

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма здобуття освіти: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

Здобувач: Клубук Ангеліна Віталіївна

Науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри менеджменту Вікторія ЛІЩИНСЬКА

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

В.о. завідувача кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент бізнес-організацій

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

В.о. завідувача кафедри

Олена ШАТІЛОВА
«20» березня 2025 р

Михайло САГАЙДАК
«20» березня 2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Клубук Ангеліні Віталіївні

очної (денної) форми здобуття освіти

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Управління ефективністю діяльності бізнес-організації»

«Management of the business performance of a business organization»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «19» березня 2025 р. № 523

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ «КОМ-АГРО»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні аспекти управління ефективністю діяльності бізнес-організації <i>(назва розділу)</i>
Розділ 2	Аналіз ефективності діяльності ТОВ «КОМ-АГРО» та шляхи підвищення ефективності управління <i>(назва розділу)</i>

Об'єкт дослідження:	процеси управління ефективністю діяльності бізнес-організацій
Предмет дослідження:	сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до управління ефективністю діяльності бізнес-організації
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	узагальнення теоретико-методичних засад та обґрунтування напрямів удосконалення управління ефективністю діяльності ТОВ «КОМ-АГРО»

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

- Дослідити поняття ефективності діяльності бізнес-організації;
- Визначити основні методи оцінки ефективності;
- Проаналізувати фактори, що впливають на ефективність діяльності підприємства.

У розділі 2

- Провести аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «КОМ-АГРО»;
- Визначити основні проблеми, що впливають на ефективність діяльності підприємства;
- Запропонувати заходи щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «КОМ-АГРО».

**Завдання підготував
науковий керівник**



Ліщинська Вікторія Валеріївна

(підпис)

«20» березня 2025 р.

**Завдання одержав
здобувач**



Клубук Ангеліна Віталіївна

(підпис)

«21» березня 2025 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 69 сторінок, 12 таблиць, 16 рисунків, список літератури з 45 найменувань.

«Управління ефективністю діяльності бізнес-організації»

Метою роботи є узагальнення теоретико-методичних засад та обґрунтування напрямів удосконалення управління ефективністю діяльності ТОВ «КОМ-АГРО».

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- дослідити сутність економічної ефективності та методи оцінки економічної діяльності підприємства;
- розглянути особливості управління ефективністю діяльності бізнес-організації;
- проаналізувати ефективність господарської діяльності ТОВ «КОМ-АГРО»;
- сформулювати заходи щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «КОМ-АГРО».

Об'єктом дослідження є процеси управління ефективністю діяльності бізнес-організації.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до управління ефективністю діяльності бізнес-організації.

Практичне значення одержаних результатів. За результатами дослідження сформульовані практичні пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності та ефективності управління ТОВ «КОМ-АГРО». Результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності підприємств аграрного сектору для покращення економічних показників та забезпечення стабільного функціонування бізнесу.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2025.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2025.

Ключові слова: ефективність, управління ефективністю, показники ефективності діяльності, підвищення ефективності діяльності, агробізнес.

В і д г у к

на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувачки факультету економіки та управління
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»

Клубук Ангеліни Віталіївни

на тему: «Управління ефективністю діяльності бізнес-організації»

1. *Характер виконання роботи.* Побудова кваліфікаційної бакалаврської роботи є логічною, назви розділів відповідають темі, формулювання теми, об'єкту, предмету, мети, завдань дослідження взаємоузгоджені, висновки переважно відповідають поставленим завданням.

2. *Відповідність виконання роботи затвердженому індивідуальному завданню.* Зміст і структура кваліфікаційної бакалаврської роботи переважно відповідає затвердженому індивідуальному завданню.

3. *Ступінь самостійності виконання роботи.* КБР виконувалася здобувачкою самостійно. Виявлені в роботі Системою виявлення і запобігання плагіату запозичення мають відповідні посилання на джерела використаної інформації, ознак плагіату не виявлено.

4. *Уміння працювати з бібліографічними джерелами, аналізувати теоретичний та практичний матеріал, обґрунтовувати висновки та пропозиції, застосовувати сучасні інформаційні технології та аналітичний інструментарій.* Використано обмежений масив вітчизняних і зарубіжних бібліографічних джерел загальною кількістю сорок п'ять найменувань, опублікованих у фахових і аналітичних виданнях. Використаний аналітично-діагностичний інструментарій для аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища ТОВ «КОМ-АГРО» та для обґрунтування пропозицій і рекомендацій автора є обмеженим.

5. *Найбільш важливі результати теоретичного та практичного характеру.* У першому розділі кваліфікаційної бакалаврської роботи проведено аналіз понятійного апарату досліджуваної теми, визначені основні поняття, показники та методи управління ефективності діяльності бізнес-організацій. Однак в роботі критичні порівняння різних точок зору науковців щодо досліджуваної предметної сфери обмежені, авторська позиція не завжди чітко зазначена. У другому розділі роботи проведений аналіз ефективності діяльності ТОВ «КОМ-АГРО», надані висновки щодо результатів проведеного аналізу. Однак в роботі використано мінімальний аналітичний інструментарій, недостатньо уваги приділено аналізу саме управлінських аспектів. Автором запропоновані заходи щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «КОМ-АГРО». Обґрунтування економічної ефективності та доцільності запропонованих заходів обмежене. Управлінські аспекти реалізації запропонованих рекомендацій не визначені.

6. *Рівень відповідності оформлення роботи вимогам.* Текст кваліфікаційної бакалаврської роботи в цілому відповідає вимогам, в роботі наявні посилання, стиль викладу матеріалу є науковим, таблиці і список використаних джерел оформлено у відповідності до встановлених вимог. В роботі присутні стилістичні помилки.

7. *Висновок про набуття здобувачкою компетентності відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій» і можливість присвоєння їй кваліфікації бакалавра менеджменту.* Кваліфікаційна бакалаврська робота в цілому відповідає встановленим вимогам, а здобувачка Клубук Ангеліни Віталіївни заслуговує на присвоєння кваліфікації бакалавра з менеджменту.

Науковий керівник
«26» травня 2025 р.

к.е.н., доц. Вікторія ЛЩИНЬСКА

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	9
1.1. Сутність та методи оцінки економічної ефективності діяльності підприємства	9
1.2. Управління ефективністю діяльності бізнес-організації	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВ «КОМ-АГРО».....	28
2.1. Аналіз ефективності господарської діяльності ТОВ «КОМ-АГРО»	28
2.2. Розроблення заходів щодо підвищення ефективності діяльності та управління ТОВ «КОМ-АГРО»	48
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, жорсткої конкуренції та швидких змін ринкового середовища, особливого значення набуває проблема забезпечення ефективної діяльності бізнес-організацій. Ефективність функціонування підприємства є головним критерієм його життєздатності, конкурентоспроможності та здатності до довгострокового розвитку. Саме тому управління ефективністю діяльності організації виступає одним із ключових аспектів стратегічного управління.

Успішне управління ефективністю дозволяє бізнес-структурам не лише досягати поточних цілей, але й формувати стійкі конкурентні переваги, оптимізувати використання ресурсів, покращувати фінансові результати та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Це потребує комплексного підходу, що включає аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, розробку дієвих управлінських рішень та впровадження сучасних інструментів оцінки ефективності.

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю підвищення рівня управлінської культури вітчизняних підприємств, а також потребою у практичному застосуванні новітніх методів управління ефективністю в умовах трансформації економічного середовища.

Наразі існує чимало наукових праць, теоретичних поглядів та досліджень, що стосуються розробки і впровадження заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємств, що висвітлені в роботах як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, серед яких Захаркіна Л. С., Яценко О. І., Маркіна І. А., Прядко В. В., Темченко А. Г. О.Р. Рудик, Л.В. Таратута, А. І. Голубко, інші. Однак, незважаючи на значний науковий доробок, залишаються недостатньо вивченими питання формування комплексної системи управління ефективністю діяльності бізнес-організацій в сучасних умовах господарювання, що і визначає необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Метою кваліфікаційної дипломної роботи є узагальнення теоретико-

методичних засад та обґрунтування напрямів удосконалення управління ефективністю діяльності ТОВ «КОМ-АГРО».

Сформульована мета для її досягнення обумовлює постановку наступних завдань:

- дослідити сутність економічної ефективності та методи оцінки економічної діяльності підприємства;
- розглянути особливості управління ефективністю діяльності бізнес-організації;
- проаналізувати ефективність господарської діяльності ТОВ «КОМ-АГРО»;
- сформулювати заходи щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «КОМ-АГРО».

Об'єктом дослідження є процеси управління ефективністю діяльності бізнес-організацій. *Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до управління ефективністю діяльності бізнес-організації

Методи дослідження. Теоретичним підґрунтям дослідження виступили наукові праці та сучасні розробки з управління підприємством. При проведенні дослідження застосовано комплекс взаємодоповнюючих наукових методів, що забезпечило достовірність отриманих результатів. Розкриття теоретичних аспектів управління ефективністю бізнес-організації здійснювалось через використання прийомів категоріального аналізу, критичного узагальнення та структурної декомпозиції. Діагностика ефективності господарської діяльності на ТОВ «КОМ-АГРО» проводилась із застосуванням інструментарію економічного аналізу, графічної візуалізації даних та компаративної оцінки. Ідентифікація проблемних аспектів у системі управління підприємством проводилась на засадах причинно-наслідкового підходу. Формулювання практичних рекомендацій щодо вдосконалення ефективності діяльності підприємства спиралось на методологію проєктного менеджменту та стратегічного прогнозування.

Практичне значення одержаних результатів. За результатами дослідження

сформульовані практичні пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності та ефективності управління ТОВ «КОМ-АГРО». Результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності підприємств аграрного сектору для покращення економічних показників та забезпечення стабільного функціонування бізнесу.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань управління ефективністю бізнес-організацій, матеріали наукових конференцій, дані фінансової та статистичної звітності ТОВ «КОМ-АГРО», результати власних досліджень автора.

Робота складається зі вступу, двох розділів і висновків. Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 69 сторінок, 12 таблиць, 16 рисунків, список літератури з 45 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та методи оцінки економічної ефективності діяльності підприємства

У будь-якій сфері діяльності основним критерієм, який обґрунтовує або спростовує застосування певних форм і методів роботи, виступає її ефективність. Це поняття має виняткове значення як в економічній теорії, так і в практичній діяльності. Розрахунки економічної ефективності здійснюються як на рівні окремих підприємств, так і в межах цілих галузей національної економіки. Водночас оцінюється ефективність різних процесів — виробництва, інвестицій, капітальних вкладень тощо.

Ефективність функціонування підприємства є складним і багатограним поняттям. Для успішної діяльності бізнес-структури необхідно досягти злагодженості інтересів усіх її учасників — власників, керівництва та працівників. Хоча всі вони зацікавлені в результативності роботи підприємства, кожен по-своєму трактує, що означає бути ефективним.

Для власників ефективність асоціюється зі зростанням фінансових показників, зокрема прибутку та рентабельності, а також із підвищенням вартості бізнесу і його акцій у довгостроковій перспективі. Менеджери, як правило, зосереджуються на досягненні позитивних результатів у короткостроковому періоді, оскільки їхня особиста вигода часто прямо залежить від цих результатів. Рядові працівники, своєю чергою, розглядають ефективність через призму стабільної заробітної плати та належних умов праці. Це підкреслює необхідність багатовимірного підходу до визначення ефективності, що враховує інтереси та поведінкові особливості всіх сторін економічних відносин.

Необхідно підкреслити, що термін «економічна ефективність» існує давно,

однак його трактування часто демонструє розмаїття авторських концепцій і свідчить про брак єдиного стандарту в розумінні цього поняття. Тому всі особливості, які висвітлюють характерні риси даної категорії з різноманітних аспектів, надзвичайно взаємопов'язані й потребують цілісного, структурованого відображення при визначенні її економічного змісту. Наявні дослідницькі позиції щодо тлумачення терміна «економічна ефективність» узагальнено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 — Підходи до визначення економічної ефективності трактування різних авторів

Автор	Визначення
В.Г. Андрійчук [2]	Співвідношення між одержуваними продуктивними результатами, зокрема виготовленими товарами й наданими сервісними послугами з одного боку, та затратами робочих зусиль і виробничих засобів з іншого.
Н.В. Савенко [3]	Підсумок виробничого процесу, що відображається через взаємозв'язок між наслідками економічної активності та використаними ресурсними вкладеннями.
Левчук Т.М.[4]	Забезпечення максимальних показників при мінімальних затратах людської роботи та матеріалізованих трудових елементів.
Полегенька М. А. [5]	Економічний феномен, який демонструє спроможність компанії досягати визначених цілей та характеризується найбільш раціональним балансом між витратним компонентом і отриманим кінцевим ефектом.
Перерва П. Г., Кравчук А. В. [6]	Інтегрований індикатор успішної економічної діяльності, який визначається через найбільш оптимальне співвідношення здобутого корисного результату до використаних ресурсних джерел для реалізації запланованих завдань.
Говорушко Т.А., Климаш Н.І. [7]	Поєднання виробничих факторів, яке забезпечує найвищий випуск продукції при найнижчих ресурсних витратах.
Куценко А.В. [8]	Ключовий критерій продуктивності організаційної роботи, що представляє порівняння отриманих здобутків із вкладеннями для їх досягнення та розраховується як відношення кінцевих наслідків до інвестованих коштів.
А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк [9]	Ефективність бізнес-діяльності, реалізації господарських стратегій та впровадження різних заходів, що відображається через взаємозалежність між досягнутим фінансовим результатом та витраченими ресурсними елементами, які зумовили цей кінцевий показник.

Джерело: сформовано автором за [2-9]

Багатогранність і різнобічність поглядів дослідників щодо тлумачення цієї категорії зосереджені на відмінних аспектах: як співвідношення здобутого результату до затрачених коштів чи матеріалів; як наслідок раціонального застосування виробничих факторів; як реалізація цільових орієнтирів компанії; як

отримання високих показників у процесі господарювання. Вивчення актуальних концепцій стосовно розуміння даної категорії свідчить про те, що кожне пояснення економічної ефективності має власну специфіку й не потребує зіставлення або виявлення проблемних моментів та уразливих аспектів. Водночас імплементація таких підходів при осмисленні економічної результативності організації сприятиме покращенню управлінської практики.

Узагальнення всіх поданих підходів дає змогу визначити зміст категорії «економічна ефективність». Під економічної ефективністю можна розуміти відношення результату до витрат діяльності організації, що залежить від створення оптимальних умов виробництва якісного продукту, що характеризується досягненням високих фінансових показників, що відповідають цілям організації.

На сьогодні в економічній літературі також відсутній уніфікований підхід щодо виокремлення видів ефективності функціонування організації та їхньої загальноприйнятої класифікації. Це створює суттєві труднощі в процесі впорядкування показників ефективності, визначення логіки їх оцінювання та обрання найбільш відповідного критерію результативності.

Сучасні підходи до оцінки ефективності ґрунтуються на різних її класифікаціях. Зокрема, можна виділити такі види ефективності [10]: внутрішня та зовнішня, статична та динамічна. Внутрішня ефективність відображає власну оцінку отриманого ефекту підприємства своєї діяльності з урахуванням співвідношення ресурсів (витрат) і продукту (результату). Зовнішня відображає рівень задоволення суспільних потреб підприємством, рівень корисності його продукції (робіт, послуг). Статична ефективність є основною формою оцінки на короткому часовому інтервалі, коли підприємство вирішує поточні питання, які виключають цей період оновлення виробничої бази. Динамічна передбачає досягнення більш високих результатів за рахунок зміни технології та гнучкішого варіювання виробничими ресурсами в довгостроковому часовому інтервалі.

Руда Р. В. пропонує наступну класифікацію видів ефективності [11]:

– економічна (конкурентоспроможність, результативність, економічність);

- ринкова (вартість бізнесу, ліквідність майнового комплексу);
- виробнича (технічна, технологічна, організаційна);
- інвестиційна (інвестиційний та інноваційний потенціал фірми);
- фінансова (платоспроможність, фінансова стійкість);
- комерційна (швидкість оборотності активів, тривалість фінансового та операційного циклів руху грошових коштів);
- соціальна (соціальний рівень колективу);
- екологічна (рівень охорони навколишнього середовища).

Прядко В.В. класифікує ефективність за складом підсистем, до яких застосовується поняття ефективності. За цією класифікаційною ознакою виділяється [12]:

- цільова (функціональна) ефективність, під якою розуміється ступінь відповідності функціонування системи цільового призначення;
- технологічна (ресурсна) ефективність, під якою розуміється ступінь інтенсивності використання підприємством ресурсів з погляду співвідношення між обсягами випуску продукції, з одного боку, та розмірами витрачених ресурсів, з іншого;
- економічна ефективність. Поняття економічної ефективності спирається на облік можливого платоспроможного ринкового попиту, що пред'являється тим чи іншим ринком, та пов'язані з цим попитом рівноважні (ринкові) ціни.

Проблема форм ефективності постійно розробляється, внаслідок еволюції змінюються виробничі сили, виробничі відносини та їх вплив на ефективність діяльності підприємства. В економічній літературі наведено обґрунтування таких видів ефективності, як організаційна, адаптивна, синергетична, техніко-економічна, соціально-економічна, бюджетна тощо.

Узагальнивши різні підходи до видової класифікації ефективності можна представити її у вигляді таблиці 1.2. Запропонована класифікація видів ефективності діяльності підприємства відображає особливості розкриття поняття «ефективність», що ще раз підкреслює всю складність та комплексність даного

поняття.

Таким чином, залежно від обраного критерію існує безліч різних видів ефективності діяльності, кожному з яких необхідно приділяти належну увагу задля забезпечення динамічного та стабільного функціонування розвитку підприємства. Усі разом узяті види ефективності формують загальну інтегральну ефективність діяльності підприємства.

