

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

БЛОКОНЬ ДАР'Я СЕРГІЇВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту та
поведінкової економіки,
д-р екон. наук, професор
О.А. Дороніна
«__» _____ 2025 р.

УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент»

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
Бей Г.В., канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та
поведінкової економіки

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЕКТС/за національною шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Білоконь Д. С. Управління ефективністю діяльності підприємства. Спеціальність 073 Менеджмент, ОП «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти управління ефективністю діяльності підприємства. На прикладі ПрАТ «Маяк» (м. Вінниця) проведено аналіз фінансово-економічного стану підприємства, розглянуто його організаційну структуру, особливості виробничого процесу та здійснено оцінку ефективності діяльності. Встановлено основні проблеми, що стримують зростання результативності роботи підприємства. Запропоновано напрями підвищення ефективності діяльності.

Ключові слова: ефективність діяльності, управління, підприємство, оцінювання, оптимізація, інновації, мотивація.

48 с., 15 табл., 41 джерел.

ANNOTATION

Bilokon D. S. Performance management efficiency of an enterprise. Specialty 073Management, OP "Management". Vasyl Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2025.

The qualification work investigated the theoretical, methodological and practical aspects of managing the efficiency of the enterprise. Using the example of PrJSC "Mayak" (Vinnytsia), an analysis of the financial and economic condition of the enterprise was carried out, its organizational structure, features of the production process were considered, and the efficiency of the activity was assessed. The main problems that hinder the growth of the enterprise's efficiency were identified. Directions for increasing the efficiency of the activities of PrJSC "Mayak" were proposed.

Keywords: efficiency of activity, management, enterprise, evaluation, optimization, innovation, motivation.

48 p., 15 tables, 41 sources.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Сутність та значення ефективності діяльності підприємства.....	5
1.2. Основні підходи до оцінювання ефективності.....	7
1.3. Методи управління ефективністю підприємства.....	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «МАЯК» (М. ВІННИЦЯ)	18
2.1. Загальна фінансово-економічна характеристика ПрАТ «Маяк»....	18
2.2. Організаційна структура та особливості виробничого процесу підприємства.....	27
2.3. Оцінка ефективності діяльності ПрАТ «Маяк».....	30
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «МАЯК».....	34
3.1. Пропозиції щодо оптимізації виробничих та управлінських процесів.....	34
3.2. Удосконалення системи мотивації персоналу.....	36
3.3. Запровадження інноваційних підходів та цифрових рішень для підвищення ефективності.....	38
ВИСНОВКИ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	43

ВСТУП

Актуальність дослідження теми управління ефективністю діяльності підприємства зумовлена сучасними умовами господарювання, що характеризуються високою конкуренцією, нестабільністю економічного середовища та необхідністю швидкого адаптування до змін. У цих умовах саме ефективне управління виступає ключовим чинником стабільності та розвитку підприємства. Ефективність діяльності підприємства визначає його здатність забезпечувати прибутковість, конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість і довгострокову життєздатність на ринку. Особливої актуальності це питання набуває для українських підприємств, які часто функціонують у складних макроекономічних умовах і змушені шукати внутрішні резерви для підвищення продуктивності.

Дослідження питань забезпечення економічної ефективності підприємства на прикладі ПрАТ «Маяк» (м. Вінниця) є практично значущим, оскільки дозволяє виявити проблемні зони, визначити резерви підвищення ефективності та запропонувати обґрунтовані шляхи її покращення. ПрАТ «Маяк» є показовим прикладом підприємства, яке має значний досвід роботи на ринку, і його функціонування може дати уявлення про типові труднощі та можливості, з якими стикаються українські виробничі компанії. Аналіз ефективності управління підприємством в кризових умовах дає змогу сформулювати практичні рекомендації, які можуть бути застосовані і на інших аналогічних підприємствах.

Об’єкт дослідження – управління ефективністю діяльністю підприємства.

Предмет дослідження – процеси управління ефективністю діяльності підприємства, методи та інструменти її оцінки та підвищення.

Мета дослідження – дослідити сучасний стан управління ефективністю діяльності підприємства, визначити чинники підвищення, а також

проаналізувати основні перешкоди забезпечення ефективної господарської діяльності та розробити пропозиції щодо оптимізації управлінської системи.

Завдання дослідження відповідно поставленої теми наступні:

- визначити сутність та обґрунтувати значення ефективності діяльності підприємства;
- розмежувати основні теоретичні підходи до оцінювання ефективності в різних сферах управління підприємством;
- охарактеризувати методи управління ефективністю підприємства;
- надати загальну фінансово-економічну характеристику ПрАТ «Маяк»;
- охарактеризувати організаційну структуру та особливості виробничого процесу підприємства;
- провести оцінку ефективності діяльності ПрАТ «Маяк»;
- надати пропозиції щодо оптимізації виробничих та управлінських процесів підприємства;
- запропонувати заходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу;
- обґрунтувати запровадження інноваційних підходів та цифрових рішень для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Методи дослідження – аналіз і синтез, економіко-статистичний аналіз, графічний метод, метод порівняння та прогнозування, системний підхід.

Практичне значення дослідження полягає в можливості використання отриманих результатів та запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності управління діяльністю ПрАТ «Маяк» та подібних підприємств виробничої сфери.

Структура кваліфікаційної (бакалаврської) роботи складається із вступу, трьох розділів із підпунктами, загального висновку та списку використаних джерел, а також додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення ефективності діяльності підприємства

Ефективність діяльності підприємства – це показник, який відображає ступінь досягнення поставлених цілей з мінімальними витратами ресурсів. Вона характеризує здатність підприємства раціонально використовувати наявні ресурси для отримання максимального результату. Ефективність включає в себе як економічні, так і організаційні аспекти роботи підприємства [1, с. 5].

Висока ефективність свідчить про конкурентоспроможність і стабільність підприємства на ринку. Вона є важливим фактором для прийняття управлінських рішень і подальшого розвитку бізнесу. Оцінка ефективності діяльності підприємства здійснюється за допомогою різних показників, таких як рентабельність, продуктивність праці, прибутковість тощо. Вона дозволяє виявити слабкі місця в управлінні та оптимізувати виробничі процеси. Ефективність сприяє підвищенню якості продукції та задоволенню потреб споживачів [4, с. 42].

Узагальнимо види організаційної ефективності у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Види організаційної ефективності

Вид ефективності	Опис	Основні показники	Мета оцінки	Приклади застосування
Економічна ефективність	Оцінює співвідношення отриманого результату до витрат ресурсів у процесі виробництва і реалізації продукції.	Прибуток, рентабельність, витрати на одиницю продукції, доходи.	Максимізація прибутку та мінімізація витрат.	Аналіз доходів і витрат підприємства для підвищення рентабельності
Фінансова ефективність	Відображає здатність підприємства ефективно управляти фінансовими ресурсами та	Рентабельність капіталу, ліквідність, оборотність активів,	Забезпечення фінансової стійкості та прибутковості.	Планування бюджету, управління фінансовими ризиками

	забезпечувати фінансову стабільність.	прибутковість власного капіталу.		
Виробнича ефективність	Характеризує продуктивність і якість використання виробничих ресурсів (трудових, матеріальних, технічних).	Виріток на одного працівника, продуктивність обладнання, коефіцієнт використання потужностей.	Підвищення продуктивності праці і оптимізація виробничих процесів.	Оптимізація виробничих ліній, впровадження автоматизації
Соціальна ефективність	Відображає вплив діяльності підприємства на соціальне середовище, умови праці та добробут працівників.	Рівень заробітної плати, соціальні гарантії, рівень задоволеності працівників, умови праці.	Покращення якості життя працівників і соціальної відповідальності.	Впровадження програм підтримки персоналу, соціальних пілг, корпоративної культури

Джерело: складено за [6; 15; 18; 22]

Як бачимо з таблиці - ефективність діяльності підприємства має багатогранний характер і включає різні аспекти: економічний, фінансовий, виробничий та соціальний. Кожен вид ефективності має свої ключові показники, що дозволяють оцінити конкретні сфери роботи підприємства.

Економічна і фінансова ефективність більше зосереджені на результатах і стабільності бізнесу, тоді як виробнича – на оптимальному використанні ресурсів. Соціальна ефективність підкреслює важливість врахування добробуту працівників і соціальної відповідальності підприємства.

Висока ефективність діяльності підприємства є ключовою умовою його успішного функціонування та конкурентоспроможності на ринку. Вона дозволяє максимально раціонально використовувати наявні ресурси, знижувати витрати і підвищувати прибутковість, що сприяє стабільному розвитку і зростанню компанії. Забезпечення ефективності також допомагає швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та вдосконалювати виробничі процеси, що позитивно впливає на якість продукції чи послуг [26, с. 392-399].

Отже, сутність ефективності діяльності підприємства полягає у здатності досягати максимальних результатів при мінімальних витратах ресурсів, що забезпечує раціональне використання капіталу, праці та матеріалів. Ефективність охоплює різні аспекти діяльності — економічний, фінансовий, виробничий і соціальний, кожен з яких має важливе значення для комплексного розвитку організації. Значення ефективності полягає у забезпеченні стабільності, конкурентоспроможності та сталого зростання підприємства. Висока ефективність сприяє оптимізації процесів, покращенню якості продукції, мотивації працівників і впровадженню інновацій. Вона є основою прийняття управлінських рішень і гарантією успішного функціонування бізнесу в умовах ринкової економіки.

1.2. Основні підходи до оцінювання ефективності

Оцінювання ефективності діяльності підприємства – це систематичний процес збору, аналізу та інтерпретації даних про використання ресурсів і досягнуті результати з метою визначення рівня продуктивності та рентабельності. Воно включає застосування кількісних і якісних показників, таких як прибуток, рентабельність, продуктивність праці, оборотність активів і соціальні індикатори, що дозволяють всебічно оцінити діяльність підприємства [32].

В наукових дослідженнях, що стосуються оцінки ефективності діяльності підприємств виокремлюють такі основні підходи: ресурсний, процесний, результативний, які відрізняються залежно від головної ідеї стосовно того, що вважати вимірником ефективності (табл. 1.2). Кожен з теоретичних підходів до оцінювання ефективності діяльності підприємства має свої сильні сторони, які дозволяють глибше розуміти і покращувати певні аспекти функціонування організації.

