тенденцією є суттєве скорочення дебіторської заборгованості за товари з 1 022,5 тис. грн у 2022 році до 428,1 тис. грн у 2024 році. Це свідчить

про ефективну політику щодо вибору клієнтів і запровадження жорсткіших умов відстрочення платежів.

Разом з тим, обсяг іншої дебіторської заборгованості залишається високим і стабільним. Це може свідчити про відтерміновані розрахунки з державними структурами або авансові платежі за послуги.

Збільшення запасів на понад 60% у 2024 році може бути обумовлено як стратегічною підготовкою до зростання обсягів замовлень, так і сповільненням реалізації продукції. Це створює ризики заморожування обігових коштів у матеріальних ресурсах, що потребує перегляду планування постачання.

У цілому фінансові результати ТОВ "Вістка" за 2024 рік свідчать про продовження позитивних тенденцій. Підприємство забезпечує позитивну динаміку рентабельності продажів завдяки контролю за витратами та активному управлінню витратною і збутовою політикою, при цьому вартість чистого доходу від реалізації у 2024 році склала 14 853,4 тис грн, що є нижчим показником порівняно з 2023 роком, проте з урахуванням значного скорочення собівартості продукції, чистий прибуток підприємства зменшився, його рівень у 2024 році склав 202,0 тис грн.

Динаміка фінансових показників ТОВ «Вістка» наведена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Зміна фінансових показників ТОВ «Вістка» за 2024 рік

Показник	Кінець 2023 року	Кінець 2024 року	Абсолютний приріст, тис. грн	Темп зростання, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	22825,3	14853,4	-7972	65
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	18578,4	10909,5	-7669	59
Чистий прибуток, тис. грн	1157,9	202	-956	17
Дебіторська заборгованість за товари, тис. грн	980,7	428,1	-553	44
Інша дебіторська заборгованість, тис. грн	1064,8	1059,2	-6	99
Запаси, тис. грн	1298,7	2088,3	790	161
Грошові кошти, тис. грн	226,8	148,7	-78	66
Поточна кредиторська заборгованість, тис. грн	1712,3	1854,4	142	108

Джерело: складено автором на основі [25]

Зменшення обсягу чистого доходу спричинило зменшення потреби в оборотних активах, за виключенням запасів. Таку зміну можна визнати неефективною, оскільки запаси належать до найменш ліквідних складників оборотних активів, відтак погіршується структура оборотних активів.

Основні складові собівартості продукції ТОВ «Вістка» включають:

- Матеріальні витрати – витрати на папір, фарби, витратні матеріали;
- Оплата праці – заробітна плата технічного і творчого персоналу;
- Витрати на електроенергію та утримання обладнання%;
- Аутсорсингові послуги – друк, дизайн, логістика;
- Амортизація основних засобів;
- Інші загальновиробничі витрати.

Окрему увагу підприємство приділяє скороченню непродуктивних витрат, оптимізації витрат на складські запаси, переукладанню договорів з постачальниками з метою зниження цін. На рисунку 2.2 представлено рентабельність продажів ТОВ «Вістка» у 2022–2024 роках

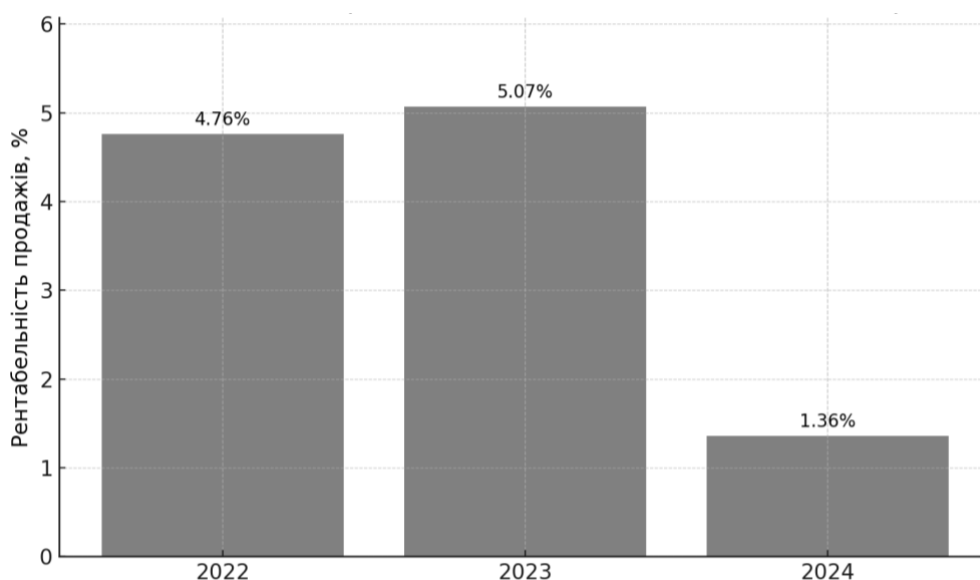


Рисунок 2.2 — Рентабельність продажів ТОВ «Вістка» за 2022-2024 роки

Джерело: побудовано на основі [25]

Фінансовий стан підприємства визначає його здатність забезпечувати поточну платоспроможність, фінансову стабільність та інвестиційну привабливість. Для оцінки фінансового стану ТОВ «Вістка» здійснено аналіз показників ліквідності за 2022–2024 роки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз ліквідності

Показник	Формула	2022	2023	2024
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	3,26	2,09	2,01
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Обор. активи – запаси) / Пот. зобов'язання	2,17	1,32	0,88

Джерело: складено автором на основі [25]

У 2022 році підприємство мало високий рівень загальної ліквідності. У 2024 році коефіцієнт швидкої ліквідності знизився до 0,88, що вказує на можливі труднощі з погашенням короткострокових зобов'язань без урахування запасів. Це свідчить про зростаючу залежність від реалізації товарних залишків.

Показники фінансової стійкості ТОВ «Вістка» представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз фінансової стійкості

Показник	Формула	2022	2023	2024
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Всього активів	0,66	0,72	0,69
Коефіцієнт фінансування	Власний капітал / Залучений капітал	1,94	2,55	2,26

Джерело: складено автором на основі [25]

ТОВ «Вістка» має задовільний рівень фінансової незалежності. У 2023 році автономія досягла максимуму (0,72), однак у 2024 відбулося незначне зниження, що могло бути пов'язано з підвищенням поточних зобов'язань, втім значення задовольняє рекомендоване – $>0,5$. В межах нормативу залишається також коефіцієнт фінансування, а саме, >1 , що підтверджує стійкість структури капіталу.

Проаналізуємо рівень ділової активності, який виражається швидкістю і періодом обертання оборотних активів/їхніх складників (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Аналіз ділової активності

Показник	Формула	2022	2023	2024
Оборотність дебіторської заборгованості	Дохід / Середня дебіторська заборгованість	7,8	11,3	15,7
Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	365 / Оборотність дебіторської заборгованості	47	32	23

Джерело: складено автором на основі [25]

Істотно скоротилися терміни погашення дебіторської заборгованості. Це свідчить про покращення фінансової дисципліни контрагентів і результативну політику підприємства щодо управління розрахунками з клієнтами. Визначимо, чи вплинуло удосконалення взаємодії з контрагентами на рівень ефективності використання ресурсів та джерел їх утворення (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Аналіз прибутковості

Показник	Формула	2022	2023	2024
Рентабельність активів (ROA)	Чистий прибуток / Всього активів	1,90%	3,50%	0,70%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	Чистий прибуток / Власний капітал	3,40%	6,40%	1,20%

Джерело: складено автором на основі [25]

Фінансовий стан ТОВ «Вістка» у 2022–2024 роках характеризувався високим рівнем ліквідності, платоспроможності та ефективності використання оборотного капіталу. У 2024 році, попри стабільну фінансову структуру, спостерігається зниження коефіцієнтів прибутковості та швидкої ліквідності. Це сигналізує про необхідність зміцнення позицій у сфері збуту, підвищення обсягів реалізації та зниження залежності від складських запасів.

Загалом підприємство має достатньо стійке фінансове становище для забезпечення продовження операційної діяльності та потенціалу для стабілізації прибутковості у разі зростання обсягів реалізації продукції.

2.2. Оцінка зовнішнього середовища функціонування підприємства щодо сприятливості для підвищення ефективності його діяльності

У сучасних умовах господарювання зовнішнє середовище відіграє одну з ключових ролей у визначенні можливостей розвитку підприємства. Рівень конкурентоспроможності, доступ до ресурсів, правове регулювання, економічна ситуація в країні та на міжнародних ринках суттєво впливають на результати діяльності кожного суб'єкта господарювання

ТОВ "Вістка" функціонує в умовах постійно змінного економічного середовища, що потребує гнучкості адаптивності та здатності швидко реагувати на зовнішні виклики. Ефективність діяльності підприємства залежить не лише від внутрішніх ресурсів і управлінських рішень, але й від багатьох зовнішніх чинників, які визначають рівень попиту, конкурентний тиск, можливості розширення ринків та доступ до фінансових ресурсів

Оцінка зовнішнього середовища є необхідним етапом для виявлення загроз і можливостей, які можуть як сприяти, так і стримувати розвиток підприємства. Комплексний аналіз макроекономічних тенденцій, політичної стабільності, рівня інфляції, державного регулювання, конкурентного середовища та споживчих уподобань дозволяє сформулювати об'єктивне уявлення про середовище функціонування ТОВ "Вістка"

Результати такого аналізу є важливою основою для розробки стратегії підприємства, коригування бізнес-процесів вибору пріоритетних напрямів інвестування та мінімізації потенційних ризиків у діяльності [26].

У даному підпункті буде здійснено аналіз зовнішнього середовища ТОВ "Вістка" із використанням сучасних аналітичних методик, що дозволить оцінити рівень сприятливості умов для підвищення ефективності його діяльності та

визначити основні напрями адаптації підприємства до зовнішніх змін

Функціонування будь-якого підприємства у сучасних умовах безпосередньо залежить від багатьох зовнішніх факторів, які визначають його можливості, обмеження та загальну динаміку розвитку. Для об'єктивної оцінки середовища функціонування ТОВ "Вістка" доцільно розглянути основні політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що формують зовнішнє оточення підприємства.

Політичні чинники у 2022–2024 роках в Україні характеризувалися високим рівнем нестабільності, що було зумовлено триваючими військовими діями, економічними санкціями, змінами у системі державного управління та регулювання підприємницької діяльності. Підприємства сфери послуг та видавничої діяльності, до яких належить ТОВ "Вістка", зазнали впливу нових законодавчих ініціатив, спрямованих на підтримку бізнесу в умовах війни, таких як програми грантової допомоги та заходи державної підтримки зайнятості. Водночас політична нестабільність призводила до загострення ризиків, пов'язаних із посиленням податкового навантаження, змінами у регуляторних вимогах, частими оновленнями правил звітності та контролю діяльності суб'єктів господарювання.

Економічні чинники справили вагомий вплив на діяльність підприємства. Макроекономічна ситуація в Україні протягом аналізованого періоду залишалася напруженою.

Інфляційні процеси, зростання вартості енергоресурсів, девальвація національної валюти, падіння купівельної спроможності населення створювали додаткові виклики для функціонування бізнесу. Разом з тим розвиток внутрішнього ринку, активізація державних програм підтримки малого і середнього бізнесу, запровадження пільгового оподаткування для окремих категорій підприємств давали можливості для залучення додаткових ресурсів і розширення ринкової присутності. Позитивним чинником стала цифровізація фінансового обігу та розширення електронної комерції, що відкривало нові канали збуту продукції та послуг.