Таблиця 1.2 — Класифікація видів ефективності

Ознака класифікації	Види ефективності
За сферою	економічна
	соціальна
	технологічна
	екологічна
За видом діяльності	ефективність господарської діяльності
	ефективність фінансової діяльності
	ефективність інвестиційної діяльності
За відношенням до зовнішнього середовища	внутрішня ефективність
	зовнішня ефективність
За масштабом	ефективність підприємства в цілому
	ефективність структурних підрозділів
	ефективність окремого працівника
За ступенем важливості для організації	тактична ефективність
	стратегічна ефективність
По відношенню до об'єкта та суб'єкта управління	ефективність виробництва
	ефективність управління
За напрямком діяльності	ефективність виробництва
	ефективність капітальних вкладень
	ефективність науково-технічної підготовки виробництва
	ефективність продажів
	ефективність використання майна організації
Залежно від цілей розрахунку	економічність
	результативність
	доцільність
За видами оцінки	загальна
	порівняльна
	інтегральна

Джерело: складено автором за даними [13]

Особливу позицію в наведеній систематизації посідає економічна ефективність, оскільки саме цей тип ефективності має найвагоміше значення для підприємницької діяльності. Головна ціль бізнесової активності – досягнення прибутку, а економічна ефективність насамперед передбачає рентабельне

функціонування компанії. Як було відзначено попередньо, економічна ефективність визначається співвідношенням економічного ефекту до ресурсів, витрачених для його досягнення. Економічний ефект може виражатися як диференціацією між результатами фінансово-господарської роботи, наприклад, доходом від продажів та зазнаними для його отримання затратами, так і безпосередньо певним конкретним результатом. Коли вхідний грошовий потік перевищує вихідний грошовий потік, спостерігається позитивний економічний ефект (дохід), і якщо навпаки – від'ємний (втрата). З усього викладеного зрозуміло, що підвищення економічної ефективності досягається або через збільшення обсягів реалізації, або шляхом зменшення виробничих витрат.

Суттєву роль у процесі оцінки економічної ефективності відіграє її поділ на внутрішню та зовнішню. Внутрішня економічна ефективність може вимірюватись через показники дохідності (рентабельності капіталу), тоді як зовнішня – через співставлення показника дохідності підприємства із загальною нормою прибутковості державної економіки, що відображає середню ринкову процентну ставку. Таке розмежування виникло передусім тому, що для цілей внутрішнього аналізу економічної продуктивності компанія може демонструвати високу прибутковість, проте залишатись цілком неефективною для загальноекономічного контексту. Наприклад, будь-який впроваджений бізнес-проект вважатиметься успішним з погляду окупності витрачених фінансових ресурсів, якщо прибутковість активів перевищить ринковий відсотковий рівень. В іншому випадку такий проект знижує результативність використання інвестованих коштів і розглядається як недоцільний (нерентабельний).

Отже, підсумовуючи вищевикладений матеріал, можна виділити низку особливостей, властивих економічній ефективності як економічній категорії [13]:

- економічна результативність роботи компанії відображається конкретним комплексом фінансових індикаторів, зокрема доходом, прибутковістю, при розгляді яких слід зосереджуватись на перспективному періоді функціонування організації;
- за нинішніх ринкових обставин ведення господарської діяльності,

здійснюючи оцінку економічної продуктивності роботи підприємства, важливо брати до уваги, що вона повинна принаймні дорівнювати результативності діяльності інших суб'єктів економічних взаємин;;

– зважаючи на інтенсивне конкурентне середовище, в якому фірми змушені здійснювати свою діяльність, постає необхідність впровадження механізму аналізу економічної ефективності та вироблення різних адміністративних рішень і кроків, націлених на її зростання..

При розгляді особливостей ефективності діяльності підприємства важливого значення набувають фактори, здатні вплинути на неї (рис. 1.1).

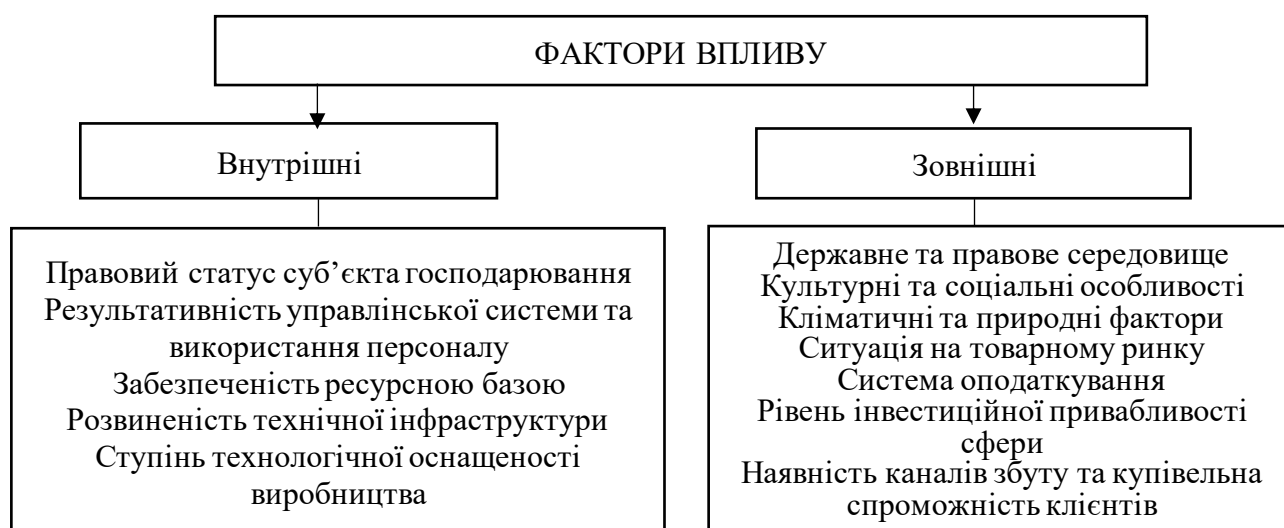


Рисунок 1.1 — Систематизація чинників, які впливають на ефективність

Джерело: побудовано автором за даними [3-6]

Аналізуючи чинники впливу на результативність фінансово-економічної діяльності, варто поділити їх на внутрішньо-організаційні та зовнішньо-системні. Внутрішньо-організаційні залежать від ефективності функціонування керівного складу й трудового колективу компанії, відображають підсумки роботи підприємства, тоді як зовнішньо-системні кількісно характеризують ступінь використання фінансових і виробничих ресурсів.

Визначення ключових чинників, які обумовлюють результативність діяльності компанії, надає можливість оцінити міру їхнього впливу та дослідити тенденції змін показників. Оскільки ефективність один із найважливіших показників діяльності підприємницьких структур, вона повинна мати оцінку, як кількісну, так і якісну. І якщо кількісно ефективність завжди визначена за

відповідними формулами, то якісне визначення її сутності важко вловимо.

Вивчення економічної літератури дозволяє зробити висновок, що багато авторів наголошують, що економічна ефективність діяльності тісно пов'язана з результативністю [14]. Ефективність та результативність є складовими процесу аналізу діяльності підприємства. Наявність у них загальних та відмінних особливостей супроводжує тісний взаємозв'язок один з одним. Однак, якщо звернутися до визначення результативності, як до комплексної величини, яка використовується для аналізу діяльності підприємства через отримані результати, та ефективності, як до якісної властивості результативності, що характеризує ступінь раціонального використання вхідних ресурсів, можна відзначити їх основні відмінності:

- результативність характеризує будь-який отриманий результат діяльності;
- ефективність характеризує позитивний (запланований, оптимальний) результат діяльності.

На підставі вищевикладеного, варто відзначити основні проблеми в оцінці ефективності діяльності підприємства, серед яких:

- недоліки в системі збору, відстеження та передачі інформації про результати компанії, що базуються на минулих і виключно на фінансових показниках діяльності;
- у процесі оцінки ефективність ототожнюється з результативністю, тоді як ефективність визначається в процесі діяльності, а результативність після завершення діяльності на підприємстві певного процесу чи проекту;
- проблему оцінки ефективності посилює фактор відсутності формалізованого контексту узгодженості показників, критеріїв та вагових коефіцієнтів у загальній методиці оцінки ефективності.

Таким чином, необхідно провести аналіз існуючих підходів до аналізу ефективності діяльності підприємства, об'єктивності застосовуваних критеріїв і показників, а також розглянути оптимальний оціночно-аналітичний інструментарій для проведення оцінки ефективності діяльності в наступному

підрозділі цієї роботи.

Проблема оцінювання ефективності функціонування підприємства за сучасних економічних реалій залишається однією з найбільш нагальних і суттєвих. Існує велика кількість методологій оцінювання ефективності роботи бізнес-структур, запропонованих як українськими, так і закордонними експертами, кожен з яких має власний оригінальний погляд стосовно цього питання. На основі проаналізованих джерел можливо сформулювати перелік головних методологічних підходів до визначення економічної результативності компаній. Розглянемо більш детально інструментарій оцінювання ефективності компанії.

Традиційні методи фінансового аналізу включають горизонтальний та вертикальний аналіз звітності. Коли підприємство використовує горизонтальний аналіз, воно відстежує динаміку показників у часі. Вертикальний аналіз дозволяє визначити структуру фінансових показників. Коефіцієнтний аналіз, що базується на розрахунку та інтерпретації фінансових коефіцієнтів, є найпоширенішим методом оцінки. Підприємства застосовують групи показників ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ділової активності для комплексного аналізу. Ці коефіцієнти дають змогу виявити проблемні зони в діяльності організації. Факторний аналіз дозволяє встановити причинно-наслідкові зв'язки між економічними показниками. Менеджери використовують цей метод, щоб зрозуміти, які фактори найбільше впливають на результативні показники діяльності.

Інтегральна оцінка економічної діяльності є синтетичним методом. Вона об'єднує різні показники у єдиний інтегральний індекс, що спрощує порівняння результатів різних періодів або підприємств. Сучасні підходи включають використання економіко-математичного моделювання та прогнозування. Хоча ці методи потребують спеціалізованого програмного забезпечення, вони забезпечують високу точність аналізу.

Бенчмаркетинг – механізм раннього виявлення назріваючих труднощів. Це методологія оцінювання характеристик товарів, послуг чи стратегій функціонування у порівнянні з провідними суперниками ринкового сегменту.

Конкурентний аналіз дозволяє отримати дані для співставлення: економічних результатів, ефективності кадрів за напрямками, періоду створення продукту, індикаторів сфери якісних параметрів і сервісного обслуговування. Конкурентний аналіз також забезпечує розуміння сутності відмінностей між наявною ситуацією та стратегічними завданнями, формує підґрунтя для пропозицій щодо трансформацій та вдосконалень, а також сприяє фокусуванню керівництва на пріоритетних завданнях [16].

Збалансована система показників (ЗСП). Головний посил ЗСП – орієнтуючись лише на фінансові показники діяльності підприємства (динаміку величини прибутку, капіталу, активів), неможливо з достовірністю оцінити стійкість становища компанії на ринку, а тим більше спрогнозувати її майбутнє. Базовий набір проєкцій (перспектив) у ЗСП представлений такими показниками: фінанси, маркетинг, внутрішні бізнес-процеси, зростання (розвиток) персоналу [17].

Піраміда ефективності. Відповідно до цього методу оцінювання створюється 5 послідовно пов'язаних рівнів: стратегічне бачення; ринкове положення та фінансові результати; задоволеність клієнтської бази; адаптивність та ефективність виробництва, стандарти якості; швидкість доставки, тривалість виробничих операцій та збитки через неякісну продукцію.

Вибір конкретних методів залежить від специфіки діяльності підприємства та цілей аналізу. Незважаючи на відмінності між цими концепціями, вони не протиставляються одна одній, а скоріше характеризують операційну діяльність організації під різними кутами зору. Кожна методика аналізу особлива тим, що висвітлює власні найсуттєвіші, вирішальні аспекти при дослідженні показників діяльності бізнес-одиниці. Систематизація та спосіб розрахунку основних індикаторів аналізу ступеня ефективності роботи бізнес-організації відображено у таблиці 1.3.

Аналіз ступеня ефективності включає дослідження кожного параметра, отриманого внаслідок вивчення, з точки зору співвідношення його поточного значення нормативному для цього економічного об'єкта, виявлення факторів

впливу на величину параметра, моделювання оптимального значення параметра та комплексу інструментів його досягнення [19].

Таблиця 1.3 — Класифікація і методика обчислення ключових показників оцінки ефективності діяльності підприємства

Показник	Формула розрахунку	Норматив
ОЦІНКА МАЙНОВОГО СТАНУ		
Майно підприємства	Валюта балансу	↑
Коефіцієнт зносу основних засобів	Знос/Первісна вартість ОЗ	$\leq 0,5$ ↓
Коефіцієнт оновлення основних засобів	Введені в експлуатацію ОЗ/Первісна вартість ОЗ	↑
Коефіцієнт вибуття основних засобів	Виведені з експлуатації ОЗ/Первісна вартість ОЗ	Менший ніж коефіцієнт оновлення,
Коефіцієнт придатності основних засобів	Залишкова вартість ОЗ/Первісна вартість ОЗ	$\geq 0,5$
ОЦІНКА ЛІКВІДНОСТІ ТА ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ		
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	(ВК – Необоротні активи) / Оборотні кошти	$> 0,1$
Коефіцієнт покриття	Оборотні кошти / Поточні зобов'язання	> 1 (2 -2,5)
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Середньо- та високоліквідні оборотні кошти / Поточні зобов'язання	0,5 – 0,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	(0,25 – 0,35)
Чистий оборотний капітал, тис.грн	Оборотні кошти – Поточні зобов'язання	> 0 , ↑
Частка оборотних коштів у активах	Оборотні кошти/Валюта балансу	
ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ		
Коефіцієнт фінансової стійкості	Власний капітал/Валюта балансу	$\geq 0,5$
Коефіцієнт фінансування	Позиковий капітал/власний капітал	≥ 1
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними активами	Оборотні кошти – Поточні зобов'язання/Оборотні кошти	$> 0,1$
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Оборотні кошти – Поточні зобов'язання/Власний капітал	> 0 , ↑
ОЦІНКА РЕНТАБЕЛЬНОСТІ		
Рентабельність активів	Чистий прибуток/Середньорічна вартість активів	↑
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток/Середньорічна вартість власного капіталу	↑
Рентабельність діяльності	Чистий прибуток/Чистий дохід від реалізації продукції	↑
Рентабельність продукції	Фінансовий результат від операційної діяльності / Собівартість продукції	↑

Продовження табл. 1.3

Показник	Формула розрахунку	Норматив
ОЦІНКА ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ		
Коефіцієнт оборотності активів	Чистий дохід від реалізації продукції/Середньорічна вартість активів	↑
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Чистий дохід від реалізації продукції/Середньорічна кредиторська заборгованість	↑
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Чистий дохід від реалізації продукції/Середньорічна дебіторська заборгованість	↑
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	Чистий дохід від реалізації продукції/Середньорічна вартість матеріальних запасів	↑
Коефіцієнт оборотності основних засобів	Чистий дохід від реалізації продукції/Середньорічна вартість основних засобів	↑
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Чистий дохід від реалізації продукції/Середньорічна вартість власного капіталу	↑

Джерело: Побудовано автором за даними [16-19]

Для гарантування високого ступеня ефективності функціонування потрібно регулярно проводити його вивчення та оцінювання задля вчасного виявлення проблем функціонування і впровадження заходів з метою запобігання впливу негативних тенденцій на результативну діяльність економічного об'єкта.

Таким чином, завдяки дослідженню ступеня ефективності роботи бізнес-організації керівник одержує систему важливих, максимально інформативних індикаторів, які забезпечують достовірне й вичерпне відображення наявного ступеня продуктивної діяльності організації. Способи та інструменти визначення економічної ефективності компанії взаємодоповнюють та використовуються паралельно в різноманітних комбінаціях, що допомагає ретельно досліджувати функціонування бізнес-структур, виявляти джерела потенційного зростання її продуктивності та формувати коректні висновки для вдосконалення операцій. Під час проведення дослідження всі виробничі операції та фактори комплексно оцінюються й аналізуються у їхній багатогранності, трансформації, у взаємовпливі та взаємозв'язку задля виявлення напрямків і закономірностей майбутнього розвитку фінансових механізмів у компанії.

1.2. Управління ефективністю діяльності бізнес-організації

Управління ефективністю діяльності бізнес-організації представляє собою комплексний та багатовимірний процес, який охоплює систематичні зусилля керівництва щодо оптимізації діяльності підприємства. На відміну від простого вимірювання економічної ефективності, що зосереджується на співвідношенні результатів та витрат, управління ефективністю передбачає постійну, цілеспрямовану діяльність з планування, організації, мотивації, контролю та регулювання всіх бізнес-процесів для досягнення стратегічних та тактичних цілей організації.

Сучасне розуміння концепції управління ефективністю ґрунтується на холістичному баченні організації як складної системи взаємопов'язаних елементів. Це передбачає інтеграцію фінансових та нефінансових аспектів діяльності в єдину управлінську парадигму [20]. Організації, які успішно впроваджують таку концепцію, отримують можливість не лише контролювати поточну результативність, але й створювати передумови для стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

Ключовими елементами концепції управління ефективністю є стратегічна орієнтація, системність та комплексність, процесний підхід, баланс різних аспектів ефективності та інформаційна підтримка. Ефективність розглядається у контексті стратегічних цілей організації, причому критерії оцінки ефективності безпосередньо впливають із стратегічних пріоритетів. У сучасному бізнес-середовищі, де конкурентні умови постійно змінюються, така орієнтація забезпечує адаптивність та гнучкість управлінських підходів.

Сучасна концепція передбачає одночасне врахування економічних, соціальних, екологічних та інших аспектів діяльності організації, оскільки ефективна організація повинна відповідати інтересам не лише власників, але й інших стейкхолдерів[21]. Управління ефективністю базується на релевантній та своєчасній інформації, що потребує розвинутих систем збору, обробки та аналізу

даних, а використання сучасних інформаційних технологій стає необхідною умовою ефективного управління.