Таблиця 1.2 - Теоретичні підходи до оцінювання організаційної ефективності

Теоретичний підхід	Опис	Основна ідея	Ключові характеристики	Приклади застосування
Ресурсний підхід	Фокусується на оптимальному використанні ресурсів підприємства (матеріальних, трудових, фінансових).	Ефективність визначається здатністю раціонально використовувати ресурси для досягнення цілей.	Вивчення і аналіз ресурсів, їх збереження та оптимізація витрат.	Управління запасами, оптимізація витрат на сировину та матеріали
Процесний підхід	Розглядає підприємство як сукупність взаємопов'язаних процесів, які ведуть до кінцевого результату.	Ефективність оцінюється через якість і продуктивність процесів виробництва і управління.	Аналіз і вдосконалення бізнес-процесів, підвищення їх продуктивності.	Впровадження систем менеджменту якості, оптимізація технологічних ланцюгів
Результативний підхід	Основна увага приділяється кінцевим результатам діяльності підприємства.	Ефективність вимірюється досягненням поставлених цілей і обсягом отриманих результатів.	Оцінка прибутку, обсягів продажу, рівня задоволеності клієнтів.	Аналіз фінансових показників, маркетингові дослідження задоволеності клієнтів
Системний підхід	Підприємство розглядається як комплексна система з взаємодією всіх її складових.	Ефективність залежить від узгодженості і гармонійної роботи всіх елементів системи.	Комплексний аналіз, інтеграція різних підходів, збалансований розвиток.	Стратегічне планування, впровадження ERP-систем, інтеграція підрозділів

Джерело: складено за [28; 30; 35; 38]

Ресурсний підхід дає змогу зосередитись на оптимальному використанні матеріальних і фінансових ресурсів, що є фундаментом для зниження витрат і підвищення рентабельності. Процесний підхід допомагає систематизувати та вдосконалити виробничі та управлінські процеси, що підвищує якість і продуктивність роботи. Результативний підхід орієнтується на досягнення конкретних результатів, що забезпечує чітку оцінку успішності діяльності, а

системний підхід забезпечує комплексний погляд, узгоджуючи всі складові підприємства для досягнення збалансованого розвитку [40, с. 209].

Водночас кожен із цих підходів має і певні обмеження. Ресурсний підхід може не враховувати якість кінцевого результату, зосереджуючись лише на витратах. Процесний підхід іноді ускладнює аналіз через велику кількість деталей і взаємозв'язків. Результативний підхід ризикує ігнорувати внутрішні процеси і ресурси, концентруючись виключно на зовнішніх показниках. Системний підхід, хоч і є найкомплекснішим, вимагає значних зусиль для координації і аналізу всіх елементів, що може бути складним для практичного застосування [41, с. 108].

Тому для всебічної оцінки ефективності підприємства доцільно використовувати комбінований підхід, який враховує переваги кожного з цих методів, та складається з двох груп показників: фінансові (охоплюють економічну та ресурсну ефективність) та нефінансові (охоплюють зміни в продуктивності, якісні та соціальні характеристики ефективності) (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Фінансові та нефінансові показники оцінки ефективності в межах комбінованого підходу

Категорія показників	Показник	Опис	Значення для оцінки ефективності
Фінансові	Рентабельність	Відношення прибутку до витрат або капіталу, що показує прибутковість діяльності	Визначає ефективність використання ресурсів для отримання прибутку [2, с. 144-145].
	Ліквідність	Здатність підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання	Показує фінансову стійкість та платоспроможність
	Прибутковість	Обсяг чистого прибутку, отриманого підприємством за певний період	Визначає кінцевий фінансовий результат діяльності
Нефінансові	Продуктивність праці	Вимірює обсяг виробленої продукції або послуг на одного працівника за певний час	Оцінює ефективність використання трудових ресурсів

	Якість продукції	Відсоток продукції, що відповідає стандартам якості або не має дефектів	Визначає ступінь задоволення споживача і конкурентоспроможність
	Ефективність використання ресурсів	Співвідношення корисного виходу продукції до витрачених ресурсів	Показує наскільки раціонально використовуються матеріальні ресурси
	Соціальні показники	Оцінка задоволеності працівників, рівня безпеки праці, соціальних умов	Відображає внутрішній клімат і соціальну відповідальність підприємства

Джерело: складено за [2; 7; 10; 12]

Як бачимо, для комплексної оцінки ефективності підприємства необхідно враховувати як фінансові, так і нефінансові показники.

Фінансові індикатори, такі як рентабельність, ліквідність і прибутковість, відображають економічний стан підприємства, його здатність генерувати прибуток і виконувати зобов'язання. Однак самі по собі фінансові показники не дають повної картини, оскільки не враховують якість процесів і соціальні аспекти, які мають великий вплив на довгострокову стійкість бізнесу.

Нефінансові показники, такі як продуктивність праці, якість продукції, ефективність використання ресурсів і соціальні індикатори, доповнюють фінансову оцінку, дозволяючи побачити внутрішні процеси підприємства та стан його людського капіталу. Разом фінансові і нефінансові показники утворюють збалансовану систему оцінювання, яка забезпечує керівництву повноцінне розуміння результативності діяльності та сприяє прийняттю більш обґрунтованих рішень [16].

Отже, підсумовуючи щодо основних підходів до оцінювання ефективності діяльності підприємства, можна сказати, що кожен із них пропонує унікальну перспективу для розуміння і покращення роботи організації. Найефективнішим є комбінування цих підходів, оскільки воно забезпечує всебічний аналіз, враховує як внутрішні процеси, так і зовнішні результати, а також соціальний вплив підприємства. Такий комплексний підхід дозволяє приймати обґрунтовані

управлінські рішення, підвищувати конкурентоспроможність і сприяти сталому розвитку бізнесу в умовах сучасного ринку.

1.3. Методи управління ефективністю підприємства

Зважаючи на комплексність поняття ефективності, управління ефективністю діяльності підприємства також представляє собою комплексний процес планування, контролю та коригування діяльності організації з метою досягнення максимальних результатів при оптимальному використанні ресурсів. Він включає встановлення чітких цілей, розробку показників оцінки ефективності, моніторинг виконання планів і аналіз отриманих результатів.

Розрізняють стратегічні та операційні складові управління ефективністю діяльності підприємства (табл. 1.1)

Таблиця 1.4 - Стратегічне та операційне управління ефективністю діяльності підприємства

Параметр	Стратегічне управління ефективністю	Операційне управління ефективністю
Основна мета	Забезпечити довгостроковий розвиток підприємства через формування та реалізацію стратегії, що дозволяє досягати конкурентних переваг і адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Фокус на загальних цілях бізнесу, інноваціях, розширенні ринків та підвищенні стійкості	Підвищити ефективність повсякденної діяльності підприємства, оптимізувати внутрішні процеси, забезпечити якісне виконання виробничих і адміністративних завдань, підтримувати стабільність роботи та швидке реагування на поточні проблеми
Терміни планування	Орієнтоване на довгострокову перспективу — зазвичай від 3 до 5 років і більше. Стратегії формуються з урахуванням майбутніх тенденцій ринку, технологічних змін та глобальних викликів	Охоплює короткострокові періоди — від одного дня до кількох місяців. Планування включає щоденні, тижневі або місячні завдання, контроль за ресурсами та швидке коригування діяльності за необхідності
Обсяг діяльності	Визначає основні напрямки розвитку, інвестиційні пріоритети, структуру підприємства та принципи взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами. Враховує масштабні зміни, які впливають на всю організацію	Зосереджується на конкретних процесах виробництва, логістиці, управлінні персоналом, контролі якості та виконанні внутрішніх стандартів. Забезпечує

		безперервність і стабільність операційної діяльності
Фокус уваги	Аналіз ринкових тенденцій, конкурентного середовища, технологічних інновацій, законодавчих змін і глобальних викликів. Визначення конкурентних переваг і стратегічних цілей	Моніторинг ефективності використання ресурсів, дотримання технологічних процесів, оптимізація витрат, контроль за виконанням планів і стандартів. Фокус на операційній досконалості
Інструменти та методи	SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, формування KPI (ключових показників ефективності), стратегічне планування, сценарний аналіз, бюджетування капіталовкладень, управління ризиками	Системи контролю якості, методи оптимізації процесів (Lean, Six Sigma), моніторинг виробничих показників, управління запасами, планування робочих змін, внутрішній аудит, оперативна звітність
Рівень управління	Здійснюється вищим керівництвом підприємства: топ-менеджментом, власниками, радою директорів. Відповідає за визначення стратегічних цілей і ресурсів для їх досягнення	Проводиться менеджерами середньої та нижчої ланки, керівниками відділів, цехів і проектів. Виконує завдання, спрямовані на реалізацію поточних цілей і підтримку операційної стабільності
Результати	Формування довгострокових конкурентних переваг, збільшення ринкової частки, диверсифікація діяльності, стійке фінансове зростання, підвищення інноваційного потенціалу	Підвищення продуктивності, скорочення витрат, поліпшення якості продукції та послуг, підвищення задоволеності клієнтів, швидке усунення проблем і неполадок у виробничому процесі
Приклади завдань	Вихід на нові регіональні або міжнародні ринки, розробка нових продуктів, впровадження цифрових технологій, оптимізація структури власності, формування корпоративної культури.	Контроль дотримання технологічних процесів, планування виробничих змін, управління трудовими ресурсами, ведення звітності, забезпечення якості, облік матеріальних запасів
Залежність від зовнішніх факторів	Висока — враховує зміни в економіці, політиці, законодавстві, технологіях і вподобаннях споживачів. Стратегічні рішення формуються з огляду на глобальний контекст.	Нижча, орієнтована на внутрішні ресурси і процеси підприємства. Основна задача – підтримувати стабільність роботи незалежно від зовнішніх коливань, забезпечуючи виконання поставлених завдань

Джерело: складено за [13; 17; 19; 21; 23; 25; 27]

Стратегічне та операційне управління ефективністю мають взаємодоповнювальний характер, але відрізняються за термінами, масштабом і фокусом.

Стратегічне управління орієнтоване на довгострокове планування, розвиток і адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища, що забезпечує формування конкурентних переваг і стійкість бізнесу. Натомість операційне управління зосереджується на щоденній оптимізації процесів, контролі якості та ефективності ресурсів, що дозволяє підтримувати стабільність і безперебійність діяльності.

