



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Чорноморський національний університет

імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Сорочан Владислава Сергіївна

УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ
ГОСПОДАРЮВАННЯ

Кваліфікаційна робота магістра на здобуття
ступеня вищої освіти магістр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної роботи магістра:

Доктор. екон. наук, доцент Лункіна Т. І.

Рецензент:

Канд. екон. наук, доцент Колєватова А. В.

Миколаїв 2024

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ

Факультет економічних наук
Кафедра менеджменту
Ступінь вищої освіти: магістр
Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Т.в.о.завідувача кафедри менеджменту
_____ канд.екон.наук,
доцент Дранус Л. С.
“ ____ ” _____ 20__ року

З А В Д А Н Я
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Сорочан В.С.

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема дипломної роботи: Управління ефективністю суб'єктів господарювання д-р. екон. наук, доцент Лункіна Т. І.

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

затвержені наказом вищого навчального закладу від “ ____ ” _____

2. Строк подання студентом дипломної роботи 6 грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до дипломної роботи: фінансова звітність, дані офіційних сайтів аналітичних порталів, статистичні збірники, науково-практичні та теоретико-методичні роботи вітчизняних і зарубіжних вчених.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Поняття та значення ефективності у господарській діяльності, класифікація та показники ефективності управління підприємством, основні підходи до оцінки ефективності суб'єктів господарювання, методика оцінювання ефективності управління підприємством, загальна характеристика підприємства «Рошен», аналіз фінансової діяльності підприємства, оцінка ефективності управлінських процесів на підприємстві, автоматизація виробничих процесів на підприємстві, розробка програми мотивації та преміювання працівників.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Ключові аспекти поняття ефективності, ключові критерії ефективності господарської діяльності, основні аспекти ефективності господарської діяльності, основні напрямки управління суб'єктами господарювання, аналіз організаційно-економічної діяльності Рошен, аналіз основної продукції Рошен, аналіз активів підприємства за 2021-2023 рр., аналіз пасивів підприємства за 2021-2023 рр., аналіз фінансових результатів підприємства за 2021-2023 рр., аналіз елементів операційних витрат підприємства за 2021-2023 рр., показники ліквідності та фінансової стійкості підприємства, показники рентабельності та ефективності підприємства, загальна фінансова характеристика підприємства, SWOT-аналіз підприємства, PEST-аналіз підприємства, основні етапи автоматизації виробничих процесів на підприємстві, фінансовий прорахунок витрат на впровадження автоматизації виробництва для компанії Roshen, програма премій та бонусів для працівників

підприємства Рошен, аналіз зміни зарплати працівників Рошен після впровадження програми мотивації.

6. Консультанти розділів дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ	Доктор. екон. наук, доцент Лункіна Т. І.		
РОЗДІЛ II. МЕТОДИКА ТА ОЦІНКА ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ	Доктор. екон. наук, доцент Лункіна Т. І.		
РОЗДІЛ III. АНАЛІЗ СТАНУ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»»	Доктор. екон. наук, доцент Лункіна Т. І.		
РОЗДІЛ IV. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ «РОШЕН»	Доктор. екон. наук, доцент Лункіна Т. І.		

7. Дата видачі завдання 03 вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів дипломної роботи	Примітка
1	Затвердження теми і призначення наукового керівника	Вересень 2024	Виконано
2	Підготовка дослідницької пропозиції	вересень 2024	Виконано
3	Побудова плану дослідження (вступ мета та завдання дослідження)	Вересень 2024	Виконано
4	Огляд літератури та формування методології аналізу (огляд літератури та методологія дослідження) (текст статті, тези доповіді)	жовтень 2024	Виконано
5	Формування інформаційної бази дослідження та проведення емпіричного аналізу моделі (аналіз)	жовтень 2024	Виконано
6	Розробка та обґрунтування рекомендацій, підготовка висновків та дискусії (Результати та дискусія. Висновки.)	Листопад 2024	Виконано
7	Оформлення магістерської роботи та підготовка її до захисту	листопад – грудень 2024	Виконано

Студент _____ Сорочан В.С.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник дипломної роботи _____ д-р. екон. наук, доцент Лункіна Т. І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ	8
1.1. Поняття та значення ефективності у господарській діяльності	8
1.2. Класифікація та показники ефективності управління підприємством	14
РОЗДІЛ II. МЕТОДИКА ТА ОЦІНКА ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ	20
2.1. Основні підходи до оцінки ефективності суб'єктів господарювання	20
2.2. Methodика оцінювання ефективності управління підприємством	33
РОЗДІЛ III. АНАЛІЗ СТАНУ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»»	44
3.1. Загальна характеристика підприємства «Рошен»	44
3.2. Аналіз фінансової діяльності підприємства	53
3.3. Оцінка ефективності управлінських процесів на підприємстві	63
РОЗДІЛ IV. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ «РОШЕН»	76
4.1. Автоматизація виробничих процесів на підприємстві	76
4.2. Розробка програми мотивації та преміювання працівників	81
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена постійними змінами в умовах зовнішнього та внутрішнього середовища, зокрема в контексті глобалізації та цифровізації економіки. У сучасних умовах управління ефективністю підприємств є ключовим аспектом для досягнення конкурентних переваг і стабільного розвитку. Від ефективності управлінських рішень залежить не лише фінансова стабільність підприємства, але й його здатність адаптуватися до нових умов та інновацій.

Згідно з останніми науковими дослідженнями, концепція ефективності управління охоплює не тільки економічні показники, але й соціальні та екологічні аспекти діяльності. Відповідно, аналіз ефективності діяльності підприємства повинен включати широкий спектр факторів, що дозволяють оцінити його адаптивність до змін, рівень інноваційної діяльності та стійкість до зовнішніх викликів. Пошук нових підходів до вимірювання та управління ефективністю стає особливо важливим в умовах змін клімату, економічної нестабільності та технічних революцій, що вимагає постійного перегляду стратегій управління для забезпечення стійкості підприємств.

Таким чином, актуальність дослідження полягає в потребі розробки методик, які дозволяють ефективно оцінювати діяльність суб'єктів господарювання, визначати ключові фактори їх успіху і розробляти рекомендації для удосконалення управлінських процесів.

Метою дослідження є розробка рекомендацій щодо удосконалення управління ефективністю суб'єктів господарювання, зокрема на прикладі підприємства «Рошен», шляхом застосування сучасних методів оцінки та вдосконалення управлінських процесів. Реалізація цієї мети передбачала **розв'язання таких завдань:**

1. Аналіз поняття та значення ефективності в господарській діяльності.
2. Класифікація показників ефективності управління підприємством.

3. Оцінка основних підходів до оцінки ефективності діяльності підприємств.

4. Аналіз ефективності управлінських процесів на прикладі ТОВ «Рошен».

5. Розробка рекомендацій для удосконалення управлінських процесів та автоматизації виробничих операцій підприємства «Рошен».

Об'єкт дослідження: процеси управління ефективністю діяльності суб'єктів господарювання, що включають в себе різноманітні етапи оцінки, аналізу та удосконалення управлінських практик на підприємствах.

Предмет дослідження: методи оцінки ефективності управління на підприємствах, зокрема на прикладі ТОВ «Рошен», а також розробка рекомендацій щодо удосконалення управлінських процесів та автоматизації виробництва для підвищення загальної ефективності підприємства.

Гіпотеза дослідження полягає в тому, що впровадження сучасних методів оцінки та удосконалення управлінських процесів на підприємствах, таких як автоматизація виробничих процесів і розробка ефективних мотиваційних програм для працівників, дозволить значно підвищити ефективність господарської діяльності суб'єктів господарювання, зокрема на прикладі ТОВ «Рошен».

Методи дослідження включають:

1. Метод аналізу теоретичних джерел – вивчення теоретичних основ і концепцій, що визначають ефективність управлінських процесів.

2. Метод порівняльного аналізу підходів до оцінки ефективності управління – порівняння різних моделей та методів оцінки ефективності в управлінні підприємствами.

3. Метод аналізу фінансової звітності – дослідження фінансових результатів для визначення рівня ефективності управлінських процесів підприємства.

4. Метод розробки рекомендацій на основі практик інших підприємств – використання досвіду успішних підприємств для створення рекомендацій щодо підвищення ефективності управління.

Наукова новизна дослідження полягає в аналізі ефективності діяльності приватного акціонерного товариства «Київська кондитерська фабрика «Рошен»», що включає оцінку фінансових показників і управлінських процесів підприємства. Особливу увагу приділено пропозиціям щодо удосконалення автоматизації виробничих процесів та розробки програми мотивації і преміювання працівників для підвищення ефективності управління. Розроблені рекомендації мають практичне значення для покращення управлінських стратегій і підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного ринку.

Структура кваліфікаційної роботи включає чотири основних розділи, в яких розглядаються теоретичні аспекти управління ефективністю суб'єктів господарювання, методика та оцінка ефективності управлінських процесів, аналіз стану ефективності на прикладі підприємства "Рошен", а також пропозиції щодо удосконалення управління ефективністю на цьому підприємстві. Загальний обсяг роботи складає 80 сторінок, в ній міститься 16 таблиць, 2 рисунки.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Поняття та значення ефективності у господарській діяльності

Ефективність господарської діяльності є фундаментальним поняттям у теорії управління підприємствами, оскільки відображає здатність організації досягати встановлених цілей із мінімальними витратами ресурсів. Загалом під ефективністю у господарській діяльності розуміють здатність підприємства забезпечити раціональне використання економічних ресурсів (капіталу, праці, часу) для досягнення економічної вигоди та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Це поняття має широкий спектр тлумачень, що залежить від конкретного аспекту діяльності, до якого воно застосовується. Ефективність у господарюванні також тісно пов'язана з продуктивністю, рентабельністю, фінансовою стабільністю, конкурентоспроможністю та стійкістю підприємства.

Ефективність господарської діяльності може бути визначена як відношення отриманих результатів до витрат ресурсів [1]. Тобто, вона характеризується здатністю підприємства досягати максимальних результатів із мінімальними затратами або, навпаки, мінімізувати витрати для досягнення певного рівня результатів. Відповідно, поняття ефективності не може бути однозначно визначене, адже воно є багатогранним і залежить від ряду факторів. Ключові аспекти поняття ефективності відображено на рисунку 1.1.

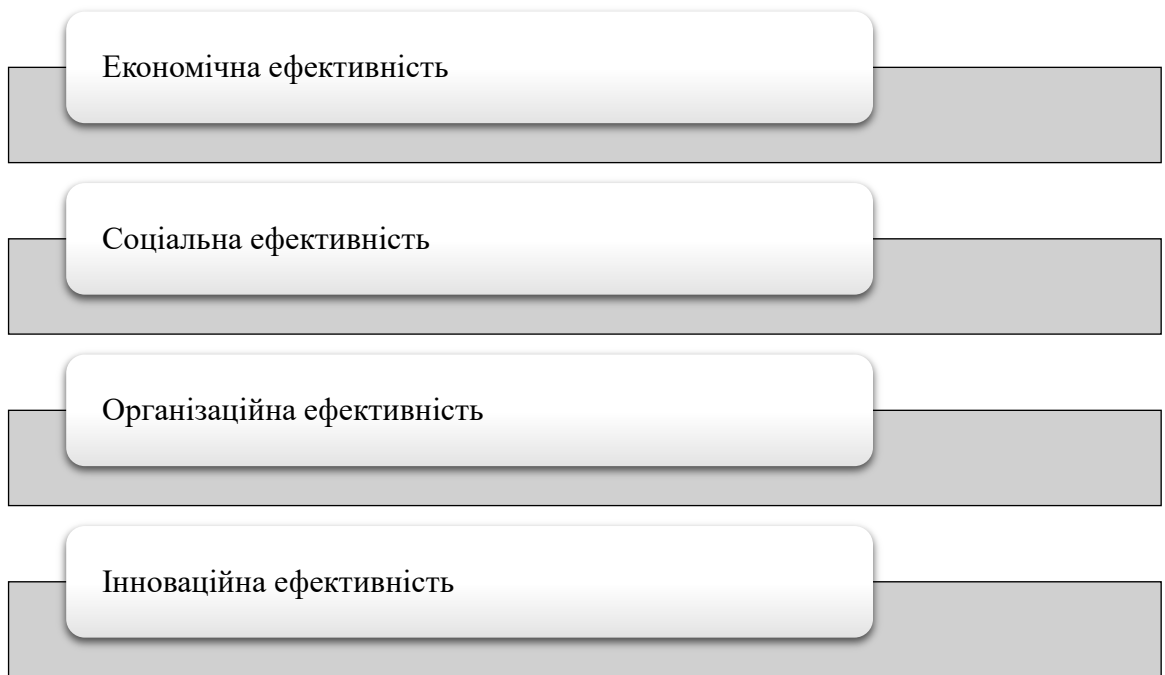


Рис. 1.1. Ключові аспекти поняття ефективності

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів [2, 3, 4]

1. Економічна ефективність. Економічна ефективність визначається відношенням фінансового результату до затрат ресурсів, використаних для його досягнення. Це основний критерій, який використовується для оцінки загального фінансового стану підприємства. Показники економічної ефективності, як правило, включають чистий прибуток, рентабельність активів і капіталу, продуктивність праці та інші економічні показники.

2. Соціальна ефективність. Цей аспект ефективності пов'язаний із впливом підприємницької діяльності на суспільство. Соціальна ефективність оцінюється за такими показниками, як створення нових робочих місць, покращення умов праці, екологічна відповідальність і соціальна відповідальність бізнесу.

3. Організаційна ефективність. Це здатність підприємства досягати своїх цілей, забезпечуючи оптимальне функціонування організаційних структур, процесів та управлінських систем. Висока організаційна ефективність забезпечує злагодженість у роботі різних відділів і підрозділів підприємства, що є запорукою загальної ефективності компанії.

4. Інноваційна ефективність. Вона визначається здатністю підприємства впроваджувати нові технології, продукти та процеси для підвищення своєї конкурентоспроможності. Інноваційна ефективність є важливим фактором у сучасних умовах ринкової економіки, оскільки підприємства, які здатні швидко адаптуватися до змін і впроваджувати нововведення, мають перевагу над конкурентами.

Ефективність є основним критерієм успішності функціонування підприємства. Вона є визначальним чинником його конкурентоспроможності на ринку, а також здатності до довгострокового розвитку.

Підвищення ефективності господарської діяльності дозволяє підприємствам (рис. 1.2):



Рис. 1.2. Ключові критерії ефективності господарської діяльності

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів [5-8]

1. Зменшити витрати. Раціональне використання ресурсів забезпечує мінімізацію витрат на виробництво та обслуговування, що дозволяє підприємству знижувати ціни або підвищувати прибуток.

2. Підвищити продуктивність праці. Ефективніші процеси і технології сприяють зростанню продуктивності праці, що підвищує загальну продуктивність підприємства.

3. Збільшити прибутковість. Висока економічна ефективність дозволяє отримати максимальний прибуток при мінімальних витратах, що є ключовим показником фінансового успіху компанії.

4. Підвищити конкурентоспроможність. Підприємства, які ефективно використовують ресурси і постійно підвищують свою продуктивність, стають більш конкурентоспроможними на ринку, що дозволяє їм розширювати свою ринкову частку.

5. Забезпечити стійкий розвиток. Підприємства, що мають високий рівень ефективності, здатні успішно функціонувати в умовах економічної нестабільності та змін зовнішнього середовища. Стійкий розвиток є важливим чинником для забезпечення тривалої присутності на ринку.

Ефективність господарювання може бути оцінена за кількома основними аспектами (рис. 1.3):

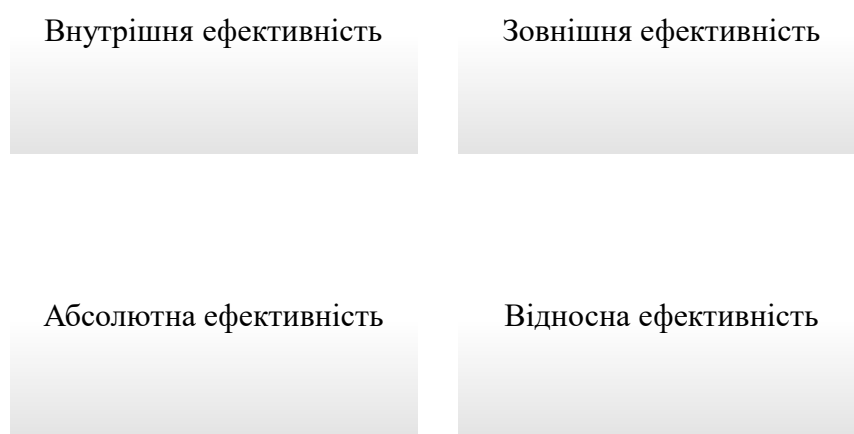


Рис. 1.3. Основні аспекти ефективності господарської діяльності

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів [5, 9, 10]

1. Внутрішня ефективність – це здатність підприємства забезпечувати раціональне використання внутрішніх ресурсів для досягнення найкращих

результатів у межах організації. Вона включає ефективність виробничих процесів, управлінських рішень, використання праці та капіталу.

2. Зовнішня ефективність – визначається впливом діяльності підприємства на зовнішнє середовище: конкурентоспроможність на ринку, взаємодія з контрагентами, екологічна відповідальність, участь у соціальних проектах.

3. Абсолютна ефективність – це загальний показник, що відображає співвідношення між загальними результатами діяльності та сукупними затратами ресурсів. Цей показник допомагає підприємству оцінити загальну продуктивність діяльності на всіх етапах виробництва і збуту продукції.

4. Відносна ефективність – це порівняльний показник, що відображає ефективність діяльності підприємства в порівнянні з іншими підприємствами галузі або з результатами попередніх періодів. Відносна ефективність дає змогу визначити сильні та слабкі сторони підприємства і знайти можливості для підвищення ефективності.

Управління є ключовим елементом у забезпеченні ефективної діяльності підприємства. Ефективне управління включає планування, організацію, мотивацію і контроль за всіма аспектами діяльності підприємства. Керівництво має правильно організовувати роботу всіх структурних підрозділів, забезпечувати своєчасне впровадження нових технологій і рішень, аналізувати результати діяльності та вчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Підвищення ефективності суб'єктів господарювання є ключовим завданням для будь-якого підприємства, яке прагне досягти успіху в сучасних умовах ринку. Це вимагає комплексного підходу, що включає оптимізацію виробничих процесів, впровадження інновацій, розвиток людського капіталу та ефективне управління фінансами. Кожен з цих напрямків має свої особливості та приклади успішного застосування. Оптимізація виробничих процесів дозволяє зменшити втрати часу, матеріалів

і енергії, що безпосередньо впливає на зниження витрат і підвищення продуктивності.