Еволюція концепції управління ефективністю відображає зміни в розумінні природи бізнесу та його соціальної ролі. Якщо традиційні підходи фокусувалися переважно на фінансових показниках, то сучасне бачення є більш багатовимірним. Воно включає, окрім фінансової складової, також клієнтську перспективу, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток персоналу.

Важливим аспектом сучасної концепції управління ефективністю є її інтеграція з корпоративною культурою. Ефективність стає не просто набором показників, але філософією діяльності організації, що проникає у всі аспекти корпоративного життя. Це потребує відповідної трансформації цінностей, переконань та поведінкових моделей всіх учасників організаційних процесів.

Управління ефективністю охоплює всі рівні та функціональні сфери організації, інтегруючи в єдину систему різні управлінські інструменти, що дозволяє досягти синергетичного ефекту при їх взаємодії. Воно реалізується як безперервний цикл, що містить етапи планування, організації, мотивації, контролю та коригування, забезпечуючи постійне вдосконалення бізнес-процесів(рис. 1.2).



Рисунок 1.2 — Основні етапи управління ефективністю діяльності бізнесу

Джерело: сформовано автором за даними [20-23]

Процес управління ефективністю представляє собою послідовність взаємопов'язаних етапів, реалізація яких забезпечує систематичний та безперервну діяльність з підвищення результативності бізнес-організації. Циклічний характер цього процесу відображає фундаментальну ідею безперервного вдосконалення, що лежить в основі сучасних управлінських концепцій. Кожен цикл завершується не просто досягненням певних результатів, а створенням бази для започаткування нового, більш досконалого циклу, що відповідає принципу спіралеподібного розвитку організаційних систем.

Початковим етапом циклу управління ефективністю є стратегічне планування, в рамках якого визначаються довгострокові цілі організації та ключові показники ефективності, що відображають ступінь їх досягнення. На цьому етапі формується стратегічне бачення бажаного стану організації та ідентифікуються фактори, що сприятимуть або перешкоджатимуть досягненню цього стану. Складність сучасного бізнес-середовища вимагає використання сценарного підходу, який дозволяє розробити альтернативні варіанти дій залежно від можливих змін зовнішніх та внутрішніх умов.

Наступним етапом є реалізація стратегічних цілей, що передбачає їх декомпозицію на тактичні та оперативні цілі для різних рівнів управління та функціональних підрозділів. На цьому етапі встановлюються конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені в часі цілі, а також розробляються плани дій щодо їх досягнення. Особливу увагу приділяють узгодженню цілей різних підрозділів та функціональних сфер, що забезпечує синергетичний ефект від їх реалізації.

Етап реалізації планів дій включає мобілізацію необхідних ресурсів, організацію бізнес-процесів та безпосереднє виконання запланованих заходів. На цьому етапі ключове значення має ефективна комунікація, яка забезпечує розуміння всіма учасниками своїх завдань та їх зв'язку зі стратегічними цілями організації. Важливим аспектом є також мотивація персоналу, спрямована на забезпечення високого рівня залученості та відповідальності за досягнення встановлених цілей.

Моніторинг та оцінка результатів становлять наступний етап циклу, на якому здійснюється систематичний збір, обробка та аналіз інформації про фактичні показники діяльності порівняно з плановими. Сучасні системи управління ефективністю базуються на принципі своєчасності, що передбачає можливість оперативного моніторингу ключових показників у режимі реального часу. Це дозволяє своєчасно виявляти відхилення та вживати коригувальних заходів ще до того, як ці відхилення призведуть до суттєвих негативних наслідків.

Етап аналізу відхилень та їх причин є критично важливим для забезпечення ефективності управління. На цьому етапі здійснюється глибокий аналіз факторів, що вплинули на досягнуті результати, виявляються причинно-наслідкові зв'язки та оцінюється ефективність реалізованих заходів. Сучасні аналітичні інструменти дозволяють проводити багатофакторний аналіз, що враховує складні взаємозв'язки між різними аспектами діяльності організації.

Завершальним етапом циклу є розробка та реалізація коригувальних дій, спрямованих на усунення виявлених відхилень та їх причин. Ці дії можуть передбачати як оперативні заходи, так і більш фундаментальні зміни в стратегії, організаційній структурі, бізнес-процесах або системі мотивації. Важливо, щоб коригувальні дії базувалися на глибокому розумінні причин відхилень та були спрямовані на їх усунення, а не просто на симптоматичне лікування проблем.

Завершення одного циклу управління ефективністю стає початком нового, більш досконалого циклу, що враховує досвід та уроки попереднього. Така ітеративність забезпечує постійне вдосконалення системи управління та підвищення її адаптивності до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Цикл управління ефективністю інтегрує в собі елементи різних управлінських концепцій, зокрема циклу PDCA (Plan-Do-Check-Act), збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), управління за цілями (Management by Objectives) та інших. Сфера управління ефективністю характеризується багатоманітністю концептуальних підходів, кожен з яких пропонує унікальний погляд на вдосконалення діяльності організації. В табл. 1.4 представлено основні концепції управління ефективністю, що відображає

еволюцію управлінської думки у відповідь на виклики сучасного бізнес-середовища.

Таблиця 1.4 — Сучасні концепції управління ефективністю діяльності бізнес-організації

Назва концепції	Ключова ідея	Основні елементи	Переваги	Сфера застосування
PDCA (Plan-Do-Check-Act)	Безперервне вдосконалення процесів через послідовні кроки планування та дій	Планування, виконання, перевірка, коригування	Гнучкість, орієнтація на постійне вдосконалення, простота впровадження	Виробництво, менеджмент якості, операційне управління
Balanced Scorecard (BSC)	Оцінка ефективності через фінансові та нефінансові показники	Фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання і розвиток	Комплексний підхід, стратегічна орієнтація, зв'язок між цілями та результатами	Стратегічне управління, корпоративне планування
Management by Objectives (MBO)	Управління через узгодження цілей на всіх рівнях організації	Цілепокладання, участь персоналу, оцінка результатів	Мотивація працівників, чіткість цілей, підвищення відповідальності	Організаційне управління, персонал-менеджмент
Key Performance Indicators (KPI)	Вимірювання досягнення ключових результатів	Чітко визначені кількісні показники ефективності	Контроль результативності, фокус на головному, простота моніторингу	Усі рівні управління, оцінка персоналу та підрозділів
Controlling (Контролінг)	Інтеграція планування, контролю та аналізу для досягнення цілей	Бюджетування, аналіз відхилень, звітність, управлінський облік	Своєчасне виявлення проблем, підтримка прийняття рішень	Фінансовий менеджмент, стратегічне та оперативне управління
Lean Management / Lean Production	Усунення втрат і максимізація цінності для клієнта	Вартісний потік, стандартизація, безперервне вдосконалення	Зменшення витрат, підвищення якості, клієнтоорієнтованість	Виробництво, логістика, сервіс

Джерело: сформовано автором за даними [24-28]

Цикл Демінга, або PDCA, є фундаментальною концепцією безперервного вдосконалення, що реалізується через систематичний підхід до вирішення проблем та покращення процесів. Циклічний характер моделі забезпечує постійний рух організації до вищого рівня ефективності. Кожен етап циклу має критичне значення: планування встановлює цілі та процеси, необхідні для досягнення

результатів; виконання реалізує заплановані дії; перевірка забезпечує моніторинг та вимірювання процесів; коригування передбачає дії з усунення причин відхилень. Ця концепція, що стала ядром багатьох систем управління якістю, зокрема ISO 9001, дозволяє організаціям систематично підвищувати ефективність через накопичення та інтеграцію досвіду.

Збалансована система показників, розроблена Робертом Капланом та Девідом Нортон, революціонізувала підходи до оцінки ефективності, подолавши обмеженість традиційних фінансових метрик. BSC забезпечує багатовимірний погляд на діяльність організації через чотири взаємопов'язані перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх процесів та навчання і розвитку. Особлива цінність цієї концепції полягає у встановленні причинно-наслідкових зв'язків між показниками різних перспектив, що дозволяє створити стратегічну карту організації та трансформувати стратегію в конкретні дії. Завдяки цьому BSC стала не просто інструментом вимірювання, але й потужною системою стратегічного управління.

Управління за цілями, концепція, запропонована Пітером Друкером, фокусується на узгодженні організаційних цілей з індивідуальними завданнями співробітників. Вона базується на ідеї, що чітке розуміння працівниками своїх цілей та їх зв'язку з цілями організації суттєво підвищує мотивацію та ефективність. МВО реалізується через каскадування цілей від вищого керівництва до кожного працівника, спільне визначення цілей керівником та підлеглим, регулярний моніторинг прогресу та оцінку досягнення результатів. Цей підхід сприяє формуванню культури відповідальності, ініціативності та орієнтації на результат.

Система ключових показників ефективності забезпечує кількісне вимірювання ступеня досягнення стратегічних та операційних цілей. KPI дозволяють перевести стратегію організації на мову конкретних метрик, що роблять її зрозумілою та вимірюваною для всіх рівнів управління. Ефективна система KPI характеризується релевантністю показників стратегічним цілям, їх збалансованістю, вимірюваністю та зрозумілістю для виконавців. Сучасні інформаційні системи, зокрема BI (Business Intelligence) платформи, забезпечують

візуалізацію KPI через дашборди, що дозволяє керівникам оперативно відслідковувати динаміку ключових показників та приймати обґрунтовані рішення.

Концепція контролінгу, що розвинулася в німецькомовних країнах, являє собою інтегровану систему інформаційно-аналітичної та методичної підтримки керівництва в процесі планування, контролю, аналізу та прийняття управлінських рішень[27]. Контролінг забезпечує координацію різних управлінських систем та їх орієнтацію на досягнення стратегічних цілей організації. Він виконує функцію "навігатора", що допомагає керівництву рухатися в напрямку досягнення стратегічних цілей, своєчасно виявляючи відхилення та розробляючи рекомендації щодо їх усунення. Особлива цінність контролінгу полягає в його здатності інтегрувати інформаційні потоки та забезпечувати керівництво релевантною та своєчасною інформацією для прийняття рішень.

Ощадливе виробництво представляє собою філософію управління, спрямовану на максимізацію цінності для клієнта шляхом усунення всіх видів втрат. Концепція, що зародилася в Toyota Production System, базується на принципах визначення цінності з точки зору клієнта, ідентифікації потоку створення цінності, забезпечення безперервності цього потоку, впровадження системи "витягування" та прагнення до досконалості. Lean-підхід дозволяє організаціям досягати вищої якості, швидшої доставки, нижчих витрат та вищої гнучкості завдяки фокусу на усуненні непродуктивних дій та операцій. Хоча концепція зародилася у виробництві, сьогодні вона успішно застосовується в різних сферах, включаючи послуги, охорону здоров'я, освіту та державний сектор.

Таким чином, сучасні бізнес-організації, що прагнуть досягти сталої конкурентної переваги, повинні володіти методологічною гнучкістю, обираючи та комбінуючи найбільш доречні концепції залежно від конкретних стратегічних викликів та операційних завдань. Використання та поєднання розглянутих підходів дає змогу системно оцінювати та підвищувати ефективність бізнес-процесів, забезпечуючи організаціям конкурентну перевагу та стійкий розвиток.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ «КОМ-АГРО»

2.1. Аналіз ефективності господарської діяльності ТОВ «КОМ-АГРО»

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «КОМ-АГРО» є українським підприємством, що працює в аграрному секторі, спеціалізуючись на вирощуванні зернових та технічних культур, таких як кукурудза, соя та соняшник. Підприємство розпочало свою діяльність на українському ринку в 2000 році і на сьогодні ТОВ «КОМ-АГРО» є провідною компанією з розвиненою структурою управління, сучасним підходом до агровиробництва та стабільною репутацією на ринку сільськогосподарської продукції. В таблиці 2.1 згруповано основну інформацію про ТОВ «Ком-Агро».

Таблиця 2.1 — Основна інформація про ТОВ «Ком-Агро»

Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Ком-Агро»
Скорочена назва	ТОВ «КОМ-АГРО»
Дата заснування	04.03.2000
ЄДРПОУ	03745373
Юридична адреса	13224, Україна, Житомирський р-н, Житомирська обл., село Вільшанка, вулиця Рихліка Євгена, будинок, 1
Статутний капітал	107 400 грн
Основний вид діяльності	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
Директор:	Марущак Руслан Михайлович

Джерело: складено авторам за даними [29]

Основним видом діяльності підприємства є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (КВЕД 01.11). Крім того, компанія займається вирощуванням овочів і баштанних культур, відтворенням рослин, змішаним сільським господарством, допоміжною діяльністю у рослинництві, післяурожайною діяльністю, обробленням насіння для відтворення, оптовою торгівлею зерном, насінням і кормами для тварин, наданням в оренду

сільськогосподарських машин і устаткування, а також наданням в оренду та експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна .

Місія ТОВ «КОМ-АГРО» полягає у забезпеченні споживачів високоякісною сільськогосподарською продукцією, вирощеною з використанням сучасних агротехнологій та з дотриманням екологічних стандартів. Компанія прагне до сталого розвитку аграрного сектору України шляхом впровадження інноваційних підходів до землеробства, раціонального використання природних ресурсів та підвищення родючості ґрунтів. ТОВ «КОМ-АГРО» орієнтується на створення економічної цінності для своїх клієнтів, партнерів та акціонерів, одночасно забезпечуючи гідні умови праці для співробітників та розвиток сільських територій, де здійснює свою діяльність. Компанія прагне бути надійним партнером для всіх зацікавлених сторін та робити внесок у забезпечення продовольчої безпеки країни.

Компанія «Ком-Агро» функціонує як підприємство з обмеженою відповідальністю, згідно якого засновники несуть фінансові зобов'язання виключно розміром власних вкладень у статутний фонд організації. Така організаційно-правова форма дозволяє компанії ефективно функціонувати, зберігаючи гнучкість у прийнятті управлінських рішень і водночас забезпечуючи високий рівень захисту інтересів партнерів і клієнтів.

Структура управління підприємством «КОМ-АГРО» побудована за лінійним принципом. На чолі підприємства стоїть Головний директор, який приймає рішення щодо затвердження чи зміни структури компанії від рівня дирекцій та еквівалентних їм підрозділів і нижче. До основних функціональних підрозділів компанії належать адміністрація та рослинництво. До адміністрації належить заступник директора з розвитку, а до рослинництва трактористи-машиністи та водій автотранспортних засобів (див. таб. 2.2).

Організаційна структура ТОВ «Ком-Агро» характеризується високим рівнем взаємодії між підрозділами, що дозволяє ефективно координувати бізнес процеси, оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та забезпечувати якісне обслуговування клієнтів.

Таблиця 2.2 – Структура персоналу ТОВ «КОМ-АГРО» станом на 01.09.2024

Назва посади	Кількість, осіб	Частка у загальному штаті, %
Директор	1	14,3
Заступник директора	1	14,3
Тракторист - машиніст	4	57,1
Водій автотранспортних засобів	1	14,3
Разом	7	100

Джерело: побудовано автором

Отже, ТОВ «КОМ-АГРО» за роки своєї діяльності, зосереджуючись на інноваціях, якості сервісу та розширенні спектру продуктів, міцно закріпило своє положення на ринку. Незважаючи на сучасні виклики, компанія продовжує активно розвиватися, вдосконалювати свої продукти та розширювати присутність на ринку, що дозволяє їй забезпечувати комплексні рішення для клієнтів.

З наявних даних річної фінансової звітності підприємства [30], оцінимо структуру та динаміку джерел формування і напрямів використання фінансових ресурсів. Результати розрахунків наведено в таблиці 2.3, 2.4.

Таблиця 2.3 — Структура джерел формування фінансових ресурсів ТОВ «КОМ-АГРО» у 2022-2024 рр.

Стаття пасиву	Абсолютна величина, тис. грн			Питома вага, %		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Власний капітал	9 173	858	-566	30,86	3,22	-2,35
1.1. Зареєстрований (пайовий капітал)	107	107	107	1,17	12,52	-18,96
1.2. Додатковий капітал	240	240	240	2,62	27,98	-42,37
1.3. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	8 826	511	-914	96,21	59,51	161,33
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	6 047	4 417	2 831	20,34	16,59	11,75
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	14 510	21 347	21 830	48,81	80,18	90,60
3.1. Кредиторська заборгованість	3 279	5 086	6 958	22,60	23,83	31,87
3.2. Інші поточні зобов'язання і забезпечення	11 230	16 260	14 872	77,40	76,17	68,13
Баланс	29 730	26 622	24 095	100,00	100,00	100,00

Джерело: складено автором за даними річної фінансової звітності ТОВ «КОМ-АГРО»

Таблиця 2.4 — Структура активів ТОВ «КОМ-АГРО» у 2022-2024 рр.

Стаття активу	Абсолютна величина, тис. грн			Питома вага, %		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1. Необоротні активи	11 512	11 626	11 352	38,72	43,67	47,11
1.1. Нематеріальні активи	0	0	0	0,0	0,0	0,0
1.2. Основні засоби	9 567	11 088	11 352	83,10	95,37	100,00
1.3. Незавершені капітальні інвестиції	1 945	538	0	16,89	4,62	0,00
2. Оборотні активи	18 218	14 996	12 743	61,28	56,33	52,89
2.1. Запаси	16 645	9 307	7 174	91,37	62,06	56,30
2.2. Дебіторська заборгованість	1 441	5 430	4 191	7,91	36,21	32,89
2.3. Грошові кошти	35	76	1 206	0,19	0,51	9,46
2.4. Інші оборотні активи	91,5	119,6	104,4	0,50	0,80	0,82
2.5. Витрати майбутніх періодів	6	64	68	0,03	0,43	0,53
Баланс	29 730	26 622	24 095	100,00	100,00	100,00

Джерело: складено автором за даними річної фінансової звітності ТОВ «КОМ-АГРО»

Загальна валюта балансу ТОВ «КОМ-АГРО» за досліджуваний період зменшилася з 29 730 тис. грн до 24 095 тис. грн, що становить скорочення на 5 635 тис. грн або 18,95%. Це свідчить про загальне зменшення обсягів діяльності підприємства (рис.2.1).