Операційне управління ефективністю складається із постійного моніторингу рівня витрат, прибутковості та інвестицій. Розглянемо ці складові у табл. 1.5

Таблиця 1.5 – Методи управління витратами, прибутком, інвестиціями

Категорія управління	Методи управління	Опис методів	Мета застосування
Управління витратами	Аналіз витрат	Вивчення структури та динаміки витрат для виявлення можливостей їх оптимізації	Зниження зайвих витрат, підвищення рентабельності
	Бюджетування	Планування витрат на певний період із встановленням лімітів та контролю за їх дотриманням	Контроль і регулювання витрат, забезпечення фінансової дисципліни
	Калькулювання собівартості	Визначення повної або часткової собівартості продукції чи послуг для управління витратами	Точне визначення витрат, оптимізація цінової політики
	Методи контролю витрат (наприклад, ABC)	Визначення реальних причин і джерел витрат за допомогою розподілу за діяльністю або процесами	Раціоналізація витрат, ефективне розподілення ресурсів
	Оптимізація витрат (аутсорсинг, автоматизація)	Зменшення витрат через передачу частини функцій стороннім виконавцям або впровадження технічних рішень	Підвищення операційної ефективності, зниження витрат
Управління прибутком	Аналіз прибутковості (рентабельності)	Оцінка співвідношення прибутку до витрат, активів або капіталу	Підвищення фінансової ефективності, прийняття стратегічних рішень
	Ціноутворення	Встановлення цін на продукцію або послуги з урахуванням витрат, конкуренції і попиту	Максимізація прибутку при збереженні конкурентоспроможності

	Управління маржинальним доходом	Аналіз та оптимізація різниці між виручкою і змінними витратами	Підвищення прибутку від одиниці продукції
	Контроль фінансових результатів (порівняння план-факт)	Моніторинг фактичних прибутків і порівняння з плановими показниками для вчасної корекції діяльності	Підвищення ефективності управління фінансами
	Оптимізація податкового навантаження	Використання законних способів зменшення податків через планування доходів і витрат	Максимізація чистого прибутку підприємства
Управління інвестиціями	Оцінка інвестиційних проектів (NPV, IRR, Payback period)	Аналіз ефективності інвестицій через розрахунок чистої теперішньої вартості, внутрішньої норми доходності, терміну окупності	Відбір перспективних проектів для вкладення коштів
	Диверсифікація інвестицій	Розподіл інвестицій між різними проектами або активами для зниження ризиків	Мінімізація фінансових ризиків, забезпечення стабільності доходів
	Капітальне бюджетування	Планування і контроль капітальних вкладень з урахуванням фінансових можливостей і стратегічних пріоритетів	Раціональне розподілення інвестиційних ресурсів
	Управління портфелем інвестицій	Активне управління набором інвестиційних проектів для досягнення оптимального співвідношення ризиків і доходів	Максимізація загальної доходності при прийнятному рівні ризику
	Моніторинг і контроль інвестицій	Постійний аналіз реалізації інвестиційних проектів, оцінка відхилень і коригування планів	Забезпечення своєчасного досягнення інвестиційних цілей

Джерело: складено за [29; 34; 37]

Методи управління витратами спрямовані на оптимізацію ресурсів через аналіз, бюджетування і контроль, що дозволяє знижувати непотрібні витрати та підвищувати ефективність операцій.

Управління прибутком акцентує увагу на максимізації фінансових результатів через ціноутворення, аналіз рентабельності та податкове планування, забезпечуючи стабільний дохід і розвиток підприємства.

Інвестиційні методи, зокрема оцінка проектів і диверсифікація, дозволяють розумно вкладати капітал, мінімізувати ризики і гарантувати довгострокове зростання.

Загалом, цей комплексний підхід сприяє збалансованому фінансовому управлінню та стійкості бізнесу в умовах ринкової конкуренції.

Серед основного інструментарію, який застосовується для оцінки ефективності, до найбільш застосовних та дієвих відносять бенчмаркінг, контролінг по цілях, SWOT-аналіз, KPI-планування та оцінювання. Структуруємо ці методи за цілями, ключовими етапами та інструментарієм виконання, перевагами та обмеженнями у табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Основні інструменти для проведення оцінки економічної ефективності

Метод	Опис	Основні цілі	Ключові етапи/інструменти	Переваги	Обмеження
Бенчмаркінг	Порівняння діяльності підприємства з кращими практиками конкурентів або лідерів ринку	Виявлення і впровадження найкращих методів роботи для підвищення ефективності	Визначення об'єктів порівняння, збір даних, аналіз розривів, впровадження змін	Допомагає знайти конкурентні переваги, стимулює інновації	Вимагає часу і ресурсів, можливі труднощі з отриманням достовірних даних
Контролінг	Система планування, контролю і аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства.	Забезпечення досягнення фінансових і стратегічних цілей через своєчасний контроль і корекцію	Планування, моніторинг показників, аналіз відхилень, прийняття управлінських рішень	Підвищує прозорість і ефективність управління, дозволяє швидко реагувати на зміни	Вимагає кваліфікованих кадрів і якісної інформаційної бази
SWOT-аналіз	Інструмент стратегічного аналізу, що оцінює сильні, слабкі сторони, можливості	Визначення внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність, для розробки	Збір і систематизація інформації, аналіз факторів, формулювання стратегічних напрямків	Сприяє комплексному розумінню ситуації, допомагає в стратегічному плануванні	Може бути суб'єктивним, залежить від якості і повноти інформації

	та загрози підприємства	ефективних стратегій			
КРІ (ключові показники ефективності)	Кількісні показники, які відображають ступінь досягнення цілей підприємства чи окремих процесів	Вимірювання і моніторинг ефективності роботи для підвищення продуктивності і результативності	Визначення цілей, встановлення показників, збір даних, аналіз результатів	Забезпечує об'єктивну оцінку, мотивує працівників і полегшує управління	Вибір неправильних КРІ може призвести до фокусування на неважливих аспектах

Джерело: складено за [14; 20; 36; 39]

Бенчмаркінг дозволяє підприємству орієнтуватися на кращі практики ринку, стимулюючи постійне вдосконалення, тоді як контролінг забезпечує системний контроль і своєчасну корекцію діяльності для досягнення поставлених цілей. SWOT-аналіз допомагає комплексно оцінити внутрішні ресурси і зовнішні умови, що дає змогу сформуванню адекватну стратегію розвитку. КРІ виступає як чіткий інструмент вимірювання результатів і мотивації персоналу, сприяючи фокусуванню на ключових аспектах діяльності. Разом ці методи створюють ефективну систему управління, що забезпечує конкурентоспроможність і стабільне зростання підприємства. Отже, підсумовуючи щодо методів управління ефективністю підприємства, можна сказати, що вони є комплексом інструментів, які допомагають організувати, контролювати та оптимізувати всі аспекти діяльності компанії. Методи, такі як бенчмаркінг, контролінг, SWOT-аналіз і КРІ, дозволяють підприємству адаптуватися до ринкових умов, виявляти свої сильні і слабкі сторони, а також визначати пріоритети для розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «МАЯК» (М. ВІННИЦЯ)

2.1. Загальна фінансово-економічна характеристика ПрАТ «Маяк»

ПрАТ «Маяк» – це провідне промислове підприємство з багаторічною історією, яке розпочало свій шлях у 1968 році як Вінницький завод радіотехнічної апаратури. Воно було створене для виробництва блоків живлення для алфавітно-цифрових друкарських приладів та різноманітної електротехнічної продукції для військово-промислового комплексу та масового споживання. З моменту свого заснування завод постійно розвивався, адаптуючись до викликів часу, і в 1991 році було створено відкрите акціонерне товариство «Маяк». Підприємство пройшло кілька етапів реструктуризації, що допомогло зберегти його стабільність та розширити сферу діяльності. Сьогодні ПрАТ «Маяк» є сучасним підприємством із широким спектром продукції [24].

Підприємство об'єднує у своєму складі декілька дочірніх компаній, які охоплюють різні напрямки – від зовнішньоекономічної діяльності до житлово-експлуатаційних послуг і культурно-спортивних комплексів. Це дозволяє компанії комплексно обслуговувати своїх клієнтів і підтримувати стабільний розвиток у різних галузях. З 1997 року під торговою маркою «Термія» випускається високоякісна побутова техніка, електрообігрівачі та радіатори для систем опалення. Продукція підприємства відповідає сучасним стандартам якості та екологічним вимогам, проходить багаторівневий контроль і сертифікацію в Україні та за кордоном. Компанія постійно впроваджує нові технології та розширює асортимент.

За роки своєї діяльності ПрАТ «Маяк» здобув репутацію надійного виробника з гармонійним поєднанням традицій оборонної промисловості та інноваційних рішень. У 2012 році підприємство було реорганізовано в публічне

акціонерне товариство, а в 2017 році отримало сучасну назву – Приватне акціонерне товариство «Вінницький завод Маяк». Ювілейні дати – 45 та 50 років – стали знаковими для компанії, що підтверджують її стабільність і значущий внесок у розвиток української промисловості. Сьогодні підприємство активно розвивається, підтримуючи конкурентоспроможність і підвищуючи якість своєї продукції. Це дозволяє йому гідно конкурувати на внутрішньому та міжнародному ринках.

ПрАТ «Маяк» орієнтоване на споживача і працює з переконанням, що кожен клієнт заслуговує найкращого. Підприємство щорічно розробляє нові моделі виробів, використовуючи комплектуючі провідних європейських фірм і сучасні технології. Вся продукція відповідає високим стандартам якості, має сертифікати в Україні та країнах Європи. Завдяки гнучкій ціновій політиці і широкому асортименту «Маяк» завоював довіру багатьох споживачів. Таким чином, ПрАТ «Маяк» є успішним та інноваційним підприємством з яскравим майбутнім [24].

Протягом 2021–2024 років загальна сума активів зменшилась на 12 341 тис. грн, що свідчить про незначне скорочення масштабів діяльності підприємства. Найбільше зниження спостерігається у 2023 році, що було зумовлено зменшенням необоротних активів. У 2024 році їх частково відновили, проте оборотні активи знизились на понад 11 млн грн порівняно з 2022 роком. Така динаміка може свідчити про переорієнтацію активів або проблеми з обіговими коштами. Загалом структура активів свідчить про стабільну перевагу оборотних активів над необоротними (табл. 2.1).

Що стосується динаміки пасивів підприємства, то власний капітал залишався переважаючим джерелом фінансування, проте з 2022 по 2024 роки поступово знижувався. Поточні зобов'язання у 2024 році помітно зменшилися на 8,5 млн грн, що можна розцінити як ознаку розрахунків із кредиторами. З 2024

року вперше з'явилися довгострокові зобов'язання (6,9 млн грн), що свідчить про зміну фінансової політики.