Соціальні чинники у 2022–2024 роках також зазнали значних змін. Міграційні процеси, зменшення чисельності платоспроможного населення у певних регіонах, зміна споживчих пріоритетів населення безпосередньо впливали на ринок збуту продукції. Натомість відбулася активізація громадянського суспільства, підвищення ролі інформаційних технологій у повсякденному житті, збільшення попиту на інформаційні, видавничі та цифрові продукти, що створювало нові можливості для діяльності таких підприємств, як ТОВ "Вістка".

Технологічні чинники мали переважно позитивний характер для розвитку підприємства. Швидкий розвиток інформаційних технологій, поширення електронного документообігу, автоматизація бізнес-процесів відкривали нові можливості для оптимізації витрат, підвищення ефективності виробничої та управлінської діяльності. ТОВ "Вістка" мало змогу використовувати сучасні цифрові інструменти для оптимізації процесів видавничої справи, комунікацій із клієнтами та державними установами.

Таблиця 2.11 – PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Вістка»

Фактор	Характеристика
Політичні	Військові дії, державна підтримка бізнесу, податкові зміни, регуляторні ризики
Економічні	Інфляція, зростання вартості ресурсів, підтримка малого бізнесу, розвиток електронної комерції
Соціальні	Міграція населення, зміна споживчих пріоритетів, активізація попиту на цифрові продукти
Технологічні	Розвиток інформаційних технологій, автоматизація бізнес-процесів, цифровізація видавничої справи

Джерело: складено автором на основі [27]

PEST-аналіз зовнішнього середовища функціонування ТОВ "Вістка" дозволяє систематизувати основні зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства.

У політичній сфері ключовими чинниками є триваючі військові дії, державні програми підтримки бізнесу, зміни у податковому законодавстві та загальний рівень регуляторних ризиків. Економічне середовище характеризується високим рівнем інфляції, зростанням вартості енергоресурсів, а також активізацією програм державної підтримки малого бізнесу та розвитком електронної торгівлі. Соціальні фактори включають зміну споживчих уподобань, активізацію попиту на цифрові продукти, а також демографічні процеси, пов'язані з міграцією населення. Технологічні чинники створюють позитивний вплив завдяки швидкому розвитку інформаційних технологій, автоматизації бізнес-процесів та цифровізації видавничої діяльності.

Результати проведеного аналізу свідчать про те, що попри наявні ризики зовнішнє середовище містить для підприємства значний потенціал для адаптації та подальшого розвитку [27].

Оцінка можливостей та обмежень зовнішнього середовища є важливим етапом аналізу умов функціонування підприємства. Для ТОВ "Вістка" у 2022–2024 роках було характерне співіснування як позитивних можливостей для розвитку, так і суттєвих обмежень, що вимагали ретельного стратегічного планування та гнучкості управлінських рішень.

До основних можливостей зовнішнього середовища можна віднести:

- розвиток цифрової економіки, що відкрив нові канали збуту продукції через онлайн-платформи та електронну комерцію. Підприємство могло розширювати свою присутність на ринку за рахунок активного використання цифрових технологій у видавничій діяльності;

- державні програми підтримки малого та середнього бізнесу, включаючи пільгове кредитування, грантові програми, консультаційну допомогу. Це створювало умови для залучення додаткового фінансування інвестицій у розвиток виробничих і технологічних потужностей [28];

- підвищення попиту на цифрові інформаційні продукти, що сприяло розширенню цільової аудиторії підприємства. Зміна споживчих уподобань на користь електронних ресурсів і послуг відкривала нові ринкові ніші;

- зростання зацікавленості державних і комерційних структур у закупівлі послуг друку, видавничої продукції та рекламної продукції через електронні закупівлі (тендери). Це створювало можливості для активної участі підприємства у сфері державних замовлень;

- розвиток системи електронного документообігу та державних електронних реєстрів, що сприяло спрощенню комунікацій з клієнтами та державними органами, зниженню операційних витрат і пришвидшенню ділових процесів.

Разом з тим підприємство стикалося з низкою обмежень, що ускладнювали його діяльність:

- макроекономічна нестабільність, викликана війною, інфляційними процесами та девальвацією гривні. Це створювало ризики зменшення платоспроможності споживачів, уповільнення інвестиційної активності та збільшення витрат на основні ресурси;

- посилення конкурентного тиску з боку інших учасників ринку, які також активно впроваджували цифрові технології та пропонували аналогічні продукти та послуги. Це вимагало від ТОВ "Вістка" постійного удосконалення якості своєї продукції та розробки інноваційних підходів до задоволення потреб споживачів;

- загроза перебоїв у постачанні матеріалів та устаткування через воєнні дії та нестабільність логістичних ланцюгів. Це обмежувало можливості планування виробництва і вимагало створення додаткових резервів;

- підвищення вартості енергоресурсів, що збільшувало собівартість продукції і створювало додаткове навантаження на фінансові ресурси підприємства;

- зміни у державному регулюванні підприємницької діяльності, часті оновлення вимог до бухгалтерського обліку, звітності, оподаткування, що вимагало постійного моніторингу і оперативної адаптації до нових норм.

Таким чином, зовнішнє середовище для ТОВ "Вістка" у досліджуваній період містило як значний потенціал для розвитку за рахунок використання

цифрових технологій, державної підтримки та зміни споживчих трендів, так і серйозні обмеження, що вимагали від підприємства постійного удосконалення стратегій і гнучкої адаптації до ринкових умов.

Таблиця 2.12 – Можливості та обмеження для розвитку ТОВ «Вістка»

Категорія	Опис
Можливості	Розвиток цифрової економіки і нові канали збуту
	Державні програми підтримки малого і середнього бізнесу
	Зростання попиту на цифрові інформаційні продукти
	Можливість участі у державних закупівлях та тендерах
	Розвиток електронного документообігу та реєстрів
Обмеження	Макроекономічна нестабільність та інфляція
	Посилення конкуренції на ринку
	Проблеми із постачанням матеріалів через війну
	Зростання вартості енергоресурсів
	Часті зміни у регулюванні підприємницької діяльності

Джерело: складено автором

Успішність функціонування підприємства значною мірою залежить від стану конкурентного середовища. Для ТОВ "Вістка", яке працює у сфері видавничої діяльності, друку та інформаційних послуг, конкуренція є вагомим фактором, що визначає можливості зростання, стабільність фінансових результатів та рівень ринкової активності.

У період 2022–2024 років конкурентне середовище у галузі суттєво змінилося під впливом загальних економічних процесів, розвитку цифрових технологій та змін у споживчих уподобаннях.

Ринок видавничої та поліграфічної діяльності в Україні характеризувався такими основними особливостями:

– зниження загального обсягу замовлень на друковану продукцію через перехід споживачів до використання цифрових носіїв інформації. Це призвело до перерозподілу попиту між традиційними поліграфічними компаніями та тими підприємствами, які змогли запропонувати нові цифрові послуги;

– зростання конкуренції з боку невеликих приватних компаній та фріланс-платформ, що пропонують дизайн, друк, маркетингові послуги за нижчими цінами. Це створювало додатковий тиск на вартість послуг та знижувало прибутковість у традиційних видавничих компаній;

– посилення ролі державних тендерів та замовлень як одного з основних джерел забезпечення обсягів робіт для підприємств галузі. ТОВ "Вістка" мало можливість брати активну участь у публічних закупівлях, що певною мірою зменшувало ризики втрати обсягів діяльності у кризових періодах;

– технологічна конкуренція стала суттєвим фактором. Підприємства, які швидше впроваджували цифрові інструменти, автоматизували виробництво, переходили на використання новітнього обладнання, мали очевидні переваги у швидкості виконання замовлень, якості продукції та рівні сервісу;

– збільшення уваги до екологічних аспектів виробництва. Замовники все частіше звертають увагу на сертифікацію продукції, використання екологічно безпечних матеріалів та ресурсоефективні технології. Ті підприємства, що ігнорували ці тенденції, поступово втрачали частину клієнтів.

Важливим моментом є те, що в умовах нестабільності і скорочення внутрішнього попиту конкуренція між гравцями ринку значно загострилася. Підприємства активно боролися за утримання постійних клієнтів, пропонуючи гнучкі умови співпраці, знижки, нові види послуг, індивідуальний підхід до обслуговування.

Таблиця 2.13 – Конкурентні переваги і ризики для ТОВ 'Вістка'

Категорія	Опис
Конкурентні переваги	Досвід участі у державних закупівлях та позитивна репутація
	Впровадження сучасних цифрових технологій у виробничі процеси
	Гнучкість у формуванні асортименту продукції та послуг
Ризики	Посилення конкуренції з боку невеликих приватних компаній і цифрових платформ
	Падіння платоспроможності клієнтів через економічну нестабільність
	Підвищення витрат через інфляцію та зростання вартості ресурсів

Джерело: складено автором

Загалом рівень конкуренції для ТОВ "Вістка" можна оцінити як високий, проте підприємство має можливості утримувати конкурентні позиції завдяки таким факторам:

- наявність досвіду участі у державних закупівлях і позитивна репутація серед замовників;
- впровадження сучасних інформаційних технологій у процеси підготовки та виготовлення видавничої продукції;
- гнучкість у формуванні асортименту послуг відповідно до потреб клієнтів;
- готовність адаптуватися до нових вимог ринку, зокрема екологічних стандартів та цифровізації.

Таким чином, попри високу конкуренцію, ТОВ "Вістка" має потенціал для подальшого розвитку за рахунок інноваційного підходу до організації виробництва, підвищення якості обслуговування клієнтів та активної участі в електронних закупівлях. Ці компанії представляють основних конкурентів ТОВ "Вістка" на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Конкуренти в Україні:

- Видавництво "Ранок" (м. Харків). Одне з найбільших видавництв України, спеціалізується на дитячій та навчальній літературі, має власну виробничу базу та логістичний центр [29].

- Видавництво "Фоліо" (м. Харків). Відоме видавництво, що публікує класичну та сучасну літературу, фікшн, освітні та комп'ютерні книги українською та російською мовами [30].

- Видавництво "А-БА-БА-ГА-ЛА-МА-ГА" (м. Київ). Перше приватне видавництво дитячих книг в незалежній Україні, відоме високоякісними ілюстраціями та виданнями для дітей та дорослих [31].

Міжнародні конкуренти:

- Penguin Random House (США). Найбільше видавництво у світі, що охоплює широкий спектр жанрів та має глобальну присутність [32];

- Hachette Livre (Франція). Один з провідних світових видавничих домів, що спеціалізується на художній, освітній та науковій літературі [33].

Ефективна діяльність підприємства неможлива без урахування інтересів стейкхолдерів, тобто всіх зацікавлених сторін, які прямо або опосередковано впливають на його функціонування.

Для ТОВ "Вістка" аналіз стейкхолдерів має велике значення, оскільки підприємство працює у сфері видавничої та інформаційної діяльності, де велика роль належить як замовникам, так і регулюючим органам та громадськості.

До основних груп стейкхолдерів підприємства можна віднести:

- Клієнти. Основна група зацікавлених осіб, що формує попит на продукцію та послуги підприємства. Інтереси клієнтів зосереджені на якості видавничої продукції, доступності цін, оперативності виконання замовлень, рівні сервісу та можливості отримання комплексних послуг.

- Постачальники. Компанії, що забезпечують ТОВ "Вістка" сировиною, матеріалами, технологічним обладнанням та супутніми послугами. Від ефективної взаємодії з постачальниками залежить безперебійність виробничого процесу, стабільність якості продукції та рівень витрат підприємства.

- Державні органи. Регуляторні структури, які впливають на діяльність підприємства через законодавчі норми, податкову політику, контроль за дотриманням вимог у сфері праці, захисту прав споживачів, екології та фінансової звітності. Інтереси державних органів пов'язані із забезпеченням легальної діяльності підприємства, сплати податків та дотримання законодавчих норм.