Впровадження інновацій сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства за рахунок використання нових технологій та методів управління. Розвиток людського капіталу забезпечує підвищення кваліфікації працівників, що сприяє їх продуктивності та креативності. Управління фінансами дозволяє ефективно використовувати фінансові ресурси для підтримки операційної діяльності та інвестування у розвиток бізнесу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Основні напрямки управління суб'єктами господарювання

Напрямок управління	Опис	Приклади
Оптимізація виробничих процесів	Поліпшення організації роботи на всіх етапах виробництва, зменшення витрат часу, матеріалів і енергії.	Впровадження системи “Lean Manufacturing” для зменшення витрат і підвищення ефективності.
Впровадження інновацій	Використання нових технологій та методів управління для підвищення продуктивності і зниження витрат.	Автоматизація виробничих процесів за допомогою робототехніки та ІТ-рішень.
Розвиток людського капіталу	Навчання та підвищення кваліфікації працівників, що сприяє підвищенню їх продуктивності та креативності.	Проведення тренінгів та семінарів для працівників, впровадження програм наставництва.
Управління фінансами	Забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів для підтримки операційної діяльності, інвестування у розвиток і розширення бізнесу.	Використання системи бюджетування та фінансового планування для контролю витрат і доходів.

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів [11, 12, 13]

Підвищення ефективності суб'єктів господарювання вимагає комплексного підходу, що включає оптимізацію виробничих процесів, впровадження інновацій, розвиток людського капіталу та ефективне управління фінансами. Кожен з цих напрямків має свої особливості та приклади успішного застосування, що дозволяє підприємствам досягати високих результатів у своїй діяльності.

Оптимізація виробничих процесів дозволяє зменшити втрати і підвищити продуктивність, впровадження інновацій сприяє підвищенню конкурентоспроможності, розвиток людського капіталу забезпечує підвищення кваліфікації працівників, а ефективне управління фінансами дозволяє раціонально використовувати фінансові ресурси. Таким чином, комплексний підхід до управління підприємством є ключем до його успіху в сучасних умовах ринку.

1.2. Класифікація та показники ефективності управління підприємством

Управління ефективністю підприємства є складною багатофакторною системою, яка потребує оцінки з різних точок зору. Для чіткішого розуміння й контролю за результатами діяльності підприємства важливо класифікувати ефективність за певними ознаками та визначити відповідні показники, що дозволяють об'єктивно оцінити досягнення конкретних цілей. Класифікація ефективності управління дозволяє виділити ключові аспекти, які впливають на роботу підприємства, і оцінити їх вплив на загальний результат.

Класифікація ефективності управління підприємством базується на ряді критеріїв, які відображають різні аспекти діяльності підприємства. Основними критеріями класифікації є:

1. За рівнями управління [14]:

– Загальноекономічна ефективність. Вона охоплює всі рівні діяльності підприємства, від виробничих процесів до фінансових результатів. Загальноекономічна ефективність включає оцінку фінансових, виробничих та управлінських показників.

– Операційна ефективність. Операційна ефективність оцінює результати діяльності підприємства на рівні виконання поточних бізнес-процесів. Вона

спрямована на аналіз виробничих, маркетингових, збутових і логістичних операцій підприємства.

– Стратегічна ефективність. Вона визначає здатність підприємства досягати довгострокових цілей. Стратегічна ефективність залежить від правильно обраної стратегії розвитку та здатності підприємства пристосовуватися до змін на ринку.

2. За об'єктами оцінки:

– Фінансова ефективність. Ця категорія оцінює, наскільки ефективно підприємство управляє своїми фінансовими ресурсами. Основні показники тут – рентабельність, ліквідність, фінансова стійкість, коефіцієнти оборотності [15].

– Виробнича ефективність. Оцінка цього аспекту стосується того, наскільки ефективно підприємство використовує виробничі потужності, ресурси, персонал і технології для досягнення максимального результату при мінімальних витратах.

– Маркетингова ефективність. Ця категорія оцінює здатність підприємства створювати конкурентні переваги, розвивати ринок збуту та збільшувати частку ринку.

– Соціальна ефективність. Соціальна ефективність відображає вплив діяльності підприємства на суспільство, включаючи створення робочих місць, дотримання соціальних стандартів та екологічну відповідальність.

3. За типом результатів:

– Економічна ефективність. Вона включає показники, які відображають співвідношення витрат і результатів, тобто прибутковість підприємства, окупність інвестицій, продуктивність праці.

– Неefективні показники (відносна ефективність). До цієї категорії належать показники, що оцінюють невикористані можливості підприємства у порівнянні з конкурентами чи очікуваними результатами.

4. За часовим періодом:

– Поточна ефективність. Вона оцінюється на короткостроковому періоді та відображає результати поточної діяльності підприємства за певний період (квартал, рік) [16].

– Перспективна ефективність. Оцінюється в довгостроковій перспективі й відображає здатність підприємства досягати стратегічних цілей та зберігати стабільний розвиток у майбутньому.

Показники ефективності управління підприємством є основними інструментами, які використовуються для оцінки діяльності підприємства в різних аспектах. Вони можуть бути фінансовими, операційними, організаційними та соціальними. Кожен з цих показників відображає певний аспект ефективності та допомагає керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення.

1. Фінансові показники:

– Рентабельність – один з основних показників ефективності, що відображає прибутковість діяльності підприємства. Визначається як відношення чистого прибутку до активів, власного капіталу або виручки підприємства [17].

– Коефіцієнт фінансової стійкості – визначає частку власних коштів підприємства в загальній структурі фінансування. Висока фінансова стійкість свідчить про незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

– Коефіцієнт оборотності активів – відображає швидкість обігу активів підприємства протягом певного періоду. Висока оборотність вказує на ефективне використання ресурсів [17].

2. Виробничі показники:

– Продуктивність праці – визначається кількістю продукції, виробленої одним працівником за певний період. Висока продуктивність свідчить про ефективне використання робочої сили.

– Енергоефективність – показує, наскільки раціонально підприємство використовує енергетичні ресурси у виробничих процесах.

– Фондовіддача – характеризує ефективність використання основних виробничих фондів. Визначається як відношення обсягу виробленої продукції до вартості основних фондів [17].

3. Операційні показники:

– Собівартість продукції – це загальна сума витрат на виробництво та реалізацію продукції. Зниження собівартості свідчить про підвищення операційної ефективності.

– Час виконання замовлення – показує, як швидко підприємство здатне виконувати замовлення клієнтів, що важливо для підвищення конкурентоспроможності.

– Рівень запасів – визначає ефективність управління складськими запасами. Підприємство повинно зберігати оптимальний рівень запасів, щоб уникнути надмірних витрат або дефіциту продукції.

4. Організаційні показники:

– Рівень плинності кадрів – показник, що визначає стабільність персоналу підприємства. Висока плинність кадрів може свідчити про проблеми в управлінні персоналом [18].

– Кількість нових працівників – вказує на розширення або скорочення штату підприємства, що впливає на ефективність його управління.

5. Маркетингові показники:

– Частка ринку – відображає, наскільки ефективно підприємство використовує свої маркетингові ресурси для збільшення обсягу продажів.

– Лояльність клієнтів – показник, що відображає ступінь задоволеності клієнтів та їх готовність повторно звертатися до підприємства.

6. Соціальні показники:

– Створення нових робочих місць – відображає здатність підприємства розвиватися і позитивно впливати на соціально-економічну ситуацію [19].

– Екологічна відповідальність – цей показник демонструє, наскільки ефективно підприємство дотримується екологічних стандартів і вимог.

Показники ефективності управління підприємством відіграють вирішальну роль у забезпеченні ефективності функціонування підприємства, оскільки вони дозволяють керівникам надавати оцінку результативності всіх бізнес-процесів. Вони забезпечують основу для прийняття рішень на різних рівнях управління, від оперативного контролю до стратегічного планування. За допомогою систематичного моніторингу та аналізу показників ефективності керівники можуть своєчасно виявляти проблеми, приймати обґрунтовані управлінські рішення та адаптувати стратегії підприємства відповідно до змін зовнішнього середовища.

Однією з основних функцій показників ефективності є можливість визначити сильні та слабкі сторони підприємства. Завдяки аналізу фінансових, операційних, виробничих і соціальних показників можна виявити вузькі місця в діяльності підприємства, де можливі втрати ресурсів або неефективне використання активів. Це дозволяє оптимізувати використання ресурсів, мінімізувати витрати та підвищувати рентабельність діяльності.

Показники також є важливим інструментом для оцінки досягнення стратегічних цілей підприємства. Керівники можуть відслідковувати прогрес у виконанні планів, порівнювати фактичні результати з очікуваними та приймати коригувальні заходи у разі відхилень. Це особливо важливо в умовах швидкозмінного ринку, де необхідність швидкого реагування на зміни є ключовим фактором успішного функціонування підприємства.

Крім того, показники ефективності допомагають підтримувати зворотний зв'язок між різними підрозділами підприємства. Наприклад, показники виробничої ефективності можуть інформувати про результати роботи виробничих ліній, тоді як маркетингові показники відображають ефективність просування продукції на ринку. Цей зворотний зв'язок сприяє кращій координації дій між підрозділами і забезпечує синергію в досягненні загальних цілей підприємства.

Класифікація та показники ефективності управління підприємством є основою для ефективного контролю й управління результатами діяльності суб'єктів господарювання. Вони дозволяють оцінити як короткострокові, так і довгострокові результати діяльності підприємства, а також приймати стратегічні рішення, що спрямовані на покращення його конкурентоспроможності. Показники ефективності надають керівникам інструменти для моніторингу діяльності та прийняття рішень, які забезпечують стійке зростання й адаптацію до змінних умов ринку.

РОЗДІЛ II. МЕТОДИКА ТА ОЦІНКА ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ

2.1. Основні підходи до оцінки ефективності суб'єктів господарювання

Оцінка ефективності суб'єктів господарювання є ключовим елементом управління, оскільки вона дозволяє визначати ступінь досягнення цілей підприємства, а також виявляти резерви для підвищення його продуктивності. Існує декілька основних підходів до оцінки ефективності діяльності підприємств, кожен з яких має свої переваги та недоліки. Вибір методу оцінки часто залежить від специфіки діяльності підприємства, його галузі, фінансових можливостей та стратегічних цілей.

1. Фінансовий підхід

Фінансовий підхід є одним із фундаментальних методів оцінки ефективності діяльності суб'єктів господарювання, оскільки він базується на об'єктивних даних фінансової звітності, які надають можливість вимірювати та порівнювати результати діяльності підприємства. За допомогою цього підходу керівники отримують можливість оцінити фінансовий стан підприємства, його платоспроможність, прибутковість і здатність генерувати доходи, використовуючи обмежені ресурси. Основними елементами фінансового підходу є аналіз рентабельності, ліквідності, платоспроможності та обіговості капіталу, що дозволяє здійснювати як комплексну, так і порівняльну оцінку фінансової ефективності.

Рентабельність є важливим показником, який використовується для оцінки здатності підприємства створювати прибуток у співвідношенні до вкладених ресурсів. Вона має декілька ключових аспектів, серед яких найпоширенішими є рентабельність активів, продажів і власного капіталу [20].

– Рентабельність активів (ROA, Return on Assets) вимірює прибуток, який підприємство отримує від усіх активів, незалежно від джерела їх фінансування. ROA дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів підприємства для генерування прибутку та дає можливість порівнювати результати діяльності підприємства з іншими суб'єктами у галузі.

– Рентабельність продажів (ROS, Return on Sales) показує, який відсоток прибутку припадає на кожну одиницю продажів. Цей показник є важливим індикатором ефективності операційної діяльності підприємства, оскільки він свідчить про здатність контролювати витрати та отримувати прибуток від продажів [21].

– Рентабельність власного капіталу (ROE, Return on Equity) вимірює дохідність власного капіталу, вкладеного у підприємство. ROE є важливим показником для інвесторів, оскільки відображає дохід, який вони можуть отримати на вкладений капітал, і допомагає оцінити ефективність управління ресурсами з боку керівництва підприємства.

Показники рентабельності дозволяють оцінити фінансовий успіх підприємства, його здатність створювати цінність для власників, а також допомагають визначити конкурентні позиції на ринку. Однак рентабельність сама по собі не надає повної картини фінансової стабільності, оскільки не враховує інші фінансові аспекти, такі як здатність підприємства виконувати свої зобов'язання перед кредиторами.

Ліквідність є ще одним важливим аспектом фінансового підходу, який відображає здатність підприємства виконувати свої зобов'язання за рахунок наявних активів. Основні показники ліквідності – коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт абсолютної ліквідності – допомагають визначити, наскільки підприємство готове до фінансових викликів [22].

– Коефіцієнт поточної ліквідності показує співвідношення поточних активів до поточних зобов'язань і є важливим індикатором здатності

підприємства забезпечувати фінансову стабільність у короткостроковому періоді. Високий коефіцієнт свідчить про достатність активів для покриття поточних зобов'язань, проте надто високі показники можуть вказувати на недостатнє використання оборотних активів.

– Коефіцієнт швидкої ліквідності відображає здатність підприємства погасити короткострокові зобов'язання без урахування запасів, оскільки запаси можуть бути менш ліквідними активами. Цей показник є більш суворим тестом на ліквідність і вважається більш достовірним у випадках, коли підприємство може зіткнутися з раптовими фінансовими труднощами.

– Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує співвідношення найбільш ліквідних активів (грошові кошти та еквіваленти) до поточних зобов'язань. Цей коефіцієнт відображає найвищу міру ліквідності, оскільки враховує лише грошові кошти та активи, які можуть бути швидко перетворені в гроші.

Показники ліквідності є важливими для розуміння фінансової стійкості підприємства та його здатності покривати короткострокові зобов'язання. Вони відіграють особливу роль у забезпеченні надійності підприємства перед партнерами та кредиторами, оскільки дозволяють своєчасно виявляти можливі ризики, пов'язані з недостатньою кількістю обігових активів [23].

Платоспроможність підприємства відображає його здатність покривати довгострокові зобов'язання та зберігати фінансову стійкість упродовж тривалого часу. Ключовим показником платоспроможності є коефіцієнт автономії, який показує частку власного капіталу у загальних активах підприємства. Додатково аналізується коефіцієнт заборгованості, який вказує на співвідношення боргових зобов'язань до власного капіталу.

– Коефіцієнт автономії дозволяє оцінити рівень фінансової незалежності підприємства. Високий рівень автономії означає, що підприємство здатне покривати свої борги власними активами, що позитивно впливає на його кредитоспроможність.

– Коефіцієнт заборгованості допомагає визначити рівень ризику, пов'язаного з використанням позикових коштів. Підвищений рівень

заборгованості може свідчити про високий рівень ризику і залежність підприємства від зовнішнього фінансування.

Аналіз платоспроможності є критично важливим для інвесторів та кредиторів, які бажають знизити свої ризики шляхом оцінки здатності підприємства погашати довгострокові зобов'язання. Недостатня платоспроможність може вказувати на фінансову нестабільність підприємства і ризик банкрутства [24].

Обіговість капіталу є показником швидкості, з якою підприємство перетворює свої активи у доходи. Вона є індикатором ефективності використання ресурсів підприємства та включає показники обіговості активів, обіговості запасів та обіговості дебіторської заборгованості.

1. Обіговість активів вимірює кількість доходів, які генерує підприємство за рахунок своїх активів. Висока обіговість активів свідчить про ефективне використання активів для отримання доходу, що є ознакою високої операційної ефективності підприємства [22].

2. Обіговість запасів відображає кількість разів, за яку підприємство продає свої запаси протягом періоду. Висока обіговість запасів означає, що підприємство може швидко реалізувати свої товари та підтримувати оптимальний рівень запасів, що мінімізує витрати на зберігання.

3. Обіговість дебіторської заборгованості показує, наскільки швидко підприємство отримує платежі від своїх клієнтів. Висока обіговість дебіторської заборгованості означає ефективне управління розрахунками з клієнтами та знижує ризик виникнення проблем з ліквідністю [22].

Аналіз обіговості капіталу є важливим для підприємств, які прагнуть підвищити швидкість обігу своїх активів та отримати максимальний дохід з мінімальними витратами на утримання запасів. Він дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для генерування доходів.

2. Економічний підхід

Економічний підхід до оцінки ефективності діяльності суб'єктів господарювання є фундаментальним методом, який орієнтований на вимірювання економічних результатів у контексті використаних ресурсів. Цей підхід дозволяє здійснювати систематичний аналіз рівня ефективності, досягнутого підприємством за допомогою тих чи інших ресурсів, що особливо важливо для прийняття управлінських рішень та оптимізації діяльності. Основними показниками, які визначають ефективність економічного підходу, є продуктивність праці, капіталовіддача, матеріаловіддача та фондівіддача, що забезпечують багатогранний аналіз продуктивності [25].

– Продуктивність праці відображає рівень результативності людських ресурсів, тобто кількість продукції, що може бути виготовлена за одиницю часу. Цей показник дозволяє виміряти ефективність використання персоналу та впливає на загальну результативність підприємства, оскільки, в кінцевому підсумку, продуктивність праці визначає обсяги виробництва та доходи підприємства [26].

Розрахунок продуктивності праці здійснюється за допомогою співвідношення обсягів випущеної продукції до витрачених трудових ресурсів. Висока продуктивність праці є свідченням високої кваліфікації працівників, ефективної організації робочого процесу та оптимального розподілу трудових ресурсів. Проте низький рівень цього показника може вказувати на недостатнє навчання персоналу, неефективну організацію праці або застарілі методи виробництва.

Продуктивність праці може також аналізуватися з огляду на певні показники, такі як кількість відпрацьованих годин або обсяг випущеної продукції за певний період. Це дозволяє виявити, як ефективно підприємство використовує робочу силу та які резерви можна задіяти для підвищення ефективності. У сучасному бізнес-середовищі, де людські ресурси є важливим активом, продуктивність праці стає критично важливим індикатором, який прямо впливає на фінансові результати підприємства.

– Капіталовіддача є одним із ключових показників економічного підходу, який оцінює, наскільки ефективно підприємство використовує вкладений капітал для досягнення економічного результату. Цей показник відображає співвідношення між отриманим доходом та витратами на інвестиції у виробничий капітал і дозволяє виміряти результативність фінансових вкладень [27].

Висока капіталовіддача свідчить про те, що підприємство отримує значний дохід у порівнянні з обсягом вкладеного капіталу, що може бути результатом ефективного управління, грамотного розподілу інвестицій або впровадження нових технологій. З іншого боку, низька капіталовіддача може свідчити про те, що інвестиції не приносять очікуваного результату, що може бути спричинено недостатнім плануванням або неправильною стратегією інвестування.