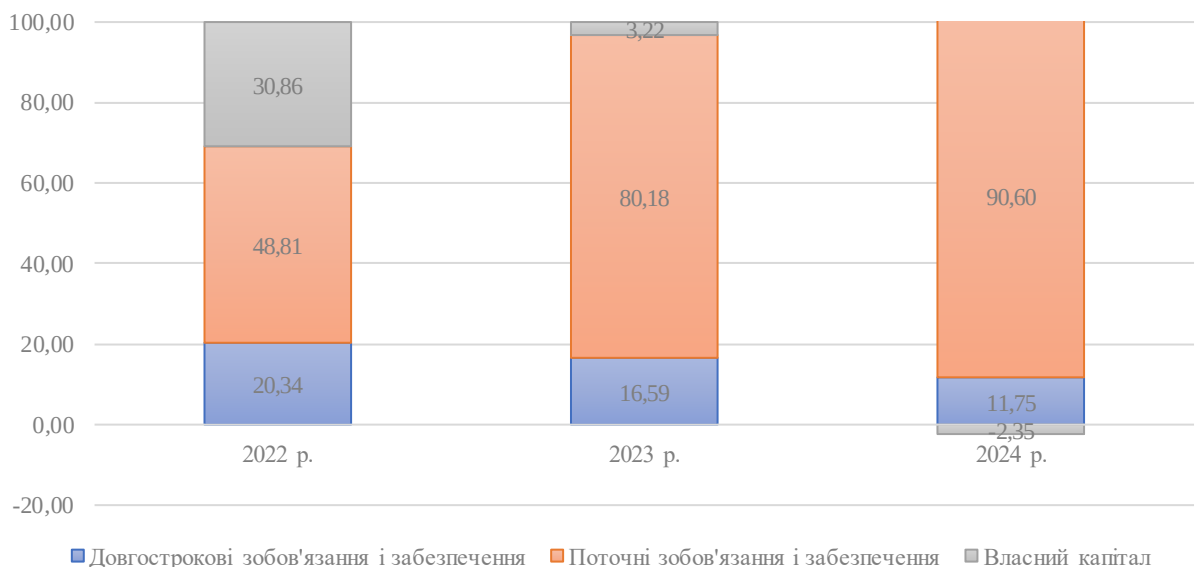


Рисунок 2.1 — Структура пасивів ТОВ «КОМ-АГРО» за 2022-2024 рр., %

Джерело: складено автором за даними річної фінансової звітності ТОВ «КОМ-АГРО»

Власний капітал компанії зазнав зменшення – з 9 173 тис. грн у 2022 році до від'ємного значення -566 тис. грн у 2024 році, що становить падіння на 9 740 тис.

грн або 106,17%. Його частка в загальній структурі пасивів змінилася з позитивних 30,86% до негативних -2,35%. Така динаміка є вкрай несприятливою і свідчить про серйозні фінансові проблеми підприємства. При цьому зареєстрований пайовий капітал залишився незмінним на рівні 107 тис. грн, як і додатковий капітал – 240 тис. грн. Основною причиною зниження власного капіталу стало формування непокритого збитку, який зріс до 914 тис. грн у 2024 році.

Довгострокові зобов'язання і забезпечення також демонструють тенденцію до зниження – з 6 047 тис. грн у 2022 році до 2 831 тис. грн у 2024 році, скоротившись на 3 216 тис. грн або 53,18%. Їхня питома вага в структурі пасивів зменшилася з 20,34% до 11,75%. Це може свідчити про погашення частини довгострокових кредитів або перекласифікацію їх у поточні зобов'язання. Натомість поточні зобов'язання і забезпечення зросли з 14 510 тис. грн у 2022 році до 21 830 тис. грн у 2024 році, збільшившись на 7 320 тис. грн або 50,45% (рис. 2.2).

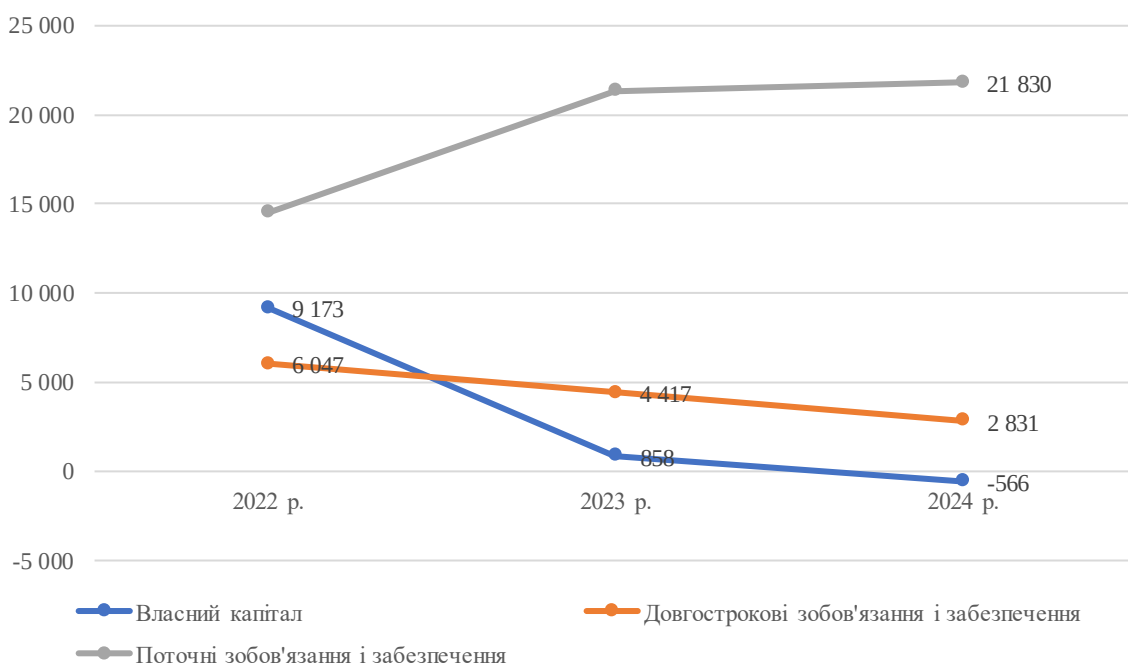


Рисунок 2.2 — Динаміка зміни вартості пасивів ТОВ «КОМ-АГРО» за 2022–2024 рр., тис. грн

Джерело: складено автором за даними річної фінансової звітності ТОВ «КОМ-АГРО»

Їхня частка в структурі пасивів стрімко зросла з 48,81% до 90,60%. Особливо помітне зростання кредиторської заборгованості – з 3 279 тис. грн до 6 958 тис. грн (приріст 112,17%), що може вказувати на проблеми з

платоспроможністю підприємства. Інші поточні зобов'язання і забезпечення також зросли з 11 230 тис. грн до 14 872 тис. грн (приріст 32,43%).

Аналіз динаміки та структури пасивів ТОВ «КОМ-АГРО» вказує на погіршення фінансової стійкості підприємства, що проявляється у від'ємному значенні власного капіталу та значному зростанні частки поточних зобов'язань до 90,60% у структурі фінансування. Такі зміни є наслідком складних економічних умов, спричинених війною в Україні, що розпочалася у 2022 році, та вимагають розробки ефективних заходів щодо фінансової стабілізації підприємства, зокрема зменшення заборгованості та відновлення прибутковості.

В структурі активів балансу протягом досліджуваного періоду найбільшу частку займали оборотні активи. В 2024 році вони склали – 52,89%, натомість необоротні активи 47,11% (рис. 2.3).

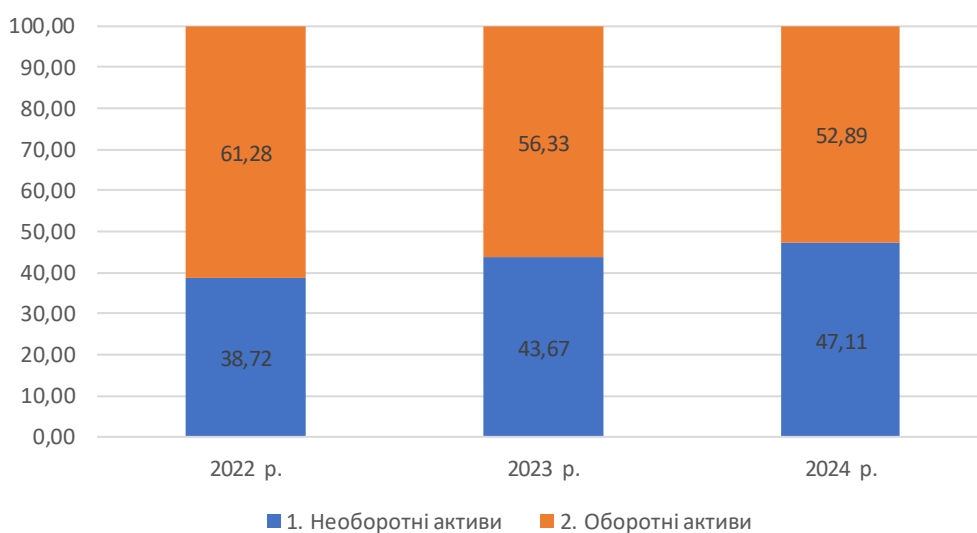


Рисунок 2.3 — Структура активів ТОВ «КОМ-АГРО» за 2022-2024 рр.,%

Джерело: складено автором за даними річної фінансової звітності ТОВ «КОМ-АГРО»

У результаті аналізу основних статей балансу спостерігається зменшення величини оборотних активів на -5 476 тис. грн або 30,06% та зменшення необоротних активів підприємства на 159 тис. грн або 1,38% в 2024 році порівняно з 2022 р (рис 2.4). Загалом зменшення активів свідчить про скорочення виробничої діяльності підприємства, при цьому переважання темпу приросту необоротних активів над оборотним є ознакою «негативного» балансу.

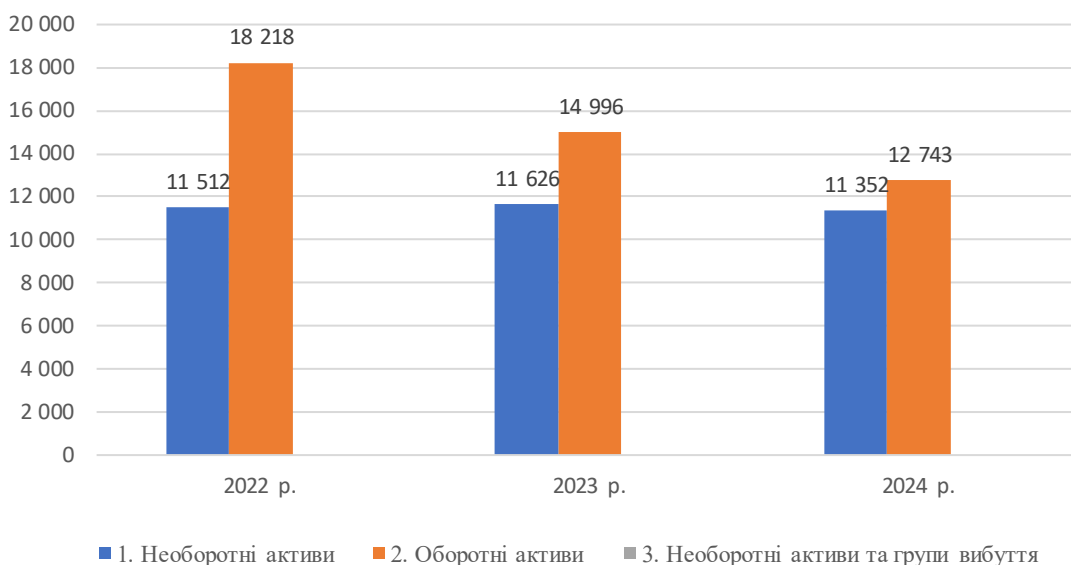


Рисунок 2.4 — Динаміка зміни вартості активів ТОВ «КОМ-АГРО» за 2022-2024 рр., тис. грн

Джерело: складено автором за даними річної фінансової звітності ТОВ «КОМ-АГРО»

Важливо відзначити зміни в структурі необоротних активів: якщо у 2022 році основні засоби становили 9 567 тис. грн (83,10% від необоротних активів), а незавершені капітальні інвестиції – 1 945 тис. грн (16,89%), то у 2024 році основні засоби досягли 11 352 тис. грн, а незавершені капітальні інвестиції повністю зникли. Це свідчить про завершення інвестиційних проектів і введення в експлуатацію нових основних засобів. Нематеріальні активи протягом усього періоду відсутні.

В структурі оборотних активів підприємства найбільшу частку протягом досліджуваного періоду займали запаси, при цьому вони скоротилися з 16 645 тис. грн до 7 174 тис. грн (зменшення на 9 472 тис. грн або 56,90%). Їхня питома вага в оборотних активах знизилася з 91,37% до 56,30% (рис. 2.5). Це може свідчити про оптимізацію запасів в умовах кризи або проблеми із забезпеченням виробничого процесу через воєнні дії.

Дебіторська заборгованість, навпаки, зросла з 1 441 тис. грн у 2022 році до 4 191 тис. грн у 2024 році, збільшившись на 2 750 тис. грн або 190,85%. Її частка в оборотних активах зросла з 7,91% до 32,89%. Таке зростання може свідчити про погіршення платіжної дисципліни клієнтів компанії або зміну політики продажів у бік збільшення відстрочок платежів.

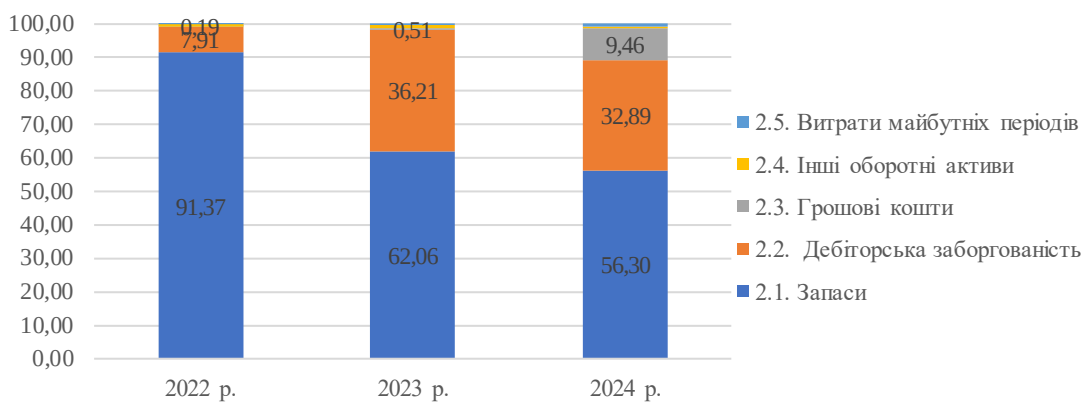


Рисунок 2.5 — Структура оборотних активів ТОВ «КОМ-АГРО» за 2022-2024 рр.,%

Джерело: складено автором за даними річної фінансової звітності ТОВ «КОМ-АГРО»

Грошові кошти показали найбільше зростання – з 35 тис. грн у 2022 році до 1 206 тис. грн у 2024 році, збільшившись на 1 171 тис. грн. Їхня частка в оборотних активах зросла з 0,19% до 9,46%. Це може свідчити про накопичення ліквідних активів для забезпечення фінансової стійкості в умовах кризи.

Інші оборотні активи та витрати майбутніх періодів демонструють незначне зростання в абсолютних величинах, але їхня частка в структурі оборотних активів залишається незначною.

Таким чином, аналіз активів ТОВ «КОМ-АГРО» за 2022-2024 роки відображає процеси адаптації підприємства до кризових умов, викликаних початком війни в Україні. Спостерігається загальне скорочення масштабів діяльності, значне зменшення запасів, зростання дебіторської заборгованості та накопичення грошових коштів, що може бути реакцією на кризові явища в економіці та нестабільність зовнішнього середовища. Зміни в структурі активів вказують на необхідність подальшої оптимізації майна підприємства та вдосконалення управління дебіторською заборгованістю для забезпечення стабільної діяльності в складних економічних умовах.

Дослідження динаміки фінансових результатів надає цінну інформацію для формування ефективних управлінських рішень щодо стабілізації фінансового стану підприємства та забезпечення його подальшого функціонування в умовах економічної невизначеності. Результати проведених розрахунків представлено у

табл. 2.5.

Таблиця 2.5 — Фінансові результатів діяльності ТОВ «КОМ-АГРО» у 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 до 2022	
				тис. грн	%
Чистий дохід від реалізації продукції	15024,6	22392,1	15308,3	283,7	1,89
Собівартість реалізованої продукції	10341,3	27940,2	14734,4	4393,1	42,48
Валовий: прибуток	4683,3	-5548,1	573,9	-4109,4	-87,75
Інші операційні доходи	198,9	750,7	35,4	-163,5	-82,20
Інші операційні витрати	2873	3482,3	1739,7	-1133,3	-39,45
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2009,2	-8279,7	-1130,4	-3139,6	-
Інші доходи	11,1	4,7	76,6	65,5	590,09
Інші витрати	286,1	192,9	359,4	73,3	25,62
Чистий фінансовий результат: прибуток	1734,2	-8467,9	-1413,2	-3147,4	-181,49

Джерело: складено автором за даними річної фінансової звітності ТОВ «КОМ-АГРО»

Чистий дохід від реалізації продукції демонструє незначне зростання – з 15 024,6 тис. грн у 2022 році до 15 308,3 тис. грн у 2024 році, що становить лише 283,7 тис. грн або 1,89% приросту. Однак слід зазначити, що в 2023 році спостерігалось значне зростання доходу до 22 392,1 тис. грн з подальшим різким спадом у 2024 році. Така нестабільна динаміка свідчить про непередбачуваність ринкових умов та складнощі планування діяльності підприємства в умовах війни.