- Працівники. Співробітники підприємства є важливою групою стейкхолдерів, адже від їхньої мотивації, кваліфікації та залученості залежить якість продукції та ефективність бізнес-процесів. Інтереси працівників полягають у стабільній заробітній платі, безпечних умовах праці, можливостях професійного розвитку.

- Конкуренти. Інші підприємства галузі, які борються за ту саму цільову аудиторію. Хоча конкуренти не є традиційними стейкхолдерами у класичному розумінні, їхня активність безпосередньо впливає на ринкове положення підприємства.

- Інвестори і фінансові установи. Зацікавлені у фінансовій стійкості підприємства, своєчасності обслуговування кредитних зобов'язань та потенціалі для розвитку.

- Громадськість та професійні об'єднання. Формують суспільну думку про підприємство, можуть впливати на його репутацію, сприяти або перешкоджати розвитку певних напрямів діяльності.

Оцінка ступеня зацікавленості і впливу стейкхолдерів на діяльність ТОВ "Вістка" показує:

- найвищий рівень зацікавленості і впливу мають клієнти, оскільки саме від їхнього попиту залежить обсяг доходів підприємства;

- значний вплив мають державні органи через податкову та регуляторну політику;

- працівники мають середній рівень впливу, однак їхній рівень залученості критично важливий для досягнення високої якості продукції;

- постачальники чинять помірний вплив, забезпечуючи матеріально-технічну основу виробництва;

- конкуренти визначають рівень ринкової конкуренції, стимулюючи підприємство постійно вдосконалювати свою діяльність;
- громадськість та медіа мають опосередкований, але важливий вплив через формування репутаційного середовища навколо компанії.

Таким чином, ТОВ "Вістка" має підтримувати ефективну комунікацію з усіма ключовими стейкхолдерами, постійно моніторити їхні очікування та динаміку впливу для забезпечення стабільного розвитку та зміцнення своїх позицій на ринку.

Аналіз зовнішнього середовища функціонування ТОВ "Вістка" дозволив виявити ключові можливості та обмеження, що впливають на господарську діяльність підприємства у сучасних умовах. Попри наявні ризики, пов'язані з економічною нестабільністю, інфляційними процесами, посиленням конкуренції та ускладненням логістики, зовнішнє середовище також містить вагомі можливості для розвитку. Серед них слід відзначити активну цифровізацію економіки, підтримку державою малого і середнього бізнесу, зростання попиту на інформаційні та видавничі продукти, а також розвиток нових каналів збуту через електронні платформи.

Конкурентне середовище характеризується високим рівнем динаміки та напруженості, що вимагає від підприємства постійного вдосконалення якості послуг, підвищення гнучкості управлінських рішень та активної участі в інноваційних процесах. Водночас ТОВ "Вістка" має низку конкурентних переваг, які дозволяють успішно протидіяти зовнішнім викликам, зокрема позитивну репутацію, досвід роботи з державними замовленнями, впровадження сучасних технологій та гнучкий підхід до клієнтських потреб.

Оцінка зацікавленості та впливу стейкхолдерів засвідчила, що для забезпечення стабільності та розвитку підприємству необхідно ефективно взаємодіяти з клієнтами, працівниками, державними органами, постачальниками та фінансовими установами, своєчасно реагуючи на їхні очікування та зміни у середовищі.

Отже, аналіз зовнішнього середовища функціонування ТОВ "Вістка"

показав необхідність активного управління як внутрішніми ресурсами підприємства, так і його взаємодією із зовнішніми стейкхолдерами. Для подальшого дослідження проблеми підвищення ефективності діяльності важливим є аналіз існуючої системи управління підприємством, її здатності забезпечити адаптацію до змін середовища та реалізацію стратегічних цілей.

2.3. Аналіз системи управління підприємством та її спроможності забезпечити підвищення ефективності діяльності

Успішна діяльність підприємства безпосередньо залежить від якості побудови його системи управління. Система управління охоплює сукупність процесів, організаційних структур, методів, ресурсів і механізмів, які забезпечують реалізацію стратегічних та операційних цілей підприємства. У рамках дослідження важливо оцінити, наскільки діюча система управління ТОВ "Вістка" відповідає сучасним вимогам ринку та чи забезпечує вона можливість ефективного вирішення виявлених проблем і реалізації потенційних можливостей.

Система управління ТОВ "Вістка" має характерні риси підприємства малого та середнього бізнесу. Її основні особливості:

- відносно спрощена організаційна структура, яка забезпечує оперативність прийняття рішень і гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього середовища;
- централізація ключових функцій управління на рівні вищого керівництва, що дозволяє швидко координувати дії у кризових ситуаціях;
- невеликий обсяг вертикальної ієрархії, що сприяє спрощенню комунікацій між різними рівнями управління;
- інтеграція функцій управління виробничою, фінансовою та маркетинговою діяльністю, що забезпечує цілісність процесів.

Однак така система управління має і певні обмеження, зокрема:

- залежність від компетенцій та особистої ефективності вищого керівництва;
- недостатній рівень формалізації бізнес-процесів, що може ускладнювати масштабування діяльності;
- обмежені можливості для впровадження складних управлінських інновацій через обмеження ресурсів.

У цілому діюча система управління ТОВ "Вістка" є достатньо ефективною для підтримки стабільної діяльності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Проте для реалізації стратегії довгострокового розвитку та підвищення конкурентоспроможності необхідне подальше вдосконалення окремих складових управлінських процесів та посилення ресурсної бази.

Система управління будь-якого підприємства базується на реалізації ключових управлінських функцій, таких як планування, організація, мотивація та контроль. Аналіз ефективності реалізації цих процесів дозволяє оцінити спроможність ТОВ "Вістка" забезпечити підвищення ефективності своєї діяльності.

Функція планування на підприємстві реалізується на оперативному рівні. Основними об'єктами планування є обсяги виробничої діяльності, фінансові показники, участь у тендерах та проєктах, оптимізація ресурсного забезпечення. ТОВ "Вістка" здійснює короткострокове планування на річній основі, адаптуючи плани в процесі діяльності залежно від змін зовнішнього середовища. Разом із тим стратегічне планування носить переважно неформалізований характер, що може обмежувати здатність підприємства ефективно прогнозувати довгострокові тенденції ринку та готуватися до можливих викликів. Організаційна структура ТОВ "Вістка" є лінійно-функціональною, що характерно для підприємств малого та середнього бізнесу. Основні функціональні напрями — видавнича діяльність, друкарська підготовка, маркетинг і збут, бухгалтерський облік та управління персоналом — мають чітке розподілення обов'язків між невеликою кількістю працівників. Організаційна структура досить гнучка, що дозволяє підприємству швидко адаптувати внутрішні процеси під зміну потреб

ринку. Недоліком є відсутність розвинених внутрішніх регламентів і стандартних операційних процедур, що ускладнює масштабування діяльності та інтеграцію нових працівників. Управління мотивацією на підприємстві здійснюється через систему заробітної плати, заохочення та неформальні методи стимулювання. Працівникам забезпечується відносно стабільний рівень доходів, а також надаються можливості для професійного розвитку в межах підприємства. Разом із тим відсутність формалізованої системи матеріального та нематеріального стимулювання може обмежувати можливості залучення і утримання висококваліфікованих кадрів, особливо в умовах зростання конкуренції на ринку праці. Функція контролю на підприємстві реалізується через регулярний моніторинг фінансових результатів, виконання планових показників, аналіз участі у тендерних закупівлях і загального стану ресурсного забезпечення. Фінансова звітність формується відповідно до вимог законодавства і проходить періодичний внутрішній аудит. Контрольні функції виконуються безпосередньо керівництвом, що забезпечує оперативність ухвалення управлінських рішень, однак водночас створює ризики надмірної залежності якості контролю від особистого залучення керівників [34].

Таблиця 2.14 – SWOT-аналіз системи управління ТОВ 'Вістка'

Категорія	Опис
Сильні сторони	Гнучка організаційна структура і оперативність прийняття рішень
	Наявність досвіду роботи із державними закупівлями
	Впровадження сучасних цифрових технологій
Слабкі сторони	Відсутність чітко формалізованих бізнес-процесів
	Обмежене фінансове забезпечення для великих інвестицій
	Недостатній рівень системної мотивації персоналу

Закінчення таблиці 2.14

Можливості	Розвиток цифрової економіки та електронної комерції
	Державна підтримка малого та середнього бізнесу
	Зростання попиту на інформаційні та цифрові продукти
Загрози	Економічна нестабільність та інфляційні ризики
	Посилення конкуренції з боку цифрових платформ
	Підвищення вартості енергоресурсів і ресурсів виробництва

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз системи управління ТОВ "Вістка" дозволяє комплексно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити зовнішні можливості і загрози, що впливають на його діяльність. До сильних сторін компанії належать гнучкість організаційної структури, оперативність ухвалення управлінських рішень, досвід участі у державних закупівлях та активне впровадження сучасних цифрових технологій у бізнес-процеси.

Серед слабких сторін можна виділити відсутність чітко формалізованих процедур ведення бізнесу, обмежене фінансове забезпечення для реалізації великих інвестиційних проєктів, а також недостатній рівень розвитку системи мотивації персоналу, що може стримувати залучення і утримання кваліфікованих кадрів.

До зовнішніх можливостей для розвитку відносяться активний розвиток цифрової економіки, розширення електронної комерції, зростання попиту на інформаційні продукти, а також наявність державних програм підтримки малого і середнього бізнесу.

До основних загроз розвитку належать: економічна нестабільність, високі інфляційні ризики, посилення конкуренції з боку цифрових платформ і підвищення витрат на енергоресурси та сировину.

Результати SWOT-аналізу свідчать про наявність у підприємства достатнього потенціалу для підвищення ефективності своєї діяльності за умови подальшого вдосконалення внутрішніх управлінських процесів, посилення ресурсної бази та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Таблиця 2.15 – Проблеми та напрями удосконалення системи управління

Проблема в управлінні	Напрямок удосконалення
Відсутність формалізованого стратегічного планування	Впровадження процедур стратегічного планування на 3-5 років.
Неформалізована система мотивації	Розробка системи преміювання, професійного розвитку і нематеріального стимулювання.
Обмежена автоматизація внутрішніх процесів	Запровадження CRM-систем, цифрових платформ для обміну інформацією.
Суб'єктивний характер прийняття рішень	Використання інструментів аналітики та прогнозування для обґрунтування рішень.

Джерело: складено автором

Прийняття управлінських рішень є ключовим елементом у системі управління підприємством, який безпосередньо впливає на результативність діяльності, адаптивність до змін зовнішнього середовища та ефективність використання ресурсів. Аналіз процесу ухвалення рішень у ТОВ "Вістка" дозволяє оцінити спроможність підприємства забезпечувати стабільний розвиток і своєчасно реагувати на виклики ринку.

У ТОВ "Вістка" процес прийняття рішень має централізований характер. Основні рішення ухвалюються вищим керівництвом, переважно директором або власниками підприємства. Така модель дозволяє забезпечити оперативність в управлінні, що є перевагою в умовах високої ринкової динаміки та нестабільності. Рішення приймаються на основі поточних фінансових показників, аналізу ринкової ситуації, результатів участі у державних тендерах та оцінки внутрішніх ресурсних можливостей.

Також, у процесі прийняття рішень на підприємстві не завжди системно застосовуються аналітичні методи, SWOT-аналіз, сценарне планування або

математичні моделі прогнозування. Часто рішення базуються на практичному досвіді керівників і інтуїтивній оцінці ситуації. Такий підхід забезпечує гнучкість, проте водночас створює ризики суб'єктивності та недостатньої об'єктивності оцінки довгострокових перспектив.

Щодо процесу підготовки рішень, – залучення середнього рівня управлінців та працівників до обговорення існує в обмеженому обсязі. Більшість рішень формується "зверху вниз", що забезпечує швидкість, але водночас може призводити до недостатнього урахування практичних аспектів реалізації завдань на рівні виконавців.