Окрім того, аналіз капіталовіддачі дозволяє підприємству приймати більш обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів та оптимізації витрат. За допомогою цього показника керівництво може визначити доцільність певних капіталовкладень та оцінити, чи доцільно продовжувати інвестувати у певні напрями виробництва. Таким чином, капіталовіддача є важливим індикатором, який дозволяє зберігати стабільність підприємства у довгостроковій перспективі, забезпечуючи його фінансову стійкість.

– Матеріаловіддача є показником, що відображає ефективність використання матеріальних ресурсів підприємства, тобто співвідношення між обсягом виробленої продукції та витратами на матеріальні ресурси. Це дозволяє оцінити, наскільки оптимально підприємство використовує матеріальні ресурси для досягнення максимального обсягу виробництва.

Показник матеріаловіддачі є надзвичайно важливим у галузях із високим рівнем матеріальних витрат, таких як виробництво та будівництво. Висока матеріаловіддача свідчить про те, що підприємство мінімізує витрати на матеріали, забезпечуючи при цьому високий обсяг виробництва. Це може

бути результатом оптимізації процесів постачання, вдосконалення виробничих технологій або ефективного управління запасами.

На практиці матеріаловіддача може бути підвищена за рахунок таких заходів, як впровадження нових технологій, раціональне використання матеріалів, підвищення контролю над виробничими процесами або заміна дорогих матеріалів на більш економічні альтернативи. Аналіз матеріаловіддачі дозволяє виявити неефективні процеси у виробництві та запобігти надмірним витратам, що допомагає зберегти конкурентоспроможність підприємства на ринку.

– Фондовіддача є показником, що дозволяє вимірювати ефективність використання основних засобів підприємства, тобто обсяг виробленої продукції у співвідношенні до вартості основних фондів. Висока фондовіддача свідчить про ефективне використання основних засобів, що є важливим для підприємств, які мають значні витрати на обслуговування та амортизацію основних фондів [25].

Для підвищення фондовіддачі підприємства можуть впроваджувати заходи з оптимізації використання виробничого обладнання, модернізації виробничих потужностей або впровадження інноваційних технологій. Важливим аспектом є також контроль за амортизацією основних засобів, оскільки застаріле обладнання може збільшувати витрати на обслуговування та знижувати ефективність виробництва.

Аналіз фондовіддачі дає можливість виявити слабкі місця у використанні основних засобів і забезпечити оптимальний рівень витрат на їхнє обслуговування. Це також дозволяє підприємству знижувати витрати на виробництво та підвищувати рентабельність своєї діяльності, що є ключовим для досягнення стратегічних цілей.

3. Виробничий підхід

Виробничий підхід є одним із основних підходів до оцінки ефективності підприємства, особливо актуальним для компаній, що займаються виробництвом матеріальних благ. Цей підхід ґрунтується на аналізі

ефективності використання виробничих ресурсів, організації процесів і результативності виробничих потужностей, що є визначальним фактором конкурентоспроможності підприємства. Основною метою виробничого підходу є досягнення максимальної продуктивності з мінімальними витратами при високій якості продукції.

– Продуктивність обладнання є важливим індикатором ефективності виробничих процесів, який відображає обсяг продукції, що може бути виготовлений за певний період за допомогою наявного обладнання. Цей показник є критично важливим для підприємств, що володіють значним обсягом основних фондів, оскільки він дозволяє визначити, наскільки повно і ефективно використовується наявне устаткування. Підвищення продуктивності обладнання зазвичай досягається за рахунок оптимізації виробничих процесів, модернізації обладнання або вдосконалення методів обслуговування і ремонту [28].

Розрахунок продуктивності обладнання часто проводиться шляхом співвідношення обсягу виробленої продукції до часу роботи обладнання або обсягу ресурсів, витрачених на його функціонування. Цей показник дозволяє визначити ефективність використання технічних ресурсів і виявити фактори, що можуть спричиняти простой або перевантаження обладнання. Висока продуктивність обладнання є результатом раціонального планування, що дозволяє забезпечити безперервність виробничого процесу та знизити витрати на обслуговування.

На практиці підвищення продуктивності обладнання є важливим завданням для управління, оскільки дозволяє значно знизити витрати на виробництво. Підприємства можуть інвестувати в новітні технології або використовувати заходи для підвищення ефективності існуючого обладнання. Таким чином, продуктивність обладнання є базовим показником, що визначає ефективність виробництва та конкурентні переваги підприємства.

– Витрати на виробництво є сукупністю всіх витрат, які підприємство несе під час виготовлення продукції або надання послуг, і включають матеріальні витрати, витрати на оплату праці, амортизаційні відрахування, витрати на енергію, логістику та інші статті витрат. Оптимізація виробничих витрат є ключовим завданням, яке дозволяє підвищити рентабельність підприємства та забезпечити конкурентоспроможність на ринку [29].

Одним із головних методів зниження виробничих витрат є впровадження принципів ощадливого виробництва (lean production), яке передбачає зменшення витрат на всіх етапах виробничого процесу. Це досягається завдяки чіткій організації робочого процесу, використанню оптимальних методів управління запасами та раціональному розподілу ресурсів. Важливим завданням також є скорочення надмірних витрат на енергію та матеріали, що дозволяє забезпечити екологічну сталість підприємства та знизити його виробничі витрати.

Оптимізація витрат на виробництво сприяє підвищенню рентабельності та зниженню собівартості продукції, що дозволяє підприємству забезпечити конкурентоспроможність на ринку та підвищити свою частку. Таким чином, управління виробничими витратами є невід’ємною складовою виробничого підходу до оцінки ефективності, що дозволяє підприємствам знизити собівартість продукції і підвищити свою гнучкість в умовах динамічного ринку.

– Відсоток відходів є показником, що дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує матеріальні ресурси, а також як часто виникають втрати у виробництві внаслідок дефектів або нераціонального використання сировини. Зниження відсотку відходів є одним із пріоритетів сучасного управління, оскільки дозволяє скоротити виробничі витрати та підвищити екологічність діяльності підприємства.

Зменшення обсягу відходів може бути досягнуто завдяки вдосконаленню технологій виробництва, що дозволяє оптимізувати використання матеріалів, або впровадженню систем контролю якості, які

мінімізують ризики дефектів та бракованої продукції. Підприємства, що приділяють значну увагу зниженню відсотка відходів, можуть знижувати свої витрати на сировину, підвищуючи таким чином рентабельність своєї діяльності [26].

Для підвищення ефективності використання ресурсів важливим є впровадження системи утилізації відходів або повторного використання матеріалів, що дозволяє зменшити екологічний вплив виробництва та сприяти стійкому розвитку підприємства. Таким чином, зниження відсотка відходів є важливим фактором у контексті виробничого підходу до оцінки ефективності, оскільки дозволяє оптимізувати виробничий процес та забезпечити стаке використання ресурсів.

– Виробничий підхід є особливо корисним для підприємств, що працюють у сфері виробництва товарів, де важливо забезпечити максимально ефективно використання виробничих потужностей та зниження витрат. Однак цей підхід може бути менш актуальним для підприємств у сфері послуг, де основний акцент робиться на якості обслуговування клієнтів, задоволенні їх потреб та інших нефінансових аспектах діяльності [30].

Для сервісних підприємств виробничий підхід може використовуватися для оцінки ефективності певних процесів, таких як організація роботи персоналу, управління запасами або оптимізація логістики. Проте основний фокус таких підприємств зосереджується на клієнтському обслуговуванні та забезпеченні високих стандартів якості послуг, що вимагає використання інших підходів до оцінки ефективності.

Таким чином, виробничий підхід є особливо корисним для підприємств, що займаються матеріальним виробництвом, де ефективність використання ресурсів та виробничих потужностей визначає рівень рентабельності та конкурентоспроможності. Водночас, у сфері послуг важливість виробничого підходу є обмеженою, оскільки основний акцент тут ставиться на нефінансових аспектах, таких як задоволеність клієнтів, репутація та якість обслуговування.

4. Маркетинговий підхід

Маркетинговий підхід є одним із центральних інструментів оцінки ефективності підприємства у сучасному бізнес-середовищі. Він ґрунтується на вивченні ринкової позиції компанії, її здатності утримувати конкурентну позицію, а також на аналізі задоволеності клієнтів і ступеня відповідності продукції чи послуг очікуванням споживачів. Цей підхід набуває особливого значення для підприємств, що працюють на ринках із високою конкуренцією, де важливу роль відіграють стабільні відносини з клієнтами та їхня прихильність до продукції [31].

– Частка ринку є одним із головних показників, що демонструє конкурентоспроможність підприємства на ринку. Вона визначається як відношення обсягу продажів продукції або послуг певного підприємства до загального обсягу продажів у відповідному ринковому сегменті. Висока частка ринку є ознакою сильної позиції на ринку та здатності компанії успішно протистояти конкурентам.

Оцінка частки ринку дозволяє підприємству зрозуміти свою позицію відносно основних конкурентів і визначити тенденції зміни попиту та вподобань споживачів. Висока частка ринку часто є результатом успішної маркетингової стратегії, що включає комплекс заходів з просування бренду, вдосконалення продукту та підвищення якості обслуговування. Підприємства, що володіють значною часткою ринку, можуть легше залучати нових клієнтів, утримуючи при цьому стабільний рівень доходів, що сприяє сталому зростанню бізнесу.

Частка ринку є важливим індикатором для оцінки маркетингової ефективності компанії, оскільки дозволяє отримати повну картину про конкурентну силу підприємства, його вміння відповідати на ринкові виклики та адаптуватися до змін попиту.

– Лояльність клієнтів є одним із ключових показників маркетингового підходу, що відображає ступінь прихильності споживачів до продукції або послуг підприємства. Лояльні клієнти роблять повторні покупки,

рекомендують бренд іншим та, як правило, не змінюють його на користь конкурентів. Лояльність є основою стабільного зростання обсягів продажів і зниження витрат на залучення нових клієнтів, оскільки підтримка відносин із наявними клієнтами зазвичай є менш витратною, ніж процес залучення нових споживачів [32].

Підприємства, що досягають високого рівня лояльності, мають низку переваг: їхні клієнти рідше переключуються на інші бренди, залишають позитивні відгуки та діляться інформацією про продукцію з іншими. Для підтримки лояльності важливо забезпечити високу якість продукції, надавати додаткові послуги, пропонувати знижки та програми лояльності. Аналіз лояльності клієнтів дозволяє виявити рівень довіри до бренду, яка є однією з головних складових успішної ринкової позиції підприємства.

– Індекс задоволеності споживачів (Customer Satisfaction Index, CSI) є важливим інструментом для оцінки якості обслуговування, відповідності продукції потребам ринку та загального рівня довіри клієнтів до бренду. Цей індекс оцінює рівень задоволеності споживачів за допомогою спеціально розроблених опитувань та анкет, у яких враховуються різні аспекти взаємодії клієнтів із підприємством: якість продукції, ціна, якість обслуговування, наявність гарантій та інше [33].

Високий індекс задоволеності споживачів є ознакою того, що продукція або послуги підприємства відповідають потребам і очікуванням клієнтів, що сприяє підвищенню їхньої лояльності. Оцінка цього показника є особливо важливою для підприємств у сферах, де якість обслуговування є критичною – наприклад, у сфері туризму, медичних послуг або ритейлу.

– Обсяги продажів є прямим відображенням успішності маркетингової стратегії підприємства, оскільки високий обсяг продажів свідчить про успішну адаптацію продукту до потреб ринку та вдалі заходи просування. Розглядаючи обсяги продажів як показник ефективності, підприємства можуть оцінити вплив маркетингових кампаній, акцій і знижок на кінцеві показники доходів.

Витрати на маркетинг також є важливим індикатором ефективності, оскільки вони дозволяють оцінити рентабельність маркетингових заходів. Оптимізація маркетингового бюджету є важливим завданням, яке дозволяє підприємству досягати бажаних результатів з мінімальними витратами. Високий рівень витрат на маркетинг може свідчити про те, що підприємство потребує постійного стимулювання попиту, тоді як низькі витрати за умови стабільного обсягу продажів є свідченням ефективної маркетингової стратегії [34].

Маркетинговий підхід надає підприємствам змогу аналізувати не лише внутрішні фактори, але й зовнішні, зокрема, споживчі вподобання, динаміку ринку та конкурентне середовище. Він дозволяє визначити ефективність взаємовідносин із клієнтами, що є особливо важливим у сучасних умовах, коли задоволеність клієнтів безпосередньо впливає на стійкість бізнесу та його позицію на ринку [35].

Маркетинговий підхід дозволяє підприємству:

- Визначати та адаптувати продукцію до актуальних потреб споживачів.
- Підвищувати якість обслуговування та сприяти зростанню рівня лояльності клієнтів.
- Оптимізувати витрати на маркетинг, забезпечуючи максимальну віддачу від інвестицій.
- Розуміти конкурентні переваги та адаптувати стратегії до змін ринку.

Оцінка ефективності суб'єктів господарювання є багатогранним процесом, який включає в себе різні підходи, кожен із яких має свою специфіку та переваги. Фінансовий підхід дозволяє оцінити фінансову стабільність і прибутковість підприємства, економічний — зосереджується на ефективності використання ресурсів, виробничий — оптимізує виробничі процеси, а маркетинговий — оцінює ринкову позицію і задоволення клієнтів. Використання різних підходів у комплексі дає можливість отримати повну картину ефективності діяльності підприємства та приймати обґрунтовані

управлінські рішення, спрямовані на підвищення продуктивності та конкурентоспроможності.

2.2. Методика оцінювання ефективності управління підприємством

Аналіз ефективності управління підприємствами є важливою складовою стратегічного планування та прийняття обґрунтованих рішень у бізнес-середовищі. Сучасні організації стикаються з численними викликами, такими як зростаюча конкуренція, зміни в економічному та політичному середовищі, а також постійна потреба в оптимізації ресурсів і підвищенні продуктивності. У зв'язку з цим, різноманітні аналітичні методи, такі як SWOT-, PEST-, GAP-, ABC-аналізи та бенчмаркінг, стають незамінними інструментами для оцінки сильних і слабких сторін підприємства, визначення зовнішніх факторів, що впливають на його діяльність, а також для ідентифікації можливостей і загроз. Ці методи дозволяють підприємствам не лише аналізувати поточний стан справ, а й розробляти стратегії для покращення результативності, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до змінюваних умов ринку.

1. SWOT-аналіз є одним з найпоширеніших та ефективних інструментів стратегічного планування, що використовується для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства. Його основною метою є створення комплексного огляду стратегії підприємства, визначення потенційних напрямків розвитку, а також ідентифікація ризиків, які можуть загрожувати досягненню бізнес-цілей. Назва методу є аббревіатурою з початкових літер чотирьох ключових елементів: сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози [36].

Сильні сторони підприємства — це ті фактори, які надають йому конкурентні переваги. Це можуть бути унікальні ресурси, технології, кваліфікований персонал, ефективні процеси управління чи наявність надійних постачальників. Виявлення сильних сторін дозволяє підприємству

максимально використовувати їх у своїй діяльності та розвивати конкурентні переваги. Наприклад, наявність висококваліфікованого персоналу може сприяти впровадженню інновацій і підвищенню якості продукції, що в свою чергу позитивно вплине на позицію підприємства на ринку.

Слабкі сторони, навпаки, визначаються як внутрішні фактори, які можуть заважати підприємству досягати своїх цілей. Це можуть бути проблеми з фінансами, недостатня кваліфікація персоналу, застаріла технологія, неефективні бізнес-процеси тощо. Визначення слабких сторін є критично важливим для розуміння, які аспекти діяльності потребують вдосконалення або змін. Чим раніше виявлені слабкі сторони, тим вища ймовірність їх усунення та зменшення ризику негативного впливу на бізнес.

Наступним етапом є оцінка можливостей, що існують у зовнішньому середовищі підприємства. Це може бути виявлення нових ринків, зростання попиту на певні продукти або послуги, технологічні інновації, зміни в законодавстві або культурні зміни, які можуть позитивно вплинути на діяльність підприємства. Аналіз можливостей допомагає зрозуміти, які зовнішні фактори можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей, і в які напрями варто інвестувати ресурси [37].

Загрози, в свою чергу, це зовнішні фактори, які можуть негативно вплинути на підприємство. Це можуть бути економічні спади, збільшення конкуренції, зміни в законодавстві, які можуть обмежувати діяльність, або негативні соціальні та екологічні тенденції. Аналіз загроз допомагає виявити ризики та підготуватися до них, що є важливим аспектом для стратегічного управління. Розуміння загроз дозволяє підприємству розробити плани дій для їх нейтралізації або зменшення їх впливу на бізнес.

Процес проведення SWOT-аналізу зазвичай починається з ідентифікації сильних і слабких сторін підприємства, після чого переходять до зовнішнього середовища, щоб визначити можливості та загрози. Цей аналіз може бути здійснений шляхом збору даних через опитування, інтерв'ю з ключовими співробітниками, аналіз фінансової звітності, а також дослідження ринкових

трендів. Важливо, щоб цей процес був максимально об'єктивним і враховував різні точки зору.

SWOT-аналіз не лише дозволяє сформувавши чітке уявлення про внутрішні та зовнішні фактори, але й слугує основою для розробки стратегій. На основі отриманих даних підприємство може визначити, як найкраще використовувати свої сильні сторони для реалізації можливостей, одночасно мінімізуючи вплив слабких сторін і загроз. Це забезпечує більш цілеспрямоване управління ресурсами та стратегічне планування, що, в свою чергу, підвищує загальну ефективність діяльності підприємства.

Крім того, SWOT-аналіз є динамічним інструментом, який потребує регулярного оновлення та перегляду. Зміни у зовнішньому середовищі, технологічному прогресі, поведінці споживачів та ринкових умовах можуть впливати на актуальність визначених сильних і слабких сторін. Отже, підприємства повинні періодично повертатися до цього аналізу, щоб переконатися, що їх стратегічні рішення залишаються релевантними та адаптивними до нових умов. Це дозволяє не лише підтримувати конкурентоспроможність, але й активно формувати нові можливості для росту та розвитку.

2. PEST-аналіз є потужним інструментом, що дозволяє підприємствам оцінювати зовнішні фактори макросередовища, які можуть вплинути на їх ефективність. Цей метод охоплює чотири ключові категорії: політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники. Використання PEST-аналізу допомагає підприємствам зрозуміти широкий контекст, в якому вони функціонують, і на основі отриманих даних формувати стратегії, що відповідають умовам ринку [38].

Політичні чинники в рамках PEST-аналізу охоплюють аспекти, що стосуються державної політики, законодавства, регуляцій та інших політичних умов, які можуть безпосередньо вплинути на бізнес. Це може включати законодавчі зміни, податкову політику, трудове законодавство, а також рівень політичної стабільності в країні. Наприклад, підвищення

податків або зміни в регуляторних вимогах можуть суттєво вплинути на витрати підприємства і, відповідно, на його прибутковість. З іншого боку, позитивні політичні умови можуть створити сприятливе середовище для ведення бізнесу [38].