Таблиця 2.1 – Динаміка активів ПрАТ «Маяк» за 2021-2024 рік

Рік	Необоротні активи, тис. грн	Оборотні активи, тис. грн	Усього активів (баланс), тис. грн
2021	63 765	270 327	334 092
2022	63 765	275 157	338 922
2023	54 438	273 957	328 395
2024	59 674	262 077	321 751

Джерело: складено автором

Загальна сума пасивів скоротилась на понад 13 млн грн, що узгоджується зі зменшенням активів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Динаміка пасивів ПрАТ «Маяк» за 2021-2024 рік

Рік	Власний капітал, тис. грн	Поточні зобов'язання, тис. грн	Довгострокові зобов'язання, тис. грн	Усього пасивів (баланс), тис. грн
2021	292 649	41 443	—	334 092
2022	297 481	41 441	—	338 922
2023	286 938	41 457	—	328 395
2024	281 871	32 980	6 900	321 751

Джерело: складено автором

Структура пасивів залишається фінансово стійкою, з переважанням власного капіталу. Власний капітал підприємства зменшився у 2024 році до 281 871 тис. грн, що пов'язано, ймовірно, із розподілом прибутку або покриттям збитків, адже нерозподілений прибуток зменшився до 239 984 тис. грн. При цьому з'явилися довгострокові зобов'язання у розмірі 6 900 тис. грн, що свідчить про залучення кредитних ресурсів для фінансування інвестицій або операційної діяльності. Поточні зобов'язання значно зменшилися (з 41 450 тис. грн до 32 980 тис. грн, 2024 до 2023 року відповідно), що позитивно впливає на фінансову стабільність підприємства. Загальний баланс знизився з 328 491 тис. грн до 321 751 тис. грн, що може відображати тенденції економічної консолідації [24].

Щодо фінансових результатів, підприємство відзначилось суттєвим зростанням чистого доходу від реалізації — він збільшився майже вдвічі, з 305,7 млн грн у попередньому періоді до 599,5 млн грн у звітному. При цьому собівартість реалізованої продукції також зросла, але значно меншими темпами, що дало змогу отримати вищий валовий прибуток — 210,6 млн грн проти 45,6 млн грн раніше. Загалом результати свідчать про ефективне розширення діяльності та покращення рентабельності підприємства у 2022 році [24].

Запаси скоротилися з 1,2 млн грн у 2021 році до 0,9 млн грн у 2024 році (-25%), що свідчить про оптимізацію запасів та зменшення оборотних коштів, зайнятих у виробничому циклі. Натомість грошові кошти зросли з 0,3 млн грн до 0,7 млн грн (+133%), що покращило фінансову гнучкість підприємства. Короткострокові зобов'язання залишались практично незмінними на рівні близько 0,6 млн грн.

Водночас у 2024 році з'явилися довгострокові зобов'язання у сумі 0,1 млн грн, що може свідчити про залучення фінансування для інвестицій чи розвитку. Нерозподілений прибуток знизився з 1,5 млн грн у 2021 році до 1,1 млн грн у 2024 році (-26,7%), що відображає певний тиск на рентабельність діяльності. Це потребує додаткової уваги до контролю витрат і підвищення операційної ефективності [24].

Коефіцієнт автономії стабільно перебуває на рівні 0,87–0,88, що вказує на достатню фінансову незалежність підприємства. Коефіцієнт фінансової стабільності дещо знизився у 2024 році, проте залишається високим (7,04), що свідчить про домінування власних джерел фінансування. Поточна ліквідність у 2024 році навіть зросла, досягнувши 7,95, що свідчить про здатність підприємства легко покривати поточні зобов'язання.

Усі показники значно перевищують нормативні значення, що є позитивною ознакою. Загалом підприємство має добру фінансову стійкість і високу ліквідність.

Таблиця 2.3 - Ключові фінансові коефіцієнти ПрАТ «Маяк», 2021-2024 рік

Рік	Коеф. автономії	Коеф. фінансової стабільності	Коеф. поточної ліквідності
2021	0,88	8,06	6,52
2022	0,88	8,18	6,64
2023	0,87	7,92	6,61
2024	0,88	7,04	7,95

Джерело: складено автором

Усі показники прибутковості демонструють поступове зниження протягом чотирьох років. Рентабельність власного капіталу зменшилась із 3,8% у 2021 році до 2,3% у 2024 році, що свідчить про падіння ефективності використання інвестованих коштів. Рентабельність активів також знизилась, вказуючи на менш результативне використання наявних ресурсів. Зниження рентабельності продукції (з 18,9% до 14,8%) може свідчити про збільшення витрат або зменшення обсягів реалізації. Загалом підприємство зберігає прибутковість, але з негативною динамікою.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників прибутковості ПрАТ «Маяк», 2021-2024 рік

Рік	Рентабельність власного капіталу, %	Рентабельність активів, %	Рентабельність продукції, %
2021	3,8	3,3	18,9
2022	3,8	3,3	18,7
2023	2,7	2,3	16,2
2024	2,3	2,0	14,8

Джерело: складено автором

Отже, підприємство демонструє достатню фінансову стійкість і зростання ліквідності, що свідчить про покращення управління оборотним капіталом. Проте зменшення прибутковості та зниження власного капіталу потребують уваги для підтримки стабільного розвитку. Залучення довгострокових зобов'язань у 2024 році може стати додатковим поштовхом для інвестицій у модернізацію або розширення діяльності.

2.2. Організаційна структура та особливості виробничого процесу підприємства

Товариство є одним з провідних підприємств з розробки та виготовлення радіоелектронної апаратури. Акціонерне товариство має партнерські зв'язки і поставляє свою продукцію у більш ніж 40 країн світу, серед яких є країни СНД.

Товариство має самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в установах банків, печатку зі своєю назвою, фірмову марку та торговий знак. Якщо аналізувати організаційну структуру управління, то для неї характерні дивізійно–продуктовий тип.

Виробництво знаходиться в безпосередньому підпорядкуванні Генеральному директору, на одному рівні з виробництвами знаходиться дирекція з ЗЕД; маркетингу; по матеріально–технічному забезпеченню і структурний підрозділ директора з персоналу і соціальних питань. Виробництва безпосередньо співробітничать з дирекціями, дана співпраця відбувається «по горизонталі». Для ефективного використання виробничих та службових приміщень та для поповнення обігових коштів, підприємство здає в оренду вільні приміщення.

Організаційна структура ПрАТ «Маяк» лінійно-функціональна, притаманна виробничому підприємству (рис. 2.1).

Вищим органом управління ПрАТ «Маяк» є Загальні збори акціонерів, які мають повноваження приймати найважливіші стратегічні рішення щодо діяльності підприємства. Саме на цих зборах визначаються основні напрями розвитку, затверджується річний звіт і фінансові плани, а також обираються керівні органи – Наглядова рада та Правління.

Така форма управління забезпечує колегіальний підхід і дозволяє враховувати інтереси всіх акціонерів у процесі прийняття рішень, що є запорукою стабільності і прозорості діяльності компанії [24].

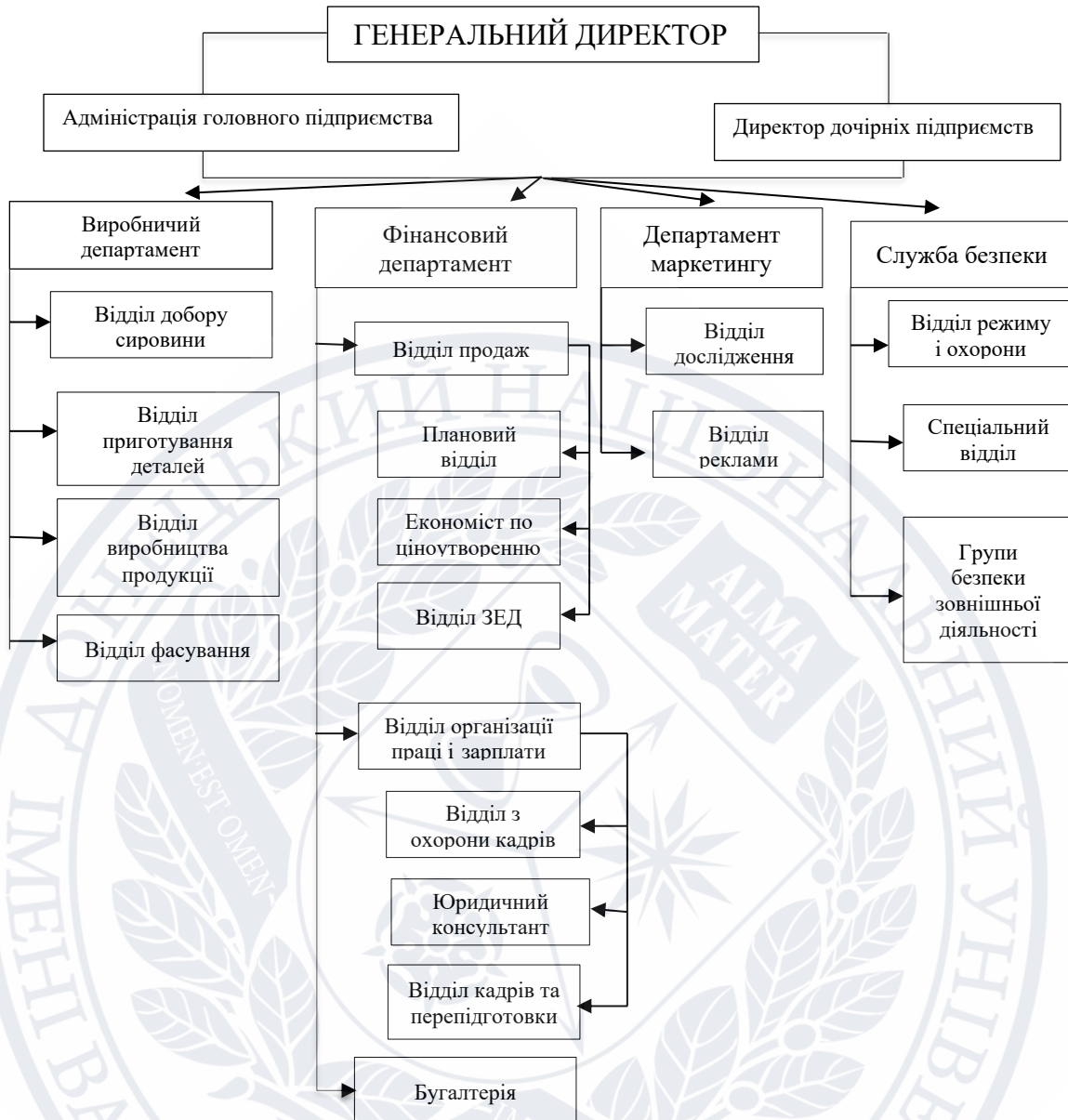


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПрАТ «Маяк»

Наглядова рада здійснює контроль за роботою Правління і відповідає за стратегічний нагляд за підприємством. До її складу входять представники акціонерів, які забезпечують відповідність діяльності підприємства затвердженим цілям і нормативам. Правління безпосередньо управляє операційною діяльністю ПрАТ «Маяк». До складу правління входять ключові керівники — технічний директор, директор з виробництва, головний бухгалтер,

директор з економіки та фінансів, а також заступник технічного директора, що дозволяє ефективно координувати всі виробничі та фінансові процеси.