Важливою особливістю є прагнення керівництва оперативно переглядати свої рішення у випадку зміни зовнішніх обставин. Підприємство демонструє здатність до коригування планів та стратегії залежно від ситуації на ринку, що свідчить про достатню гнучкість управлінської системи.

Разом із тим перспективним напрямом удосконалення процесу прийняття управлінських рішень є:

- розширення використання інструментів фінансового, маркетингового та ризик-аналізу під час планування рішень;
- активніше залучення працівників до обговорення рішень на ранніх етапах розробки планів дій;
- впровадження внутрішніх регламентів і протоколів прийняття рішень для підвищення об'єктивності та прозорості управлінських процесів;
- створення системи накопичення і аналізу управлінських даних для підвищення якості прогнозування наслідків ухвалених рішень.

Таким чином, оцінка ефективності прийняття управлінських рішень у ТОВ "Вістка" свідчить про наявність високої гнучкості та швидкості реагування, що є суттєвою перевагою в умовах нестабільного середовища, але також виявляє потребу у підвищенні рівня обґрунтованості та стратегічної виваженості управлінських кроків.

Корпоративна культура та внутрішні комунікації є важливими чинниками, що визначають ефективність управління персоналом, рівень мотивації

працівників, якість виконання завдань та загальну атмосферу у колективі. ТОВ "Вістка" як підприємство малого та середнього бізнесу формувало свою корпоративну культуру переважно природним шляхом через практику взаємодії, спільні цінності та традиції. Корпоративна культура ТОВ "Вістка" базується на принципах відкритості, взаємної поваги та орієнтації на досягнення спільного результату.

Відносини між працівниками будуються на довірі та неформальному спілкуванні, що сприяє формуванню дружньої атмосфери у колективі. Керівництво підприємства підтримує ідеї рівноправності у професійних відносинах, заохочує ініціативність, прагнення до вдосконалення власних компетенцій та прагнення працівників брати участь у вирішенні завдань підприємства.

Підприємство дотримується цінностей стабільності, професіоналізму, відповідальності за результати діяльності. Однак слід відзначити, що корпоративна культура має переважно неформалізований характер: сформульованого кодексу корпоративної етики або програми з розвитку внутрішньої культури, що є типовим для підприємств малого бізнесу. Формування та передача корпоративних цінностей відбувається переважно через приклад керівників і старших співробітників [35].

Таблиця 2.16 – Переваги і недоліки корпоративної культури ТОВ 'Вістка'

Категорія	Опис
Переваги	Висока швидкість прийняття рішень та комунікації між різними рівнями співробітників
	Неформальність у спілкуванні, що створює позитивний психологічний клімат
	Підтримка ініціативності працівників у межах компетенцій
Недоліки	Недостатній рівень формалізації стандартів поведінки і професійної етики
	Слабка інституціоналізація культури взаємонавчання і обміну досвідом між працівниками
	Обмеженість розвитку корпоративної ідентичності у зовнішніх комунікаціях підприємства

Джерело: складено автором на основі [34]

Інформаційна взаємодія на підприємстві здійснюється переважно за допомогою прямих усних комунікацій, електронної пошти та месенджерів. Основні рішення і завдання доводяться до працівників через безпосереднє спілкування з керівником підрозділу або директором.

Таблиця 2.17 – Переваги і недоліки системи внутрішніх комунікацій ТОВ 'Вістка'

Категорія	Опис
Переваги	Оперативність обміну інформацією
	Мінімальні витрати часу на погодження рішень
	Висока доступність керівництва для співробітників
Недоліки	Відсутність єдиної централізованої інформаційної платформи для накопичення знань та обміну інформацією
	Ризики втрати важливої інформації через неформальний характер спілкування
	Обмежені можливості для формалізації процесів обговорення стратегічних питань та довгострокового планування

Джерело: складено автором

Таким чином, корпоративна культура ТОВ "Вістка" підтримує позитивний клімат у колективі і сприяє ефективній щоденній роботі, однак потребує подальшої формалізації та систематизації. Удосконалення системи внутрішніх комунікацій шляхом впровадження електронних корпоративних платформ, створення регламентів обміну інформацією та розвитку інституційної культури сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів і забезпечить сталість розвитку підприємства.

Проведений аналіз системи управління ТОВ "Вістка" дозволив оцінити її структуру, основні управлінські процеси, ресурсне забезпечення, корпоративну культуру та механізми внутрішньої комунікації. Результати дослідження свідчать про те, що підприємство має достатньо гнучку і адаптивну систему управління, яка забезпечує оперативність прийняття рішень, здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати стабільність фінансово-господарської діяльності.

Основними сильними сторонами системи управління ТОВ "Вістка" є гнучка організаційна структура, висока швидкість обміну інформацією, позитивний психологічний клімат у колективі, досвід участі у державних закупівлях та активне впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси. Разом із тим були виявлені певні слабкі сторони, такі як недостатній рівень формалізації стратегічного планування, обмеженість системи матеріального і нематеріального стимулювання персоналу, часткова відсутність централізованої інформаційної платформи для комунікації та накопичення знань.

Ресурсне забезпечення підприємства в цілому є задовільним для підтримки поточної діяльності, однак має обмеження щодо реалізації масштабних інвестиційних проєктів, що вимагає пошуку нових джерел фінансування та підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

Корпоративна культура підприємства сприяє підтримці стабільності і високої мотивації працівників, однак потребує подальшого розвитку та формалізації для створення стійкої основи організаційної ідентичності та підвищення рівня залученості персоналу.

Таким чином, діюча система управління ТОВ "Вістка" у своїй основі є спроможною забезпечувати вирішення актуальних проблем розвитку підприємства та підвищення його ефективності. Разом з тим, для досягнення довгострокових цілей необхідним є вдосконалення окремих аспектів управління, зокрема у сфері стратегічного планування, мотивації персоналу, цифровізації управлінських процесів та розвитку корпоративної культури.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи здійснено всебічний аналіз діяльності ТОВ «Вістка» з метою виявлення факторів, що впливають на ефективність функціонування підприємства, а також оцінки його внутрішніх ресурсів і зовнішнього середовища. Дослідження охопило три ключові підпункти: загальну характеристику підприємства та аналіз результатів діяльності, оцінку зовнішнього середовища, а також аналіз системи управління.

Надано комплексну характеристику ТОВ «Вістка», визначено структуру управління, напрями діяльності та динаміку фінансових показників за 2022–2024 роки. Аналіз свідчить про здатність підприємства адаптуватися до викликів зовнішнього середовища шляхом ефективного управління ресурсами, оптимізації витрат, перегляду асортиментної та кадрової політики. Зокрема, підприємство змогло підвищити продуктивність праці, скоротити дебіторську заборгованість, зменшити адміністративні витрати та забезпечити зростання рентабельності продажів. Високий рівень внутрішнього управління дозволив компанії зберегти прибуткову діяльність навіть за умов зниження доходів. Комплекс антикризових заходів, таких як реструктуризація боргів, впровадження цифрових інструментів та диверсифікація джерел доходів, сприяв підвищенню фінансової стійкості.

Проведено детальний PEST-аналіз зовнішнього середовища, який дозволив систематизувати ключові політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори. Установлено, що ТОВ «Вістка» функціонує в умовах високої економічної нестабільності, інфляційного тиску, змін у податковому регулюванні та зростаючої конкуренції. Водночас підприємство має широкі можливості для розвитку завдяки державним програмам підтримки бізнесу, зростанню попиту на цифрові продукти та розвитку електронної комерції. Оцінка конкурентного середовища показала, що компанія зберігає свої позиції завдяки участі у тендерах, гнучкості у формуванні асортименту послуг і використанні сучасних технологій. Аналіз стейкхолдерів підтвердив важливість стратегічної взаємодії з клієнтами, державними структурами, постачальниками, працівниками та фінансовими установами.

Досліджено систему управління підприємством. Установлено, що ТОВ «Вістка» має адаптивну, лінійно-функціональну організаційну структуру, яка дозволяє швидко приймати рішення та ефективно координувати дії в умовах нестабільного ринку. SWOT-аналіз показав, що сильними сторонами є гнучкість, цифровізація процесів, досвід у держзакупівлях і командна взаємодія, тоді як слабкими — відсутність стратегічного планування, низький рівень формалізації процедур і недосконала система мотивації персоналу. Незважаючи на

централізовану модель прийняття рішень, підприємство демонструє гнучкість і здатність до швидкого коригування дій. Корпоративна культура сприяє формуванню позитивного клімату, однак потребує формалізації.

Таким чином, результати аналітичного розділу дозволяють зробити висновок, що ТОВ «Вістка» має достатні внутрішні резерви, позитивну динаміку розвитку та стратегічний потенціал для підвищення ефективності діяльності. Подальше вдосконалення управлінських процесів, розвиток цифрових інструментів, формалізація стратегічного планування та посилення роботи із зовнішніми контрагентами можуть забезпечити сталий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

3 ПРОЄКТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВІСТКА» НА ЗАСАДАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

3.1. Напрями підвищення ефективності діяльності підприємства

У сучасних умовах підприємства, що працюють у сфері видавничої, поліграфічної та рекламної діяльності, змушені швидко адаптуватися до нових вимог клієнтів, підвищеної конкуренції та цифровізації бізнес-середовища. ТОВ «Вістка», як активний гравець у цій галузі, має налагоджені внутрішні процеси, однак у ході аналізу виявлено, що частина з них здійснюється переважно вручну або із застосуванням застарілих інструментів, таких як Excel, email-листування чи паперові архіви [36].

Підприємство обслуговує великий обсяг клієнтів, зокрема державні установи, навчальні заклади, громадські організації, політичні партії та комерційні структури. Робота з кожним замовником включає кілька етапів: прийом заявки, узгодження технічного завдання, створення макету, погодження, друк, оформлення супровідної документації (договорів, рахунків, актів), доставка, архівація замовлення. Часто один клієнт замовляє кілька типів продукції одночасно, а замовлення можуть змінюватися в процесі виконання. Усі ці дії потребують оперативної координації між відділами — видавничим, маркетинговим, бухгалтерією, обслуговуванням замовлень.

Наразі всі ці процеси здійснюються фрагментовано. Інформація про клієнта часто зберігається в особистих листуваннях менеджерів, а історія взаємодії або раніше узгоджені макети — у локальних папках або навіть лише в друкованому вигляді. Це створює ризики дублювання роботи, втрати важливої інформації та труднощі при передачі проєкту між працівниками у разі відпустки, звільнення або навантаження. Також значно ускладнюється обробка повторних замовлень, які могли б виконуватись значно швидше при наявності єдиної клієнтської бази.

Ще однією проблемною зоною є документообіг. Усі рахунки, договори, акти погоджуються у вигляді файлів, що надсилаються між відділами

у месенджерах або поштою, редагуються вручну, друкуються для підпису та скануються для архівації. Це не лише забирає багато часу, а й створює ризики помилок, дублювання версій, втрати актуальних документів або їх невчасного погодження. У періоди пікового навантаження ці процеси значно сповільнюють обробку замовлень, що впливає на задоволеність клієнтів і реноме підприємства.

З огляду на ці проблеми, впровадження CRM-системи та системи автоматизованого документообігу є стратегічно необхідним кроком. CRM дозволить централізовано зберігати всі дані про клієнтів, замовлення, макети, етапи реалізації, оплату і комунікацію. Усі працівники з відповідним доступом матимуть змогу швидко знайти потрібну інформацію, перевірити статус замовлення, переглянути історію співпраці та створити нові комерційні пропозиції на основі попередніх. Це скоротить кількість помилок, прискорить роботу з клієнтами і дасть змогу системно управляти відносинами із замовниками.