Економічні чинники є не менш важливими, оскільки вони включають в себе макроекономічні показники, такі як інфляція, рівень безробіття, зміни валютних курсів та загальний економічний ріст. Ці фактори можуть значно вплинути на купівельну спроможність споживачів і, відповідно, на попит на продукцію чи послуги підприємства. Наприклад, у період економічного спаду підприємства можуть зіткнутися з падінням попиту, що вимагатиме адаптації стратегії продажів і маркетингу. Знання економічних умов дозволяє підприємствам краще планувати свої фінансові ресурси та оцінювати ризики.

Соціальні чинники стосуються соціальних аспектів, які можуть вплинути на бізнес, таких як демографічні зміни, культурні тренди, зміни у стилі життя споживачів, а також їх цінності та очікування. Вони можуть відігравати ключову роль у формуванні стратегії підприємства, адже зміна потреб споживачів або їх ставлення до продуктів може визначати успіх або невдачу бізнесу. Наприклад, зростання усвідомлення екологічних питань серед споживачів може змусити компанії переосмислити свої підходи до виробництва та упаковки продукції, щоб відповідати очікуванням клієнтів.

Технологічні чинники, які входять до складу PEST-аналізу, охоплюють всі аспекти технологічного розвитку, що можуть вплинути на бізнес. Це включає в себе впровадження нових технологій, автоматизацію, інновації у виробництві, а також розвиток цифрових технологій і комунікацій. Компанії, які не слідкують за технологічними тенденціями, ризикують відстати від конкурентів, які впроваджують нові технології для покращення своєї продуктивності та зниження витрат. У зв'язку з цим важливою є готовність підприємства адаптуватися до технологічних змін і впроваджувати інновації.

Однією з переваг PEST-аналізу є його здатність забезпечити підприємствам стратегічний огляд зовнішнього середовища, в якому вони

функціонують. За допомогою цього аналізу компанії можуть виявляти потенційні можливості для розширення або вдосконалення своїх продуктів і послуг, а також адаптуватися до загроз, які можуть виникати у відповідь на зміни в зовнішньому середовищі. Це дозволяє підприємствам формувати проактивні стратегії, які підвищують їхню конкурентоспроможність і стійкість [39].

Аналіз PEST може бути особливо корисним при входженні на нові ринки або розробці нових продуктів, оскільки він надає цінну інформацію про те, які фактори можуть позитивно або негативно вплинути на успіх підприємства. Збираючи дані про політичні, економічні, соціальні та технологічні умови, підприємства можуть краще оцінювати ризики та можливості, що з'являються у конкретних регіонах або секторах.

Крім того, важливо зазначити, що PEST-аналіз не є статичним інструментом; він потребує регулярного оновлення у відповідь на зміни в зовнішньому середовищі. Підприємства повинні постійно стежити за макроекономічними умовами, політичними подіями, соціальними змінами та технологічними нововведеннями, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку. Здатність адаптуватися до цих змін є ключовою для досягнення успіху та забезпечення довгострокової стійкості бізнесу. Таким чином, PEST-аналіз є важливим компонентом стратегічного управління, що забезпечує підприємствам інформацію, необхідну для прийняття обґрунтованих рішень.

3. GAP-аналіз є потужним інструментом для оцінки ефективності управління підприємством, спрямованим на виявлення розривів між поточним станом організації та її бажаними або оптимальними показниками. Цей метод допомагає компаніям зрозуміти, де вони перебувають у даний момент, і куди їм потрібно рухатися для досягнення поставлених цілей. GAP-аналіз, що охоплює кілька етапів, дозволяє чітко визначити пріоритети та спланувати дії, необхідні для підвищення ефективності управління [40].

Першим етапом GAP-аналізу є ідентифікація цільових показників. Це можуть бути як фінансові, так і нефінансові метрики, залежно від специфіки

діяльності підприємства. Цільові показники визначаються з урахуванням стратегічних цілей організації, які можуть включати зростання доходів, покращення якості продукції, підвищення рівня задоволеності клієнтів чи оптимізацію витрат. Чітке формулювання цілей є критично важливим, оскільки вони слугують орієнтиром для всіх подальших дій.

Другим етапом є оцінка поточного стану підприємства. Це передбачає проведення аналізу наявних показників, які вже фіксують результати діяльності. Оцінка поточного стану може включати в себе аналіз фінансової звітності, дослідження ринкових позицій, а також вивчення внутрішніх процесів і структур. На цьому етапі важливо зібрати дані, які об'єктивно відображають реальний стан справ у підприємстві, щоб уникнути надмірної оптимістичності або песимізму.

Третім етапом GAP-аналізу є виявлення «розривів» між поточним станом та цільовими показниками. Це дозволяє з'ясувати, які саме аспекти діяльності потребують покращення. Розриви можуть виникати в різних сферах, таких як фінансові результати, операційна ефективність, якість продукції чи послуг, а також рівень задоволеності клієнтів. Виявлення таких розривів є ключовим моментом, оскільки це дає змогу зосередити зусилля на найбільш критичних напрямках, що потребують покращення.

Після ідентифікації розривів підприємство переходить до формулювання плану дій для їх подолання. Це включає в себе розробку конкретних заходів, які необхідно вжити для досягнення цільових показників. План дій може включати зміни в управлінських процесах, інвестиції в нові технології, навчання персоналу, перегляд маркетингових стратегій або вдосконалення обслуговування клієнтів. Важливо, щоб заходи були чітко сформульовані, з визначенням відповідальних осіб і термінів виконання.

GAP-аналіз також включає в себе моніторинг та оцінку впроваджених змін. Це дозволяє підприємству регулярно перевіряти прогрес у досягненні цілей і виявляти, чи є необхідність у коригуванні плану дій. Постійний моніторинг не тільки забезпечує своєчасну реакцію на зміни, що

відбуваються в середовищі, але й створює культуру постійного вдосконалення всередині організації.

Цей аналіз може стати основою для стратегічного планування, оскільки дозволяє підприємствам формувати обґрунтовані рішення, спираючись на фактичні дані. Здатність швидко і точно виявляти розриви в ефективності управління дозволяє не лише виправляти помилки, але й використовувати нові можливості для росту і розвитку. У світлі швидких змін у ринковому середовищі GAP-аналіз стає не просто інструментом оцінки, а й важливим елементом адаптації та інновацій [40].

Таким чином, GAP-аналіз є важливим методом, що дозволяє підприємствам систематично підходити до оцінки своїх результатів і стратегій. Цей інструмент допомагає організаціям не лише усувати недоліки, але й активно формувати нові можливості для зростання і покращення показників. Завдяки своїй структурованості та орієнтації на досягнення конкретних цілей, GAP-аналіз сприяє підвищенню загальної ефективності управління підприємством.

4. ABC-аналіз є ефективним інструментом управління, що дозволяє підприємствам систематизувати і класифікувати свої ресурси або продукти залежно від їх значущості для бізнесу. Метод заснований на принципі Парето, який стверджує, що невелика кількість факторів часто відповідає за більшу частину результату. У контексті ABC-аналізу, це означає, що деякі продукти або ресурси відіграють набагато важливішу роль у досягненні фінансових цілей підприємства, ніж інші [41].

У рамках цього аналізу продукти або ресурси класифікуються на три основні категорії. Першою є А-категорія, яка охоплює найважливіші елементи, що приносять основну частину доходу. Як правило, лише 10-20% продуктів або ресурсів становлять А-категорію, але вони забезпечують 70-80% загального доходу. Зосередження уваги на А-категорії дозволяє підприємствам оптимізувати управлінські зусилля, спрямовуючи їх на найбільш критичні продукти чи послуги.

В-категорія містить продукти або ресурси середньої важливості. Ці елементи можуть не приносити основної частини доходу, але все ж відіграють суттєву роль у загальному функціонуванні підприємства. Зазвичай до В-категорії відносять 20-30% продуктів, які генерують приблизно 15-25% загального доходу. Управління цими ресурсами вимагає помірної уваги: підприємство повинно стежити за їх станом і періодично оцінювати, чи не перетворюються вони в А-категорію або навпаки.

С-категорія, в свою чергу, складається з найменш важливих продуктів або ресурсів, які мають незначний вплив на загальний дохід підприємства. Часто ці елементи складають 50-70% асортименту, але генерують лише 5-10% доходу. Хоча ресурси С-категорії можуть здаватися незначними, їх управління також важливе, оскільки неефективність у цій категорії може призвести до зайвих витрат і ускладнити загальну операційну діяльність підприємства.

АВС-аналіз надає підприємствам змогу краще розуміти свою продукцію та ресурси, що в свою чергу дозволяє приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Зосереджуючись на найбільш прибуткових елементах, підприємства можуть оптимізувати запаси, знижувати витрати та підвищувати рівень обслуговування клієнтів. Наприклад, завдяки АВС-аналізу підприємство може вирішити, які запаси слід підтримувати на високому рівні, а які можна скоротити або взагалі виключити.

Крім того, АВС-аналіз може використовуватися для оптимізації маркетингових стратегій. Знання про те, які продукти належать до А, В або С категорій, дозволяє підприємствам більш ефективно планувати рекламні кампанії та акції, акцентуючи увагу на найбільш важливих товарах. Це, у свою чергу, може підвищити ефективність витрат на маркетинг і сприяти збільшенню доходів [42].

Важливо зазначити, що АВС-аналіз не є статичним процесом. Ситуація на ринку може змінюватися, а разом з нею можуть змінюватися й категорії продуктів. Тому регулярний перегляд класифікацій є важливим елементом

ефективного управління. Підприємства повинні адаптувати свої стратегії на основі зміни попиту, нових технологій або змін у конкурентному середовищі.

Отже, ABC-аналіз є важливим інструментом для підприємств, які прагнуть підвищити ефективність управління своїми ресурсами. Цей метод дозволяє зосередитися на найбільш важливих елементах бізнесу, оптимізуючи витрати та підвищуючи продуктивність. Здійснюючи регулярний аналіз та адаптацію до змін, підприємства можуть забезпечити своє стале зростання і конкурентоспроможність у швидко змінюваному ринковому середовищі.

5. Бенчмаркінг, як метод оцінки ефективності управління підприємством, полягає у порівнянні ключових показників діяльності з аналогічними показниками провідних компаній у галузі або з прямими конкурентами. Цей процес передбачає систематичний аналіз найкращих практик, що використовуються в інших організаціях, з метою визначення областей для покращення та підвищення конкурентоспроможності. Бенчмаркінг не лише виявляє слабкі сторони, а й служить важливим інструментом для встановлення стандартів і цілей, до яких підприємство прагне досягти [43].

Процес бенчмаркінгу складається з кількох етапів, які включають визначення об'єкта аналізу, вибір конкурентів або лідерів галузі для порівняння, збір даних про їхню діяльність та порівняння отриманих результатів з показниками власного підприємства. Першим кроком є чітке формулювання цілей бенчмаркінгу, що дозволяє сконцентрувати зусилля на конкретних аспектах діяльності. Наприклад, підприємство може захотіти поліпшити ефективність виробництва, зменшити витрати або підвищити якість обслуговування клієнтів.

Вибір компаній для бенчмаркінгу є критично важливим. Важливо обрати ті організації, які мають схожі бізнес-моделі або функціонують у тій же галузі. Таким чином, порівняння буде обґрунтованим і дозволить виявити конкретні напрямки для покращення. Крім того, підприємства можуть

обирати не лише прямих конкурентів, але й компанії з інших галузей, які вважаються еталонами за певними показниками. Це може дати нові ідеї і стратегії, які не обов'язково використовуються у рамках однієї галузі.

Після вибору об'єкта і конкурентів, підприємство проводить збір та аналіз даних. Це може включати вивчення фінансових звітів, результатів досліджень ринку, даних про продуктивність і якість послуг. Важливою складовою цього процесу є визначення відповідних показників для порівняння, таких як рентабельність, витрати на одиницю продукції, якість обслуговування клієнтів і багато інших. Зібрані дані повинні бути актуальними та точними, щоб забезпечити коректність проведеного аналізу.

Один з основних аспектів бенчмаркінгу полягає у виявленні прогалів між власними показниками підприємства та показниками лідерів галузі. Це дозволяє організації усвідомити, у яких аспектах вона відстає і які конкретні зміни потрібно внести для покращення. Аналіз розривів допомагає сформулювати рекомендації щодо оптимізації бізнес-процесів, поліпшення якості продукції чи послуг, зниження витрат та підвищення задоволеності клієнтів.

На основі отриманих результатів підприємство може розробити план дій, спрямований на досягнення рівня ефективності, характерного для найкращих практик у галузі. Цей план може включати в себе заходи щодо вдосконалення технологічних процесів, підвищення кваліфікації персоналу, покращення управлінських практик або інвестиції в нові технології. Важливо, щоб план дій був реалістичним і враховував специфіку самого підприємства, його ресурси та можливості [44].

Бенчмаркінг також служить потужним інструментом для підтримки культури безперервного вдосконалення. Він підкреслює важливість адаптації до змін у ринковому середовищі та спонукає співробітників до пошуку нових ідей та рішень. Процес бенчмаркінгу може стати основою для формування інноваційної стратегії підприємства, що дозволить йому залишатися конкурентоспроможним у динамічному бізнес-середовищі.

На завершення, бенчмаркінг є важливим методом управління, який дозволяє підприємствам оцінити свою позицію на ринку, виявити слабкі місця і запровадити ефективні стратегії для досягнення вищих результатів. Завдяки систематичному підходу до аналізу та порівняння, організації можуть не лише оптимізувати свою діяльність, але й постійно вдосконалюватися, щоб задовольняти потреби своїх клієнтів і реагувати на зміни в ринкових умовах.

РОЗДІЛ III. АНАЛІЗ СТАНУ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»»

3.1. Загальна характеристика підприємства «Рошен»

Кондитерська корпорація «Рошен» є одним з провідних виробників кондитерських виробів у Східній Європі, зокрема в Україні. Вона була заснована у 1996 році Петром Порошенком, який викупив Київську кондитерську фабрику ім. Маркса, що має глибокі корені, які сягають 1886 року. На той час фабрика, відома як «Деміївська парова фабрика шоколаду та цукерок», виробляла близько 200 тонн продукції на рік, включаючи шоколад, пряники, драже, карамель, мармелад, варення та цукерки. Ця тривала історія підкреслює глибоке занурення підприємства в українську кондитерську традицію та його адаптацію до змін у ринкових умовах [45].

Протягом радянського періоду фабрику націоналізували, а в 1923 році їй було надано ім'я Карла Маркса, що свідчить про політичні зміни того часу. Сучасна назва компанії – «Київська кондитерська фабрика «Рошен» – була отримана в 2018 році, що стало результатом масштабної реконструкції виробництва та благоустрою території. Це свідчить про постійне прагнення компанії до інновацій і модернізації, щоб задовольнити потреби сучасного споживача [46].

Історія мережі фірмових магазинів ROSHEN, що сьогодні вражає покупців різноманітним асортиментом та якісним обслуговуванням, починається з невеликого магазину, розташованого на території Київської кондитерської фабрики. Цей магазин, заснований на початку 1990-х років, став прабатьком всіх сучасних фірмових магазинів ROSHEN. Хоча спочатку він не мав нічого спільного з сучасними форматами роздрібною торгівлі, його метою було забезпечення доступу споживачів до свіжої продукції кондитерської фабрики. Цей просторий, але не надто оформлений магазин

став своєрідним початком для мережі, яка згодом набула популярності і впізнаваності по всій Україні.

Перший оновлений фірмовий магазин ROSHEN був відкритий у 2007 році за адресою проспект Науки, 1, і став першим кроком у створенні сучасного формату магазинів бренду. Відкриття цього магазину стало знаковою подією, оскільки в ньому були впроваджені новітні технології, включаючи оригінальний дизайн інтер'єру та новаторський підхід до обслуговування клієнтів. У 2011 році в магазині з'явилася перша динамічна казкова вітрина, яка привертала увагу не тільки постійних клієнтів, а й випадкових перехожих. Це нововведення стало важливим етапом у розвитку бренду, оскільки стало символом інноваційності та креативності, притаманних компанії [45].

З моменту відкриття першого оновленого магазину популярність мережі росла експоненційно. Постійно змінювався дизайн фірмових магазинів, вдосконалювалися і розширювалися асортименти ексклюзивної продукції. З появою нових динамічних вітрин, магазини ROSHEN стали справжнім візуальним святом для відвідувачів. Додатково до внутрішнього оформлення, з'явилися чарівні вуличні інсталяції, які стали улюбленим місцем для фотографій не лише серед покупців, але й серед випадкових перехожих. Ці нововведення сприяли формуванню яскравого іміджу бренду і залученню нових клієнтів.

У 2013 році, завдяки стабільному попиту на продукцію ROSHEN, мережа продовжила своє зростання. Згідно з численними зверненнями від споживачів з різних міст України, виявилася потреба у відкритті нових фірмових магазинів. Це стало стимулом для активного розширення мережі. Фірмові магазини стали не лише місцем для покупок, але й центром культурного життя міст, де проходили різноманітні заходи, акції та святкові події, що додавали особливого шарму кожному магазину.

Фірмові магазини ROSHEN поступово трансформувалися в місця, де створюється солодкий казковий світ, в якому панує атмосфера

доброзичливості та радості. Завдяки довірі та підтримці клієнтів, мережа стала символом якості та традицій українського кондитерського мистецтва. Постійна робота над вдосконаленням сервісу, підвищенням якості продукції та новими інноваціями дозволяє ROSHEN зберігати лідерські позиції на ринку кондитерських виробів.

На сьогоднішній день фірмові магазини ROSHEN є важливою складовою бізнес-стратегії компанії. Їхній успіх підтверджує правильність обраного шляху розвитку, що включає в себе не лише продаж продукції, але й створення унікального досвіду для споживачів. Мережа продовжує своє зростання, впроваджуючи новітні технології, розширюючи асортимент та вдосконалюючи обслуговування, зберігаючи при цьому традиції та цінності, які зробили бренд ROSHEN впізнаваним у всьому світі. Сьогодні мережа є символом якості, надійності та інноваційності, продовжуючи радувати покупців новими смаковими враженнями.

Головний офіс корпорації розташований у Києві, що надає компанії стратегічну перевагу у керуванні та моніторингу своїх виробництв. Генеральний директор В'ячеслав Москалевський, володіючи 13% акцій, очолює компанію, в той час як ще четверо топ-менеджерів мають по 0,5% акцій кожен. Важливим аспектом управління корпорацією стало те, що 85% акцій у 2016 році перейшли в управління компанії NM Rothschild & Sons родини Ротшильдів, коли Петро Порошенко зосередився на своїй політичній кар'єрі. Це свідчить про складний баланс між бізнесом та політикою, який впливає на стратегію компанії. У січні 2020 року Порошенко передав свою частку на управління своєму старшому сину Олексію, що також говорить про динаміку трансформацій у власності та управлінні компанією [45].