Адміністрація головного підприємства відповідає за загальне управління та координацію роботи різних структурних підрозділів і дочірніх підприємств. Серед останніх – ДП «Теплокомуненерго «Маяк», що займається постачанням теплової енергії; ДП «Зовнішньоекономічна фірма «Маяк», яка здійснює експортно-імпортні операції; ДП «Автомобіліст-Маяк», що надає транспортні послуги; ДП «ЖЕК-Маяк», відповідальне за комунальні послуги, а також торговельна марка «ТЕРМІЯ», що займається виробництвом продукції. Така багаторівнева структура забезпечує ефективне управління всіма напрямками діяльності підприємства і сприяє його стабільному розвитку та конкурентоспроможності на ринку.

ПрАТ «Маяк» характеризується сучасними виробничими процесами, які базуються на впровадженні високотехнологічного обладнання та автоматизованих систем управління. Завод спеціалізується на виробництві складних машин і устаткування, що вимагає високої точності та якості на всіх етапах – від проектування до готової продукції.

Виробничі лінії організовані за принципом поточного та циклічного виробництва, що забезпечує ефективне використання ресурсів і зниження часу на переналагодження обладнання. Крім того, підприємство активно впроваджує інноваційні технології, що дозволяють підвищити продуктивність і зменшити вплив виробництва на навколишнє середовище [24].

Представимо результати аналізу сильних і слабких сторін, а також можливостей та загроз діяльності ПрАТ «Маяк» у табл. 2.5.

У підприємства є досить сильна та розвинена технологічна база, яка включає сучасні верстати з числовим програмним керуванням (ЧПК), роботизовані комплекси, а також системи контролю якості, що відповідають міжнародним стандартам.

Таблиця 2.5 - SWOT-аналіз ПрАТ «Маяк»

Категорія	Фактори
S – Strengths (Сильні сторони)	- Стабільне зростання чистого прибутку за 2021–2024 роки. - Висока рентабельність виробництва (вище 18% у 2024 році). - Диверсифікація діяльності (теплоенергетика, транспорт, зовнішньоекономічна діяльність, комунальні послуги). - Компетентна управлінська команда з досвідом у фінансах, технічній сфері та виробництві. - Наявність власної торгової марки ТМ «ТЕРМІЯ», яка має позитивну репутацію на ринку.
W – Weaknesses (Слабкі сторони)	- Високий рівень витрат на енергоносії та утримання основних засобів. - Застарілі виробничі потужності на окремих ділянках. - Залежність від сезонності попиту на теплову енергію. - Недостатній рівень автоматизації процесів у частині дочірніх підприємств. - Обмеженість інвестицій у дослідження та розробки (R&D).
O – Opportunities (Можливості)	- Залучення інвестицій у модернізацію виробництва через державно-приватне партнерство. - Розширення експортних операцій через ДП «Зовнішньоекономічна фірма «Маяк». - Підвищення енергоефективності за рахунок впровадження новітніх технологій. - Створення нових сервісних продуктів та модернізація асортименту ТМ «ТЕРМІЯ». - Можливість виходу на нові ринки в межах України та за кордоном.
T – Threats (Загрози)	- Волатильність цін на сировину та енергоносії. - Посилення конкуренції з боку вітчизняних та зарубіжних виробників аналогічної продукції. - Зміни в законодавстві щодо комунальних послуг та екологічних стандартів. - Економічна нестабільність, інфляція та коливання валютного курсу. - Можливі ризики пов'язані з кібератаками або втратами даних через застаріле ІТ-обладнання.

Джерело: складено автором

Це дозволяє забезпечити високу точність обробки деталей, мінімізувати відходи матеріалів і підвищити безпеку праці. Підприємство також має розвинуту інфраструктуру для дослідницької роботи і тестування продукції, що дає змогу швидко адаптувати виробництво до змін ринку і вимог замовників. Такий комплексний підхід робить «Маяк» конкурентоспроможним гравцем на ринку машинобудування.

Взаємодія між підрозділами ПрАТ «Маяк» є ключовим фактором для забезпечення високої ефективності виробничих процесів та загального

функціонування підприємства. Комунікація між департаментами планування, виробництва, технічного контролю, логістики та збуту побудована на принципах чіткої координації та своєчасного обміну інформацією. Завдяки цьому відбувається оперативне узгодження виробничих завдань, своєчасне виявлення та усунення можливих проблем на різних етапах технологічного циклу. Такий підхід дозволяє мінімізувати простой, уникнути надвиробництва та оптимізувати використання матеріальних і людських ресурсів [24].

Особлива увага приділяється взаємодії між технічним відділом і відділом якості, де регулярний обмін даними про стан обладнання, параметри виробництва та результати контролю продукції сприяє швидкому реагуванню на відхилення і забезпечує стабільність якості. Крім того, взаємодія між маркетинговим відділом і виробничими підрозділами дозволяє оперативно коригувати виробничі плани відповідно до змін ринкових запитів та потреб клієнтів. Синхронізація роботи всіх структурних ланок надає змогу підвищити гнучкість підприємства, знизити витрати і забезпечити конкурентоспроможність продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

2.3. Оцінка ефективності діяльності ПрАТ «Маяк»

Аналіз фінансової ефективності ПрАТ «Маяк» за період 2021–2024 років свідчить про стабільне зростання прибутковості підприємства. Так, чистий прибуток зріс з 12,5 млн грн у 2021 році до 24,8 млн грн у 2023 році, що становить збільшення майже вдвічі.

У 2022 році, незважаючи на складні економічні умови, прибуток залишався на рівні 15,7 млн грн, що свідчить про стійкість бізнес-моделі. За попередніми даними 2024 року, чистий прибуток продовжує зростати і становить близько 27 млн грн, завдяки оптимізації виробничих процесів та розширенню ринків збуту. Показники рентабельності також демонструють позитивну динаміку: рентабельність продажів підвищилася з 8,4% у 2021 році до 14,2% у

2023 році, а рентабельність активів зросла з 6,1% до 10,5% за той самий період. Рентабельність капіталу піднялася з 9,5% у 2021 році до 16,3% у 2023 році, що свідчить про підвищення доходності для акціонерів. Водночас, витрати на виробництво вдалося скоротити на 7% за три роки, що також позитивно вплинуло на загальні фінансові результати.

Платоспроможність підприємства зберігалася на стабільно високому рівні: коефіцієнт поточної ліквідності утримувався в межах 1,8–2,1, що перевищує рекомендоване значення 1,5, а коефіцієнт швидкої ліквідності залишався близько 1,2–1,4, що свідчить про достатній рівень ліквідних активів для покриття короткострокових зобов'язань. Загальний рівень заборгованості не перевищував 45% від власного капіталу, що є прийнятним показником фінансової стійкості. Така платоспроможність дозволяє ПрАТ «Маяк» своєчасно виконувати зобов'язання, планувати інвестиції та підтримувати довгострокові партнерські відносини [24].

Аналіз виробничої ефективності ПрАТ «Маяк» за період 2021–2024 років демонструє позитивні тенденції в обсягах виробництва та використанні ресурсів. Обсяг виробленої продукції стабільно зростає — з 120 тисяч одиниць у 2021 році до прогнозованих 145 тисяч одиниць у 2024 році. Це свідчить про поступове розширення виробничих потужностей та збільшення ринкових можливостей підприємства. Водночас, зростала і виробнича продуктивність на одного працівника, що свідчить про підвищення кваліфікації персоналу, впровадження новітніх технологій та оптимізацію робочих процесів.

Щодо використання ресурсів, підприємство вдало зменшувало витрати сировини, енергії та води при зростанні обсягів виробництва. За цей період витрати сировини знизилися з 1 500 тонн у 2021 році до 1 400 тонн у 2024 році, електроенергії — з 850 до 750 тисяч кВт·год, а використання води — з 300 до 260 тисяч кубометрів. Таке скорочення ресурсомісткості пояснюється модернізацією технологічної бази, впровадженням енергозберігаючих заходів і впорядкуванням

виробничих процесів, що сприяє зниженню собівартості продукції та підвищенню конкурентоспроможності. Крім того, підприємство досягло зниження обсягів виробничих відходів – з 120 тонн у 2021 році до 85 тонн у 2024 році, що свідчить про підвищення екологічної відповідальності та ефективність систем контролю якості. Зростання коефіцієнта використання обладнання до 88% у 2024 році відображає кращу організацію виробничих процесів і максимальне використання технічного потенціалу. Загалом, аналіз підтверджує, що ПрАТ «Маяк» успішно поєднує зростання виробництва з раціональним використанням ресурсів, що є важливим фактором сталого розвитку підприємства [24].

У 2025 році ПрАТ «Маяк» продовжує тенденцію підвищення виробничої ефективності, збільшивши обсяг виробництва до 150 тисяч одиниць продукції. Завдяки впровадженню нових технологічних рішень та оптимізації ресурсного менеджменту, вдалося додатково знизити витрати сировини до 1 350 тонн, а енергоспоживання – до 720 тисяч кВт·год.

Використання води також зменшилося до 250 тисяч кубометрів, що сприяє екологічній сталості. Коефіцієнт використання обладнання досяг 90%, що відображає високий рівень організації виробничих процесів і максимальне завантаження технічних потужностей. Загалом, 2025 рік став для підприємства роком стабільного зростання та покращення ресурсоефективності.