Для прийняття обґрунтованого рішення щодо оптимізації бізнес-процесів у ТОВ «Вістка» було проаналізовано кілька можливих альтернативних варіантів цифрової трансформації. У таблиці нижче наведено порівняння найпоширеніших підходів до покращення ефективності підприємства з урахуванням їхнього впливу, вартості впровадження, складності реалізації та очікуваного періоду окупності.

Таблиця 3.1 – Порівняння можливих варіантів впровадження для ТОВ «Вістка»

Варіант впровадження	Очікуваний ефект	Орієнтовна вартість впровадження, грн	Термін окупності	Складність впровадження
1	2	3	4	5
Впровадження ERP-системи	Повна автоматизація підприємства, контроль усіх процесів	150000	12–18 місяців	Висока (впливає на всі відділи)
Створення SMM-відділу та онлайн-продажів	Залучення нових клієнтів через соцмережі, зростання продажів	60000	12 місяців	Середня (потрібні нові люди)

Закінчення таблиці 3.1

1	2	3	4	5
Оптимізація структури витрат	Зменшення постійних витрат (папір, зв'язок, логістика)	30000	6 місяців	Низька (за рахунок змін політик)
Впровадження CRM + документообіг (наш варіант)	Підвищення швидкості обробки замовлень, зменшення навантаження, аналітика клієнтів	90000	6–9 місяців	Середня (потребує навчання та технічної підтримки)

Джерело: складено автором

У таблиці порівнюються кілька можливих напрямів покращення діяльності ТОВ «Вістка», зокрема: ERP-система, запуск онлайн-продажів, оптимізація витрат та запропоноване нами рішення — впровадження CRM-системи з автоматизованим документообігом.

Наймасштабнішим, але й найдорожчим є впровадження ERP-системи. Воно дозволяє охопити всі процеси на підприємстві, проте потребує великих витрат (понад 150 000 грн), має високу складність і довгий термін окупності. Такий проєкт буде доцільним лише для середньо-великого бізнесу або компанії з більшою кількістю підрозділів.

Запуск SMM-відділу з онлайн-продажами є привабливою ідеєю для розширення клієнтської бази, але він вимагає постійного контенту, нового персоналу та тривалого формування аудиторії. Це швидше зовнішній маркетинговий інструмент, ніж внутрішня оптимізація.

Оптимізація витрат — найлегше рішення, однак воно має обмежений одноразовий ефект і не вирішує структурних проблем в управлінні замовленнями та документами.

Натомість варіант — впровадження CRM + автоматизованого документообігу — дає баланс між вартістю, складністю і ефектом. Вартість реалізації — середня (90 000 грн), а ефект — системний: прискорення обробки замовлень, зменшення навантаження на персонал, покращення якості

обслуговування та формування цифрової бази знань. Термін окупності — 6–9 місяців, після чого підприємство отримуватиме постійну економію ресурсів і підвищення продуктивності.

Ключовою причиною, чому саме впровадження CRM-системи та цифрового документообігу є найбільш ефективним рішенням для ТОВ «Вістка», є те, що це рішення націлене на усунення системних слабких місць, виявлених у поточній моделі управління, без кардинального втручання у виробничу структуру чи основну діяльність підприємства.

ТОВ «Вістка» працює у сфері, де швидкість реагування, якість комунікації з клієнтами та точність документообігу є вирішальними чинниками. Підприємство має стабільний попит на свої послуги, сформовану клієнтську базу, налагоджену взаємодію з державними установами. Однак внутрішні процеси — прийом замовлень, погодження макетів, підписання договорів, контроль виконання — наразі здійснюються з використанням роз'єднаних, неструктурованих інструментів. Через це з'являються затримки, дублювання інформації, втрата файлів, помилки у версіях документів, зниження продуктивності персоналу.

Запропоноване цифрове рішення не потребує дорогого обладнання чи масштабної технічної перебудови, як це було б, наприклад, при зміні виробничої лінії. Натомість воно дає можливість отримати високий ефект при порівняно невеликих витратах, впливаючи саме на ті аспекти, які сьогодні стримують розвиток підприємства. Значне навантаження на працівників у пікові періоди – CRM дозволяє зняти частину ручної роботи, автоматизувати рутинні процеси, а документообіг – скоротити час на погодження. Усунення недоліку – розірваності інформаційних потоків між відділами: впровадження цифрового середовища створить єдиний доступ до всієї інформації, виключить непорозуміння, покращить координацію. Відсутність аналітики по клієнтах і замовленнях – CRM забезпечить прозору базу даних для аналізу, повторних продажів, контролю KPI та управлінських рішень. Усунення ризику втрати або дублювання документів: автоматизація документообігу гарантує цілісність, актуальність і юридичну силу

цифрових документів.

Це впровадження — ефективне саме для нашого підприємства, тому що воно відповідає поточному рівню розвитку компанії, масштабу операцій та типу клієнтів. ТОВ «Вістка» вже має сформовану структуру, але її ефективність стримується технічними обмеженнями в управлінні.

Більш того, це рішення є гнучким і масштабованим — початкове впровадження можна обмежити лише ключовими відділами, а з часом розширити на всю компанію або доповнити ERP-модулями. Таким чином, воно створює не тільки короткостроковий ефект (зниження витрат, підвищення швидкості), але й довгострокову стратегічну платформу для подальшого зростання та цифрової трансформації. Для підвищення ефективності управління клієнтськими відносинами, внутрішньою взаємодією та документообігом, ТОВ «Вістка» доцільно впровадити два основні цифрові інструменти — CRM-систему та систему електронного документообігу.

CRM (Customer Relationship Management) — це програмне забезпечення, що дозволяє централізовано зберігати та обробляти інформацію про замовників, їхні запити, історію співпраці, етапи виконання кожного замовлення та зворотний зв'язок. Для підприємства видавничого типу це особливо важливо, оскільки часто клієнти повертаються з повторними або схожими запитами, і менеджери повинні мати можливість швидко знайти попередні умови, макети, обсяги або побажання [37].

На сьогодні ТОВ «Вістка» не має повноцінної CRM-системи. Клієнтська база зберігається частково в Excel-файлах, частково у вигляді електронного листування. Менеджери працюють із замовленнями індивідуально, без синхронізації, що ускладнює передачу інформації, аналіз ефективності та планування маркетингових активностей. Запровадження CRM дозволить створити єдину базу клієнтів з історією взаємодії, налаштувати контроль етапів виконання замовлень та сформувати чіткий календар дій, що особливо корисно в роботі з публічними тендерами, де строки критично важливі.

Таблиця 3.2 – Переваги та потреба у додаткових ресурсах на впровадження CRM-системи

Перевага / Недолік	Аспект	Пояснення
Перевага	Покращення обслуговування клієнтів	CRM дозволяє зберігати історію замовлень, впровадити персоналізований підхід
	Централізований облік інформації	Вся інформація про клієнтів і замовлення доступна в одному інтерфейсі
	Прозорість роботи менеджерів	Керівництво бачить навантаження та ефективність кожного працівника
	Швидший обіг замовлень і документів	Зменшується кількість рутинних дій, прискорюється обробка заявок
	Можливість аналізу ефективності (KPI)	Формуються звіти за результатами — база для KPI-моніторингу
Потреба у додаткових ресурсах	Необхідність навчання персоналу	Потрібен час і ресурси для навчання співробітників
	Первинні витрати на впровадження	CRM-системи потребують фінансових витрат на запуск і налаштування
	Потреба в технічному супроводі	Потрібна підтримка IT-фахівця або стороннього сервісу

Джерело: складено автором

Аналіз переваг і недоліків впровадження CRM-системи в ТОВ «Вістка» свідчить, що очікувані вигоди суттєво переважають потенційні труднощі. CRM дозволяє централізувати облік клієнтів, покращити контроль за роботою персоналу, прискорити обробку замовлень і підвищити якість обслуговування. Це безпосередньо впливає на зростання продуктивності та прибутковості.

Недоліки, зокрема потреба у початкових витратах і навчанні персоналу, є типовими для впровадження будь-якої нової системи, але вони є короткостроковими й можуть бути вирішені за рахунок належного планування та підтримки.

Що стосується автоматизації документообігу, то вона також є актуальною для підприємства, яке регулярно має справу з договорами, актами виконаних робіт, рахунками-фактурами, накладними та технічними завданнями. Наразі

обробка цих документів здійснюється в ручному режимі з численними погодженнями в електронній пошті, флешках, паперовому форматі. Це не лише уповільнює процес, а й створює ризики дублювання, втрати чи помилок у фінальних версіях документів.

Серед сучасних рішень, які можна адаптувати до потреб ТОВ «Вістка», варто розглядати такі інструменти як М.Е.Дос, «Вчасно» або DocDrive. Вони дозволяють погоджувати документи в електронному форматі, підписувати їх КЕП (кваліфікованим електронним підписом), зберігати в хмарному архіві, а також автоматично формувати шаблони та проводити звірку між відділами [38].

Таблиця 3.3 – Порівняння CRM-систем для ТОВ «Вістка»

CRM-система	Мова інтерфейсу	Модель оплати	Інтеграція з обліком і документами	Рекомендовано для	Орієнтовна вартість впровадження, грн
Zoho CRM	Англійська / Українська	Підписка (від \$14/міс.)	Так (через API)	Малий/середній бізнес	25000
BAS CRM	Українська	Ліцензія / одноразова оплата	Так (інтегрована в BAS)	Український МСБ	20000
HubSpot CRM	Англійська	Безкоштовно (базова)	Частково	Старт/маркетинг	10000

Складено автором на основі [40-42]

Порівняння трьох CRM-систем — Zoho CRM, BAS CRM та HubSpot CRM показує, що кожна з них має свої переваги залежно від масштабу бізнесу та специфіки потреб.

Zoho CRM пропонує широкий функціонал і високу гнучкість налаштувань, однак потребує щомісячної підписки й переважно орієнтована на користувачів, що працюють англійською мовою. HubSpot CRM приваблива безкоштовним базовим тарифом і простотою, але її можливості обмежені, а підтримка української мови — відсутня. BAS CRM є найбільш адаптованим варіантом для українських компаній, має інтеграцію з бухгалтерськими модулями та підтримує

локальні вимоги. Вона є оптимальним рішенням для ТОВ «Вістка» за співвідношенням функціональності, локалізації та вартості впровадження.

BAS CRM — це сучасна система управління взаємовідносинами з клієнтами, розроблена на основі платформи Business Automation Software (BAS), яка прийшла на зміну системам на базі 1С. Вона орієнтована на український бізнес та адаптована до вимог національного законодавства. Основною метою BAS CRM є автоматизація процесів продажу, маркетингу та клієнтського сервісу, що дозволяє компаніям більш ефективно працювати з клієнтською базою, підвищувати конверсію та якість обслуговування.

Система надає можливість вести детальні картки клієнтів, в яких фіксуються всі контакти, дзвінки, електронні листи, завдання, комерційні пропозиції та історія взаємодій. Це забезпечує повну прозорість у роботі з клієнтами та дозволяє вибудовувати довгострокові відносини. Крім того, BAS CRM підтримує формування та управління воронкою продажів, автоматизацію повторних дій, контроль виконання завдань менеджерів і побудову аналітичних звітів щодо ефективності продажів та маркетингових кампаній.

Серед важливих переваг системи — гнучкість налаштувань і глибока інтеграція з іншими рішеннями лінійки BAS, такими як BAS ERP та BAS Бухгалтерія. Завдяки цьому компанія може організувати наскрізну аналітику — від першого контакту з клієнтом до фінансової звітності. BAS CRM також підтримує інтеграцію з телефонією, дозволяє здійснювати email- і SMS-розсилки, а також використовувати елементи автоматизованого маркетингу, включаючи тригерні сценарії, сегментацію бази клієнтів і персоналізацію комунікацій.