Корпорація «Рошен» має потужну виробничу базу, що складається з кількох заводів, розташованих не тільки в Україні, але й за її межами, зокрема в Угорщині та Литві. Київська кондитерська фабрика є найстарішою в мережі і займає центральне місце в стратегії виробництва компанії. Вінницькі кондитерські фабрики, одна з яких спеціалізується на виробництві

цукерок і шоколадних виробів, а інша – на виготовленні борошняних продуктів та новорічних подарунків, демонструють різноманіття асортименту, що задовольняє різні смакові переваги споживачів.

Кременчуцька кондитерська фабрика, що спеціалізується на карамельних výroбах, додає до портфоліо компанії унікальні продукти, які користуються попитом як в Україні, так і за кордоном. В Угорщині, на фабриці Bonbonetti Choco Kft., виготовляють темний і молочний шоколад з різноманітними наповнювачами, що підкреслює міжнародну експансію корпорації та її здатність конкурувати на європейському ринку. В Литві Клайпедська кондитерська фабрика стала першою на території Європейського Союзу, що спеціалізується на виготовленні карамелі, що ще раз підтверджує інноваційний підхід корпорації до розвитку нових ринків.

Крім того, корпорація «Рошен» має свою молочну базу – Вінницький молочний комбінат, який забезпечує сировину для виробництв корпорації, що свідчить про інтеграцію всіх етапів виробництва в єдину систему. Бісквітний комплекс у Борисполі з потужністю 20 000 тонн також є важливим елементом у загальному ланцюгу постачань. Логістичний центр у Яготині сприяє оптимізації зберігання продукції, покращуючи умови зберігання сировини та готової продукції, що підвищує ефективність постачання і мінімізує час перебування продукції на складах.

Благодійні проекти та соціально-культурні ініціативи корпорації «Рошен» відображають глибоке занурення компанії в соціальні питання та прагнення до позитивних змін у суспільстві. Розпочавши свою активність у соціальній сфері в 2005 році, «Рошен» інвестував значні кошти – близько 573 мільйонів гривень – у різноманітні програми, спрямовані на покращення якості життя в Україні. Ця діяльність підкреслює роль компанії не лише як комерційного гравця, але й як соціально відповідального суб'єкта, що усвідомлює своє місце у суспільстві [46].

Серед численних ініціатив, які реалізує корпорація, одним з найзначніших проектів є встановлення сучасних спортивно-ігрових

майданчиків у паркових зонах українських міст. Ця ініціатива не лише сприяє розвитку спорту серед молоді, а й створює умови для активного відпочинку сімей та дітей, сприяючи формуванню здорового способу життя. Важливість таких проектів важко переоцінити, оскільки вони впливають на соціальну інтеграцію, активність населення та покращення психоемоційного стану громади.

З 2011 р. «Рошен» реалізує проект створення найбільшого плавучого мультимедійного фонтану в Україні у Вінниці, що щоліта вражає глядачів своєю масштабністю та технологічністю. Цей фонтан став символом міста, приваблюючи туристів і жителів, а також служачи майданчиком для культурних заходів. Подібні проекти значно підвищують туристичну привабливість регіонів, сприяючи їх економічному розвитку.

З 2014 р. «Рошен» активно підтримує військовослужбовців та внутрішньо переміщених осіб, допомагаючи їм у важкі часи. Корпорація надає фінансову допомогу, забезпечує житлом родини військових та займається медичною реабілітацією постраждалих у зонах конфлікту. Ця соціально відповідальна діяльність свідчить про глибоке усвідомлення компанією своєї соціальної відповідальності та бажання сприяти відновленню постраждалих від військової агресії [46].

Додатково, у сфері охорони здоров'я «Рошен» здійснює підтримку дитячої лікарні «ОХМАТДИТ» та інших медичних установ, закупаючи сучасне обладнання та створюючи комфортні умови для лікування дітей. Такі ініціативи важливі не лише для поліпшення медичних послуг, але й для підвищення якості життя дітей та їхніх родин, що особливо актуально в умовах сучасної медичної системи України.

У 2016 році корпорація модернізувала зоопарк у Черкасах, адаптуючи його для людей з особливими потребами, що демонструє прагнення до інклюзії та соціальної справедливості. Це важливий аспект у формуванні суспільства, яке підтримує різноманіття та рівність можливостей для всіх його членів. Аналогічні проекти, зокрема реконструкція Театру на Подолі,

також підтверджують зобов'язання «Рошен» щодо покращення культурного середовища в Україні.

Крім того, важливість благодійних ініціатив «Рошен» полягає в їхній системності та довготривалості. Корпорація не тільки реалізує одноразові проекти, але й підтримує їх на постійній основі, що підкреслює її стійке прагнення до внесення змін у життя українців. Від постійної підтримки дитячого кардіоцентру до реконструкції медичних установ – усі ці дії формують позитивний імідж компанії та показують її відповідальність.

Вивчення інформації про юридичну особу, а саме ПРаТ Київська кондитерська фабрика «Рошен», дозволяє глибше зрозуміти структуру та діяльність одного з найбільших виробників кондитерських виробів в Україні. Розглянувши ключові дані, такі як організаційно-правова форма, види діяльності та дата реєстрації, ми можемо оцінити значення цього підприємства в контексті української економіки та його вплив на ринок кондитерських виробів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Аналіз організаційно-економічної діяльності Рошен

Параметр	Значення
Повне найменування юридичної особи	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА РОШЕН
Скорочена назва	ПРАТ "КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА "РОШЕН"
Назва англійською	PRIVATE JOINT STOCK COMPANY KYIV CONFECTIONERY FACTORY ROSHEN (PRJSC KYIV CONFECTIONERY FACTORY ROSHEN)
Код ЄДРПОУ	382125
Дата реєстрації	30.12.1994 (29 років 10 місяців)
Організаційно-правова форма	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
Основний вид діяльності	10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання
Інші види діяльності	10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; 10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів; 46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими

	товарами; 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами; 47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах
--	---

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [47]

Аналізуючи дані про ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», можна стверджувати, що компанія займає міцну позицію на ринку кондитерських виробів в Україні завдяки різноманітності своєї продукції та стабільному розвитку. Її довготривала історія, що налічує майже три десятиліття, підтверджує надійність та адаптивність підприємства до умов ринку, що постійно змінюються. Впровадження різних видів діяльності, від виробництва шоколаду до роздрібної торгівлі, свідчить про прагнення компанії задовольнити широкий спектр потреб споживачів та підвищити свою конкурентоспроможність.

Крім того, важливо зазначити, що організаційно-правова форма «акціонерного товариства» дозволяє «Рошен» залучати інвестиції та здійснювати гнучку політику управління активами. Це створює можливості для подальшого розширення виробничих потужностей та виходу на нові ринки, що, безумовно, позитивно позначається на фінансових показниках компанії. З огляду на сучасні економічні реалії, акцент на інновації та розвиток нових продуктів також може стати важливим чинником для підтримки лідерства «Рошен» на кондитерському ринку України.

Продуктовий каталог ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» відзначається різноманітністю товарів, які охоплюють як класичні кондитерські вироби, так і нові, інноваційні позиції. Продукція компанії включає торт, цукерки, шоколад, печиво та вафлі, що задовольняють широкий спектр смакових уподобань споживачів. Завдяки своїй репутації та досвіду, компанія встигла закріпитися на українському ринку кондитерських виробів, привертаючи увагу не лише місцевих покупців, а й міжнародних.

Підприємство постійно вдосконалює свій асортимент, пропонуючи продукцію на різні смаки і для різних випадків, що особливо важливо в умовах конкуренції на ринку. Різноманітність товарів дозволяє компанії залучати нових споживачів, адаптуючи продукцію під потреби ринку та тенденції в харчовій індустрії. У цьому контексті розгляд продукції компанії є важливим етапом для оцінки її ринкових можливостей та споживчого попиту (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Аналіз основної продукції Рошен

№	Назва продукції	Вага	Ціна, грн
1	Торт Київський	850 г	549.85
2	Торт Грильяж	850 г	484.75
3	Торт Трюфельний	900 г	339.85
4	Торт Празький	850 г	459.45
5	Торт Золотий Ключик	900 г	324.65
6	Торт Candy nut	1 кг	459.95
7	Цукерки Монблан шоколад з сесамом	100 г	52.95
8	Цукерки Монблан з цільним лісовим горіхом	100 г	52.95
9	Цукерки Монблан крем-праніне з подрібненим горіхом	100 г	52.95
10	Цукерки Монблан з кокосовим кремом та мигдалем	100 г	52.95
11	Цукерки Монблан з подрібленим мигдалем	100 г	52.95
12	Цукерки Монблан з карамелізованим мигдалем	100 г	52.95
13	Шоколад Ласті молочний Strawberry cake	275 г	147.85
14	Шоколад Ласті молочний Big Bite	260 г	147.85
15	Шоколад Ласті з кокосом та мигдалем	280 г	147.85
16	Ласті начинка Тірамісу	270 г	147.85
17	Шоколад Ласті молочний з цілим лісовим горіхом	295 г	174.85
18	Шоколад Ласті молочний з арахісом	295 г	147.85
19	Цукерки Київ Вечірній Святкова колекція	352 г	419.15
20	Цукерки Київ Вечірній Святкова колекція	176 г	289.85
21	Цукерки Chocolateria	256 г	419.15
22	Цукерки Chocolateria	194 г	289.85
23	Цукерки Assortment Milk chocolate	145 г	144.85
24	Цукерки Assortment чорний шоколад	154 г	144.85
25	Крекер 2 CRACK з начинкою какао-горіх	235 г	57.45
26	Крекер 2 CRACK з молочно-ванільною начинкою	235 г	57.45
27	Крекер 2 CRACK з шоколадною начинкою	235 г	57.45
28	Печиво Lovita Jelly з желеюною начинкою зі смаком какао-вишні	420 г	99.85
29	Печиво Lovita Jelly з желеюною начинкою зі смаком апельсину	420 г	99.85
30	Печиво Lovita Jelly з желеюною начинкою зі смаком малини	420 г	99.85

31	Вафлі Wafers кокос та мигдаль	216 г	49.45
32	Вафлі Wafers молоко	216 г	49.45
33	Вафлі Wafers шоколад	216 г	49.45
34	Вафлі Wafers какао-молоко	216 г	49.45
35	Вафлі Wafers горіх	216 г	49.45
36	Вафлі Wafers лимон	216 г	49.45
37	Бісквіт Too Cool Milk Party	270 г	68.40
38	Бісквіт Too Cool Choco Fest	270 г	68.40
39	Бісквіт Too Cool Strawberry Splash	270 г	68.40
40	Бісквіт Празький	300 г	68.25
41	Бісквіт Золотий ключик	300 г	68.25
42	Бісквіт П'янка вишня	300 г	68.25
43	Желейні цукерки Yummi Gummi Watermelon Slices	70 г	30.75
44	Желейні цукерки Yummi Gummi Cheesecakes	70 г	30.75
45	Желейні цукерки Yummi Gummi Carrot Farm	70 г	30.75
46	Желейні цукерки Yummi Gummi Pasta	70 г	30.75
47	Желейні цукерки Yummi Gummi Smile mix	70 г	30.75
48	Желейні цукерки Yummi Gummi Sour Sticks	70 г	30.75

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [46]

Узагальнюючи дані з каталогу продукції, можна зробити кілька важливих висновків. По-перше, широкий асортимент товарів свідчить про намагання компанії задовольнити різні потреби споживачів, пропонуючи продукцію на будь-який смак. Тортові вироби, шоколад та цукерки складають основну частину товарної лінійки, що дозволяє компанії займати ефективну позицію на ринку.

По-друге, ціни на продукцію варіюються в залежності від типу та ваги, що робить їх доступними для різних категорій споживачів. Компанія пропонує як преміальні, так і більш бюджетні варіанти, що може сприяти залученню нових клієнтів. Важливою є також наявність святкових колекцій, що відображає сезонність попиту та стимулює продажі під час свят.

Крім того, компанія активно використовує сучасні маркетингові стратегії, пропонуючи продукцію, яка відповідає актуальним тенденціям у споживчому попиті. Введення нових продуктів, таких як бісквіти та вафлі, може свідчити про гнучкість у реагуванні на зміни на ринку та інтереси споживачів.

Також варто зазначити, що наявність у асортименті різноманітних смакових варіантів та форм пакування може підвищити привабливість продукції. Це особливо важливо в умовах конкуренції, де споживачі часто обирають товари, що відрізняються оригінальністю та унікальністю.

В цілому, продукція ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» демонструє баланс між традиційними цінностями та інноваціями, що забезпечує їй стабільність на ринку та можливості для подальшого розвитку.

3.2. Аналіз фінансової діяльності підприємства

Фінансовий аналіз активів підприємства є важливою складовою управлінського процесу, що дозволяє оцінити фінансовий стан, ліквідність та ефективність використання ресурсів. Аналіз активів за 2021-2023 роки дозволяє виявити тенденції в структурі та динаміці активів, а також розглянути їх вплив на загальний фінансовий результат підприємства. Оцінка активів є необхідною для розуміння можливостей підприємства щодо виконання зобов'язань перед кредиторами та інвесторами, а також для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Аналіз даних активів дозволяє не лише визначити зміни у вартості активів, але й оцінити ефективність їх використання в умовах змінюваного економічного середовища. Зміни в структурі активів можуть свідчити про стратегію розвитку підприємства, адаптацію до ринкових умов, а також про фінансові ризики, які можуть вплинути на подальшу діяльність. Таким чином, цей аналіз сприяє глибшому розумінню фінансової стійкості підприємства та його потенціалу для досягнення поставлених цілей (табл. 3.3).

Аналіз активів підприємства за 2021-2023 рр.

Назва рядка	На кінець 2021 р., тис. грн	На кінець 2022 р., тис. грн	На кінець 2023 р., тис. грн	Темп приросту 2023 р. у порівнянні з 2021 р., %
Основні засоби	2 167 436,00	2 119 246,00	2 164 780,00	-0,12
Інвестиційна нерухомість	784 823,00	772 755,00	772 127,00	-1,62
Інші необоротні активи	2 118,00	5 461,00	8 215,00	287,87
Запаси	17 815,00	25 753,00	26 052,00	46,24
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	147 231,00	179 870,00	172 654,00	17,27
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	2 722,00	5 405,00	4 116,00	51,21
з бюджетом	41 390,00	1 722,00	14 755,00	-64,35
Інша поточна дебіторська заборгованість	599	542	0	-100,00
Г роші та їх еквіваленти	454	325	107	-76,43
Інші оборотні активи	1 765,00	3 459,00	2 320,00	31,44
Баланс	3 166 353,00	3 114 538,00	3 165 126,00	-0,04

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [48-50]

Аналіз активів підприємства за період з 2021 по 2023 рр. показує змішану динаміку в різних категоріях активів. Основні засоби залишилися майже на одному рівні, з незначним зменшенням на -0,12%. Це може свідчити про стабільність у інвестиціях у матеріальні активи, але також і про обережність підприємства в умовах економічної невизначеності. Падіння вартості інвестиційної нерухомості на -1,62% також може вказувати на вплив зовнішніх ринкових факторів, що негативно позначаються на цінах нерухомості.

Натомість, значне зростання інших необоротних активів на 287,87% свідчить про збільшення інвестицій у нові проекти або розширення існуючих активів. Це може бути позитивним сигналом, який вказує на намір підприємства розвивати нові напрямки діяльності або підвищувати ефективність використання ресурсів.

Збільшення запасів на 46,24% може бути результатом зміни в стратегії управління запасами, що може свідчити про готовність до збільшення виробництва або продажів. Однак, з іншого боку, це може також вказувати на можливі проблеми з реалізацією продукції, що потребує додаткового аналізу.

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи та послуги зросла на 17,27%, що є позитивним фактором, оскільки це може вказувати на зростання обсягів продажу. Однак, варто звернути увагу на падіння дебіторської заборгованості з бюджетом на -64,35%, що може свідчити про зменшення бюджетних надходжень або проблеми з обліком податків.

Крім того, значне зменшення грошових коштів і їх еквівалентів на -76,43% може викликати занепокоєння, адже це може свідчити про недостатню ліквідність підприємства або високий рівень витрат. Таке становище потребує уважного контролю для забезпечення фінансової стійкості в майбутньому.

Загалом, аналіз активів підприємства за 2021-2023 роки вказує на певну стабільність у деяких категоріях, проте є і тривожні сигнали, які потребують подальшого аналізу і можливої корекції управлінських стратегій. Підприємству слід зосередити увагу на оптимізації структури активів, покращенні ліквідності та підвищенні ефективності використання ресурсів для забезпечення стійкого розвитку у майбутньому.

Фінансовий аналіз підприємства є ключовим інструментом для оцінки його стабільності, ліквідності та рентабельності. Один із важливих аспектів цього аналізу – вивчення структури пасивів, що дозволяє зрозуміти, як підприємство фінансує свою діяльність та як розподіляє свої зобов'язання. Аналіз пасивів надає інформацію про рівень власного капіталу,

довгострокових та короткострокових зобов'язань, а також про можливі фінансові ризики, з якими може стикатися підприємство.

Дослідження динаміки пасивів за три роки дозволяє виявити тренди в фінансовій структурі підприємства, зрозуміти причини змін, а також оцінити вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на фінансові результати. Особливо важливо проаналізувати зміни в показниках власного капіталу та зобов'язань, оскільки це може свідчити про ефективність управлінських рішень та загальну фінансову стратегію компанії (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Аналіз пасивів підприємства за 2021-2023 рр.