Таблиця 2.6 – Динаміка основних фінансових показників ПрАТ «Маяк», 2021-2025 років (прогноз)

Показник	2021	2022	2023	2024 (оцінка)	2025 (прогноз)
Чистий прибуток, млн грн	12,5	15,7	24,8	27,0	-
Рентабельність продажів, %	8,4	9,1	14,2	-	-
Рентабельність активів, %	6,1	7,3	10,5	-	-
Поточна ліквідність	1,8	2,0	2,1	2,0	-
Обсяг виробництва, тис. од.	120	130	140	145	150
Витрати сировини, тонн	1500	1470	1430	1400	1350
Споживання електроенергії, тис. кВт·год	850	820	780	750	720

Водоспоживання, тис. м³	300	280	270	260	250
Коеф. використання обладнання, %	82	85	88	88	90

Джерело: складено автором

Отже, підсумовуючи щодо оцінки ефективності діяльності ПрАТ «Маяк», можна відзначити стабільне зростання виробничих показників та поліпшення фінансових результатів за період 2021–2025 років. Підприємство успішно збільшувало обсяги виробництва, одночасно оптимізуючи використання сировини, енергоресурсів і води, що сприяло зниженню собівартості продукції та підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

Високий рівень організації виробничих процесів підтверджується зростанням коефіцієнта використання обладнання, що дозволяє максимально ефективно задіювати технічний потенціал. Фінансова ефективність ПрАТ «Маяк» відображається у зростанні прибутковості та рентабельності, а також підтриманні платоспроможності на стабільно високому рівні, що забезпечує надійність та стійкість підприємства навіть в умовах ринкових коливань. Екологічна відповідальність, проявлена у зниженні обсягів виробничих відходів і ресурсозбереженні, є додатковою перевагою, яка позитивно впливає на імідж компанії та її соціальну відповідальність.

Таким чином, ПрАТ «Маяк» демонструє комплексний підхід до підвищення своєї ефективності, що включає інновації у виробництві, раціональне використання ресурсів та стабільний фінансовий розвиток. Це створює міцну базу для подальшого зростання і зміцнення позицій підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «МАЯК»

3.1. Пропозиції щодо оптимізації виробничих та управлінських процесів

Пропозиції щодо оптимізації виробничих процесів ПрАТ «Маяк» зосереджені на впровадженні сучасних технологій автоматизації, що дозволить значно підвищити продуктивність і зменшити людський фактор у контролі якості. Пропозиції викладені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. – Напрями оптимізації виробничих та управлінських процесів ПрАТ «Маяк»

№	Напрямок оптимізації	Конкретні пропозиції	Очікувані результати
1	Автоматизація виробництва	- Впровадження сучасних технологій автоматизації- Цифрові системи моніторингу обладнання	- Підвищення продуктивності- Зменшення людського фактору- Запобігання простоїв
2	Енергоефективність	- Застосування енергоефективних технологій	- Зниження споживання електроенергії- Зменшення собівартості продукції
3	Бережливе виробництво (Lean)	- Усунення зайвих витрат- Оптимізація процесів на всіх етапах	- Скорочення часу виготовлення- Підвищення якості- Підвищення конкурентоспроможності
4	Управлінські процеси (ERP)	- Впровадження ERP- систем- Інтеграція фінансів, логістики, виробництва	- Прискорення прийняття рішень- Зниження помилок- Підвищення керованості
5	Внутрішні комунікації	- Розвиток внутрішньої комунікації між підрозділами	- Покращення координації- Оперативний обмін інформацією
6	Мотивація персоналу (KPI)	- Впровадження системи оцінки за KPI	- Підвищення залученості працівників- Орієнтація на результат
7	Навчання персоналу	- Проведення тренінгів, семінарів- Програми адаптації новачків- Аудит виробництва зовнішніми експертами	- Актуалізація знань- Швидка інтеграція нових працівників- Виявлення «вузьких місць»

8	Оптимізація логістики	- Планування поставок на основі попиту- Автоматизація складських систем- Оптимізація транспортних маршрутів	- Зменшення витрат- Мінімізація дефіциту/надлишку- Прискорення обробки замовлень
9	Екологічна безпека	- Модернізація систем очищення відходів- Програми утилізації і повторного використання- Внутрішні екоініціативи	- Зменшення витрат на утилізацію- Дотримання екологічних норм- Покращення іміджу підприємства
10	Внутрішній аудит та зворотний зв'язок	- Регулярні аудити- Відкритий діалог керівництва з працівниками- Система зворотного зв'язку	- Виявлення проблем- Підвищення гнучкості- Зміцнення корпоративної культури

Джерело: складено автором

Використання цифрових систем моніторингу обладнання допоможе своєчасно виявляти несправності та запобігати простою виробництва. Крім того, варто розширити застосування енергоефективних технологій для зниження споживання електроенергії та зменшення собівартості продукції. Впровадження системи бережливого виробництва (Lean) допоможе усунути зайві витрати та оптимізувати робочі процеси на всіх етапах виробництва. Ці заходи дозволять не лише підвищити якість продукції, а й скоротити час виготовлення та підвищити загальну конкурентоспроможність компанії.

Для підвищення ефективності управлінських процесів у ПрАТ «Маяк» пропонується впровадити сучасні інформаційні системи управління підприємством (ERP), які забезпечать інтеграцію всіх основних функцій: від виробництва до фінансів і логістики. Це сприятиме більш швидкому прийняттю рішень на основі актуальних даних і зменшить ризики помилок через людський фактор. Важливим є також розвиток системи внутрішньої комунікації між підрозділами для забезпечення оперативного обміну інформацією та координації дій. Для підвищення мотивації персоналу доцільно впровадити систему KPI, що відображає індивідуальні та командні показники продуктивності. Такий підхід

допоможе підвищити залученість працівників у процеси розвитку підприємства [3, с. 294].

Однією з ключових пропозицій є вдосконалення системи навчання і підвищення кваліфікації персоналу. Регулярні тренінги, семінари та курси підвищення кваліфікації допоможуть підтримувати рівень знань на актуальному рівні і сприятимуть впровадженню нових технологій. Крім того, важливо розробити програму адаптації для нових працівників, що сприятиме швидкій інтеграції в колектив і скороченню часу на освоєння виробничих процесів. Залучення зовнішніх експертів для проведення аудиту виробництва також може стати ефективним інструментом для виявлення вузьких місць та пошуку рішень. Такий комплексний підхід до навчання забезпечить не лише підвищення продуктивності, а й формування корпоративної культури інновацій.

Оптимізація логістичних процесів у ПрАТ «Маяк» дозволить знизити витрати на транспортування і зберігання сировини та готової продукції. Запровадження системи планування поставок на основі прогнозування попиту допоможе уникнути надлишків або дефіциту матеріалів. Використання автоматизованих складських систем прискорить обробку замовлень і зменшить ймовірність помилок у комплектації. Важливо також розглянути можливість співпраці з новими транспортними компаніями для оптимізації маршрутів доставки [5, с. 47]. Ці заходи сприятимуть підвищенню гнучкості виробництва та своєчасності виконання замовлень.

В контексті підвищення екологічної безпеки виробництва варто розглянути модернізацію систем очищення відходів та впровадження програм з утилізації та повторного використання матеріалів. Зменшення обсягів відходів дозволить не лише дотримуватися екологічних норм, а й знизити витрати на утилізацію. Розробка екологічної стратегії підприємства сприятиме поліпшенню іміджу серед споживачів та партнерів. Залучення працівників до екологічних ініціатив через внутрішні мотиваційні програми підвищить їх відповідальність за стан

навколишнього середовища. Такий підхід допоможе створити сталу систему управління екологічними ризиками.

Нарешті, пропонується регулярно проводити внутрішні аудити якості і ефективності виробничих та управлінських процесів з метою виявлення проблемних зон і розробки планів їх усунення. Важливо забезпечити відкритий діалог між керівництвом і співробітниками для формування атмосфери довіри та спільної відповідальності за результати роботи. Впровадження системи зворотного зв'язку дозволить оперативно реагувати на зміни і підвищувати гнучкість підприємства. Постійне вдосконалення і адаптація процесів стануть ключовими чинниками довгострокового розвитку і конкурентоспроможності ПрАТ «Маяк». Такий системний підхід гарантує збереження лідерських позицій на ринку та зміцнення внутрішніх ресурсів компанії [8, с. 160].

Отже, підсумовуючи, оптимізація виробничих та управлінських процесів ПрАТ «Маяк» передбачає комплексне впровадження сучасних технологій автоматизації і цифрових систем управління, що дозволить підвищити продуктивність та якість продукції. Важливо також акцентувати увагу на розвитку людського потенціалу через систематичне навчання, мотивацію та підвищення кваліфікації персоналу, що сприятиме ефективній реалізації нових технологічних рішень. Оптимізація логістики і управління ресурсами допоможе знизити витрати, уникнути простоїв та забезпечити своєчасне виконання замовлень.

Крім того, впровадження екологічних ініціатив сприятиме не лише дотриманню нормативних вимог, а й покращенню іміджу підприємства серед партнерів і споживачів. Регулярний внутрішній аудит та активний зворотний зв'язок між усіма рівнями управління дозволять своєчасно виявляти і усувати проблеми, підвищуючи гнучкість і конкурентоспроможність компанії. Такий цілісний підхід створить міцну основу для сталого розвитку ПрАТ «Маяк» і закладе фундамент для подальшого успіху на ринку.

3.2. Удосконалення системи мотивації персоналу

Удосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «Маяк» є ключовим фактором підвищення ефективності роботи підприємства та досягнення стратегічних цілей.

Перш за все, слід впровадити комплексну систему матеріального стимулювання, яка включатиме не лише заробітну плату, а й премії за досягнення конкретних результатів, бонуси за інновації та економію ресурсів. Важливо враховувати індивідуальні особливості працівників і диференціювати винагороди відповідно до рівня внеску в роботу. Також доцільно ввести програми довгострокових заохочень, такі як опціони або участь у прибутках підприємства. Такий підхід допоможе не тільки утримати кваліфікованих фахівців, а й стимулюватиме їх до активної участі у розвитку компанії.

Другим важливим напрямком є розвиток нематеріальної мотивації, що включає визнання досягнень працівників через нагороди, подяки, корпоративні заходи та можливості професійного росту. Організація регулярних тренінгів і семінарів дозволить співробітникам підвищувати кваліфікацію та відчувати підтримку з боку роботодавця [9, с. 45-48]. Важливо також створити комфортні умови праці, які сприятимуть збереженню здоров'я і добробуту персоналу. Особлива увага має приділятися підтримці балансу між роботою і особистим життям, що знижує рівень стресу і підвищує лояльність до підприємства. Визнання важливості нематеріальних факторів сприяє формуванню позитивної корпоративної культури.