Рішення підходить для торгових, виробничих, сервісних і логістичних компаній, а також для підприємств, які мають активні відділи продажів. BAS CRM може впроваджуватись як у хмарному середовищі, так і на локальному сервері підприємства, що дозволяє враховувати як технічні, так і безпекові вимоги бізнесу.

Інтерфейс обраної програми (BAS CRM) показано на рисунку 3.1.

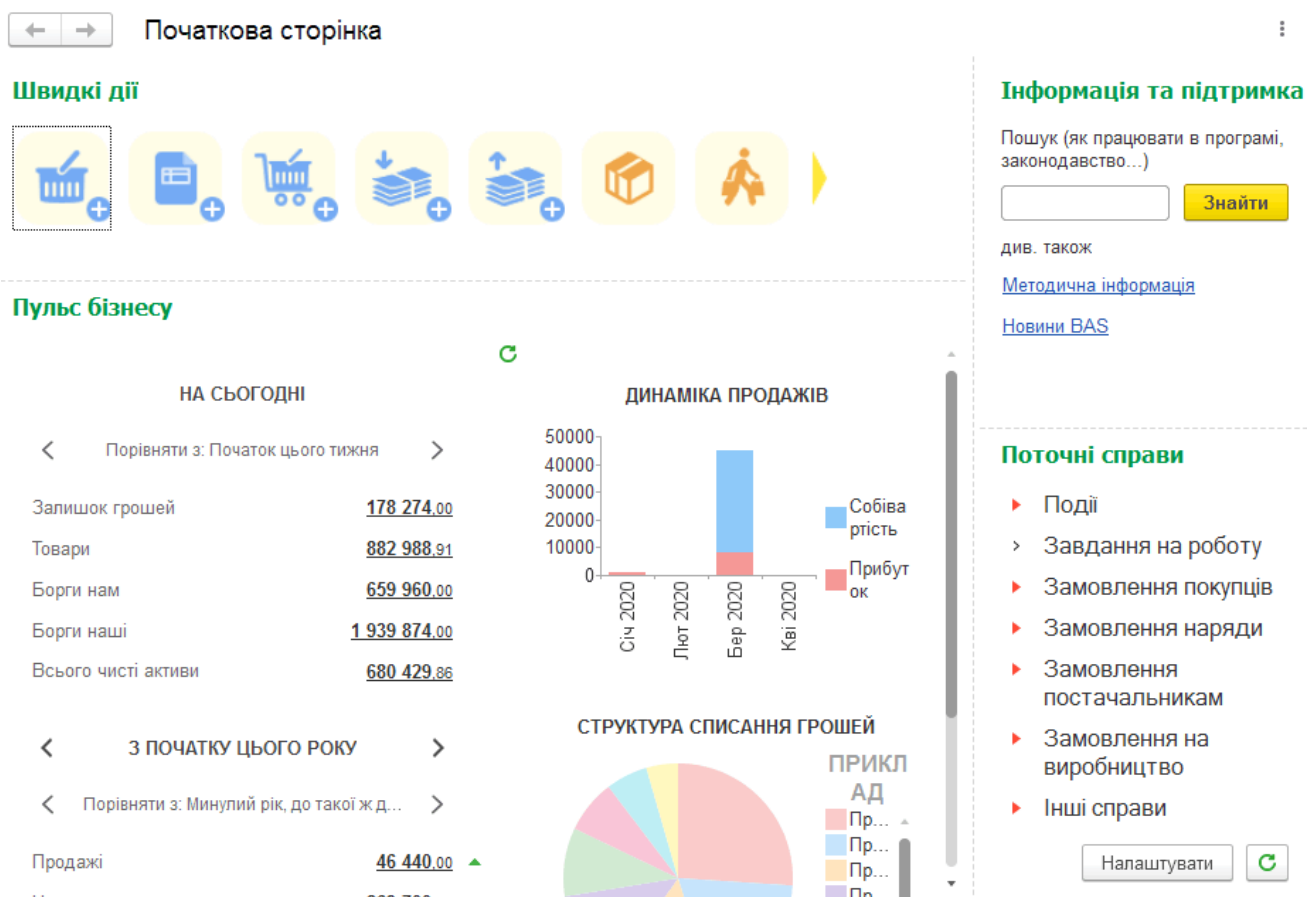


Рисунок 3.1 — інтерфейс програми BAS CRM

Джерело: [43]

Реалізація цифровізації передбачає поетапне впровадження: спочатку — запуск CRM для відділу обслуговування замовлень і маркетингу, далі — поступова інтеграція автоматизованого документообігу у бухгалтерію, юридичний відділ і керівну ланку. Такий підхід дозволить уникнути перевантаження персоналу та забезпечити ефективну адаптацію до нових процесів.

Загалом вибір цифрових інструментів має базуватися на таких принципах: легкість інтеграції, доступність вартості, українська локалізація, підтримка онлайн-доступу та можливість масштабування в майбутньому. Саме ці критерії дозволять підприємству не лише покращити внутрішні процеси, але й закласти основу для подальшої цифрової трансформації.

Впровадження CRM-системи у поєднанні з автоматизованим

документообігом у ТОВ «Вістка» спрямоване насамперед на усунення недоліків, виявлених у поточній організації роботи, та на досягнення якісно нового рівня взаємодії між підрозділами. Результатом цього стане не лише економія часу та ресурсів, а й загальне підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Очікувані організаційні ефекти впровадження CRM

Напрямок впливу	Було (поточний стан)	Стане (після впровадження)
Час обробки замовлень	2–4 дні на обробку замовлення, повторні — вручну	1–1,5 дні, швидке виконання повторних замовлень
Взаємодія між відділами	Фрагментована комунікація, багато ручної пересилки	Прозорий доступ до всіх етапів і відповідальних
Погодження та зберігання документів	Паперове погодження, сканування, пошук файлів	Електронне погодження, архів у CRM/хмарі
Навчання та адаптація нових працівників	Відсутність централізованих шаблонів та бази знань	Єдина база шаблонів, макетів, інструкцій
Контроль якості обслуговування	Відсутній облік відповідей, термінів і результатів	Можливість створення KPI на основі аналітики CRM
Адміністративне навантаження	Високе навантаження на бухгалтерію та менеджерів	Скорочення витрат часу до 20–30%

Джерело: складено автором

Перш за все очікується значне скорочення часу на обробку замовлень. Наразі оформлення одного стандартного замовлення, включаючи погодження макету, перевірку реквізитів, підписання договору, друк та відвантаження, може тривати від 2 до 4 днів. Після впровадження CRM-системи ця процедура буде значно спрощена, оскільки всі етапи будуть чітко структуровані, а ключова інформація про клієнта та раніше погоджені шаблони – доступна за кілька кліків. Це дозволить зменшити час виконання повторних замовлень до 1–1,5 днів, що критично важливо при роботі з терміновими проектами, наприклад, для виборчих комісій чи державних структур.

Наступним суттєвим ефектом стане покращення внутрішньої комунікації між відділами. В умовах, коли робота виконується фрагментовано, менеджери змушені кілька разів пересилати одні й ті самі документи, шукати файли у месенджерах або погоджувати макети телефоном. Після впровадження CRM-системи кожен відділ зможе бачити статус замовлення, відповідального виконавця, останню версію документа та коментарі без зайвих звернень. Це забезпечить прозорість роботи, підвищить швидкість взаємодії та значно зменшить кількість непорозумінь.

Автоматизація документообігу дозволить повністю відмовитися від паперового погодження рахунків, актів та договорів. Працівники зможуть використовувати електронні підписи, погоджувати документи онлайн, зберігати їх у хмарному архіві, що буде доступний керівництву та відповідальним особам. Завдяки цьому зникне потреба в дублюванні роздруківок, скануванні, пересиланні паперових версій. За попередніми оцінками, це дозволить зекономити до 20–30% робочого часу бухгалтерії, юристів та менеджерів.

Крім цього, впровадження цифрових інструментів сприятиме формуванню внутрішньої бази знань, де зберігатимуться шаблони листів, договорів, технічних завдань, макетів та інструкцій. Це значно полегшить адаптацію нових працівників і дозволить уникнути дублювання роботи в майбутньому.

Інтеграція CRM-системи також відкриває можливість запровадження системи контролю якості обслуговування. Наприклад, фіксація термінів відповідей, часів виконання, кількості повернень або коригувань. Такі дані можуть стати основою для розробки KPI-системи, що в майбутньому дозволить встановлювати чіткі показники ефективності для окремих працівників або відділів.

Поетапний план впровадження CRM-системи та автоматизації документообігу на підприємстві ТОВ «Вістка», розроблений з урахуванням специфіки бізнес-процесів компанії:

Етап 1. Підготовчий (1 місяць)

Мета: створення організаційної та технічної бази для впровадження

- Визначення відповідальних осіб у межах підприємства (координатор, технічна підтримка, ключові користувачі);
- Проведення внутрішнього аудиту: аналіз поточних процесів, документів, обробки клієнтів;
- Вибір програмного забезпечення (наприклад: BAS CRM, Zoho CRM, М.Е.Дос, Вчасно);
- Укладання договору з постачальником / розробником CRM-системи;
- Планування етапів інтеграції з урахуванням графіка завантаження відділів.

Етап 2. Технічне впровадження (1–1,5 місяця)

Мета: встановлення, налаштування та адаптація систем

- Установлення CRM-системи на сервері або в хмарному середовищі;
- Налаштування структури клієнтської бази, етапів замовлення, статусів, шаблонів;
- Створення ролей і прав доступу для співробітників;
- Підключення електронної пошти, календаря, повідомлень;
- Інтеграція з системою електронного документообігу (завантаження шаблонів договорів, рахунків, актів);
- Тестування роботи системи на прикладі кількох «живих» замовлень.

Етап 3. Навчання персоналу (2 тижні)

Мета: підготовка працівників до повноцінного користування системою

- Проведення тренінгів для менеджерів, бухгалтерії, керівників відділів;
- Демонстрація основних функцій: реєстрація клієнта, ведення замовлення, виставлення рахунку, погодження договору;
- Інструкції з використання CRM і документообігу у PDF / Google Docs;
- Надання тестового доступу та підтримка при перших спробах використання.

Етап 4. Запуск у роботу (1 місяць)

Мета: переведення основних процесів у CRM + цифровий документообіг

- Запуск CRM-системи для всіх відділів, які працюють із клієнтами та документами;
- Використання електронного підпису та погодження документів через систему;
- Перехід до зберігання договорів, актів, технічних завдань у електронному архіві;
- Контроль коректності даних, регулярний зворотний зв'язок від персоналу;
- Щотижневий моніторинг: скільки замовлень оброблено через систему, які труднощі виникають.

Етап 5. Аналіз результатів і масштабування (1 місяць і далі)

Мета: удосконалення, використання та пошук напрямів розширення

- Збір статистики за результатами першого місяця роботи (швидкість обробки, кількість помилок, повторні замовлення);
- Визначення показників ефективності (KPI) для персоналу на основі даних CRM;
- Поступове розширення системи — підключення маркетингу, складу, аналітики, звітності;
- Актуалізація шаблонів, політик, баз знань;
- Постійна підтримка користувачів, оновлення системи, доопрацювання під потреби.

Загальна тривалість: приблизно 4–5 місяців до повного запуску, з поступовим нарощуванням функціональності.

3.2 Економічне обґрунтування проєкту підвищення ефективності діяльності підприємства

Впровадження CRM-системи та автоматизації документообігу в ТОВ «Вістка» потребує певних початкових інвестицій, однак результати аналізу показують, що такий проєкт є економічно обґрунтованим і має короткий період

окупності. У цьому підпункті буде розглянуто орієнтовні витрати на реалізацію цифровізації, а також прямі й непрямі вигоди, які очікується отримати вже у перший рік після впровадження.