Назва рядка	На кінець 2021 р., тис. грн	На кінець 2022 р., тис. грн	На кінець 2023 р., тис. грн	Темп приросту 2023 р. у порівнянні з 2021, %
Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1 505 833,00	1 505 833,00	2 005 833,00	33,20
Резервний капітал	5 762,00	6 025,00	7 314,00	26,94
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	381 078,00	406 594,00	416 015,00	9,17
Усього за розділом I	1 892 673,00	1 918 452,00	2 429 162,00	28,35
Відстрочені податкові зобов'язання	21 014,00	18 594,00	9 888,00	-52,95
Інші довгострокові зобов'язання	36 594,00	12 343,00	0	-100,00
Усього за розділом II	57 608,00	30 937,00	9 888,00	-82,84
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	21 248,00	25 580,00	56 168,00	164,34
товари, роботи, послуги	228 274,00	491 696,00	110 068,00	-51,78
розрахунками з бюджетом	7 076,00	7 281,00	25 828,00	265,01
розрахунками зі страхування	7 057,00	7 355,00	10 292,00	45,84
розрахунками з оплати праці	26 046,00	26 723,00	37 859,00	45,35
за одержаними	224	2 266,00	860	283,93

авансами				
Поточні забезпечення	17 675,00	18 280,00	21 564,00	22,00
Інші поточні зобов'язання	743 965,00	637 777,00	463 437,00	-37,71
Усього за розділом III	1 051 565,00	1 216 964,00	726 076,00	-30,95
Баланс	3 001 846,00	3 166 347,00	3 165 126,00	5,44

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [48-50]

Проведений аналіз показує, що на кінець 2023 року загальний власний капітал підприємства зріс до 2 429 162 тис. грн, що на 28,35% більше, ніж у 2021 році. Зокрема, зареєстрований (пайовий) капітал залишився незмінним у 2021 та 2022 роках, однак зріс до 2 005 833 тис. грн у 2023 році, що вказує на можливе залучення нових інвестицій або перерозподіл капіталу. Підвищення резервного капіталу на 26,94% свідчить про обережну фінансову політику підприємства, спрямовану на створення запасів для покриття майбутніх витрат.

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) також зріс, але темпи приросту (9,17%) свідчать про те, що підприємство генерує прибуток, але з обережністю розподіляє його. Це може бути викликано бажанням забезпечити фінансову стабільність в умовах невизначеності на ринку або підготовкою до нових інвестицій. Однак, зменшення відстрочених податкових зобов'язань на 52,95% та ліквідація інших довгострокових зобов'язань вказує на позитивну динаміку в управлінні фінансами та зобов'язаннями.

Серед короткострокових зобов'язань спостерігається значний ріст поточної кредиторської заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями (164,34%), що може бути наслідком збільшення потреби у фінансуванні на короткий термін. Проте зниження заборгованості за товарами, роботами та послугами на 51,78% може свідчити про зменшення виробничих витрат або оптимізацію управлінських процесів.

Збільшення розрахунків з бюджетом на 265,01% є позитивним знаком, адже це може свідчити про підвищення доходів або покращення фінансової дисципліни. Водночас зростання розрахунків з оплати праці (45,35%) може бути пов'язане з підвищенням заробітної плати або розширенням штату працівників.

Однак загальне зменшення поточних зобов'язань на 30,95% до 726 076 тис. грн вказує на вдосконалення фінансового управління та зменшення ризиків, пов'язаних з кредиторською заборгованістю. В цілому, результати фінансового аналізу вказують на те, що підприємство демонструє позитивні зміни у своїй фінансовій структурі, але необхідно продовжувати моніторинг та адаптацію стратегії управління капіталом для забезпечення стабільного розвитку у майбутньому.

Фінансовий аналіз підприємства є ключовим елементом для оцінки його економічної стабільності та ефективності. Аналіз фінансових результатів за певний період, зокрема, за 2021-2023 роки, дозволяє зрозуміти, як змінюється фінансова ситуація компанії, виявити тенденції у доходах та витратах, а також визначити основні фактори, які впливають на результати діяльності. Слід зауважити, що дані показники є не лише індикаторами успішності бізнесу, але й важливими інструментами для прийняття стратегічних рішень.

Цей аналіз спрямований на вивчення зміни основних фінансових показників підприємства, таких як чистий дохід, собівартість реалізованої продукції, валовий прибуток, а також витрати на адміністрацію та збут. Розуміння цих показників дозволяє сформувати цілісну картину фінансової ситуації, яка є критично важливою для оцінки управлінських рішень і їх впливу на результати підприємства. Аналіз фінансових результатів також дає можливість виявити сильні та слабкі сторони компанії, що може бути корисним для подальшого розвитку і оптимізації бізнес-процесів (табл. 3.5).

Аналіз фінансових результатів підприємства за 2021-2023 рр.

Назва рядка	На кінець 2021 р., тис. грн	На кінець 2022 р., тис. грн	На кінець 2023 року, тис. грн	Темп приросту 2023 р. у порівнянні з 2021 р., %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	979286	903195	1272251	29,92
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	863265	775911	1111465	28,75
Валовий: прибуток	116021	127284	160786	38,58
Інші операційні доходи	5572	924	6012	7,90
Адміністративні витрати	60082	57231	73329	22,05
Витрати на збут	7984	7231	11677	46,26
Інші операційні витрати	37238	60084	74638	100,44
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	16289	3662	7154	-56,08
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	30283	30283	13793	-54,45
Чистий фінансовий результат: прибуток	25779	25779	11387	-55,83

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [48-50]

Протягом періоду з 2021 по 2023 роки чистий дохід від реалізації продукції підприємства демонструє значний ріст, з 979286 тис. грн у 2021 році до 1272251 тис. грн у 2023 році, що становить приріст у 29,92%. Це свідчить про успішну реалізацію продукції, можливо, завдяки розширенню ринків збуту або вдосконаленню асортименту. Однак у 2022 році спостерігається зниження доходів у порівнянні з 2021 роком, що може бути викликано зовнішніми факторами, такими як економічна нестабільність або зміни в попиті.

Собівартість реалізованої продукції також зменшилася у 2022 році до 775911 тис. грн, а в 2023 році знову зросла до 1111465 тис. грн. Це свідчить про те, що компанії вдалося оптимізувати витрати у 2022 році, проте зростання собівартості в 2023 році може бути наслідком підвищення цін на

сировину або інших витрат. Валовий прибуток, який зріс до 160786 тис. грн у 2023 році, вказує на позитивні зміни у фінансових результатах підприємства, проте суттєвий ріст собівартості у 2023 році викликає занепокоєння.

Операційні витрати показують зростання, зокрема, адміністративні витрати зросли до 73329 тис. грн, а витрати на збут – до 11677 тис. грн. Таке збільшення витрат може бути пов'язане з розширенням діяльності підприємства, проте варто звернути увагу на їх співвідношення з доходами, адже надмірне зростання витрат може суттєво знизити прибутковість.

Фінансовий результат від операційної діяльності зазнав значного падіння, з прибутку 16289 тис. грн у 2021 році до 7154 тис. грн у 2023 році, що свідчить про погіршення операційної ефективності. Подібна тенденція спостерігається й у фінансовому результаті до оподаткування, де прибуток знизився з 30283 тис. грн у 2021 році до 13793 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про проблеми у контролі витрат або зниження ефективності продажів.

Чистий фінансовий результат також демонструє негативну динаміку, з прибутку 25779 тис. грн у 2021 році до 11387 тис. грн у 2023 році. Основними причинами такого падіння можуть бути підвищення витрат, зниження маржі прибутку та недостатнє управління фінансовими ресурсами. Це вимагає ретельного аналізу витрат і розробки стратегій для підвищення фінансової стабільності підприємства.

Узагальнюючи вищезазначене, підприємству слід провести глибокий аналіз витрат та джерел доходів, щоб виявити можливості для покращення фінансових результатів. Важливо зосередитися на підвищенні ефективності операційної діяльності, контролі витрат і розвитку нових стратегій для залучення клієнтів та збільшення доходів.

Фінансовий аналіз операційних витрат є важливою складовою в управлінні підприємством, адже дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів та виявити можливості для зниження витрат. Операційні витрати, що складаються з матеріальних затрат, витрат на оплату

праці, амортизаційних відрахувань і інших операційних витрат, безпосередньо впливають на формування фінансового результату підприємства. Порівняння цих витрат за різні періоди (2021-2023 роки) дозволяє виявити динаміку їх зміни та зрозуміти, як вони впливають на загальну фінансову стабільність підприємства.

Аналіз витрат також є критично важливим для розробки стратегій зниження витрат і підвищення рентабельності. У сучасних умовах ринкової конкуренції, контроль за витратами стає особливо актуальним, оскільки навіть незначні зміни в структурі витрат можуть суттєво вплинути на фінансові результати. Дослідження елементів операційних витрат дає можливість підприємству своєчасно реагувати на виклики ринку та адаптувати свої бізнес-процеси для досягнення максимального ефекту (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Аналіз елементів операційних витрат підприємства за 2021-2023 рр.

Назва рядка	На кінець 2021 р., тис. грн	На кінець 2022 р., тис. грн	На кінець 2023 року, тис. грн	Темп приросту 2023 р. у порівнянні з 2021 р., %
Матеріальні затрати	174 098,00	212 654,00	255 676,00	46,86
Витрати на оплату праці	442 969,00	388 308,00	604 330,00	36,43
Відрахування на соціальні заходи	96 421,00	84 184,00	132 201,00	37,11
Амортизація	152 718,00	184 767,00	198 451,00	29,95
Інші операційні витрати	107 635,00	30 344,00	80 344,00	-25,36
Разом	973 841,00	900 257,00	1 271 002,00	30,51

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [48-50]

Аналіз операційних витрат підприємства за період 2021-2023 років вказує на суттєві зміни в структурі витрат. Загальні операційні витрати зросли з 973 841 тис. грн на кінець 2021 року до 1 271 002 тис. грн на кінець

2023 року, що свідчить про зростання на 30,51%. Цей ріст витрат вимагає детального розгляду окремих елементів.

Матеріальні затрати, які становили 174 098 тис. грн на кінець 2021 року, виросли на 46,86%, досягнувши 255 676 тис. грн у 2023 році. Цей показник свідчить про збільшення обсягів виробництва або підвищення цін на сировину і матеріали. Таке зростання може бути обумовлено інфляційними процесами, що вплинули на вартість сировини, а також збільшенням виробничих потужностей підприємства.

Витрати на оплату праці показали негативну динаміку в 2022 році, зменшившись з 442 969 тис. грн до 388 308 тис. грн, але в 2023 році зросли до 604 330 тис. грн, що становить 36,43% приросту від 2021 року. Це може свідчити про підвищення заробітної плати, що є важливим фактором для залучення та утримання кваліфікованих працівників, а також про можливі зміни в трудовій політиці підприємства.

Витрати на соціальні заходи виявилися нестабільними: зменшилися з 96 421 тис. грн у 2021 році до 84 184 тис. грн у 2022 році, але зросли до 132 201 тис. грн у 2023 році, що є позитивним знаком щодо відповідальності підприємства перед своїми працівниками.

Амортизаційні відрахування збільшилися з 152 718 тис. грн до 198 451 тис. грн, що свідчить про нарощування основних засобів та, можливо, оновлення обладнання. Це може бути позитивним сигналом про інвестиції в розвиток та модернізацію.

Інші операційні витрати демонструють зниження з 107 635 тис. грн у 2021 році до 30 344 тис. грн у 2022 році, а в 2023 році знову зросли до 80 344 тис. грн. Такі коливання можуть бути наслідком змін у бізнес-стратегії або в умовах ринку, які вплинули на структуру витрат.

Загалом, аналіз елементів операційних витрат підприємства за 2021-2023 роки вказує на необхідність проведення детального управлінського аналізу для виявлення причин змін у витратах, зокрема впливу інфляції, змін у трудовій політиці та інвестиційної активності. Врахування цих факторів

дозволить підприємству оптимізувати витрати, покращити фінансові результати та забезпечити стійкість у конкурентному середовищі.

3.3. Оцінка ефективності управлінських процесів на підприємстві

Ефективність управлінських процесів на підприємстві неможливо оцінити без належного аналізу фінансової стійкості та ліквідності. Ці показники виступають важливими індикаторами фінансового здоров'я організації та її здатності виконувати зобов'язання перед кредиторами та іншими партнерами. У світі стрімких змін, викликаних економічними кризами, пандеміями та іншими факторами, що впливають на бізнес-середовище, управлінці повинні постійно стежити за ліквідністю і фінансовою стійкістю підприємства, адже ці параметри безпосередньо впливають на його життєздатність.

Аналіз показників ліквідності, таких як коефіцієнт загальної та швидкої ліквідності, дозволяє визначити, наскільки ефективно підприємство управляє своїми активами та зобов'язаннями. Це, у свою чергу, може допомогти у плануванні фінансування та розподілі ресурсів. Коефіцієнти фінансової стійкості, включаючи забезпеченість власним капіталом, служать індикаторами довгострокової стабільності підприємства і його здатності витримувати фінансові труднощі. Таким чином, результати цих показників є критично важливими для прийняття управлінських рішень.

У даному аналізі буде здійснено оцінку динаміки основних показників ліквідності та фінансової стійкості підприємства за 2021-2023 роки. Це дозволить виявити тренди, що характеризують фінансовий стан компанії, а також вказати на можливі ризики та резерви для покращення управлінських процесів. Використання цих показників у контексті оцінки ефективності управлінських процесів на підприємстві дає можливість не тільки проаналізувати минулі результати, але й прогнозувати їх вплив на майбутню діяльність компанії (табл. 3.7).

Показники ліквідності та фінансової стійкості підприємства

Назва показника	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт загальної ліквідності	2,24	2,18	4,37
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,22	2,17	4,32
Коефіцієнт забезпеченості власним капіталом	0,6	0,62	0,77
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,59	0,65	0,3
Коефіцієнт покриття відсоткових платежів	0,03	0,03	0,04
Коефіцієнт ліквідності	0,02	0,01	0,01

Джерело: розраховано автором

Аналіз показників ліквідності за 2021-2023 роки показує суттєве покращення в коефіцієнті загальної ліквідності, який виріс з 2,24 у 2021 році до 4,37 у 2023 році. Це свідчить про те, що підприємство стало більш здатним покривати свої короткострокові зобов'язання, що є позитивним сигналом для інвесторів та кредиторів. Зростання цього коефіцієнта може бути наслідком підвищення обсягу активів або зменшення зобов'язань, що підкреслює покращення фінансового управління.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також демонструє стабільність, коливаючись в межах 2,22-4,32, що вказує на здатність підприємства швидко конвертувати свої оборотні активи у готівку. Однак, попри зростання ліквідності, коефіцієнт фінансової стійкості знизився з 0,59 у 2021 році до 0,30 у 2023 році. Це викликає занепокоєння, оскільки вказує на зростаючу залежність підприємства від зовнішнього фінансування, що може підвищити ризики, пов'язані з виплатою боргів у випадку економічних труднощів.

Коефіцієнт забезпеченості власним капіталом продемонстрував позитивну динаміку, зрісши до 0,77 у 2023 році. Це свідчить про те, що підприємство активно залучає власні кошти, що є ознакою фінансової стабільності. Підприємство, яке покладається на власний капітал, має більше можливостей для інвестування в розвиток і розширення, ніж ті, що залежать від позикових коштів.

Серед показників ліквідності, коефіцієнт покриття відсоткових платежів залишається на низькому рівні (0,03 у 2021 році та 0,04 у 2023 році), що може свідчити про фінансові труднощі у покритті боргових зобов'язань. Це питання потребує особливої уваги, адже нездатність покривати процентні платежі може привести до збільшення фінансових витрат і вплинути на загальну фінансову стійкість підприємства.

Низькі значення коефіцієнтів ліквідності (0,02 у 2021 році та 0,01 у 2022-2023 роках) вказують на те, що підприємство має обмежену гнучкість у покритті своїх поточних зобов'язань, що може свідчити про недостатню ефективність управління короткостроковими активами. У ситуаціях, коли підприємство стикається з непередбаченими витратами, такі показники можуть призвести до серйозних фінансових труднощів.

В результаті аналізу можна зробити висновок, що хоча підприємство демонструє деякі позитивні результати в частині ліквідності, існує кілька критичних областей, які потребують покращення. Рекомендації щодо підвищення фінансової стійкості та ліквідності можуть включати оптимізацію структури капіталу, поліпшення управління оборотними активами, а також посилення контролю за витратами. Систематичний моніторинг цих показників стане запорукою фінансової стійкості підприємства і допоможе у прийнятті обґрунтованих управлінських рішень у майбутньому.

Оцінка ефективності управлінських процесів на підприємстві невід'ємно пов'язана з аналізом рентабельності та ефективності. Ці показники дозволяють визначити, наскільки результативно підприємство використовує свої ресурси для генерації прибутку. Рентабельність є важливим індикатором фінансового здоров'я компанії, оскільки вона показує, яку частину доходу вдається конвертувати в прибуток, а також, як ефективно керується підприємством у використанні своїх активів та капіталу.

Аналіз показників рентабельності, таких як коефіцієнт валового прибутку, рентабельність чистого прибутку, а також коефіцієнти

рентабельності активів (ROA) і власного капіталу (ROE), дозволяє отримати глибше розуміння того, як підприємство справляється з витратами і чи здатне генерувати достатній прибуток для задоволення своїх фінансових зобов'язань. Цей аналіз також допомагає виявити можливості для покращення управлінських практик, а також визначити резерви для оптимізації витрат (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Показники рентабельності та ефективності підприємства, %

Назва показника	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт валового прибутку	11,85	14,09	12,63
Коефіцієнт рентабельності чистого прибутку	2,63	2,86	0,89
Собівартість в % від чистого доходу	88,09	86,00	87,38
Коефіцієнт покриття витрат	1,05	0,94	0,98
Коефіцієнт рентабельності активів (ROA)	0,81	0,83	0,36
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE)	1,36	1,34	0,47
Коефіцієнт витрат	99,44	99,67	99,90

Джерело: розраховано автором

Аналіз показників рентабельності за період 2021-2023 рр. свідчить про зміни в ефективності управлінських процесів на підприємстві. Коефіцієнт валового прибутку зріс з 11,85% у 2021 році до 14,09% у 2022 році, але знизився до 12,63% у 2023 році. Це свідчить про коливання в здатності підприємства генерувати прибуток до витрат, які відображаються в собівартості продукції. Значення показника вказує на те, що підприємству вдалося підвищити свою конкурентоспроможність у 2022 році, але у 2023 році відбулося зниження, яке може свідчити про збільшення витрат або зниження доходів.

Коефіцієнт рентабельності чистого прибутку також демонструє коливання, з 2,63% у 2021 році до 2,86% у 2022 році, а потім значно знизився до 0,89% у 2023 році. Це свідчить про зростаючі витрати або падіння доходів у 2023 році, які негативно вплинули на чистий прибуток підприємства.

Результати показують, що підприємство може стикатися з труднощами у контролі витрат, що вимагає додаткових зусиль з боку управлінського персоналу для оптимізації витратної частини.

Собівартість в % від чистого доходу свідчить про те, що підприємство в 2021 році витратило 88,09% від чистого доходу на покриття витрат, але ця цифра знизилася до 86,00% у 2022 році, що є позитивною ознакою. Однак у 2023 році показник знову зріс до 87,38%, що свідчить про збільшення витрат у відсотковому відношенні до доходу. Це може свідчити про труднощі в управлінні витратами та необхідність перегляду витратних стратегій підприємства.