Собівартість реалізованої продукції зросла значно більшими темпами – з 10 341,3 тис. грн у 2022 році до 14 734,4 тис. грн у 2024 році, що становить збільшення на 4 393,1 тис. грн або 42,48%. Особливо різке зростання собівартості спостерігалось в 2023 році – до 27 940,2 тис. грн. Таке випереджаюче зростання собівартості порівняно з доходами свідчить про зниження ефективності операційної діяльності та може бути пов'язане з інфляційними процесами, порушенням логістичних ланцюгів, зростанням цін на сировину та енергоносії внаслідок війни.

У результаті валовий прибуток підприємства суттєво скоротився – з 4 683,3 тис. грн у 2022 році до 573,9 тис. грн у 2024 році, зменшившись на 4 109,4 тис. грн або 87,75% (рис. 2.6). Варто відзначити, що в 2023 році підприємство отримало валовий збиток у розмірі 5 548,1 тис. грн. Хоча в 2024 році вдалося повернутися до

позитивного значення, рівень валового прибутку залишається критично низьким порівняно з 2022 роком.

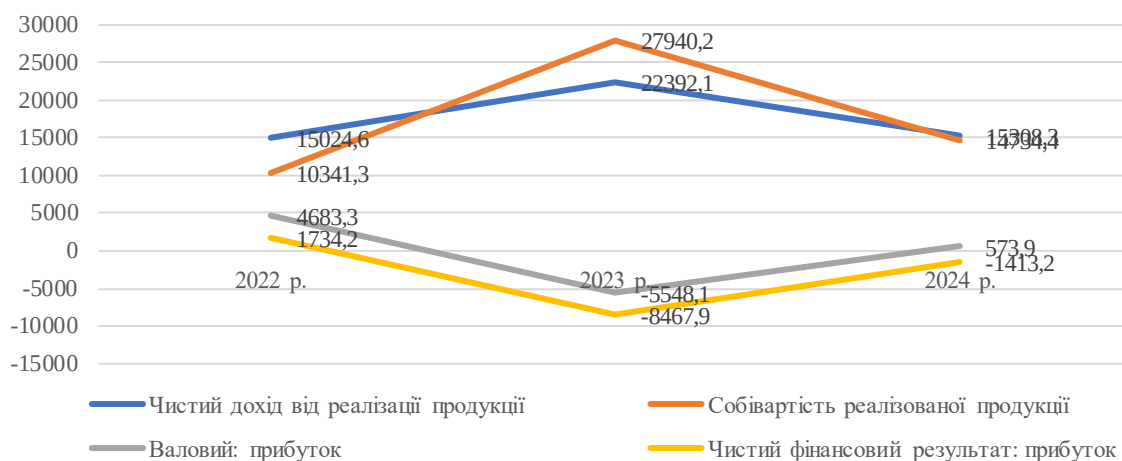


Рисунок 2.6— Динаміка зміни фінансових результатів ТОВ «КОМ-АГРО» за 2022-2024 рр., тис. грн

Джерело: складено автором за даними річної фінансової звітності ТОВ «КОМ-АГРО»

Інші операційні доходи скоротилися з 198,9 тис. грн до 35,4 тис. грн (зменшення на 163,5 тис. грн або 82,20%), а інші операційні витрати зменшилися з 2 873 тис. грн до 1 739,7 тис. грн (скорочення на 1 133,3 тис. грн або 39,45%). Зниження операційних витрат може свідчити про прагнення підприємства оптимізувати свою діяльність в умовах кризи.

Фінансовий результат від операційної діяльності змінився з прибутку в розмірі 2 009,2 тис. грн у 2022 році до збитку в 1 130,4 тис. грн у 2024 році, що відображає падіння на 3 139,6 тис. грн або 156,26%. Найгіршим був результат 2023 року, коли збиток від операційної діяльності склав 8 279,7 тис. грн.

Інші доходи зросли з 11,1 тис. грн до 76,6 тис. грн (збільшення на 65,5 тис. грн або 590,09%), однак це не змогло компенсувати загальне погіршення фінансових результатів. Інші витрати збільшилися з 286,1 тис. грн до 359,4 тис. грн (зростання на 73,3 тис. грн або 25,62%).

У підсумку чистий фінансовий результат ТОВ «КОМ-АГРО» змінився з прибутку в розмірі 1 734,2 тис. грн у 2022 році до збитку в 1 413,2 тис. грн у 2024 році, що становить падіння на 3 147,4 тис. грн або 181,49%. Найбільший збиток був зафіксований у 2023 році – 8 467,9 тис. грн.

Така негативна динаміка фінансових результатів свідчить про серйозні

проблеми в діяльності підприємства, спричинені як зовнішніми факторами (війна, економічна криза, інфляція), так, можливо, і внутрішніми недоліками в управлінні. Підприємству необхідно розробити та впровадити комплекс заходів щодо підвищення ефективності діяльності, оптимізації витрат та відновлення прибутковості для забезпечення подальшого функціонування в складних економічних умовах воєнного часу.

Наступним кроком проведемо коефіцієнтний аналіз фінансового стану ТОВ «КОМ-АГРО». В умовах економічної нестабільності та кризових явищ аналіз фінансового стану підприємства набуває особливого значення. Для аграрних підприємств, таких як ТОВ «КОМ-АГРО», які складають основу продовольчої безпеки держави, глибокий аналіз фінансових показників стає не просто інструментом планування, а життєво необхідною умовою виживання та адаптації до нових реалій. Коефіцієнтний аналіз є одним із найбільш інформативних методів оцінки фінансового стану підприємства, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони його діяльності, тенденції розвитку та потенційні ризики [31]. Результати проведених розрахунків наведено в таб 2.6.

Аналіз показників майнового стану років дозволяє оцінити якість та ефективність використання основних засобів підприємства. Коефіцієнт зносу основних засобів демонструє стійку тенденцію до зростання – з 0,28 у 2022 році до 0,40 у 2024 році, збільшившись на 0,12 пункти. Відповідно, коефіцієнт придатності основних засобів знизився з 0,72 до 0,60. Це свідчить про поступове старіння основних засобів підприємства та недостатність інвестицій на їх оновлення. Зростання показника зносу є негативною тенденцією, оскільки це може призвести до зниження продуктивності обладнання, підвищення витрат на ремонт та обслуговування, а також до зниження якості виробленої продукції[32].

Показник фондівдачі демонструє неоднозначну динаміку: зростання з 0,23 у 2022 році до 0,27 у проміжному періоді, а потім зниження до 0,17 у 2024 році. Загальне зниження показника на 0,06 свідчить про погіршення ефективності використання основних засобів. На кожну гривню вартості основних засобів у 2024 році припадає лише 0,17 гривні виручки від реалізації, що є досить низьким

показником.

Таблиця 2.6. — Аналіз фінансового стану ТОВ «КОМ-АГРО» за 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2024/2022, +-
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	
I. Показники майнового стану				
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,28	0,33	0,40	0,12
Коефіцієнт придатності	0,72	0,67	0,60	-0,12
Фондовіддача	0,23	0,27	0,17	-0,06
Фондомісткість	4,30	3,69	5,86	1,57
Фондоозброєність	1009,08	1290,91	1402,51	393,43
II. Показники ліквідності				
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,26	0,70	0,58	-0,67
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,11	0,27	0,26	0,15
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,00	0,06	0,05
III. Показники фінансової стійкості				
Робочий капітал	3708,40	-6350,60	-9087,50	-12795,90
Власні оборотні кошти	-2338,40	-10767,90	-11918,60	-9580,20
Коефіцієнт автономії	0,31	0,03	-0,02	-0,33
Коефіцієнт фінансового ризику	2,24	30,03	-43,54	-45,78
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,66	5,15	-5,00	-5,66
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,51	0,20	0,09	-0,42
Коефіцієнт довгострокової заборгованості	0,40	0,84	1,25	0,85
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,25	-12,55	21,04	21,30
IV. Показники ділової активності				
Коефіцієнт оборотності активів	0,51	0,84	0,64	0,13
Тривалість одного обороту активів	712	428	567	-145,71
Коефіцієнт оборотності запасів	0,62	3,00	2,05	1,43
Термін зберігання запасів	579	120	175	-404,19
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	10,43	4,12	3,65	-6,77
Термін погашення дебіторської заборгованості	35	87	99	64,03
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,15	5,54	2,13	-1,02
Термін погашення кредиторської заборгованості	114	65	169	54,78
Операційний цикл	614	207	274	-340,15
Фінансовий цикл	500	142	105	-394,93
V. Показники рентабельності				
Коефіцієнт рентабельності активів	0,06	-0,32	-0,06	-0,12
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,19	-9,87	2,50	2,31
Коефіцієнт ефективності інвестиційного капіталу	0,11	-1,61	-0,62	-0,74
Коефіцієнт рентабельності реалізації	0,12	-0,38	-0,09	-0,21
Коефіцієнт рентабельності витрат	0,17	-0,30	-0,10	-0,26

Джерело: розраховано автором за даними річної фінансової звітності ТОВ «КОМ-АГРО»

Фондомісткість, яка є оберненим показником до фондовіддачі, відповідно зросла з 4,30 до 5,86, що свідчить про збільшення вартості основних засобів, необхідних для виробництва одиниці продукції. Збільшення показника на 1,57

вказує на зниження ефективності використання виробничих потужностей підприємства.

Водночас, фондоозброєність демонструє стабільне зростання з 1009,08 до 1402,51, що свідчить про збільшення вартості основних засобів у розрахунку на одного працівника. Зростання показника на 393,43 може бути пов'язане як з оновленням окремих груп основних засобів, так і зі скороченням чисельності персоналу в умовах кризи.

Загалом, аналіз показників майнового стану ТОВ «КОМ-АГРО» за 2022-2024 роки свідчить про погіршення технічного стану та ефективності використання основних засобів, що є типовим для багатьох українських підприємств в умовах війни. Обмежені можливості для інвестування в оновлення матеріально-технічної бази, порушення виробничих ланцюгів та логістичних маршрутів, а також загальна економічна нестабільність негативно вплинули на майновий стан підприємства.

Наступним кроком проведемо аналіз показників ліквідності підприємства, для визначення ступеню забезпеченості ТОВ «КОМ-АГРО» необхідними фінансовими ресурсами для здійснення ефективної господарської діяльності та своєчасного проведення грошових розрахунків за своїми зобов'язаннями. Динаміка показників ліквідності ТОВ «КОМ-АГРО» представлено на рис. 2.7.

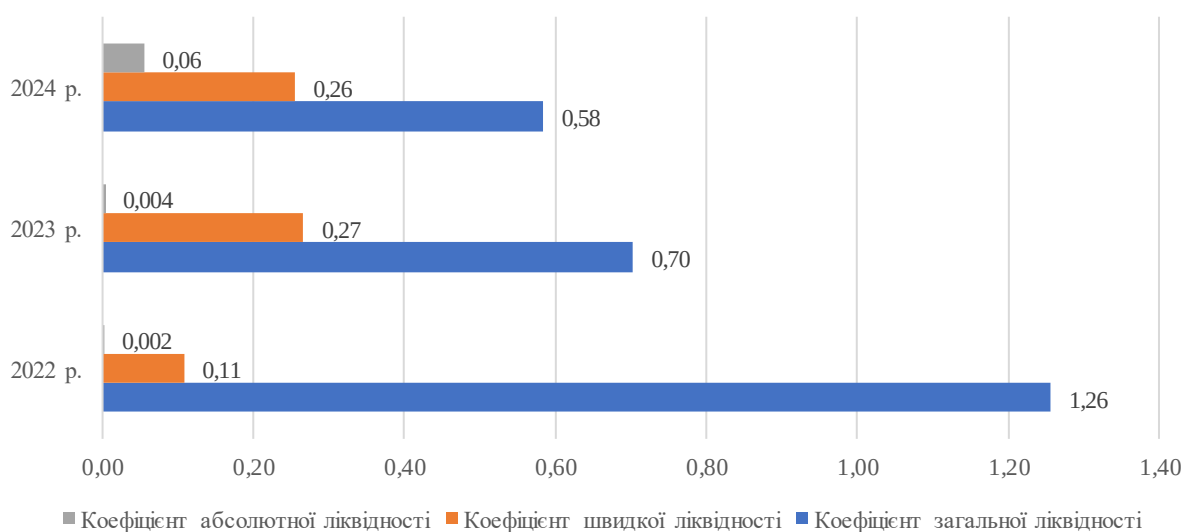


Рисунок 2.7— Динаміка зміни показників ліквідності ТОВ «КОМ-АГРО» за 2022-2024 рр.

Джерело: складено автором за даними річної фінансової звітності ТОВ «КОМ-АГРО»

Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) показує різке зниження – з 1,26 у 2022 році до 0,58 у 2024 році, зменшившись на 0,67 пункти. Це означає, що підприємство втратило здатність покривати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. У 2022 році на кожну гривню поточних зобов'язань припадало 1,26 гривні оборотних активів, що відповідало нормативному значенню (1,5-2,5), проте вже у 2023 році цей показник знизився до 0,70, а у 2024 році – до критичного рівня 0,58. Такий низький рівень коефіцієнта свідчить про серйозні проблеми з платоспроможністю та зростання ризику банкрутства.

Коефіцієнт швидкої ліквідності демонструє незначне покращення – з 0,11 у 2022 році до 0,26 у 2024 році, збільшившись на 0,15 пункти. Проте навіть із цим зростанням значення показника залишається значно нижчим за нормативне (0,6-0,8). Це означає, що підприємство не може погасити поточні зобов'язання за рахунок високоліквідних активів (грошових коштів та дебіторської заборгованості). Таке низьке значення коефіцієнта швидкої ліквідності в поєднанні з низьким коефіцієнтом загальної ліквідності вказує на високу залежність платоспроможності підприємства від запасів, що в умовах війни є додатковим фактором ризику.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує мінімальне зростання – з майже нульового значення у 2022-2023 роках до 0,06 у 2024 році. Хоча спостерігається позитивна динаміка (зростання на 0,05 пункти), значення показника залишається критично низьким порівняно з нормативним (0,2-0,35). Це свідчить про те, що підприємство має вкрай обмежені можливості для негайного погашення своїх короткострокових зобов'язань за рахунок найбільш ліквідних активів – грошових коштів та їх еквівалентів.

Отже, аналіз показників ліквідності ТОВ «КОМ-АГРО» за 2022-2024 роки відображає значне погіршення фінансового стану підприємства та його платоспроможності. Особливо критичним є різке зниження коефіцієнта загальної ліквідності до рівня, що майже вдвічі нижчий за мінімально допустимий. При цьому незначне покращення показників швидкої та абсолютної ліквідності не компенсує загального погіршення платоспроможності.

Такі тенденції свідчать про необхідність термінового вжиття заходів щодо підвищення ліквідності підприємства, зокрема оптимізації структури оборотних активів, прискорення оборотності запасів, покращення управління дебіторською заборгованістю та пошуку додаткових джерел фінансування. В умовах військового часу та економічної нестабільності забезпечення достатнього рівня ліквідності стає критичним фактором виживання підприємства та його здатності продовжувати операційну діяльність.

Далі розглянемо показники фінансової стійкості підприємства. Аналіз фінансової стійкості є критично важливою складовою комплексного фінансового аналізу діяльності підприємства, особливо в умовах економічної нестабільності. Показники фінансової стійкості відображають здатність підприємства зберігати платоспроможність і фінансову незалежність, а також підтримувати баланс між власними та залученими ресурсами в довгостроковій перспективі [33].

Робочий капітал підприємства демонструє катастрофічне падіння, змінившись з позитивного значення 3708,40 у 2022 році до від'ємного значення - 9087,50 у 2024 році, що свідчить про зниження здатності підприємства фінансувати свою поточну діяльність. Загальне падіння цього показника за аналізований період становить -12795,90, що вказує на різке погіршення платоспроможності компанії.

Власні оборотні кошти також зазнали суттєвого скорочення, поглибивши від'ємне значення з -2338,40 у 2022 році до -11918,60 у 2024 році. Це свідчить про залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування оборотних активів та неможливість повноцінно фінансувати поточну діяльність за рахунок власних ресурсів.

Коефіцієнт автономії знизився з 0,31 у 2022 році до від'ємного значення - 0,02 у 2024 році, що означає повну втрату фінансової незалежності підприємства та формування капіталу переважно за рахунок позикових коштів. Зміна становить - 0,33, що є дуже негативним показником.

Коефіцієнт фінансового ризику демонструє екстремальні коливання: від 2,24 у 2022 році до 30,03 у проміжному періоді, а потім різко падає до -43,54 у 2024 році. Така динаміка свідчить про критичне зростання фінансових ризиків і

нестабільність структури капіталу підприємства.

Коефіцієнт фінансового левериджу також зазнав значних змін, досягнувши піку 5,15 у середині аналізованого періоду та знизившись до -5,00 у 2024 році. Така динаміка вказує на надмірну залежність від позикових коштів у середині періоду та структурні проблеми з капіталом у кінці періоду.

Коефіцієнт фінансової стійкості демонструє стабільне падіння з 0,51 у 2022 році до 0,09 у 2024 році, що свідчить про суттєве погіршення довгострокової платоспроможності підприємства. Загальне зниження становить -0,42, що вказує на значне послаблення фінансової стабільності.

Коефіцієнт довгострокової заборгованості збільшився з 0,40 до 1,25, що говорить про зростання частки довгострокових зобов'язань у структурі капіталу підприємства та підвищення залежності від довгострокових кредиторів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу демонструє зміни: від -0,25 у 2022 році до -12,55 у проміжному періоді, а потім різке зростання до 21,04 у 2024 році. Така волатильність свідчить про суттєву реструктуризацію капіталу та нестабільність фінансового стану підприємства.

Враховуючи отримані показники, можна зробити висновок, що підприємство перебуває у стані фінансової кризи з високим ризиком банкрутства. Необхідні невідкладні заходи з фінансової реструктуризації, включаючи оптимізацію структури капіталу, скорочення витрат, реструктуризацію боргів та можливе залучення додаткового капіталу.