З огляду на специфіку діяльності підприємства, оптимальним вибором є використання CRM-рішення з українською або англійською локалізацією, базовим функціоналом (облік клієнтів, етапи угод, задачі, інтеграція з email) та можливістю масштабування в майбутньому. Аналогічні вимоги висуваються до системи електронного документообігу — вона повинна мати веб-доступ, електронний підпис, шаблонізацію документів, хмарне зберігання та історію редагувань.

Таблиця 3.5 – Необхідні ресурси для реалізації проєкту цифровізації ТОВ «Вістка»

Тип ресурсів	Ресурси
Матеріальні	<ul style="list-style-type: none"> - Комп'ютери та офісне обладнання - Сервер або хмарне сховище для CRM - Ліцензійне програмне забезпечення - Програмні рішення для електронного підпису та документообігу
Фінансові	<ul style="list-style-type: none"> - Витрати на впровадження CRM-системи - Оплата підписок, підтримки - Витрати на навчання персоналу - Технічне обслуговування та оновлення
Інтелектуальні	<ul style="list-style-type: none"> - CRM-система та її функціонал (календар, база клієнтів, аналітика) - Платформа електронного документообігу (шаблони, підпис, архів) - Інструкції, внутрішні політики, база знань
Трудові	<ul style="list-style-type: none"> - Менеджери по роботі з клієнтами - Бухгалтери - Керівники відділів - IT-фахівець або зовнішній технічний консультант - Тренер / фасилітатор з навчання персоналу

Джерело: складено автором

Аналіз ресурсного забезпечення свідчить, що реалізація проєкту з впровадження CRM-системи та автоматизації документообігу вимагає

комплексного підходу до залучення чотирьох основних видів ресурсів: матеріальних, фінансових, інтелектуальних і трудових.

Матеріальні ресурси включають базове офісне обладнання та програмне забезпечення, яке вже частково наявне на підприємстві, тому потреби в додаткових закупівлях є помірними. Фінансові витрати пов'язані передусім із ліцензуванням, налаштуванням програм і навчанням персоналу, проте вони є одноразовими або сезонними та швидко окупаються.

Особливу роль відіграють інтелектуальні ресурси, тобто самі цифрові платформи, шаблони документів і внутрішня база знань, що створюють основу для автоматизації. А також трудові ресурси, адже успіх впровадження залежить від активної участі персоналу — як управлінського, так і технічного.

Таблиця 3.6 – Кошторис впровадження CRM і автоматизації документообігу

Стаття витрат	Сума, грн
CRM-система: впровадження та налаштування	25000
CRM-система: річна ліцензія (5 користувачів)	18000
Система документообігу: інтеграція та шаблони	20000
Система документообігу: річна підписка	12000
Навчання персоналу, підтримка, адаптація	15000
Загалом	90000

Джерело: складено автором

Оцінка витрат на впровадження CRM-системи та автоматизації документообігу в ТОВ «Вістка» показує, що загальний бюджет проєкту становить близько 90 000 грн. Це помірна інвестиція, яка охоплює вартість налаштування програм, річні підписки, навчання персоналу та технічну підтримку. З огляду на очікувану економію ресурсів і зростання ефективності, ці витрати є економічно доцільними та швидко окупними.

– CRM-система (наприклад, Zoho CRM або BAS CRM):
 Впровадження та налаштування — 25 000 грн
 Річна ліцензія (на 5 користувачів) — 18 000 грн

– Система автоматизації документообігу (наприклад, М.Е.Дос або «Вчасно»):
 Інтеграція + налаштування шаблонів — 20 000 грн
 Річна підписка — 12 000 грн

– Додаткові витрати на навчання персоналу, підтримку, адаптацію шаблонів — 15 000 грн

Загальна сума інвестицій: 90 000 грн.

Таблиця 3.7 – Терміну окупності проєкту ТОВ «Вістка»

Параметр	Значення
Інвестиції у проєкт (I)	90 000 грн
Чистий прибуток за 2025 рік	2 417 100 грн
Щомісячний грошовий потік (CF _t)	2 417 100 / 12 = 201 425 грн
Дисконтна ставка (річна)	15.5%
Дисконтна ставка (місячна)	$r=(1+0.155)^{1/12}-1 \approx 0.0121$ або 1.21%

Джерело: складено автором

Формула для приведення грошового потоку (3.1)

$$CF_t = \frac{CF_t}{(1+r)^t} \quad (3.1)$$

- CF_t – щомісячний грошовий потік = 201 425 грн
- r – місячна дисконтна ставка = 0.0121
- t – номер місяця (від 1 до 12)

Формула NVP (3.2)

$$NPV = \sum_{t=1}^{12} \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I \quad (3.2)$$

Таблиця 3.8 – Період окупності проекту після впровадження

Показник	Значення
Дисконтовані грошові потоки (за 12 міс)	сумарно $\approx 2\,237\,531$ грн
NPV (чиста приведена вартість)	$\approx 2\,147\,531$ грн
DPB (період дисконтованої окупності)	1 місяць
DPP (точна точка окупності)	1.0 місяць

Джерело: розраховано автором

Грошові потоки зростаючим підсумком за місяцями проекту наведено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Кумулятивні дисконтовані грошові потоки

Місяць	Дисконтований грошовий потік (грн)	Кумулятивний дисконтований потік (грн)
1	199020,68	199020,68
2	196645,06	395665,74
3	194297,80	589963,54
4	191978,55	781942,09
5	189686,99	971629,08
6	187422,78	1159051,86
7	185185,60	1344237,46
8	182975,12	1527212,59
9	180791,03	1708003,62
10	178633,01	1886636,63
11	176500,75	2063137,38
12	174393,94	2237531,32

Джерело: розраховано автором

На основі розрахунків кумулятивного дисконтованого грошового потоку за 2025 рік після впровадження проекту цифрової трансформації в ТОВ «Вістка» встановлено, що інвестиції в розмірі 90 тис. грн повністю окупаються вже

в першому місяці. Дисконтований грошовий потік у цей період становить ≈ 199 тис. грн, що майже вдвічі перевищує вкладені кошти.

Розрахунок економічного ефекту базується на скороченні витрат часу працівників, зменшенні кількості помилок, економії на папері, друку, скануванні, тощо.

- Скорочення навантаження на менеджерів і бухгалтерію на 20% дозволяє перерозподілити час на виконання більшої кількості замовлень;
- За рахунок зменшення використання паперових носіїв та офісної техніки очікувана річна економія — від 40 000 до 60 000 грн;
- Зменшення кількості помилок і повторних погоджень дозволяє уникати втрат потенційного прибутку, які в окремих випадках сягали 10 000–15 000 грн на місяць;
- Підвищення швидкості обслуговування клієнтів сприятиме залученню повторних замовлень, що оцінюється у 100 000–150 000 грн додаткового доходу щороку.

Таким чином, загальний економічний ефект від впровадження може становити понад 180 000 грн вже в перший рік. Ураховуючи, що обсяг інвестицій не перевищує 90 000 грн, проєкт окупиться в термін менше ніж 12 місяців, а надалі забезпечуватиме сталу економію ресурсів.

Таблиця 3.10 – Оцінка річної економії від впровадження CRM

Джерело економії	Орієнтовна економія на рік, грн
Скорочення витрат часу працівників (менеджери, бухгалтерія)	60000
Зменшення витрат на папір, друк, сканування, поштові пересилки	20000
Зниження втрат через помилки в документах або замовленнях	30000
Залучення повторних замовлень завдяки швидкому обслуговуванню	80000
Загальна економія	190000

Джерело: складено автором

Скорочення витрат часу працівників дає найбільший ефект. Завдяки зменшенню рутинних операцій менеджери й бухгалтери зможуть виконувати більше завдань за той самий час, що дає еквівалент до 60 000 грн економії на оплаті праці або дозволяє уникнути найму додаткового персоналу. Зменшення витрат на офісні ресурси — друк, папір, доставка документів — дозволить заощадити щонайменше 20 000 грн на рік. Зниження витрат через помилки, дублювання або плутанину в документах дозволить уникнути зайвих витрат, компенсацій чи повторного виконання робіт — ще 30 000 грн економії.

Покращення обслуговування клієнтів і швидке повторне реагування на замовлення може стимулювати повторні звернення та збільшення доходу, що дає додатково до 80 000 грн вигоди.

Таблиця 3.11 – Порівняння фінансових результатів ТОВ «Вістка», 2024–2025 роки

Показник	2024 рік (до впровадження)	2025 рік (після впровадження)	Темп зростання, %
Дохід (виручка), тис. грн	14853,4	16338,7	110
Собівартість, тис. грн	10909,5	12000,5	110
Валовий прибуток, тис. грн	3943,9	4338,3	110
Адміністративні витрати, тис. грн	600	450,0	75
Інші операційні витрати, тис. грн	3097,6	2942,7	95
Операційний прибуток, тис. грн	246,3	945,5	384
Податок на прибуток, тис. грн	44,3	170,2	384
Чистий прибуток, тис. грн	202	775,3	384
Рентабельність продажів, %	1,4	4,7	+3,3 в.п.

Складено автором на основі [39]

У 2025 році очікується зростання доходу з 14 853,4 тис. грн до 16 338,7 тис. грн. Це зумовлено збільшенням повторних замовлень, скороченням часу обробки

та підвищенням якості сервісу. Темп приросту становить $\approx 10\%$, що є реалістичним для друкарсько-видавничого бізнесу після процесної оптимізації.

Збільшення собівартості з 10 909,5 тис. грн до 12 000,5 тис. грн (+10%) пов'язане з розширенням обсягів робіт, при цьому витрати контролюються завдяки зменшенню адміністративного навантаження.

Завдяки зростанню доходів і пропорційному приросту собівартості, валовий прибуток зростає на 10% — з 3 943,9 тис. грн до 4 338,3 тис. грн.

Зниження адміністративних витрат з 600 тис. грн до 450 тис. грн (–25%) пов'язане зі скороченням ручної роботи, меншим навантаженням на персонал, відмовою від паперового документообігу.

Скорочення інших операційних витрат — на 5% (з 3 697,6 тис. грн до 2 942,7 тис. грн), за рахунок: зниження кількості помилок і дублювання замовлень; економії часу працівників.

Збільшення прибутку з 202 до 775,3 тис. грн – це один із найважливіших ефектів цифровізації. Приріст рентабельності з 1,4% до 4,7% свідчить про суттєве покращення прибутковості підприємства в розрахунку на кожну гривню доходу.

Висновки до розділу 3

У межах третього розділу розроблено комплексний практичний проєкт, спрямований на підвищення ефективності діяльності ТОВ «Вістка» шляхом впровадження CRM-системи у поєднанні з автоматизованим документообігом. Вибір саме цього напрямку модернізації ґрунтується на результатах аналізу поточних проблем підприємства, серед яких ключовими є: ручна обробка інформації, затримки в погодженні замовлень і документів, фрагментованість комунікації між відділами та втрата важливих даних.

Рішення передбачає цифрову трансформацію критично важливих бізнес-процесів без необхідності зміни основної організаційної структури чи кардинального переобладнання підприємства. CRM-система дозволяє централізувати облік клієнтів, прискорити обробку замовлень, зберігати історію взаємодії та забезпечити прозору комунікацію між підрозділами. Автоматизований документообіг забезпечує зручне погодження, підписання та

архівування договорів, рахунків і актів, що мінімізує навантаження на бухгалтерію та скорочує витрати часу.

Проект було детально обґрунтовано з економічної точки зору. Орієнтовна вартість впровадження становить 90 000 грн, а очікувана економія — понад 180 000 грн щорічно, що дозволяє досягти окупності вже в перші 6–9 місяців. Рентабельність продажів після реалізації проекту має зрости з 1,4 до 4,7%, а з 202 до 775,3 тис. грн.