Коефіцієнт покриття витрат знизився з 1,05 у 2021 році до 0,94 у 2022 році, а у 2023 році він зріс до 0,98. Це вказує на те, що підприємство все ще здатне покривати свої витрати, але зменшення цього показника до 0,94 у 2022 році є тривожним сигналом про зниження запасу безпеки. Підприємству слід знайти способи покращення цього показника, зокрема шляхом збільшення доходів або зменшення витрат.

Коефіцієнт рентабельності активів (ROA) показує, що підприємство генерує 0,81% чистого прибутку від своїх активів у 2021 році, а у 2022 році цей показник зріс до 0,83%. Однак у 2023 році він знизився до 0,36%. Це свідчить про зниження ефективності використання активів для генерування прибутку, що вимагає детального аналізу та впровадження заходів для підвищення продуктивності активів.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE) також показує негативну динаміку, з 1,36% у 2021 році до 1,34% у 2022 році та 0,47% у 2023 році. Це вказує на зниження ефективності використання власних ресурсів для генерування прибутку. Менше значення ROE може свідчити про незадовільні результати інвестицій, що негативно впливають на акціонерів і можуть знизити довіру до управлінських процесів.

Значення коефіцієнта витрат за три роки показують незначні коливання, однак залишаються на рівні близько 99%. Це вказує на те, що підприємство

майже повністю витрачає свої доходи на покриття витрат, що не залишає місця для прибутку. Таким чином, керівництву підприємства слід вжити заходів для зменшення витрат та підвищення маржі прибутку.

В результаті аналізу можна стверджувати, що підприємство стикається з серйозними викликами в управлінні витратами та оптимізації своїх фінансових показників. Рекомендується провести детальний аналіз витрат, зосередитися на підвищенні рентабельності та переглянути стратегії управління активами і капіталом. Зміни в управлінських практиках можуть допомогти підвищити загальну ефективність підприємства та забезпечити його стабільний розвиток у майбутньому. Систематичний моніторинг рентабельності та витратних показників є необхідним для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і підтримки конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Оцінка ефективності управлінських процесів на підприємстві є складовою частиною фінансового аналізу, який дозволяє зрозуміти, як підприємство використовує свої ресурси для досягнення максимальних фінансових результатів. Загальна фінансова характеристика підприємства надає цінну інформацію про його здатність генерувати прибуток та ефективно управляти активами та власним капіталом. Ці показники є важливими індикаторами для акціонерів, кредиторів і керівництва, оскільки відображають фінансову стабільність та потенціал для зростання.

Аналіз показників, таких як чистий прибуток на одну акцію, коефіцієнт ефективності використання активів, коефіцієнт оборотності активів та коефіцієнт оборотності власного капіталу, дозволяє отримати детальну картину про те, як підприємство управляє своїми ресурсами. Ці показники показують, наскільки ефективно підприємство реалізує свою бізнес-стратегію, а також вказують на можливі області для вдосконалення. Вивчення динаміки цих показників допоможе виявити тенденції, що впливають на загальну продуктивність підприємства (табл. 3.9).

Загальна фінансова характеристика підприємства

Назва показника	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Чистий прибуток на одну акцію	0,02	0,02	0,01
Коефіцієнт ефективності використання активів	0,31	0,29	0,4
Коефіцієнт оборотності активів	0,31	0,29	0,4
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,65	0,47	0,63

Джерело: розраховано автором

Аналіз показників загальної фінансової характеристики підприємства за 2021-2023 роки вказує на коливання в ефективності управлінських процесів. Чистий прибуток на одну акцію залишався стабільним на рівні 0,02 у 2021 та 2022 роках, але знизився до 0,01 у 2023 році. Це свідчить про те, що прибутковість для акціонерів зменшилася, що може бути викликане зростанням витрат або падінням доходів, що негативно вплинуло на загальні фінансові результати підприємства.

Коефіцієнт ефективності використання активів за три роки показує динаміку з 0,31 у 2021 році до 0,29 у 2022 році, а в 2023 році підвищився до 0,40. Це свідчить про поліпшення управління активами в останньому році, проте загальний показник все ще залишається низьким, що вказує на те, що підприємству слід продовжити працювати над підвищенням продуктивності своїх активів. Такі результати можуть вказувати на те, що управлінські рішення в 2023 році були більш ефективними в порівнянні з попередніми роками.

Коефіцієнт оборотності активів вказує на те, скільки доходу підприємство генерує на одиницю активів. У 2021 році цей показник становив 0,31, у 2022 році знизився до 0,29, але знову зріс до 0,40 у 2023 році. Це підтверджує висновок про те, що управлінські процеси у 2023 році стали більш ефективними, оскільки підприємство змогло покращити генерацію

доходу на одиницю активів, що може бути результатом оптимізації операційних процесів або підвищення попиту на продукцію.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу у 2021 році становив 0,65, у 2022 році знизився до 0,47, а у 2023 році зріс до 0,63. Це свідчить про те, що підприємство в 2023 році стало більш ефективним у використанні власного капіталу для генерації доходу в порівнянні з попереднім роком, проте рівень оборотності все ще залишається нижчим за показник 2021 року. Зниження показника у 2022 році може свідчити про недостатнє використання власного капіталу, що потребує уваги з боку управлінського персоналу.

У цілому, результати аналізу вказують на те, що підприємство може досягти кращих фінансових результатів через покращення ефективності управлінських процесів. Зокрема, підприємству варто звернути увагу на контроль витрат та оптимізацію використання активів. Впровадження сучасних управлінських технологій і стратегій, спрямованих на підвищення продуктивності, може призвести до зростання прибутковості на акцію, а також до покращення загальної фінансової стабільності підприємства.

Необхідно також зосередитися на підвищенні обсягу продажів і розширенні ринкової частки, що дозволить збільшити доходи без пропорційного зростання витрат. Оцінка ефективності управлінських процесів не є разовою задачею, а вимагає постійного моніторингу та корекції підходів в управлінні, що дозволить підприємству підтримувати свою конкурентоспроможність на ринку та забезпечувати стабільне фінансове зростання.

SWOT-аналіз є одним з найпоширеніших інструментів стратегічного управління, що дозволяє систематизувати інформацію про внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на ефективність підприємства. У рамках оцінки ефективності управлінських процесів, цей метод забезпечує всебічний огляд сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що постають перед ним на ринку. Завдяки структурованому підходу, управлінці можуть не лише ідентифікувати ключові аспекти, які потребують

уваги, але й виробити стратегії, що сприятимуть підвищенню загальної конкурентоспроможності.

Проведення SWOT-аналізу допомагає підприємству виявити свої унікальні переваги, оптимізувати ресурси та усунути недоліки. Таким чином, це стає основою для формулювання обґрунтованих управлінських рішень, які сприяють покращенню фінансових показників, підвищенню продуктивності та адаптації до змін в зовнішньому середовищі. Оцінка ефективності управлінських процесів через призму SWOT-аналізу дозволяє підприємству реагувати на виклики та можливості, що виникають у динамічному бізнес-середовищі (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

SWOT-аналіз підприємства

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<p>1. Стабільний фінансовий стан: Позитивні показники ліквідності, що свідчать про можливість виконання короткострокових зобов'язань.</p> <p>2. Ефективність управління активами: Зростання коефіцієнта ефективності використання активів в 2023 році вказує на покращення в управлінні ресурсами.</p> <p>3. Фінансова незалежність: Зростання коефіцієнта забезпеченості власним капіталом до 76,73% у 2023 році вказує на зростаючу залежність від власних ресурсів.</p> <p>4. Потенціал для зростання: Можливість розвитку нових продуктів та розширення ринків збуту.</p> <p>5. Досвідчена команда управлінців: Кваліфіковані кадри, здатні реалізовувати стратегічні цілі.</p>	<p>1. Низька рентабельність: Коефіцієнти рентабельності (ROA, ROE) залишаються на низькому рівні, що вказує на незадовільну прибутковість активів та капіталу.</p> <p>2. Високий рівень витрат: Коефіцієнт витрат перевищує 99%, що свідчить про низьку маржинальність бізнесу.</p> <p>3. Проблеми з ліквідністю: Зниження показника ліквідності у 2022 році може свідчити про труднощі з виконанням короткострокових зобов'язань.</p> <p>4. Обмежений обсяг продажу: Зниження чистого прибутку на акцію свідчить про проблеми в збутовій стратегії або недостатній попит на продукцію.</p> <p>5. Відсутність інновацій: Недостатнє впровадження нових технологій може призвести до зниження конкурентоспроможності.</p>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<p>1. Розширення на нові ринки: Пошук нових географічних ринків для збуту продукції, що може збільшити обсяги продажів.</p> <p>2. Зростання попиту на продукцію: Тенденція до збільшення споживчого попиту на продукцію підприємства, що може позитивно вплинути на обсяги продажу.</p>	<p>1. Конкуренція: Зростаюча конкуренція з боку інших підприємств, які можуть запропонувати аналогічну продукцію за нижчими цінами.</p> <p>2. Економічна нестабільність: Невизначеність в економічному середовищі, включаючи зміни в податковій політиці та регуляторному середовищі.</p>

<p>3. Партнерство та кооперація: Можливість укладення стратегічних партнерств для розширення бізнесу та ресурсів.</p> <p>4. Інноваційні технології: Впровадження нових технологій та автоматизація виробництва для підвищення ефективності та зниження витрат.</p> <p>5. Державна підтримка: Можливість отримання субсидій або грантів на розвиток інноваційних проектів від держави.</p>	<p>3. Зміна споживчих переваг: Зміна споживчих уподобань може знизити попит на продукцію підприємства.</p> <p>4. Зростання витрат на сировину: Підвищення цін на сировину може вплинути на собівартість продукції та зменшити прибутковість.</p> <p>5. Правові ризики: Зміни в законодавстві можуть створити додаткові зобов'язання для підприємства, впливаючи на фінансові результати.</p>
---	--

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [48-52]

Результати SWOT-аналізу підприємства надають чітке уявлення про його становище в ринку та вказують на ключові аспекти, які впливають на ефективність управлінських процесів. Сильні сторони, такі як стабільний фінансовий стан та ефективність використання активів, свідчать про те, що підприємство має достатні ресурси для подальшого розвитку. Однак ці сильні сторони можуть бути під загрозою через низькі показники рентабельності та високі витрати, що є серйозними слабкостями, які потребують термінового вирішення.

Виявлені можливості, такі як розширення на нові ринки та впровадження нових технологій, є критично важливими для стратегічного зростання підприємства. Управлінці повинні активно використовувати ці можливості для підвищення конкурентоспроможності. Водночас зовнішні загрози, зокрема зростаюча конкуренція та економічна нестабільність, вимагають від підприємства гнучкості в управлінні та адаптивності до змін.

Аналіз даних аспектів дозволяє зробити висновок, що для підвищення ефективності управлінських процесів, підприємству необхідно не лише зміцнити свої сильні сторони, а й активно працювати над усуненням слабкостей. Важливо також врахувати зовнішні фактори, щоб розробити стратегії, які дозволять підприємству стабільно зростати і адаптуватися до динамічних умов ринку. В цілому, SWOT-аналіз виступає як важливий

інструмент, що допомагає у прийнятті зважених управлінських рішень та стратегічному плануванні.

PEST-аналіз є важливим інструментом для оцінки зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства, і має вирішальне значення для управлінських процесів. У контексті компанії «Рошен», яка спеціалізується на виготовленні кондитерських виробів, розуміння політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів є необхідним для стратегічного планування. Це дозволяє виявити можливості та загрози, які можуть вплинути на конкурентоспроможність підприємства, а також на ефективність управлінських рішень.

Оцінка ефективності управлінських процесів вимагає системного підходу, оскільки успішність бізнесу залежить не лише від внутрішніх операцій, але й від зовнішнього середовища. Застосування PEST-аналізу допомагає «Рошену» адаптувати свої стратегії до динамічних змін у ринковій ситуації, забезпечуючи гнучкість у прийнятті рішень та можливість оперативно реагувати на нові виклики та тенденції (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

PEST-аналіз підприємства

Фактори	Опис
Політичні	- Регулювання: Необхідність дотримання місцевих та міжнародних стандартів, що впливають на виробництво та якість продукції.
	- Податкова політика: Зміни в корпоративних податкових ставках можуть вплинути на прибутковість.
	- Торговельна політика: Тарифи та торговельні угоди можуть вплинути на вартість імпортованих сировин.
	- Політична стабільність: Стабільна політична ситуація сприяє інвестиціям та довгостроковому плануванню.
Економічні	- Економічне зростання: Загальні тенденції економічного зростання впливають на споживчі витрати та попит на кондитерські вироби.
	- Інфляція: Зростання рівня інфляції може підвищити витрати на сировину і зменшити купівельну спроможність споживачів.
	- Процентні ставки: Зміни в процентних ставках можуть вплинути на витрати на фінансування та доступність кредитів для споживачів.
	- Рівень зайнятості: Вищий рівень зайнятості зазвичай призводить до збільшення споживчих витрат, що вигідно для бізнесу.
Соціальні	- Демографія: Зміни в чисельності населення та віковій структурі можуть вплинути на попит на кондитерські вироби.
	- Культурні тенденції: Зростаючий інтерес до здорового харчування

	впливає на асортимент продукції, що пропонується.
	- Споживча поведінка: Перехід до онлайн-шопінгу та цифрових сервісів вимагає адаптації маркетингових стратегій.
	- Свідомість про здоров'я: Зростаючий акцент на здоров'ї і добробуті впливає на асортимент продукції, особливо в сегменті кондитерських виробів.
Технологічні	- Цифрова трансформація: Зосередження на електронній комерції та цифрових маркетингових стратегіях змінює традиційні бізнес-моделі.
	- Інновації: Постійні технологічні вдосконалення вимагають адаптації бізнесу, щоб уникнути застарілості.
	- Автоматизація: Зростаюча автоматизація може підвищити ефективність виробництва, але також призвести до змін у складі робочої сили.
	- Кібербезпека: Зростаючі загрози вимагають надійних заходів кібербезпеки для захисту конфіденційної інформації.

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [51-54]

Результати PEST-аналізу для підприємства «Рошен» демонструють, що зовнішні фактори мають суттєвий вплив на ефективність управлінських процесів. Політичні умови, такі як регуляції та податкова політика, можуть визначати стабільність витрат і прибутковість підприємства. Для «Рошен» важливо підтримувати діалог з державними органами і стежити за змінами в законодавстві, щоб уникнути непередбачених витрат і зберегти конкурентоспроможність.

Економічні фактори, зокрема рівень інфляції та економічне зростання, безпосередньо впливають на споживчу спроможність. У періоди економічної нестабільності «Рошен» повинен адаптувати свою продуктову лінійку та стратегії продажу для підтримання обсягу продажів. Підприємство може також розглянути можливості оптимізації витрат у зв'язку з підвищенням цін на сировину.

Соціальні фактори, такі як зміни у споживчих вподобаннях і культурні тренди, вимагають постійного моніторингу. «Рошен» має можливість впроваджувати інноваційні рішення, щоб відповідати запитам споживачів на здорові та натуральні продукти. Успішна адаптація до цих тенденцій може суттєво підвищити ефективність управлінських процесів і зміцнити позиції бренду на ринку.

Технологічні інновації також грають важливу роль у підвищенні ефективності виробництва. Компанія повинна активно впроваджувати новітні технології в автоматизацію процесів і цифровізацію, що дозволить підвищити продуктивність і знизити витрати. Окрім того, інвестиції в кібербезпеку та інформаційні технології можуть стати запорукою безпеки даних та збереження довіри споживачів.

Узагалі, PEST-аналіз показує, що «Рошен» має можливість не лише виявити загрози у зовнішньому середовищі, але й використати їх для формування своїх управлінських стратегій. Адаптація до зовнішніх факторів, проактивне управління ризиками та впровадження інноваційних практик можуть суттєво підвищити ефективність управлінських процесів на підприємстві, забезпечуючи стійкий розвиток та конкурентоспроможність на ринку кондитерських виробів.

У 2023 році ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» показала позитивні фінансові результати: активи залишилися майже незмінними, власний капітал зріс на 28,35%, а чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 29,92%. Попри зростання витрат, зокрема на оплату праці та матеріали, валовий прибуток збільшився на 38,58%. Однак чистий фінансовий результат зменшився на 55,83%, що свідчить про високі операційні витрати. Підприємство покращило ліквідність, хоча коефіцієнт фінансової стійкості знизився, що може свідчити про ризики у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ IV. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ "РОШЕН"

4.1. Автоматизація виробничих процесів на підприємстві

В умовах зростаючої конкуренції та вимог до якості продукції підприємствам важливо звертати увагу на можливості автоматизації виробництва. Підвищення ефективності виробничих процесів стає критичним для покращення конкурентоспроможності та якості кінцевого продукту. На основі проведеного PEST-аналізу для кондитерської компанії Roshen було визначено, що впровадження автоматизації може стати дієвим інструментом для досягнення цих цілей.

Автоматизація здатна суттєво скоротити витрати на оплату праці, підвищуючи при цьому точність і швидкість виконання операцій. У кондитерському виробництві, яке включає складні процеси, такі як змішування, формування, упаковка і контроль якості, автоматизація дозволить зменшити людський фактор, мінімізуючи ризик помилок і знижуючи витрати на виробництво. Крім того, новітні автоматизовані системи здатні покращити ефективність використання ресурсів, що позитивно вплине на собівартість продукції та екологічний слід компанії.

Загалом, впровадження автоматизації допоможе Roshen не тільки оптимізувати виробничі процеси, а й підвищити продуктивність та стабільність виробництва. Нижче подано детальний поетапний план, що розкриває основні кроки автоматизації, опис їхнього впливу на операційні процеси та очікувані результати для підприємства (табл. 4.1).

Основні етапи автоматизації виробничих процесів на підприємстві

Етап	Опис	Очікувані результати
1. Оцінка поточних процесів	Проведення детального аналізу всіх виробничих процесів на підприємстві, визначення критичних етапів та зон з високим навантаженням, які можуть бути автоматизовані. Це включає аудит витрат, часу виконання та якості на кожному з етапів виробництва, таких як змішування, упаковка, транспортування готової продукції.	Зрозуміння поточних обмежень та можливостей для автоматизації. Ідентифікація процесів, що мають найбільший потенціал для підвищення продуктивності та зниження витрат.
2. Пілотне впровадження автоматизованих систем	Запуск пілотного проекту з автоматизації на обраних етапах, таких як автоматичне пакування чи сортування, для тестування нових систем. Це включає закупівлю, встановлення обладнання, початкові налаштування та адаптацію виробничих ліній до нового обладнання. Дослідження можливих сценаріїв автоматизації, наприклад, використання роботизованих рук для пакування продукції та сенсорів для моніторингу якості.	Підвищення швидкості виробництва на обраних етапах, а також випробування систем перед повним розгортанням для виявлення потенційних недоліків та оптимізації налаштувань, забезпечення стабільної роботи та інтеграції нових технологій.
3. Навчання персоналу та зміна операційної моделі	Організація тренінгів для працівників з нових автоматизованих систем, включаючи технічне обслуговування обладнання, налаштування, базові ремонтні роботи та моніторинг процесів. Навчання операторів контролю якості з використання систем комп'ютерного зору. Додавання автоматизованих систем управління, які можуть контролювати та керувати процесами дистанційно.	Підвищення кваліфікації персоналу, здатного забезпечувати ефективну експлуатацію нових систем. Зниження людських помилок і підвищення рівня якості завдяки автоматичному контролю якості.
4. Моніторинг ефективності та вдосконалення процесів	Після впровадження та навчання - постійний моніторинг продуктивності та аналіз ефективності нових систем. Це включає аналіз продуктивності, якості продукції, витрат на	Оптимізація продуктивності та якості завдяки автоматичному контролю показників у реальному часі. Зниження частоти збоїв та витрат на ремонт через своєчасне обслуговування.