Наступним кроком розглянемо ділову активність підприємства. Показники ділової активності відображають швидкість обороту ресурсів підприємства та ефективність їх використання в операційному процесі [34]. Коефіцієнт оборотності активів зріс з 0,51 у 2022 році до 0,84 у проміжному періоді, після чого знизився до 0,64 у 2024 році. Загальне зростання показника на 0,13 свідчить про певне покращення ефективності використання активів підприємства, незважаючи на складні економічні умови. Відповідно, тривалість одного обороту активів скоротилася з 712 днів до 567 днів, що є позитивною тенденцією, адже підприємство стало швидше повертати вкладені в активи кошти.

Коефіцієнт оборотності запасів демонструє значне зростання з 0,62 до 2,05 за аналізований період, що вказує на більш ефективне управління запасами. Це підтверджується суттєвим скороченням терміну зберігання запасів з 579 до 175 днів. Таке значне покращення може бути пов'язане з оптимізацією логістичних процесів та управління запасами в умовах нестабільності постачань під час війни.

Однак коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зазнав суттєвого зниження з 10,43 до 3,65, що свідчить про погіршення платіжної дисципліни контрагентів або зміну політики підприємства щодо надання комерційних кредитів клієнтам. Відповідно, термін погашення дебіторської заборгованості зріс з 35 до 99 днів, що є негативною тенденцією, оскільки підприємство довше очікує на повернення коштів від клієнтів.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості також демонструє нестабільну динаміку, досягнувши піку 5,54 у проміжному періоді та знизившись до 2,13 у 2024 році. Загальне зниження показника на 1,02 вказує на погіршення платіжної дисципліни самого підприємства. Термін погашення кредиторської заборгованості збільшився з 114 до 169 днів, що свідчить про те, що підприємство повільніше розраховується зі своїми постачальниками та кредиторами.

Операційний цикл підприємства зазнав суттєвого скорочення з 614 до 274 днів, що є позитивною тенденцією, оскільки це означає прискорення обороту коштів від закупівлі сировини до отримання виручки від реалізації продукції. Фінансовий цикл також скоротився з 500 до 105 днів, що свідчить про зменшення періоду, протягом якого власні кошти підприємства вилучені з обороту (рис. 2.8).

Загалом, незважаючи на позитивні зрушення в управлінні запасами та скороченні операційного і фінансового циклів, що є особливо важливим в умовах економічної нестабільності, спостерігається погіршення ситуації з дебіторською та кредиторською заборгованістю. Це може свідчити про загальне погіршення економічної ситуації в галузі та нестабільність фінансового стану контрагентів підприємства в умовах війни.

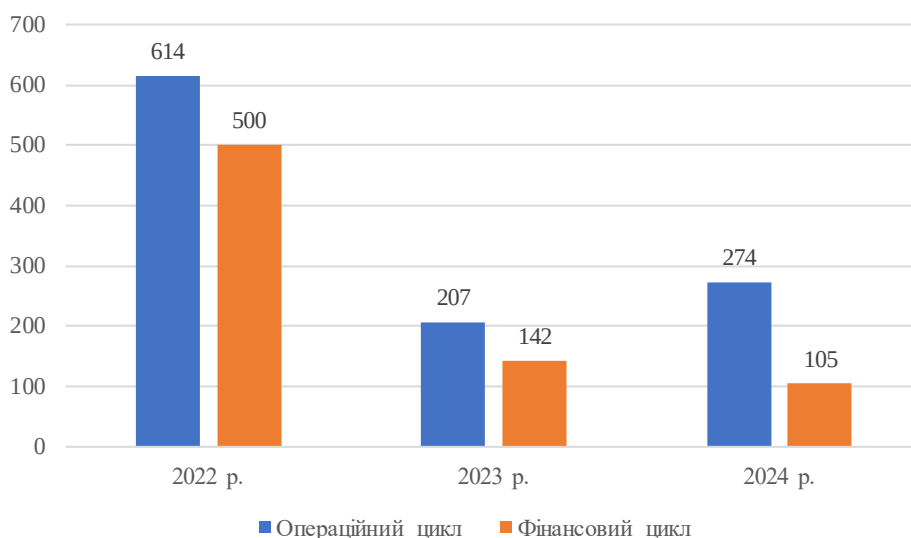


Рисунок 2.8— Динаміка зміни фінансових результатів діяльності ТОВ «КОМ-АГРО» за 2022-2024 рр., днів

Джерело: складено автором за даними річної фінансової звітності ТОВ «КОМ-АГРО»

Аналіз показників рентабельності є ключовим елементом оцінки фінансового стану підприємства, оскільки дозволяє визначити ефективність використання ресурсів та прибутковість діяльності. Дослідження коефіцієнтів рентабельності дозволяє оцінити динаміку прибутковості бізнесу, ефективність управління активами та капіталом, а також визначити вплив війни на фінансові результати діяльності підприємства [35]. Аналіз цих показників є необхідним для розробки стратегії антикризового управління та визначення напрямків оптимізації діяльності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Аналізуючи показники рентабельності ТОВ «КОМ-АГРО» за період 2022-2024 років, можна спостерігати значне погіршення ефективності діяльності підприємства з початку війни в Україні, з певними ознаками стабілізації у 2024 році (рис. 2.9).

Коефіцієнт рентабельності активів демонструє негативну динаміку, знизившись з позитивного значення 0,06 у 2022 році до критично низького -0,32 у проміжному періоді, з подальшим покращенням до -0,06 у 2024 році. Загальне зниження показника на 0,12 свідчить про суттєве погіршення ефективності використання активів підприємства внаслідок кризових явищ в економіці України. Від'ємні значення показника у 2023-2024 роках вказують на збитковість діяльності

підприємства.

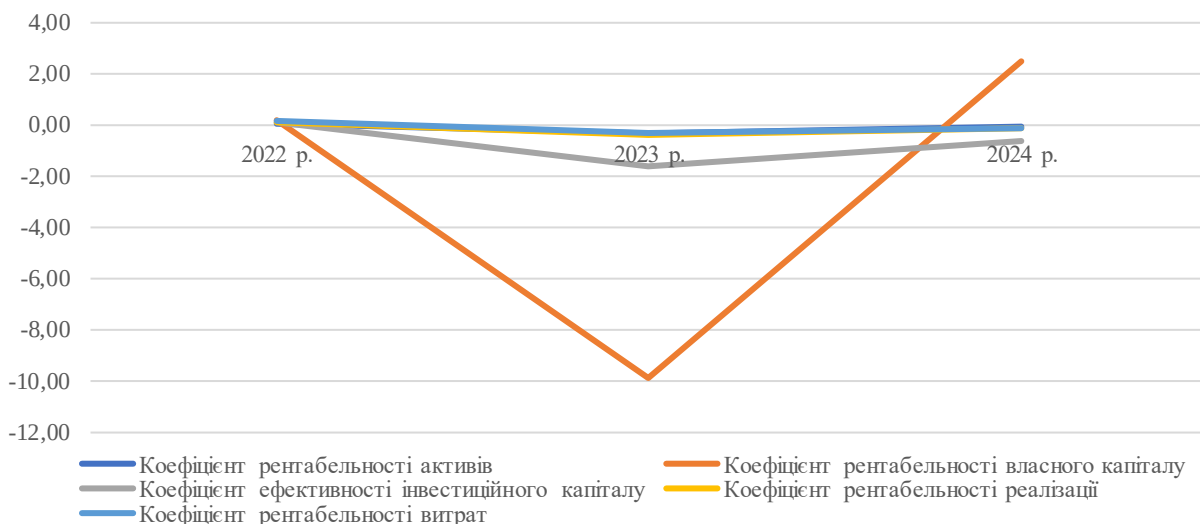


Рисунок 2.9— Динаміка зміни показників рентабельності ТОВ «КОМ-АГРО» за 2022-2024 рр., тис. грн

Джерело: складено автором за даними річної фінансової звітності ТОВ «КОМ-АГРО»

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу демонструє найбільш негативні зміни: від позитивного значення 0,19 у 2022 році до глибоко від'ємного -9,87 у проміжному періоді, а потім різке зростання до 2,50 у 2024 році. При цьому позитивне значення показника у 2024 році було пов'язане не з покращенням фінансових результатів, а зі значним зменшенням власного капіталу, що є тривожним сигналом.

Коефіцієнт ефективності інвестиційного капіталу також демонструє значне погіршення: від 0,11 у 2022 році до -1,61 у проміжному періоді, з певним покращенням до -0,62 у 2024 році. Загальне зниження показника на 0,74 вказує на суттєве погіршення віддачі від інвестованого капіталу. Від'ємні значення цього показника свідчать про те, що інвестований у підприємство капітал не генерує прибуток, а навпаки, призводить до збитків.

Коефіцієнт рентабельності реалізації зазнав значного падіння: від 0,12 у 2022 році до -0,38 у проміжному періоді, з подальшим покращенням до -0,09 у 2024 році. Загальне зниження показника на 0,21 свідчить про суттєве зменшення прибутковості продажів. Від'ємні значення показника у 2023-2024 роках вказують на те, що кожна гривня виручки приносить підприємству не прибуток, а збиток, що

є критичною ситуацією.

Коефіцієнт рентабельності витрат також демонструє негативну динаміку: від 0,17 у 2022 році до -0,30 у проміжному періоді, з певним покращенням до -0,10 у 2024 році. Загальне зниження показника на 0,26 вказує на суттєве погіршення ефективності витрат підприємства. Від'ємні значення цього показника свідчать про те, що витрати підприємства перевищують отримані доходи, що є ознакою неефективного управління витратами в умовах кризи.

Загалом, аналіз показників рентабельності ТОВ «КОМ-АГРО» за 2022-2024 роки свідчить про значне погіршення фінансових результатів діяльності підприємства з початком війни в Україні. Хоча у 2024 році спостерігається певне покращення порівняно з проміжним періодом, більшість показників рентабельності залишаються від'ємними, що свідчить про триваючу збитковість діяльності. Така ситуація потребує розробки та реалізації комплексу антикризових заходів, спрямованих на відновлення прибутковості підприємства та підвищення ефективності використання його ресурсів.

Отже, на основі проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «КОМ-АГРО» за 2022-2024 роки можна зробити висновок, що підприємство перебуває у глибокій фінансовій кризі, спричиненій як зовнішніми факторами (військові дії в Україні, загальна економічна нестабільність), так і внутрішніми проблемами управління ресурсами. Для збереження життєздатності підприємству необхідно терміново впровадити комплекс антикризових заходів, спрямованих на відновлення прибутковості, оптимізацію структури активів та пасивів, реструктуризацію заборгованості та пошук додаткових джерел фінансування з акцентом на власний капітал, а не на позикові кошти.

2.2. Розроблення заходів щодо підвищення ефективності діяльності та управління ТОВ «КОМ-АГРО»

Сучасні умови функціонування агропромислового комплексу України характеризуються підвищеною турбулентністю, спричиненою як внутрішніми структурними проблемами галузі, так і безпрецедентними зовнішніми викликами, пов'язаними з військовими діями, що розпочались у 2022 році. В таких умовах надзвичайно актуальними стають питання розробки та імплементації ефективних антикризових заходів, спрямованих на забезпечення життєздатності та сталого розвитку аграрних підприємств.

ТОВ «КОМ-АГРО» зіткнулося з комплексом проблем, які призвели до критичного погіршення фінансово-економічних показників діяльності у період 2022-2024 років. Підприємство, яке раніше демонструвало стабільний розвиток, наразі перебуває у складній фінансовій ситуації, що характеризується від'ємним значенням власного капіталу, надмірною часткою поточних зобов'язань у структурі пасивів, низькими показниками ліквідності та збитковою діяльністю.

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «КОМ-АГРО» виявив багатоаспектну кризову ситуацію, яка потребує комплексного підходу до її вирішення. Порушення традиційних логістичних ланцюгів постачання та збуту, зростання вартості енергоносіїв, матеріалів та фінансових ресурсів, а також інфляційні процеси значно ускладнили умови господарювання та негативно вплинули на рентабельність діяльності підприємства. Таким чином, нагальною потребою стає розробка системи взаємопов'язаних заходів.

Для налагодження більш ефективної господарської діяльності слід звернути увагу саме на проблемні аспекти та зайнятися розробкою та впровадження заходів, направлених на усунення виявлених недоліків (рис.2.10).

Ключові напрямки мають забезпечити не лише подолання поточної кризової ситуації, але й формування потенціалу для відновлення стійкості та майбутнього зростання підприємства в умовах динамічного і складно прогнозованого

зовнішнього середовища. Їх успішна імплементація можлива лише за умови системного підходу до управління змінами та мобілізації внутрішніх резервів підприємства з одночасним використанням можливостей, що відкриваються у нових економічних реаліях. Розглянемо кожний напрям більш детально.



Рисунок 2.10— Ключові напрямки, що потребують удосконалення управління на ТОВ «КОМ-АГРО»

Джерело: складено авторам

Найбільш критичним аспектом діяльності ТОВ «КОМ-АГРО» є його фінансовий стан, що характеризується від'ємним значенням власного капіталу (-566 тис. грн у 2024 році), надмірною часткою поточних зобов'язань у структурі пасивів (90,60%) та низькими показниками ліквідності. Така ситуація вимагає розробки комплексної стратегії фінансового оздоровлення, яка повинна включати ряд заходів (рис. 2.11).



Рисунок 2.11— Заходи з фінансового оздоровлення ТОВ «КОМ-АГРО»

Джерело: складено авторам

Необхідно провести переговори з ключовими кредиторами щодо реструктуризації боргових зобов'язань. Це може включати відтермінування платежів, зміну графіку погашення, конвертацію короткострокових боргів у довгострокові або навіть часткове списання заборгованості. Наприклад, з постачальниками сільськогосподарської техніки та добрив можна домовитися про оплату після збору врожаю, що дозволить збалансувати грошові потоки з врахуванням сезонності аграрного бізнесу. Реструктуризація кредиторської заборгованості, яка зростає до 6 958 тис. грн, є особливо актуальною в умовах, коли підприємство не має достатніх ліквідних активів для виконання своїх зобов'язань.

Враховуючи від'ємне значення власного капіталу, критично важливим є залучення додаткових коштів. Це може бути реалізовано шляхом пошуку стратегічних інвесторів, які готові вкласти кошти в розвиток аграрного бізнесу в Україні, незважаючи на високі ризики. Також доцільно розглянути можливість збільшення статутного капіталу, який наразі становить лише 107,4 тис. грн, що є недостатнім для забезпечення фінансової стійкості підприємства такого масштабу. Враховуючи специфіку аграрного сектору, можливим джерелом фінансування могли б стати державні програми підтримки сільгоспвиробників або грантові програми міжнародних організацій, спрямовані на відновлення та розвиток аграрного сектору України в умовах війни.

Необхідно запровадити систему щоденного моніторингу та планування грошових потоків, що дозволить оптимізувати виплати та надходження коштів. Зокрема, доцільно розробити детальний календар платежів з пріоритизацією найбільш критичних виплат, які безпосередньо впливають на операційну діяльність. Використання інструментів короткострокового фінансування, таких як факторинг або овердрафт, може допомогти у подоланні тимчасових касових розривів. Крім того, варто розглянути можливість використання акредитивів та банківських гарантій при здійсненні зовнішньоекономічних операцій, що може знизити ризики та покращити умови розрахунків.

Для оперативного виявлення та реагування на фінансові проблеми необхідно впровадити комплексну систему фінансового контролінгу, яка включає

моніторинг ключових фінансових показників, аналіз відхилень від планових значень та розробку заходів щодо їх коригування. Система повинна забезпечувати керівництво компанії актуальною інформацією про стан ліквідності, структуру витрат, рентабельність окремих напрямків діяльності та ефективність використання ресурсів. Це дозволить оперативно виявляти негативні тенденції та приймати обґрунтовані управлінські рішення для їх подолання.

Наступним важливим напрямком, що потребує вдосконалення управління є оптимізація виробництва. Аналіз показників майнового стану ТОВ «КОМ-АГРО» виявив зростання коефіцієнта зносу основних засобів та зниження, що свідчить про погіршення ефективності використання виробничих ресурсів. Для підвищення ефективності виробничої діяльності можна запропонувати наступні заходи:

- модернізація та оновлення основних засобів;
- впровадження енергозберігаючих технологій.;
- оптимізація структури посівних площ;
- впровадження системи точного землеробства;
- оптимізація логістичних процесів.

Головним пріоритетом для ТОВ «КОМ-АГРО» має стати оновлення основних засобів через їх високий рівень зносу. Варто зосередитися на критично важливому обладнанні, яке впливає на собівартість і якість продукції. Цю проблему можна вирішити шляхом залучення грантової підтримки. В наш час сільськогосподарські підприємства стикаються з низкою викликів: великий рівень зносу техніки, високі витрати на виробництво, кліматичні зміни, конкуренція як на зовнішньому так і внутрішньому ринку та нестабільність цін на продукцію. Одним з найважливіших чинників успішного бізнесу у сфері сільського господарства є використання сучасної техніки. Основні проблеми, які можна вирішити через закупівлю сучасного обладнання:

- зменшення прямих витрат на виробництво;
- покращення агротехнічних показників обробки ґрунтів і збирання врожаю;
- скорочення строків виконання польових робіт;

- зниження втрати врожаю;
- підвищення якості кінцевої продукції.

Для кожного бізнесу постійно актуальним залишається пошук шляхів збільшення ефективності через виявлення й використання усіх наявних можливостей. Потреба покращення управління оборотними активами у діяльності ТОВ «КОМ-АГРО» викликана передусім необхідністю уникнення проблем із ліквідністю, адже аналіз виявив надмірні інвестиції в товарні запаси компанії. За подібних обставин обіговий капітал фірми може скорочуватися, що створює потребу залучати додаткові фінанси для розрахунків із постачальниками, виплат працівникам та забезпечення інших операційних витрат.