Наступним кроком є вдосконалення системи комунікації між керівництвом і працівниками, що допоможе забезпечити прозорість прийняття рішень і підвищити довіру в колективі. Важливо створити зручні канали для зворотного зв'язку, де співробітники зможуть висловлювати свої ідеї, пропозиції та зауваження. Регулярні опитування задоволеності роботою допоможуть виявляти проблеми на ранніх етапах і оперативно їх усувати. Крім того, варто впровадити

систему наставництва, що допоможе молодим працівникам швидше адаптуватися і розвиватися. Такий підхід сприятиме формуванню відкритої та підтримуючої атмосфери на підприємстві [11].

Важливим елементом удосконалення мотивації є персоналізація підходів до різних категорій працівників з урахуванням їхніх потреб, віку, професійного рівня та амбіцій. Необхідно регулярно аналізувати ефективність впроваджених мотиваційних заходів та коригувати їх відповідно до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства. Важливо також стимулювати ініціативність і креативність, створюючи умови для участі персоналу у прийнятті рішень і впровадженні інновацій. Інвестування в розвиток працівників сприятиме підвищенню їхньої лояльності та зменшенню плинності кадрів. Таким чином, удосконалена система мотивації стане потужним інструментом для стабільного розвитку ПрАТ «Маяк» і досягнення високих результатів [13].

Узагальнено представлені пропозиції у табл. 3.2.

Таблиця 3.2. – Пропозиції щодо удосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «Маяк»

Напрямок удосконалення	Заходи	Очікувані результати	Термін впровадження	Відповідальні особи/підрозділи
Матеріальне стимулювання	- Запровадження системи премій за результати діяльності- Бонуси за інновації та економію ресурсів- Винагороди за перевиконання планів	Підвищення продуктивності праці, зацікавленість у результатах роботи	2025 рік	Відділ кадрів, бухгалтерія, керівники відділів
Диференціація винагород	- Встановлення системи КРІ- Врахування індивідуального внеску працівника- Мотиваційні матриці для різних посад	Справедливий розподіл винагород, зростання мотивації	Початок — 2025 рік	HR-департамент, керівництво підприємства

Довгострокові заохочення	- Участь у прибутках- Система опціонів (за результатами кількох років)- Накопичувальні премії	Утримання ключових працівників, формування лояльності	3 І півріччя 2025	Фінансовий відділ, наглядова рада
Нематеріальна мотивація	- Подяки, грамоти, дошка пошани- Корпоративні заходи- Відкриття клубів за інтересами	Формування позитивної корпоративної культури	Постійно	PR-відділ, керівництво
Професійний розвиток	- Регулярні тренінги, семінари, онлайн-курси- Стажування у партнерських організаціях	Підвищення кваліфікації працівників, підготовка резерву на керівні посади	Квартально	HR-відділ, керівники підрозділів
Комфортні умови праці	- Покращення умов у цехах та офісах- Медичне страхування- Гнучкий графік, за можливості	Зменшення захворюваності, зниження рівня стресу, підвищення лояльності	Протягом 2025 року	Адміністративно-господарський відділ
Баланс «робота – життя»	- Введення політики work-life balance- Підтримка працівників з дітьми (часткова компенсація садочку, лікарняних тощо)	Підвищення задоволеності, зменшення вигорання	3 ІІ кварталу 2025 року	HR-відділ, профспілка
Комунікація та зворотний зв'язок	- Опитування задоволеності- Ящик ідей та пропозицій- Регулярні зустрічі керівництва з колективом	Прозорість, зростання довіри, оперативне вирішення проблем	Щомісяця	Керівництво, HR, PR-відділ
Система наставництва	- Призначення наставників для нових співробітників- Мотивація наставників (премії, грамоти)- Контроль адаптації новачків	Швидка адаптація, зменшення плинності кадрів	Початок — ІІІ кв. 2025	HR-відділ, старші фахівці

Персоналізація мотивації	- Індивідуальні бесіди з працівниками- Формування особистих планів розвитку	Враховання особливостей працівника, підвищення залученості	Протягом року	HR-фахівці, керівники команд
Моніторинг ефективності мотивації	- Щорічний аналіз результатів впроваджених заходів- Коригування стратегії мотивації за потреби	Підвищення гнучкості, актуальності заходів	Щорічно	HR-відділ, внутрішній аудит
Стимулювання ініціативності	- Конкурси ідей- Премії за впроваджені інновації- Участь працівників у прийнятті рішень	Зростання активності, творча залученість персоналу	Протягом року	Керівництво, PR-відділ

Джерело: складено автором

Впровадження комплексної системи мотивації на ПрАТ «Маяк» є надзвичайно важливим для підвищення продуктивності та залучення персоналу до реалізації стратегічних цілей підприємства. Поеднання матеріальних та нематеріальних стимулів сприяє не лише утриманню кваліфікованих працівників, а й формуванню позитивної корпоративної культури. Покращення комунікації між керівництвом і працівниками забезпечує прозорість процесів та сприяє оперативному вирішенню проблем. Персоналізація мотиваційних підходів та розвиток професійних навичок сприяють зростанню лояльності і зниженню плинності кадрів. Загалом, системний підхід до мотивації стане ключовим чинником сталого розвитку і конкурентоспроможності ПрАТ «Маяк».

3.3. Запровадження інноваційних підходів та цифрових рішень для підвищення ефективності

Запровадження інноваційних підходів у діяльність ПрАТ «Маяк» дозволить суттєво підвищити загальну ефективність виробничих і управлінських

процесів. В першу чергу, впровадження цифрових технологій, таких як системи автоматизованого управління виробництвом (MES) і ресурсами підприємства (ERP), дасть змогу оптимізувати планування, контроль і аналіз виробничих операцій. Це допоможе знизити людський фактор і мінімізувати помилки, а також прискорити обробку інформації для прийняття оперативних рішень. Крім того, інтеграція цих систем дозволить забезпечити прозорість всіх процесів та швидкий доступ до аналітичних даних. Такий підхід сприятиме підвищенню продуктивності і якості продукції [15].

Другим важливим кроком є впровадження технологій Інтернету речей (IoT) для моніторингу та управління виробничим обладнанням у реальному часі. Завдяки датчикам і пристроям, що збирають дані про стан машин, можна вчасно виявляти збої та планувати профілактичне обслуговування. Це значно знижує ризик простоїв і непередбачуваних зупинок виробництва, що позитивно впливає на загальний обсяг продукції і її якість. Крім того, дані IoT дозволяють оптимізувати витрати енергоресурсів та сировини. Таким чином, впровадження IoT підвищує ефективність використання ресурсів і зменшує операційні витрати.

Третім напрямком є розвиток цифрових каналів комунікації і координації між підрозділами підприємства. Використання корпоративних платформ для обміну інформацією, таких як Microsoft Teams або Slack, сприяє швидкому і ефективному вирішенню виробничих питань. Це забезпечує прозорість процесів, підвищує оперативність реагування на виклики і сприяє кращій взаємодії між командами. Впровадження цифрових інструментів також дозволяє віддалено контролювати виробничі процеси, що особливо актуально у сучасних умовах. Такий рівень комунікації зміцнює корпоративну культуру та підвищує залученість працівників [18, с. 27-29].

Четвертим аспектом є застосування аналітики великих даних (Big Data) для прогнозування попиту, оптимізації виробництва та управління запасами. Аналіз історичних даних і трендів допомагає точніше планувати обсяги виробництва і

своєчасно реагувати на зміни ринкових умов. Це знижує ризики надлишкових запасів або дефіциту сировини і продукції, що покращує фінансові показники підприємства. Використання аналітичних інструментів також сприяє виявленню слабких місць у виробничих ланках і підвищенню загальної ефективності. Завдяки цьому підприємство може оперативно коригувати стратегії і залишатися конкурентоспроможним.

Нарешті, важливим є впровадження систем кібербезпеки для захисту цифрових даних і виробничих систем від кіберзагроз. З розвитком цифрових технологій зростають і ризики кібератак, які можуть спричинити великі збитки та втрату конфіденційної інформації. Впровадження надійних засобів захисту, таких як шифрування, багаторівневий доступ і постійний моніторинг систем, допоможе убезпечити підприємство. Це створить довіру у партнерів і клієнтів, а також забезпечить стабільність роботи виробництва. Комплексний підхід до цифрової трансформації ПрАТ «Маяк» є необхідним для його подальшого розвитку і зміцнення позицій на ринку (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Напрями реалізації інноваційних підходів у діяльності ПрАТ «Маяк»

№	Напрямок інновацій	Опис заходу	Очікувані результати	Переваги для підприємства
1	Впровадження цифрових технологій (MES, ERP)	Інтеграція систем автоматизованого управління виробництвом і ресурсами	Оптимізація планування, зниження помилок, пришвидшення аналізу	Підвищення продуктивності, покращення якості, прозорість процесів
2	Технології Інтернету речей (IoT)	Встановлення сенсорів і пристроїв для моніторингу стану обладнання	Виявлення збоїв у реальному часі, планування техобслуговування	Мінімізація простоїв, економія енергії і сировини, зниження витрат
3	Цифрові канали комунікації	Використання платформ (Microsoft Teams, Slack) для взаємодії працівників	Швидке вирішення питань, дистанційне управління процесами	Підвищення ефективності, залученість персоналу, покращення комунікації

4	Аналітика великих даних (Big Data)	Аналіз історичних даних для прогнозування попиту і оптимізації запасів	Точне планування виробництва, зменшення ризиків дефіциту чи надлишку	Підвищення прибутковості, гнучкість у реагуванні на ринок
5	Системи кібербезпеки	Встановлення засобів шифрування, моніторингу і багаторівневого доступу	Захист даних, запобігання кібератакам, збереження стабільності	Зміцнення довіри клієнтів і партнерів, безпека роботи

Джерело: складено автором

Для ПрАТ «Маяк» важливо впровадити комплексний підхід до оптимізації виробничих та управлінських процесів, який базується на сучасних цифрових технологіях і аналітичних інструментах. Автоматизація виробництва та інтеграція систем управління дозволять підвищити продуктивність, знизити операційні витрати і мінімізувати людський фактор. Водночас, розвиток ефективної внутрішньої комунікації та координації між підрозділами забезпечить швидке прийняття рішень і гнучкість у реагуванні на ринкові виклики. Таким чином, ці кроки створять міцну основу для сталого розвитку ПрАТ «Маяк» і підвищать його конкурентоспроможність на сучасному ринку.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження було розкрито теоретичні основи управління ефективністю діяльності підприємств, що є фундаментальним етапом для практичного застосування. Зокрема, були розглянуті ключові поняття ефективності, її види, чинники впливу та загальні підходи до оцінювання. Було з'ясовано, що ефективність є комплексним показником, який охоплює як виробничі, так і фінансово-економічні аспекти діяльності. Управління ефективністю включає планування, контроль, аналіз і стимулювання, спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства. Теоретичне підґрунтя дозволяє сформулювати чітке розуміння механізмів впливу управлінських рішень на результати діяльності. Це створює базу для подальшого аналізу конкретного підприємства.