Порівняння з іншими можливими напрямками оптимізації (впровадження ERP-системи, розвиток онлайн-продажів, скорочення витрат) довело, що саме вибрана ініціатива є найбільш збалансованою за критеріями вартість / ефект / складність реалізації.

ВИСНОВКИ

Дипломна робота на тему підвищення ефективності діяльності підприємства на прикладі ТОВ «Вістка» є комплексним дослідженням, що поєднує теоретичне осмислення поняття ефективності, практичну оцінку фінансово-господарського стану підприємства та розробку прикладних управлінських рішень. В умовах високої конкуренції, воєнної нестабільності та швидких технологічних змін здатність підприємства підтримувати ефективність стає критично важливою передумовою його стабільності й зростання.

У першому розділі роботи проведено аналіз наукових підходів до визначення ефективності, підкреслено міждисциплінарний характер цього поняття та визначено, що воно включає в себе не лише фінансові, а й управлінські, інноваційні, соціальні та організаційні компоненти. Теоретичне підґрунтя було доповнено обґрунтуванням необхідності використання багатофакторного підходу до оцінки ефективності, в якому поєднуються стратегічний аналіз, управлінський облік, оцінка продуктивності персоналу та динаміка основних ресурсів підприємства.

Другий розділ був присвячений діагностиці діяльності ТОВ «Вістка». Підприємство є активним суб'єктом малого бізнесу, який надає видавничі, поліграфічні, рекламні та дизайнерські послуги. Аналіз динаміки показників виявив, що у 2023 році рентабельність підприємства досягла максимального значення – 14,8%, що свідчить про ефективне використання ресурсів. Проте вже у 2024 році через зменшення обсягів реалізації рентабельність знизилася до –2,2%, а чистий прибуток становив 202 тис. грн, що свідчить про втрату фінансової стійкості. Аналіз дебіторської заборгованості, продуктивності праці та фондоддачі дозволив ідентифікувати як внутрішні резерви для підвищення ефективності, так і структурні слабкості підприємства.

У третьому розділі запропоновано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності підприємства. Ключовим напрямом стало впровадження BAS CRM-системи, що дозволяє автоматизувати процеси обліку, взаємодії з клієнтами, документообігу та управління завданнями. Згідно з техніко-

економічним обґрунтуванням, інвестиції у розмірі 90 тис. грн окупаються вже протягом першого місяця, а чиста приведена вартість (NPV) за рік становить 2 147 531 грн. Це свідчить про надзвичайно високу рентабельність проекту. Окрім цього, запропоновано вдосконалити систему KPI, мотивації персоналу, делегування повноважень і оптимізації витрат.

У роботі використовувалися кругові та стовпчасті діаграми, таблиці, логічні схеми, що покращує сприйняття аналітичної інформації та дозволяє використовувати її як основу для управлінських рішень. Особливу увагу приділено оцінці впливу цифрових інструментів на фінансові показники підприємства.

Підсумовуючи, слід зазначити, що ТОВ «Вістка» має потенціал для подальшого зростання завдяки професійній команді, досвіду участі в держзамовленнях, стабільній клієнтській базі та прагненню до цифрової трансформації. Реалізація запропонованих у дипломі рішень дозволить суттєво підвищити ефективність, адаптивність та інноваційну здатність підприємства в умовах турбулентного ринку.

Практична цінність цієї роботи полягає в тому, що її результати можуть бути використані як в ТОВ «Вістка», так і на аналогічних підприємствах малого та середнього бізнесу в Україні, які прагнуть до підвищення конкурентоспроможності через управлінське оновлення та цифровізацію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Рибачук М. С., Шендерівська Л. П. Напрями підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах цифровізації економіки. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: збірник тез доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 24 квітня 2025 р.). Київ, 2025. С. 1 (дата звернення: 12.05.2025 р.).
2. Обґрунтування індикаторів ефективності діяльності підприємства / Хорунжик Н. М., Бойчик І. М., Спьяк Г. І. *Modern Economics*. 2019. №17. С. 239–243. – <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/17-2019/khorunzhak.pdf> (дата звернення: 28.04.2025).
3. Онокало В. Г. Теоретичні аспекти ефективності діяльності підприємства та підходи до її оцінки. *Економіка і суспільство*. 2017. №13. С. 641–644. Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/108.pdf
4. Бланк І.А. Управління фінансовою стійкістю підприємства : навч. посіб. Київ: Ніка-Центр, 2018. 480 с.
5. Куцик П.О., Куцик О.П. Менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. Львів : «Магнолія 2006», 2020. 416 с.
6. Омеко А. В. Зовнішні та внутрішні чинники впливу на рівень ефективності управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. С. 1100–1106. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5057/5002>
7. Багацька К. В., Говорушко Т. А., Шеремет О. О. Фінансовий аналіз: підручник. Київ: Національний університет харчових технологій, 2014. 320 с. <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f7139b82-a150-445e-b477-7c1631b9bd27/content>
8. 3. Бланк І.А. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ: Ніка-Центр, 2020. 624 с.
9. Продуктивність праці: показники та методи вимірювання. Освіта.ua. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/19413/
10. Шигун М. М. Методика оцінки ефективності економічного моделювання //

Міжнародний збірник наукових праць. 2019. Вип. 3(6). С. 167–173.
<https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/6579/167.pdf>

11. Бізнес-статистика. Рекомендації до виконання курсової роботи [Електронний ресурс] : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за освіт.-профес. програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування» спец. 073 Менеджмент / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: Л. П. Шендерівська, О. В. Гук, Г. А. Мохонько. Електронні текстові дані (1 файл: 1,69 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 51 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/65111> (дата звернення: 10.10.2024).

12. Драченко А. І., Юрчишена Л. В. Концептуальний підхід до моделювання впливу фінансових показників на прибуток підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. С. 211–216.
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1816/1752>

13. Кваско А. В., Шендерівська Л. П. Ефективність операційної діяльності підприємства та її оцінювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2022. № 46. С. 16-22. URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2022-46-3> (дата звернення: 08.03.2025).

14. Прохорова В. В. Стратегічне планування як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. №10. С. 481–483. – Режим доступу: <https://oaji.net/pdf.html?n=2023%2F727-1739111278.pdf>

15. Величко Я. І., Гетьман О. О. Оцінка організаційної структури управління підприємством. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 43. С. 88–109. Режим доступу: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1955650>.

16. Тертичка В. В. Стратегічне управління : підручник. Київ : К.І.С., 2017. 932 с.

17. Порохня В. М., Безземельна Т. О., Кравченко Т. А. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
<https://learn.ztu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=26566>

18. Удалих О. О., Горбатовська Н. В. Моніторинг та оцінка організаційних змін на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2011. №3. С. 135–137. Режим доступу: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2011-3_0-pages-

135_137.pdf

19. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. *Вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. 2020. №3. С. 52–58.
20. Сенюк О. І. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємства. *Журнал актуальних проблем фінансів*. 2022. № 2(15). С. 95–98.
<https://japfd.donnu.edu.ua/article/view/13847/13745>
21. Продіус О., Афанасенко М., Пухленко В. Стратегічні напрями підвищення ефективності діяльності торговельного підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. №63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-119> (дата звернення: 07.03.2025).
22. Олешкевич С. І. Підвищення ефективності діяльності підприємства на основі цифрових стратегій: магістерська дис. : 073 Менеджмент. Київ, 2024. 117 с. URL: <https://ela.kpi.ua/items/baa2a086-114b-406b-9e29-b7d1a7c04a5b> (дата звернення: 06.02.2025).
23. Вишенський М. О. Управління впровадженням цифрових інновацій на підприємстві: дипломна робота на здобуття ступеня бакалавра: 073 Менеджмент. Київ, 2024. 82 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/bca3798f-3f46-45ef-888d-8e67dd97ec88/content> (дата звернення: 05.03.2025).
24. Саричев Д. О. Управління ефективністю операційної діяльності підприємств. *Стратегія економічного розвитку України*. 2012. № 30. С. 136–143. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/557efbf7-6ed1-4a11-bdd6-9bf955f62abe/content> (дата звернення: 15.04.2025)
25. OpenDataBot. ТОВ "Вістка" [Електронний ресурс] // Opendatabot. – Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/33301970> (дата звернення: 28.04.2025).
26. Державна служба статистики України. Фінансова статистика підприємств за 2021–2024 роки [Електронний ресурс] // Державна служба статистики України. Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/fin/fin_u/fin_u.html (дата звернення: 28.04.2025).
27. CASE Україна. PEST-аналіз українського бізнес-середовища [Електронний ресурс] // CASE Україна. Режим доступу: <https://case->

ukraine.com.ua/researches/pest-analiz-ukrayinskogo-biznes-seredovyshha/ – Дата звернення: 28.04.2025.

28. Міністерство економіки України. Програми підтримки мікро, малого та середнього бізнесу [Електронний ресурс] // Міністерство економіки України. – Режим доступу: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=2c3b8f3e-8a2a-4f3b-8a2a-4f3b8f3e8a2a&title=ProgramiPidtrimkiMikroMaloTaSrednogoBiznesu> – Дата звернення: 28.04.2025.

29. Видавництво "Ранок" [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.ranok.com.ua/> – Дата звернення: 28.04.2025.

30. PublishersGlobal. Видавництво "Фоліо" [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.publishersglobal.com/directory/ukraine/media/book-publishers/folio> – Дата звернення: 28.04.2025.

31. Видавництво "А-БА-БА-ГА-ЛА-МА-ГА" [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://ababahalamaha.com.ua/> – Дата звернення: 28.04.2025.

32. Penguin Random House [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.penguinrandomhouse.com/> – Дата звернення: 28.04.2025.

33. Hachette Livre [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.hachette.com/en/> – Дата звернення: 28.04.2025.

34. Завадський Й.С., Іванова Н.В. Теорія організації. Завадський Й.С., Іванова Н.В. Теорія організації: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. – 352 с.

35. Петюх В.П. Сучасні аспекти управління підприємствами. Петюх В.П. Сучасні аспекти управління підприємствами: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2021. – 302 с.

36. Лезіна А. В., Борей А. А. Діджиталізація бізнес-процесів сучасного підприємства. *Економіка підприємства: теорія та практика* : зб. матеріалів VIII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 12–13 жовт. 2020 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2020. С. 95–96. Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/items/e8d740ab-aea7-4f10-8a5e->

a41b4de8626b, вільний (дата звернення: 23.05.2025).

37. Creatio. Що таке CRM-система та як вона працює? [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Creatio. – Режим доступу: <https://www.creatio.com/ua/crm/what-is-crm>, вільний. (дата звернення: 15.05.2025).

38. Вчасно. Сервіс електронного документообігу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://vchasno.ua/>, вільний. (дата звернення: 24.05.2025).

39. Clarity Project. ТОВ "ВІСТКА" – реєстраційні та фінансові дані [Електронний ресурс] / Clarity Project. – Режим доступу: <https://clarity-project.info/edr/33301970> (дата звернення: 13.03.2025).

40. Zoho CRM. Ціни та редакції [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Zoho CRM. – Режим доступу: <https://www.zoho.com/crm/zohocrm-pricing.html> (дата звернення: 13.05.2025).

41. Adwservice. Огляд HubSpot CRM: можливості системи ХабСпот [Електронний ресурс] / Adwservice. – Режим доступу: <https://adwservice.com.ua/uk/ogljad-hubspot-crm> (дата звернення: 25.05.2025).

42. CRM-Plus. Автоматизація бізнесу | CRM, інтеграція з BAS, управління [Електронний ресурс] / CRM-Plus. – Режим доступу: <https://crm-plus.biz/bas-crm/>, вільний (дата звернення: 25.05.2025).

43. BAS CRM. Функціональні можливості [Електронний ресурс] // Офіційний сайт ІТС BAS. – Режим доступу: <https://its.bas-soft.eu/db/bassbs/content/252/hdoc> (дата звернення: 25.05 2025).