Ця проблематика набуває особливої значущості в теперішніх економічних реаліях, які характеризуються падінням економічної активності через виникнення перешкод у реалізації продукції, затримки оплат за доставлені товари, зменшення споживчого інтересу внаслідок деструктивних процесів тривалого військового конфлікту. Відтак, модернізація системи менеджменту оборотними фондами ТОВ «КОМ-АГРО» відіграє ключову роль у досягненні балансу між зростанням дохідності (максимізацією прибутковості залучених ресурсів) та підтриманням стабільної здатності виконувати платіжні зобов'язання, що зовні демонструє економічну стійкість підприємства. Для ТОВ «КОМ-АГРО» найбільш пріоритетним аспектом в управлінні обігових засобів виступає ефективний контроль матеріальних запасів. На рисунку 2.12 відображено стратегії, спрямовані на прискорення циклу використання обігових активів у комерційних структурах.

Необхідно розробити та впровадити систему нормування запасів, яка дозволить визначити оптимальний рівень запасів для кожної категорії матеріальних ресурсів з урахуванням сезонності виробництва, термінів поставок, можливих ризиків та інших факторів. Це дозволить мінімізувати витрати на зберігання надлишкових запасів та уникнути ситуацій дефіциту критично важливих ресурсів. Для сільськогосподарського підприємства особливо важливим є визначення оптимальних запасів насіння, добрив та засобів захисту рослин, які мають бути доступні в необхідній кількості у визначені агротехнічні терміни.

Водночас, надмірні запаси цих ресурсів призводять до значних витрат на зберігання та ризику втрати якості.

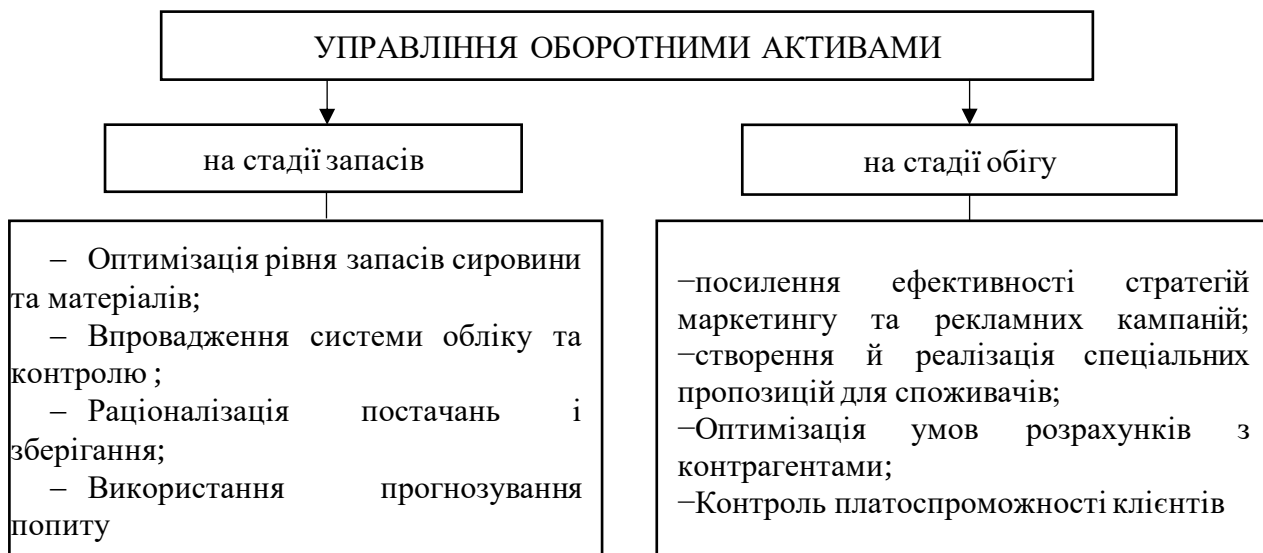


Рисунок 2.12 — Заходи управління оборотними активами

Джерело: складено автором

Разом з цим зростання дебіторської заборгованості на 190,85% свідчить про необхідність перегляду політики надання комерційних кредитів клієнтам. Доцільно впровадити систему оцінки кредитоспроможності клієнтів та встановлення індивідуальних кредитних лімітів. Для клієнтів з високим ризиком несплати можна використовувати передоплату або вимагати надання банківських гарантій. Також ефективним інструментом прискорення оборотності дебіторської заборгованості може бути впровадження системи знижок за дострокову оплату. Наприклад, надання знижки в розмірі 2-3% за оплату протягом 10 днів може суттєво прискорити надходження коштів та покращити показники ліквідності.

Для прискорення оборотності оборотних активів доцільно використовувати такі фінансові інструменти, як факторинг (продаж дебіторської заборгованості фінансовій установі) або форвардні контракти (попередній продаж майбутнього врожаю за фіксованою ціною). Ці інструменти дозволяють отримати фінансування під майбутні надходження та хеджувати цінові ризики. Наприклад, укладання форвардних контрактів на продаж зерна майбутнього врожаю дозволяє не лише отримати передоплату для фінансування весняно-польових робіт, але й зафіксувати ціну реалізації, що особливо важливо в умовах високої волатильності цін на

сільськогосподарську продукцію.

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить також від якості управління та організаційної структури. Аналіз функціонально-лінійної структури управління ТОВ «КОМ-АГРО» та результати фінансово-господарської діяльності свідчать про необхідність впровадження організаційно-управлінських змін.

Необхідно провести аудит існуючої організаційної структури для виявлення неефективних ланок та дублювання функцій. На основі результатів аудиту доцільно розробити оптимізовану організаційну структуру, яка забезпечить чіткий розподіл відповідальності, ефективну координацію дій різних підрозділів та швидке прийняття управлінських рішень. В умовах кризи особливу увагу слід приділити скороченню адміністративних витрат та підвищенню ефективності управлінських процесів.

Для підвищення продуктивності праці та зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства необхідно розробити та впровадити ефективну систему мотивації, яка базується на чітких ключових показниках ефективності (KPI). Система повинна забезпечувати справедливу оцінку вкладу кожного працівника у загальні результати та створювати стимули для підвищення продуктивності праці. Наприклад, для працівників виробничих підрозділів доцільно встановити премії за досягнення планових показників урожайності, для працівників відділу продажів – за виконання планів реалізації продукції.

Формування позитивної корпоративної культури, орієнтованої на досягнення результатів, командну роботу та постійне вдосконалення, є важливим фактором підвищення ефективності діяльності підприємства. Це включає розробку та впровадження корпоративних цінностей, системи комунікацій, програм розвитку персоналу та інших елементів корпоративної культури. Особливу увагу слід приділити формуванню атмосфери довіри та взаємоповаги, яка стимулює ініціативу та творчий підхід до вирішення проблем.

В сучасних умовах безперервного розвитку науки і техніки, впровадження інноваційних технологій є ключовим фактором підвищення

конкурентоспроможності та ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств. Для ТОВ «КОМ-АГРО» інноваційний розвиток є не лише вимогою часу, а й необхідною умовою збереження стабільності, зростання врожайності та зниження виробничих витрат.

Передусім, підприємство може звернути увагу на можливість використання GPS-навігації, дронів для моніторингу стану посівів, систем диференційованого внесення добрив та засобів захисту рослин, що дозволяє значно підвищити ефективність використання ресурсів та збільшити урожайність. Наприклад, використання датчиків вологості ґрунту та систем крапельного зрошення дозволяє оптимізувати витрати води та забезпечити оптимальний водний режим для рослин, що особливо важливо в умовах зміни клімату та зростання посушливості.

Впровадження біологічних методів захисту рослин, використання біостимуляторів росту та мікробіологічних препаратів дозволяє знизити залежність від хімічних засобів захисту рослин та мінеральних добрив, що не лише знижує витрати, але й сприяє збереженню родючості ґрунтів та підвищенню якості продукції. Наприклад, використання сидератів (зелених добрив) у сівозміні дозволяє природним шляхом збагатити ґрунт органічними речовинами та покращити його структуру.

Впровадження цифрових технологій у процеси управління дозволяє підвищити ефективність прийняття рішень, забезпечити прозорість та контрольованість усіх процесів, знизити адміністративні витрати. Це може включати впровадження системи електронного документообігу, використання аналітичних інформаційних систем для підтримки прийняття рішень, автоматизацію обліку та звітності. Особливо важливим є впровадження систем, які дозволяють аналізувати великі обсяги даних (Big Data) для прогнозування урожайності, оптимізації використання ресурсів та підтримки прийняття управлінських рішень.

Враховуючи складну ситуацію з енергетикою, підприємству варто звернути увагу на впровадження сонячних панелей, біогазових установок та інших альтернативних джерел енергії, що дозволить знизити залежність від традиційних

енергоносіїв, скоротити витрати на енергію та зменшити негативний вплив на навколишнє середовище. Наприклад, використання відходів сільськогосподарського виробництва (соломи, лушпиння соняшнику) для виробництва біопалива може не лише забезпечити підприємство власною енергією, але й створити додаткове джерело доходу.

В умовах зміни логістичних маршрутів та ринків збуту, особливо важливим стає розробка ефективної маркетингової стратегії, яка дозволить максимізувати доходи від реалізації продукції. Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «КОМ-АГРО» за досліджуваний період показав незначне зростання лише на 1,89%, що в умовах інфляції свідчить про реальне скорочення обсягів реалізації. Враховуючи це, пропонуються наступні заходи щодо вдосконалення маркетингової стратегії:

- аналіз ринку та диверсифікація збуту – оцінка ринків, розвиток альтернативних логістичних маршрутів, вихід на ринки ЄС;
- прямі канали збуту, продаж без посередників онлайн, ярмарки, спеціалізовані магазини;
- укладання договорів наперед для стабільного збуту та передоплати;
- гнучка стратегія з урахуванням сезонності, форвардні контракти, моніторинг цін;
- експортний розвиток – сертифікація, адаптація продукції, участь у виставках, підвищення кваліфікації персоналу.

Адаптація маркетингових повідомлень до умов воєнного часу також є важливим елементом удосконалення маркетингової стратегії. Це може включати акцентування на соціальній відповідальності компанії, її внеску у підтримку економіки України та забезпечення продовольчої безпеки країни. Такий підхід сприятиме посиленню емоційного зв'язку зі споживачами та підвищенню їх лояльності до бренду.

Для успішного виходу на нові зарубіжні ринки необхідна адаптація продукції до специфічних вимог у різних країнах, а також забезпечення відповідності продукції міжнародним стандартам якості. Крім того, важливим елементом розвитку експортного потенціалу є активна участь компанії у

міжнародних торгових виставках та встановлення партнерських відносин з дистриб'юторами в цільових країнах.

Враховуючи існуючі виклики для ТОВ «КОМ-АГРО», варто детальніше зупинитися на одному з ключових стратегічних напрямів удосконалення діяльності підприємства – залучені грантового фінансування. ТОВ «КОМ-АГРО» має у своєму розпорядженні базовий технічний автопарк, проте більшість техніки є фізично застарілою, тому це негативно впливає на стабільність поставок та ефективність виробництва. Оновлення технічного парку потребує великих інвестицій, які підприємство не може самостійно вкласти, оскільки мають обмежені власні ресурси. Тому варто звернутися до програм грантової підтримки агросектору, які дозволяють отримати безповоротне фінансування або часткову компенсацію витрат на закупівлю техніки. Це стане реальним шляхом модернізації без кредитного навантаження.

Залучення грантового фінансування є важливим кроком для компанії, оскільки відкриє нові можливості для підвищення ефективності, зменшення витрат та забезпечить стабільність роботи. На теперішній час підприємство стикається з рядом обмежень, які сповільнюють його розвиток. Найбільш суттєве обмеження – це залежність від орендованої техніки та сторонніх осіб. Через відсутність власного нового технічного парку ТОВ "КОМ-АГРО" змушене орендувати трактори, комбайни та інше обладнання. Такий підхід має низку серйозних недоліків. Насамперед, підвищуються виробничі витрати через вартість оренди та додаткові послуги. Наступний недолік - це низька оперативність. У періоди пікового навантаження техніка може бути недоступною або вимагати довгого очікування. І останній серйозний недолік оренди - це зниження контролю над якістю виконання робіт, що на пряму впливає на врожайність та прибутковість підприємства.

Попри потреби компанії на закупівлю техніки самостійна закупівля є досить обтяжливою для компанії. Тому для компанії варто звернути увагу на грантову підтримку. За кошти грантів варто закупити сучасну високопродуктивну сільськогосподарську техніку: трактор, штригельна борона та комбайн. Грантова підтримка є критично необхідною для ТОВ "КОМ-АГРО", оскільки вона дозволить

подолати наявні технологічні та фінансові проблеми, скоротити витрати, підвищити ефективність виробництва та створити основу для сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Власна техніка дозволить компанії: знизити виробничі витрати на 15–25% у річному розрахунку, підвищити своєчасність і якість обробітку полів та зменшити ризики простоїв та втрат врожаю (таб.2.7-2.8). Впровадження сучасної техніки для ТОВ «КОМ-АГРО» сприятиме: переходу на новий рівень технологічного забезпечення; контролю та підвищенню ефективності використання ресурсів (паливного, добрив, робочої сили); зростанню обсягів виробництва та прибутковості.

Таблиця 2.7 – Витрати на купівлю сільськогосподарської техніки для ТОВ «КОМ-АГРО»

Найменування техніки	Модель	Ціна, євро	Ціна, грн
1. Трактор	Massey Ferguson 7624 (240 к.с.)	110 000 €	4 950 000 грн
2. Штригельна борона	Volta 9 м (від Elvorti)	34 000 €	1 530 000 грн
3. Комбайни	Claas Tucano 580 (б/у)	160 000 €	7 200 000 грн
	Claas Lexion 480 (б/у)	100 000 €	4 500 000 грн
Загальна сума		304 000 €	13 680 000 грн

Джерело: розраховано автором

Таблиця 2.8 — Витрати на придбання власної техніки для ТОВ «КОМ-АГРО»

Показники	Сума
Поточні загальні витрати (включаючи оренду техніки)	4 370 000 грн/рік
Прогнозовані витрати після купівлі нової техніки (включаючи витрати на паливо, обслуговування, амортизацію)	1 300 000-1 500 000 грн/рік
Очікувана економія витрат (додатковий дохід)	2 870 000–3 070 000 грн/рік

Джерело: розраховано автором

Власна техніка забезпечить стабільність роботи на виробництві, підвищить якість продукції, а найголовніше – це допоможе підприємству вийти з кризової ситуації і нарешті працювати на прибуток. Середній термін окупності придбання

власної техніки : $13\,680\,000 \text{ грн} / 3 \text{ млн економії на рік} = 4,6 \text{ роки}$.

Придбання трактора для компанії є обґрунтованим і доцільним рішенням. Massey Ferguson 7624 — це сучасний трактор з потужністю 240 кінських сил, який належить до універсально-просапного класу. Завдяки закупівлі такого трактору можна підвищити ефективність обробки ґрунту, що значно знижує кількість проходів по полю та, відповідно, зменшує витрати часу і пального. Для порівняння візьмемо орендований трактор (середня потужність — 140–180 к.с.) зазвичай агрегується з технікою шириною 3–4 м, тому для обробки 100 га потрібно ≈ 33 проходи. Тоді як власний Massey Ferguson 7624 (240 к.с.) з агрегатом шириною 9 м обробить 100 га за ≈ 11 проходів. Як результат придбання: скорочення тривалості обробітку щонайменше в 3 рази, економія пального на 100 га — до 25%, або $\approx 150\text{--}200$ л, що в грошовому еквіваленті становить $\approx 9\,000\text{--}12\,000$ грн (за ціною дизпального ≈ 60 грн/л). Наступна проблема, яку можна вирішити, а саме зменшення простоїв та операційних втрат. Через залежність від сторонніх послуг, у минулі сезони спостерігалися такі проблеми: очікування техніки — 2–5 днів на кожному етапі та через затримки в обробітку втрати врожайності сягали 5–7% на окремих культурах. Якщо середня врожайність — 5 т/га, а ціна зерна — 6 000 грн/т, то втрати на 100 га $= 5 \text{ т} \times 100 \text{ га} \times 6\,000 \text{ грн} \times 5\% = 150\,000 \text{ грн}$. Із закупівлею власного трактора також можна вирішити проблему зниження витрат на обслуговування та оренду. Середня вартість оренди трактора з оператором — 1200–1500 грн/га, залежно від типу роботи. Для 500 га: оренда $= 500 \text{ га} \times 1\,400 \text{ грн} = 700\,000 \text{ грн/сезон}$. Власний трактор потребує: пального — приблизно 60–80 л/га (залежно від робіт), що $= 500 \text{ га} \times 70 \text{ л} \times 60 \text{ грн} = 2\,100\,000 \text{ грн}$, обслуговування і знос — $\approx 200\,000\text{--}250\,000$ грн/рік. Проте з урахуванням власного трактора та агрегатів можна зменшити витрати на обробіток — на 20–25%, що становить $\approx 140\,000\text{--}175\,000$ грн/рік лише за рахунок уникнення оренди. І остання проблема, яку можна вирішити, поліпшення структури ґрунту. Менша кількість проходів знижує ущільнення ґрунту, що: покращує водопроникність, зменшує потребу у глибокому рихленні, підвищує врожайність — до 3–5%. На 500 га при середній урожайності 5 т/га: додатковий прибуток $= 500 \text{ га} \times 5 \text{ т} \times 6000 \text{ грн} \times 3\% = 450\,000 \text{ грн/сезон}$. Орієнтовна

вартість Massey Ferguson 7624 — $\approx 110\,000$ євро (≈ 5 млн грн). За рахунок зниження витрат, підвищення врожайності, відсутності орендних платежів та зменшення втрат термін окупності трактора становить 3–4 сезони.

Друге, що входить до складу технічного обладнання є штригельна борона Volta — це широкозахватне агрегатоване знаряддя, призначене для: розпушування ґрунту, що забезпечує збереження вологи, зменшення кірки, контроль бур'янів; вирівнювання поля, процес важливий для якісної сівби та подальшої роботи сівалок; прикриття насіння після сівби.