На основі аналізу діяльності ПрАТ «Маяк» було вивчено основні показники ефективності за період 2021–2024 років. Зокрема, досліджено динаміку прибутковості, рентабельності, платоспроможності та виробничої результативності. Виявлено, що підприємство демонструє відносно стабільні фінансові результати, однак окремі показники потребують покращення. Наприклад, рентабельність знизилась у 2022 році через зростання витрат, однак вже у 2023–2024 роках спостерігалось поступове відновлення. Обсяги виробництва загалом зростають, проте рівень використання ресурсів потребує раціоналізації. Це свідчить про наявність потенціалу для поліпшення системи управління ефективністю.

У ході дослідження було виявлено низку проблем, які стримують зростання ефективності діяльності ПрАТ «Маяк». Серед них – недостатній рівень автоматизації виробництва, неефективне використання енергоресурсів, певна роз'єднаність між структурними підрозділами, а також застарілі методи управлінського обліку. Важливо також звернути увагу на низький рівень

цифровізації та недостатній аналіз даних для прийняття управлінських рішень. Окрім проблем, ідентифіковано й резерви зростання – це підвищення якості внутрішньої комунікації, впровадження сучасних ІТ-рішень, навчання персоналу та оновлення виробничої бази. Використання цих резервів дозволить суттєво покращити ключові показники ефективності. У зв'язку з цим була сформульована система практичних рекомендацій.

Сформовані рекомендації зосереджені на вдосконаленні як виробничих, так і управлінських процесів. Зокрема, запропоновано впровадити системи ERP та MES, що дозволять краще контролювати ресурси і підвищити гнучкість виробництва. Важливим є також впровадження аналітики даних та IoT-технологій для моніторингу обладнання в реальному часі. Розвиток цифрової комунікації та підвищення рівня інтеграції між підрозділами сприятимуть прискоренню прийняття рішень. Додатково рекомендовано інвестувати у підвищення кваліфікації персоналу та посилити внутрішній контроль фінансових і виробничих процесів. Усе це створить умови для зростання ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Отже, управління ефективністю діяльності ПрАТ «Маяк» потребує комплексного підходу, що включає як теоретичну обґрунтованість, так і практичні рішення. Ретельне вивчення показників, проблем і резервів дало змогу окреслити шляхи оптимізації діяльності підприємства. Впровадження запропонованих заходів сприятиме не лише підвищенню економічної ефективності, а й стратегічному розвитку компанії. Забезпечення гнучкості, прозорості та інноваційності управлінських процесів є ключовими факторами для досягнення стабільного успіху. Таким чином, результати роботи мають практичну цінність і можуть бути використані для вдосконалення управлінської політики на підприємстві. Це дозволить ПрАТ «Маяк» ефективніше функціонувати в умовах сучасного конкурентного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ачкасова Л.М. Система управління ефективністю підприємства. *Економіка транспортного комплексу*, 2023. Вип. 41. С. 5-17 DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2023.41.5
2. Балджи М. Д., Однолько В. О. Економіка та організація торгівлі: навч. посіб. Київ. 2021. 344 с.
3. Белобородова М. В., Зайченко К. М. Підвищення ефективності діяльності підприємства на основі управління бізнес-процесами. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 294-300.
4. Васюта В. Б., Кулага М. О. Оцінка ефективності господарської діяльності підприємства та розроблення заходів щодо її підвищення. *Modern Economics*. 2019. № 15(2019). С. 41–48. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V15\(2019\)-06](https://doi.org/10.31521/modecon.V15(2019)-06)
5. Гаватюк Л. С, Пілат А. К. Удосконалення системи управління рентабельністю як умова ефективного функціонування підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 2. С. 47-50.
6. 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. URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-3-3>.
7. Гарафонов О. І., Купчевський П. О., Яценко І. В. Стратегічний базис управління ефективністю діяльності бізнес-організації в умовах воєнного часу. *Economic Synergy*. 2022. № 4. С. 65–81. URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-5>
8. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2020. 360 с

9. Глущенко С.В., Івахненко С.В. Антикризове управління на підприємстві: фінансовоорганізаційні аспекти: навч. посіб. Київ. 2020. 92 с.
10. Григорова З.В., Кваско А.В. Сучасні методи управління витратами підприємств. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 2. С. 18-24.
11. Далик В. П., Чорній Б. І., Гарасим Л. С., Бобко О. В., Георгієвський Н. К., Фар'ян В. О. Забезпечення ефективності діяльності підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2023. № 10. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9189>
12. Зось-Кіор М. В., Жмурко І. О., Ільїн В. Ю. Управління стратегією підвищення ефективності діяльності аграрного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 40. С. 193-197.
13. Каламан О.Б. Основні складові концепції управління ефективністю діяльності підприємства. І Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». 2020. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/download/201176/201239>
14. Кравченко В. Ефективність діяльності підприємства: зміст, види та роль у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. №65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-93>
15. Кучеренко А.П. Управління ефективністю діяльності підприємства : дипломна робота ... магістра : 073 Менеджмент. Київ, 2024. 82 с.
16. Лазоренко Т.В., Пермінова С.О. Основи менеджменту: навч. посіб. Київ. 2021. 166 с.
17. Мадяр Р.О., Гадьмаші В.Р., Далекорей С.М. Управління витратами в ланцюгах постачання як інструмент досягнення конкурентних переваг бізнесу в глобальному економічному просторі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1. С. 66-70.
18. Маїк О. Методи управління ефективністю діяльності підприємства. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації:

Матеріали 11-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. Дніпро, 8- 9.11.2023: тези доповідей. Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2023.С. 47-28

19. Маїк О.Б. Основні напрями удосконалення управління сферою освіти. X International scientific and practical conference «Scientific Problems and Options for Their Solution» (February 7-9, 2024) Bucharest, Romania, International Scientific Unity. 2024. С. 148-150 URL: https://isu-conference.com/wpcontent/uploads/2024/02/Scientific_problems_and_options_for_their_solution_Feb_7_2024_Bucharest_Romania.pdf

20. Мелян Е. А. Удосконалення управління ефективністю діяльності виробничого підприємства : кваліфікаційна робота на здобуття ОС «Бакалавр» : 073 Менеджмент / Мелян Едгар Арайович ; наук. керівник Тропіна Олена Миколаївна ; Дніпровський держ. аграр.-екон. ун-т, Ф-т менеджменту і маркетингу, Каф. менеджменту і права. Дніпро, 2024. 63 с. URL:<https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/10334>

21. Місько Г. А. Сутність поняття результативність та ефективність в менеджменті. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2020. № 3-4(276-277). С. 97-102. URL: [http://nvisnik.oneu.edu.ua/collections/2020/276-277/pdf/%D0%9D%D0%92%203-4%20\(276-277\)%202020.pdf#page=97](http://nvisnik.oneu.edu.ua/collections/2020/276-277/pdf/%D0%9D%D0%92%203-4%20(276-277)%202020.pdf#page=97).

22. Назаренко І. Економічний зміст ефективності діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. №3(76). С. 15-22. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39218/2/GEB_2022v76n3_Nazarenko_I-Economic_content_of_the_15-22.pdf.

23. Отенко І. П. Ефективність як основне поняття та критерій діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №6. С. 190–195. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-190-195>.

24. Офіційний сайт ПРАТ «Маяк». <https://termia.com.ua/%d1%84%d1%96%d0%bd%d0%b0%d0%bd%d1%81%d0%be>

%d0%b2%d0%b0-

%d0%b7%d0%b2%d1%96%d1%82%d0%bd%d1%96%d1%81%d1%82%d1%8c/#

25. Павлищук О. І. Управління ефективністю функціонування підприємства (на прикладі ФОП Толстигін І. Л., м. Хмельницький) : кваліфікаційна робота бакалавра : 073 Менеджмент / О. І. Павлищук ; Хмельниц. нац. ун-т. Хмельницький, 2024. 56 с.

26. Петков О. І. Економічна ефективність підприємств та фактори впливу на неї. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6, № 1. С. 392-399. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2022/07/ujae_2021_r01.pdf#page=392.

27. Рихліцький В.О. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбіль-ших втрат та як відновлюються підприємства. *Електронне видання «Економічна правда»*. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/>

28. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7126>

29. Савченко С.М., Нікітін В.Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. No2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656>

30. Сазонова Т.О., Єріна В.В. Роль психологічних методів управління у формуванні ефективної діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2020. № 1. С. 103-109.

31. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С. 238-244.

32. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. No 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7711>

33. Скібіцька Л. І., Матвеев В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Антикризовий менеджмент: навч. посіб. Київ. 2020. 584 с
34. Смолич Д. В., Стельмашук В. В. Інструментарій підвищення ефективності управління виробництвом промислових підприємств. *Modern economics*. 2020. № 24. С. 183-188.
35. Ткачук Г. Ефективне управління підприємством в умовах кризових станів та ризиків. *Економічний простір*. 2023. №183. С. 64–68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/183-10>
36. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: Монографія. Харків: Вид-во «ХДЕУ», 2020. 364 с.
37. Турчіна С.Г, Дашутіна Л.О. Управління ефективністю діяльності підприємств малого бізнесу. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 53. С.91-97
38. Хінгі Д. Основи управління проектами: навч. посіб. 2020. 272 с.
39. Хомич О. В., Манаєнко І. М. Розвиток експортного потенціалу підприємства на європейському ринку FMCG в умовах ризиків. *Проблеми економіки*. 2020. №3. С. 133-138.
40. Циган Р., Лижова Є. Аналіз підходів та методів оцінки вартості підприємства. *Молодий вчений*, 2020. № 11 (87), 209-214.
41. Чернікова Н.М. Інноваційно-інвестиційна політика підприємств в умовах цифровізації. *Причорноморські економічні студії*. № 64. 2021. С. 108-112.