Широкозахватна конструкція борони (9 м) забезпечує швидкість виконання робіт, а саме працює в 2–3 рази швидше, ніж традиційна 3-метрова борона, обробіток 100 га поля займатиме 1,1–1,7 дня, замість 3 днів. Завдяки закупівлі борони можна зменшити витрати пального. Наприклад, стандартна борона: 6–8 л/га, тоді ж, як Volta 9 м: 4–5 л/га, економія — $2\text{--}3 \text{ л/га} \times 60 \text{ грн} \times 500 \text{ га} = \text{до } 90\,000 \text{ грн/рік}$. Зменшення використання і амортизації. У зв'язку з меншою кількістю проходів (в 2,5 раз менше), знижується знос техніки, а також витрати на оплату праці, що економить в порівнянні з орендною або застарілою технікою 40 000–60 000 грн/рік. Зменшення ризиків зриву строків. Продуктивність у 60–90 га/день дозволяє завершити передпосівний обробіток на 500 га за 5–8 днів, що забезпечує високий рівень контролю над строками, зменшує залежність від зовнішніх підрядників та дозволяє повністю або частково уникнути втрат урожаю через запізнення. Запізнення = -5% врожаю, тому на 500 га врожаю втрачається $500 \text{ га} \times 5 \text{ т/га} \times 5\% \times 6000 \text{ грн} = 750\,000 \text{ грн}$. Штригельна борона Volta (9 м) окупиться менш ніж за 1,2 рік, після чого компанія щороку отримуватиме понад 1,5 млн грн економії та прибутку.

Окрім цього в компанії є потреба на закупівлю комбайну Claas Tucano 580 або Claas Lexion 480. Це комбайни, які збирають 40–50 тонн зерна на годину. Очікуваний результат від цієї техніки: прискорення збирання врожаю, зменшення втрат зерна. Поточна проблема без власного комбайна — це значні витрати, черги та втрати врожаю. Оренда комбайнів: ціна — від 2000–2500 грн/га, залежно від культури, для площі 500 га: $500 \text{ га} \times 2\,200 \text{ грн} = 1\,100\,000 \text{ грн/рік}$. Зрив строків

збирання призводить до втрати урожаю до 7–10% (особливо при негоді). Переваги від придбання власного комбайна - це прискорення збирання врожаю. Продуктивність 40–50 т/год або $\approx 20\text{--}25$ га/день (залежно від врожайності 5 т/га), компанія може зібрати 500 га за 20–25 днів, працюючи в один комбайн, або за 10–12 днів при подвійному навантаженні (2 зміни), це дозволяє вкластися в оптимальні терміни збирання. Наступна перевага, уникнення втрат урожаю. Затримка збирання навіть на 3–5 днів при підвищеній вологості, буревіях чи дощах може спричинити втрати 5–7% урожаю, при середній урожайності 5 т/га на 500 га — це: $500\text{га} \times 5\text{т/га} \times 6\% \times 6000\text{грн} = 900000\text{грн}$ втрат щороку. Зменшення витрат на збирання. Власний комбайн з жаткою і оператором забезпечує вартість збирання $\approx 600\text{--}800$ грн/га, паливо, обслуговування, зарплата, амортизація — приблизно 350–400 тис. грн/рік, економія на 500 га: $(2200\text{--}800) \times 500 = 700000\text{грн/рік}$. Покращення якості зерна, а саме власний комбайн має систему тонкого налаштування обмолоту, що зменшує засміченість зерна, як результат зростає клас зерна, тому вища ціна на ринку (на 100–200 грн/т). Наприклад: $500\text{га} \times 5\text{т/га} = 2500\text{т} \times 100\text{грн} = 250000$ грн додаткового доходу. Вартість комбайна б/в у хорошому стані — $\approx 6\text{--}7$ млн грн, тому термін окупності: $4500000/1850000 \approx 3,5$ роки.

Отже, запропоновані шляхи підвищення ефективності діяльності ТОВ «КОМ-АГРО» формують комплексну стратегію, спрямовану на забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах високої невизначеності. Реалізація запропонованих заходів з відновлення та розвитку виробничих потужностей, удосконалення маркетингової стратегії, розвитку експортного потенціалу, впровадження інноваційних технологій та ефективного управління фінансовими ресурсами дозволить компанії не лише зберегти, але й зміцнити свої позиції на ринку. Таким чином, реалізація комплексу запропонованих заходів дозволить ТОВ «КОМ-АГРО» не лише успішно долати поточні виклики, але й створити міцну основу для післявоєнного відновлення та розвитку, зміцнюючи свою роль як важливого гравця на ринку агропродукції України.

ВИСНОВКИ

За темою кваліфікаційної роботи було досліджено особливості ефективності діяльності бізнес-організації на прикладі ТОВ «КОМ-АГРО». За результатами проведеного дослідження можна сформулювати наступні висновки.

1. У першому розділі роботи було розглянуто теоретичні аспекти управління ефективністю діяльності бізнес-організації. В ході дослідження було визначено, що економічна ефективність підприємства – це комплексна категорія, яка визначається співвідношенням результатів діяльності до витрачених ресурсів. Розглянуті численні підходи до трактування цього поняття демонструють відсутність єдиного стандарту, але вказують на ключові аспекти: оптимальне використання ресурсів, досягнення максимальних результатів при мінімальних витратах, відповідність цілям організації.

2. Встановлено важливість розмежування різних видів ефективності (економічна, ринкова, виробнича, соціальна та ін.), що дозволяє всебічно оцінити діяльність підприємства. Особливого значення набуває поділ на внутрішню та зовнішню ефективність, де внутрішня відображає власну оцінку підприємством своєї діяльності, а зовнішня – рівень задоволення суспільних потреб.

3. На ефективність діяльності підприємства впливають різноманітні внутрішні та зовнішні фактори, врахування яких дозволяє об'єктивно оцінити результативність та виробити стратегії покращення. Для цього використовуються різні методи оцінки: від традиційних (фінансовий, коефіцієнтний аналіз,) до сучасних (збалансована система показників, бенчмаркінг, економіко-математичне моделювання). Регулярна оцінка ефективності діяльності підприємства дозволяє своєчасно виявляти проблеми, розробляти заходи щодо їх усунення та забезпечувати стабільне функціонування і розвиток в умовах конкурентного середовища.

4. Управління ефективністю діяльності бізнес-організації є комплексним та багатовимірним процесом, що виходить за рамки простого вимірювання

економічних показників. Сучасна концепція управління ефективністю базується на комплексному підході, поєднуючи фінансові та нефінансові аспекти, з фокусом на стратегічну орієнтацію, системність та врахування інтересів усіх стейкхолдерів. Управління ефективністю реалізується через циклічний процес, що включає етапи стратегічного планування, реалізації цілей, виконання планів, моніторингу результатів, аналізу відхилень та впровадження коригувальних дій. Ця циклічність забезпечує постійне вдосконалення бізнес-процесів. Різноманітні концепції управління ефективністю (PDCA, Balanced Scorecard, MBO, KPI, контролінг, Lean Management) відображають еволюцію управлінської думки та пропонують різні інструменти для оптимізації діяльності організації. Успішні бізнес-організації демонструють методологічну гнучкість, вміло комбінуючи ці підходи відповідно до конкретних стратегічних викликів, що забезпечує їм конкурентну перевагу та стійкий розвиток у динамічному бізнес-середовищі.

5. У другому розділі було проведено комплексний аналіз ефективності діяльності ТОВ «КОМ-АГРО» - українського аграрного підприємства, заснованого у 2000 році, що спеціалізується на вирощуванні зернових та технічних культур (кукурудза, соя, соняшник). Місія компанії полягає у забезпеченні споживачів високоякісною сільськогосподарською продукцією з використанням сучасних агротехнологій та дотриманням екологічних стандартів. Організаційна структура управління побудована за функціонально-лінійним принципом з використанням блокового методу.

6. На основі проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «КОМ-АГРО» за 2022-2024 роки можна зробити висновок, що підприємство перебуває у глибокій фінансовій кризі, що підтверджується: переходом від прибутковості до збитковості (чистий фінансовий результат змінився з прибутку 1734,2 тис. грн у 2022 році до збитку 1413,2 тис. грн у 2024 році); критичним зниженням показників ліквідності (коефіцієнт загальної ліквідності знизився з 1,26 до 0,58); від'ємним значенням власного капіталу (-566 тис. грн у 2024 році); надмірною залежністю від позикових коштів (частка поточних зобов'язань досягла 90,6% у структурі пасивів); погіршенням показників рентабельності (усі показники

стали від'ємними).

Основними причинами кризового стану є як зовнішні фактори (військові дії в Україні, економічна нестабільність), так і внутрішні проблеми управління ресурсами. При цьому спостерігаються деякі позитивні тенденції - скорочення операційного і фінансового циклів, покращення управління запасами.

7. Для відновлення фінансової стабільності підприємству необхідно впровадити комплекс антикризових заходів, спрямованих на відновлення прибутковості, оптимізацію структури активів та пасивів, реструктуризацію заборгованості та пошук додаткових джерел фінансування з акцентом на власний капітал. Для відновлення стабільності та забезпечення подальшого розвитку запропоновано комплекс взаємопов'язаних заходів за такими напрямками: фінансове оздоровлення: реструктуризація боргових зобов'язань, залучення додаткового капіталу, оптимізація грошових потоків та впровадження системи фінансового контролінгу; оптимізація виробництва: модернізація основних засобів, впровадження енергозберігаючих технологій, оптимізація посівних площ та логістичних процесів; управління оборотними активами: нормування запасів, перегляд політики комерційного кредитування, використання фінансових інструментів для прискорення оборотності.

Таким чином, забезпечення ефективного управління, впровадження інноваційних рішень та гнучке реагування на зовнішні виклики є запорукою успішної діяльності ТОВ «КОМ-АГРО» у коротко- та довгостроковій перспективі. Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «КОМ-АГРО» не лише подолати поточну кризу, але й створити міцну основу для післявоєнного відновлення та розвитку підприємства в умовах динамічного та складно прогнозованого ринкового середовища.

Підсумовуючи проведені дослідження, можна відзначити, що регулярний контроль та оцінка фінансової ситуації дозволяють керівництву приймати обґрунтовані стратегічні рішення, які сприяють раціональному використанню доступних ресурсів, гарантують безперервність операційних процесів та забезпечують стабільну роботу організації в ринкових умовах. Тільки за таких умов

можна досягти максимальної ефективності діяльності та зміцнити позиції компанії у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баглаєва Н. С., Суховєєва Ю. А. Теоретична сутність поняття економічна ефективність діяльності підприємства. Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ. 2020. Вип. 2. С. 98-101.
2. Андрійчук В.Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, практика, аналіз: монографія. Київ: КНЕУ, 2005. 292 с.
3. Савенко Н.В. Економічна сутність ефективності виробництва підприємства і аналіз підходів до її визначення. Інноваційна економіка. 2009. № 2. С. 153–162.
4. Левчук Т.М., Кривов'язюк І.В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішення в сучасних концепціях господарювання. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2019. Вип. 23. Ч. 2. С. 50–53.
5. Полегенька М. А. Теоретична сутність економічної категорії «ефективність». Агросвіт. 2016. № 10. С. 69-74.
6. Перерва П. Г., Кравчук А. В. Ефективність як економічна категорія. Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Економічні науки. 2018. № 15 (1291). С. 137-143.
7. Говорушко Т.А., Климаш Н.І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія. Київ: Логос, 2015. 204 с.
8. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2018. 205 с.
9. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. Фінансово-економічний словник. Київ: Знання, 2007. 1072 с.
10. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Полтава: Видавництво ПП «Астроя», 2020. 434 с
11. Руда Р. В. Аналіз ефективної діяльності підприємства: необхідність та

методика. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2012. № 4 (20). С. 109-111.

12. Прядко В. В. Економічна ефективність виробництва: проблеми теорії та методологія управління / В. В. Прядко. — К. : Наукова думка, 2003. — 282 с.

13. Братанич М. В., Полозова Т. В. Визначення сутності економічної ефективності та класифікація її видів / М. В. Братанич, Т. В. Полозова // Економіка промисловості. — 2010. — № 4. — С. 153–155.

14. Момот О. І., Демченко А. О. Про сутність понять «ефективність» та «результативність» в економіці. Економічний вісник Донбасу. 2013. № 3 (33). С. 207-210.

15. Кащена Н. Б., Гаркуша Н. М., Сідорова Т. О., Лисак Г. Г. Аналіз господарської діяльності підприємства : навч. посіб. Харків : ХДУХТ, 2014. 536 с.

16. Савицька О. М., Салабай В. О. Особливості методології оцінювання ефективності та результативності в управлінні фінансово-господарською діяльністю підприємства. Сучасні підходи до управління підприємством : зб. тез доп. X Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 11 квіт. 2019 р.). Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. С. 99.

17. Економіка підприємства : підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с

18. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Полтава: Видавництво ПП «Астроя», 2020. 434 с

19. Ільчук М. М. Методичні підходи до оцінки ефективності підприємницької діяльності / М. М. Ільчук, І. А. Коновал, С. І. Ус // Економіка АПК. — 2017. — № 5. — С. 51-58.

20. Гарафонов О. І., Купчевський П. О., Ященко І. В. Стратегічний базис управління ефективністю діяльності бізнес-організації в умовах воєнного часу. Economic Synergy. 2022. № 4. С. 65–81.

21. Коваленко М. В., Фоніна Я. В., Дейнеко К. А. Особливості управління ефективністю діяльності підприємств в умовах економіки України. Економіка та

підприємництво. 2018. № 4. С. 120-126.

22. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. Ефектив-на економіка. 2019. № 6. 23. Потій В. З., Куліш Г. П. Система управління ефективністю діяльності підприємств, її особливості та проблеми застосування в Україні. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. праць. 2017. №1-2. С. 54-59

24. Гарафонов О. І., Василюк Н. Концептуальні підходи до процесу управління ефективністю діяльності бізнес-організацій. Науковий журнал “ECONOMIC SYNERGY”. 2022. Вип. 3(5). С. 27-37.

26. Тарасенко Л.О. Ефективність діяльності підприємства: сутність, генезис, зміст підходів. Фінанси, облік, банки. 2019. №24. С.148-157.

27. Брітченко І. Г., Князевич А. О. Контролінг : навч. посіб. Рівне : Волинські обереги, 2015. 280 с.

28. Сабліна Н. В. С12 Фінансовий контролінг [Електронний ресурс] : навчальний посібник / Н. В. Сабліна, Т. Б. Кузенко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 161 с.

29. Основна інформація про ТОВ «КОМ-АГРО». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/03745373/

30. Фінансова звітність ТОВ «КОМ-АГРО». URL: https://clarity-project.info/edr/03745373/yearly-finances?current_year=2024

31. Фінанси підприємств. Підручник / О.Б.Курило, Л.П.Бондаренко, О.Й Вівчар, О.М.Чубка - К.: Видавничий дім «Кондор», 2020. — 340 с.

32. Фінанси підприємств: навчальний посібник / [Ситник Н. С., Смолінська С.Д., Ясіновська І.Ф.]; за заг. ред. Н. С. Ситник.- Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. - 402 с.

33. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник / М. Р. Лучко, С. М. Жукевич, А. І. Фаріон – Тернопіль:, ТНЕУ, – 2016 – 304 с.

34. Люта О.В., Пігуль Н.Г., Глядько К. Теоретичні засади управління ліквідністю та платоспроможністю підприємств. Вісник СумДУ. Серія

«Економіка». 2019. № 4. С. 14–23

35. Олійник О.О., Роговий С.М. Фінансовий стан підприємства в контексті ліквідності та платоспроможності. Агросвіт. 2018. № 19. С. 34–38.

36. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / Ковальчук Н.О., Гаватюк Л.С., Єрміїчук Н.І. Чернівці: Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича. – 2019. – 336 с.

37. Фінансовий аналіз. Кредитно-модульний курс. Посібник / Загурський О.. – К.: Центр навчальної літератури, 2019. – 472 с.

38. Отенко І. П. Фінансовий аналіз : навчальний посібник / І. П. Отенко, Г. Ф. Азаренков, Г. А. Іващенко. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 156 с.

39. Фінансовий аналіз: теорія та практика. Навчальний посібник / О. Я. Базілінська. – К.: Центр навчальної літератури, 2019. – 328 с.

40. Синькевич Н. І. Економічний аналіз : курс лекцій. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2018. 97 с.

41. Отенко І. П. Фінансовий аналіз : навчальний посібник / І. П. Отенко, Г. Ф. Азаренков, Г. А. Іващенко. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 156 с.

42. Зянько В. В. Фінанси підприємств: навч. посіб. Ч. 1 / Зянько В.В., Фурик В. Г., Вальшмідт І. М. Вінниця ВНТУ, 2016. 126 с

43. Берест М. М. Фінансовий аналіз : навч. посіб. [Електронне ви-дання] / М. М. Берест. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. – 164 с. 2.

44. Фінансовий аналіз діяльності підприємства. / Укладачі: Самко О.О. – Чернігів: ЧНТУ, 2020. – 112 с.

45. Рзаєв Г.І. Показники рентабельності як аналітичні ознаки прояву ризику за умов невизначеності. Вісник Хмельницького національного університету. 2017. № 5. С. 73 – 77



Звіт подібності

метадані

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок

Клубук КБР

Автор

Науковий керівник / Експерт

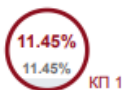
Клубук Ангеліна ВіталіївнаЛіщинська Вікторія Валеріївна

підрозділ

кафедра менеджменту

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

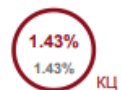
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

13806

Кількість слів



КЦ

110856

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		1
Інтервали		2
Мікропробіли		25
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		90

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Копір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Копір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)
---------------------	--

КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомила з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Клубук Ангеліна Віталіївна

Назва роботи: Управління ефективністю діяльності бізнес-організації

Науковий керівник: к.е.н., доц. Ліщинська Вікторія Валеріївна

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: КП 1 - 11,45%, КП 2 – 5,89%

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

виявлені в роботі запозичення є сумнійними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;

Обґрунтування:

Виявлені в роботі запозичення мають відповідні посилання на джерела використаної інформації, є сумнійними, ознак плагіату не мають.

26.05.2025



В.В. Ліщинська