	виробництво та часу обробки. Використання зібраних даних для вдосконалення процесів, зокрема додавання нових функцій для автоматизованих систем.	Підвищення ефективності управлінських процесів, зниження витрат і забезпечення стабільної якості продукції.
--	--	---

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [54-56]

Проведення автоматизації на виробництві компанії Roshen є обґрунтованим стратегічним рішенням, яке відповідає потребам сучасного ринку та сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів. У першу чергу, автоматизація забезпечить значне зниження витрат на оплату праці, оскільки механізовані системи зможуть виконувати певні завдання з більшою точністю та швидкістю. Це дозволить перерозподілити ресурсні потоки та сконцентрувати увагу на інших напрямках розвитку, таких як інноваційні дослідження або вдосконалення маркетингових стратегій.

Крім економії витрат на робочу силу, автоматизація сприяє зменшенню людського фактора, що значно знижує ризик помилок у виробничому процесі. У харчовій промисловості, де контроль якості має вирішальне значення, автоматизація дозволяє гарантувати стабільність процесів та дотримання високих стандартів якості. Це, в свою чергу, підвищує довіру до бренду серед споживачів та зміцнює репутацію Roshen на ринку кондитерських виробів.

Також варто зазначити, що автоматизація виробництва створює можливість оптимізації використання ресурсів, таких як енергія та сировина. Автоматизовані системи, налаштовані на ефективне споживання ресурсів, знижують втрати, що не тільки зменшує собівартість продукції, але й сприяє екологічній стійкості. У довгостроковій перспективі це дозволить Roshen не тільки покращити фінансові показники, а й відповідати вимогам соціально-відповідального ведення бізнесу, що стає важливим критерієм у сучасному суспільстві.

Очікується, що впровадження автоматизованих систем сприятиме підвищенню продуктивності підприємства. Завдяки високій точності та

швидкості роботи механізмів, можливість обробки та виготовлення продукції значно збільшиться, що дозволить Roshen відповідати на зростаючий попит та збільшити обсяги виробництва. Це також створює передумови для експансії на нові ринки, адже стабільний та ефективний виробничий процес дозволить компанії задовольнити потреби ширшої аудиторії.

Можна зазначити, що автоматизація є важливим кроком у напрямку покращення ефективності управлінських процесів Roshen. Вона сприяє не тільки зниженню витрат та підвищенню продуктивності, але й дозволяє забезпечити стабільну якість продукції, оптимізацію ресурсів та зміцнення репутації на ринку.

Фінансовий прорахунок витрат на автоматизацію допомагає оцінити необхідні інвестиції в нове обладнання, програмне забезпечення та навчання персоналу. Це є важливим кроком для стратегічного планування, адже автоматизація вимагає значних капіталовкладень, які повинні бути обґрунтованими з точки зору окупності та майбутньої економії витрат. Водночас, деталізований аналіз вартості на кожен етап автоматизації дозволить компанії Roshen не тільки обґрунтовано розподілити інвестиції, але й обрати найбільш економічно вигідні рішення (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Фінансовий прорахунок витрат на впровадження автоматизації виробництва для компанії Roshen

Етап автоматизації	Опис	Середня вартість, грн
Закупівля обладнання для виробничої лінії	Автоматизована лінія для виготовлення кондитерських виробів (змішування, формування, охолодження, пакування). Включає високоякісне обладнання для повного циклу виробництва.	7 500 000
Роботизовані пакувальні системи	Роботизовані комплекси для автоматизації процесу пакування продукції у коробки та палети. Це дозволить зменшити час на пакування та мінімізувати участь людського фактора.	2 000 000
Система контролю якості	Автоматизована система для перевірки якості продукції на основі відеокамер та сенсорів для виявлення дефектів у реальному часі.	2 000 000
Система обліку та контролю	Система для управління запасами сировини і готової продукції, що дозволяє відслідковувати використання	1 000 000

інвентаря	матеріалів і забезпечує точний облік.	
Програмне забезпечення для моніторингу виробництва	Програма для моніторингу процесів у реальному часі, що дозволяє відслідковувати продуктивність і ефективність використання обладнання.	1 500 000
Навчання персоналу	Проведення навчальних тренінгів для співробітників Roshen, що будуть працювати з новим обладнанням. Це забезпечить ефективне використання техніки та мінімізує можливість помилок.	350 000
Обслуговування та технічна підтримка	Щорічні витрати на технічне обслуговування обладнання, його ремонт та оновлення програмного забезпечення. Це необхідно для забезпечення безперебійної роботи автоматизованих систем.	750 000

Джерело: сформовано автором

Після проведеного фінансового прорахунку витрат на автоматизацію виробництва для компанії Roshen можна зробити кілька ключових висновків. Загальна сума інвестицій на автоматизацію, що складає близько 15,1 млн грн, є значним вкладенням для підприємства, однак це дозволить досягти серйозної економії витрат у довгостроковій перспективі. Зокрема, автоматизація рутинних процесів дозволить знизити витрати на оплату праці, що в результаті зменшить собівартість продукції, покращить фінансові результати і збільшить маржу прибутку.

Завдяки впровадженню роботизованих пакувальних систем та автоматизованих ліній для контролю якості продукції компанія Roshen зможе забезпечити стабільність і високий рівень якості на кожному етапі виробничого процесу. Це сприятиме зниженню ризику дефектів і покращенню споживчих властивостей товарів, що в свою чергу підвищить рівень задоволення клієнтів і зміцнить репутацію компанії як виробника високоякісної продукції.

Автоматизація виробництва також дозволить підвищити гнучкість процесів, що є важливим аспектом для компанії, яка працює на швидко змінюваних ринках. Це дозволить компанії Roshen ефективніше адаптуватися до коливань попиту, скоротити час на переналаштування виробничих ліній і швидше запускати нові продукти на ринок. У підсумку, це сприятиме

значному покращенню конкурентоспроможності компанії та її позицій на ринку кондитерських виробів.

У цілому, автоматизація дозволить компанії Roshen не тільки підвищити ефективність виробництва, а й досягти значних переваг у зниженні витрат, поліпшенні якості продукції та збільшенні ринкових часток, що позитивно позначиться на загальній ефективності управлінських процесів і фінансових результатах компанії.

4.2. Розробка програми мотивації та преміювання працівників

Для підвищення ефективності роботи підприємства «Рошен» і забезпечення стабільного зростання, надзвичайно важливим є впровадження системи мотивації, яка включає різноманітні стимули для працівників. Розробка цієї програми передбачає впровадження премій та бонусів, які сприятимуть досягненню індивідуальних та командних цілей, а також розробку механізмів для визнання досягнень. Основною метою є не тільки підвищення продуктивності праці, а й збереження лояльності та задоволення співробітників.

Для «Рошен» таке управління мотивацією стане важливим інструментом для створення ефективної корпоративної культури, покращення внутрішніх процесів і розвитку талановитих кадрів. У межах програми буде забезпечено публічне визнання найкращих працівників, що має на меті зміцнити командний дух і сприяти досягненню колективних цілей. Впровадження таких ініціатив також дозволить знизити плинність кадрів, адже працівники відчують свою важливість для компанії.

Застосування мотиваційної програми створить стійке середовище для працівників, де кожен буде відчувати підтримку і заохочення до саморозвитку, що в свою чергу позитивно позначиться на результатах роботи підприємства. Це дозволить значно підвищити ефективність виробництва та зробить компанію більш конкурентоспроможною на ринку (табл. 4.3).

Програма премій та бонусів для працівників підприємства Рошен

Опис програми	Основні результати	Інші особливості
Премії за індивідуальні та командні досягнення	Працівники отримують премії залежно від виконання індивідуальних та командних цілей: 10%–15% від окладу за індивідуальні досягнення, 20%–25% від окладу за командні досягнення (якщо вся команда досягла виробничих цілей або реалізувала інноваційні пропозиції).	Підвищення мотивації до високих результатів. Прозорість в оцінці досягнень. Стимулювання командної роботи та досягнення загальних цілей. Зменшення плинності кадрів завдяки визнанню досягнень.
Нагородження «Працівник місяця»	Щомісяця обирається найкращий працівник, який продемонстрував високі результати в роботі (від 10% до 15% від окладу). Це може бути поєднання досягнень за індивідуальними результатами, результативність у роботі в команді та інноваційні пропозиції.	Підвищення корпоративної культури та взаємодії між працівниками. Покращення атмосфери завдяки публічному визнанню. Визнання працівників, що мають високі професійні досягнення.
Публічне визнання та мотивування	Працівники можуть отримувати публічні нагороди за досягнення місячних чи квартальних результатів: сертифікати, грамоти, участь у корпоративних заходах. Також використовуються соціальні мережі для оголошення переможців «Працівник місяця».	Покращення атмосфери в компанії, підтримка здорової конкуренції серед працівників. Стимулювання інших працівників до досягнення високих результатів. Підвищення корпоративного іміджу компанії серед зовнішніх партнерів і потенційних співробітників.
Розробка регулярного оцінювання результатів праці	Визначення чітких критеріїв для оцінки працівників за результатами виконання цілей та завдань: виконання плану (90%–100%), кількість пропозицій щодо покращення роботи, участь у командних проектах, відгуки колег.	Зниження суб'єктивності в оцінках. Покращення взаємодії між керівниками та працівниками. Формування чіткої системи оцінки результативності, що знижує конфлікти та непорозуміння.
Підсумкові нагороди за рік	В кінці року відзначають найбільш результативних працівників у номінаціях: інноваційність, лідерство, виконання виробничих планів (премія 30%–40% від окладу). Це може включати додаткові матеріальні нагороди або подарунки (гаджети, путівки, сертифікати).	Підвищення лояльності працівників до компанії. Підтримка позитивної корпоративної атмосфери. Стимулювання працівників до виконання довгострокових цілей.

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [57-59]

Впровадження програми мотивації на підприємстві «Рошен» є необхідним кроком для підвищення не тільки індивідуальної продуктивності працівників, але й ефективності компанії в цілому. Програма дозволяє налаштувати систему винагород і стимулів, які здатні позитивно вплинути на емоційний клімат в колективі, знижуючи рівень плинності кадрів і підвищуючи рівень залученості працівників. Завдяки цьому компанія не лише підвищить свої показники, але й стане більш привабливою для потенційних працівників, що є важливим фактором у конкурентному середовищі.

Особливо важливою є можливість реалізації програм, орієнтованих на досягнення як індивідуальних, так і командних результатів. Це дозволяє забезпечити рівень залученості на всіх етапах виробничого процесу, стимулюючи як персональний розвиток, так і спільну відповідальність за загальні цілі компанії. Запровадження публічних нагород, таких як премії за «Працівника місяця», сприятиме формуванню культури визнання в компанії, де кожен співробітник знатиме, що його праця цінується.

Важливо зазначити, що мотиваційна програма здатна покращити корпоративну культуру, збільшуючи рівень задоволення співробітників від роботи, що безпосередньо позначиться на зменшенні рівня стресу та вигорання. Якщо працівники відчують, що їхня праця оцінюється і нагороджується, це сприяє формуванню більш стабільного і продуктивного середовища. Як результат, це підвищує не тільки особисту ефективність, а й якість виконуваної роботи.

Одним із важливих аспектів є здатність програми мотивації впливати на внутрішні процеси управління персоналом. Правильно розроблена система преміювання і бонусів дозволить знизити адміністративне навантаження на керівників, оскільки чітко сформульовані критерії для отримання винагород дозволяють автоматизувати частину процесу. Завдяки цьому можна більш оперативно реагувати на потреби колективу та забезпечити більш високий рівень відповідальності за виконання завдань.

Загалом, програма мотивації стане потужним інструментом для забезпечення стабільного розвитку компанії, формуючи культуру ефективності, що базується на взаємоповазі і результативності. Вона є необхідною для підтримки високого рівня інтересу та залученості працівників, що в свою чергу впливає на конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Для ефективного управління персоналом та досягнення оптимальних результатів діяльності підприємства важливим аспектом є належний рівень заробітної плати, що має бути адекватним до досягнутих результатів. У цьому контексті важливо проаналізувати поточні заробітні плати працівників підприємства "Рошен" станом на листопад 2024 року та оцінити вплив запропонованих змін у системі мотивації, що включають бонуси за досягнення індивідуальних та командних цілей. Це дозволить оцінити потенційні результати від запровадження системи нагород і премій, що в свою чергу підвищить продуктивність і зацікавленість працівників у досягненні корпоративних цілей.

Аналіз заробітних плат у контексті запропонованих змін є важливим етапом для розуміння того, як впровадження таких ініціатив може вплинути на загальну мотивацію персоналу. Підвищення заробітної плати через премії за результативність та інноваційні досягнення дозволить не лише стимулювати працівників до досягнення більш високих результатів, а й зміцнити корпоративну культуру підприємства, що стане запорукою стабільного розвитку "Рошен" в умовах змінюваного ринку праці (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

Аналіз зміни зарплати працівників Рошен після впровадження програми мотивації

Посада	Поточна зарплата, грн	Прогнозована зміна (з урахуванням бонусів)	Прогнозована зарплата після зміни, грн
Продавець-консультант	30 000	+10-15% за досягнення індивідуальних і командних цілей,	33 000 - 34 500

		«Працівник місяця»	
Кондитер	29 000	+10-12% за інноваційні пропозиції та якість роботи	31 900 - 32 480
Укладальник-пакувальник	22 000	+8-10% за результативність роботи та досягнення плану	23 760 - 24 200
Торговий представник з авто	36 000	+12-15% за виконання цілей продажів та інші досягнення	40 320 - 41 400
Комплектувальник товарів	25 000	+8-10% за ефективність роботи і командні досягнення	27 000 - 27 500

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [60]

Запровадження системи мотивації на підприємстві "Рошен", яка включає премії та бонуси за досягнення індивідуальних і командних цілей, безперечно, має суттєвий вплив на загальний рівень задоволеності працівників та їхню зацікавленість у досягненні корпоративних цілей. Наш аналіз поточних заробітних плат працівників показав, що в умовах конкурентного ринку праці та потреби в залученні та утриманні кваліфікованих кадрів, підвищення заробітної плати через бонуси і премії стає важливою складовою стратегії мотивації.

Як показує аналіз даних, навіть незначне збільшення зарплати, яке б не перевищувало 20-30% від базової ставки, може істотно підвищити рівень задоволеності працівників та знизити рівень відтоку кадрів. Наприклад, для таких посад, як "продавець-консультант" (30 000 грн), "кондитер" (29 000 грн) та "комплектувальник товарів" (25 000 грн), запропоноване підвищення на 10-20% забезпечує не тільки зростання мотивації, а й покращення атмосфери в колективі.

Застосування бонусної системи преміювання не тільки підвищує залучення працівників до процесу, але й дає змогу значно поліпшити ефективність роботи окремих підрозділів. Підвищення заробітної плати для ключових позицій у відділах, таких як торговий представник з авто (36 000 грн) та укладальники-пакувальники (22 000 грн), може стати стратегічним кроком для утримання найкращих працівників. З огляду на конкуренцію на ринку праці, такі ініціативи допоможуть зберегти ключових спеціалістів,

знизити рівень текучості кадрів та підтримати стабільність у виробничих процесах.

Розробка програми премій та винагород за інновації та досягнення конкретних результатів значно підвищує ефективність роботи команди. Спільна робота над досягненням визначених цілей, а також винагорода за внесок у загальний успіх підприємства, без сумніву, мотивуватиме працівників до більшої ініціативності та відповідальності в роботі. Впровадження таких стимулів покращить корпоративну культуру та згуртує колектив.

Особливо важливою є необхідність адаптації мотиваційних програм до змін на ринку праці. В умовах економічних та соціальних змін, гнучка система преміювання дає змогу адаптуватися до вимог ринку і забезпечити стабільність на підприємстві. Вона також допомагає зменшити витрати на набір та адаптацію нових працівників, оскільки мотиваційні програми сприяють утриманню висококваліфікованих кадрів.

Можна сказати, що ефективне впровадження програми преміювання і бонусів на підприємстві "Рошен" позитивно вплине на мотивацію працівників, знизить рівень відтоку кадрів, підвищить продуктивність та ефективність роботи, а також сприятиме стабільному розвитку компанії в умовах ринкової конкуренції. Тому інвестиції в розвиток мотиваційної програми є стратегічно виправданими і необхідними для подальшого успіху підприємства.

ВИСНОВКИ

У рамках розділу 1 було проведено комплексне дослідження концепції ефективності у контексті господарської діяльності. Під час аналізу з'ясовано, що ефективність є багатовимірним поняттям, яке не обмежується лише фінансовими результатами підприємства, а включає в себе використання ресурсів, рівень задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін, а також здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Визначено, що ефективність має комплексний характер і залежить не тільки від економічних, а й соціальних, організаційних та екологічних аспектів.

Також було розглянуто класифікацію показників ефективності управління підприємством. Встановлено, що для оцінки загальної ефективності діяльності необхідно використовувати як традиційні фінансові індикатори, так і сучасні немонетарні показники. Важливою частиною дослідження стало визначення методів оцінки цих показників, таких як рентабельність, рівень інноваційної діяльності та задоволеність працівників. Зрозуміло, що лише інтегроване застосування різноманітних показників може забезпечити точну оцінку ефективності підприємства, що є необхідним для прийняття управлінських рішень.

Крім того, акцентовано увагу на ролі внутрішнього контролю та менеджменту в забезпеченні високої ефективності. Досліджено, що систематичне оцінювання показників дозволяє виявити слабкі місця у діяльності підприємства та вчасно коригувати стратегію для досягнення поставлених цілей. Одним з головних висновків є необхідність впровадження комплексного підходу до оцінки ефективності, що включає як оперативне, так і стратегічне управління.

Таким чином, у результаті дослідження було встановлено, що ефективне управління підприємством неможливе без регулярного оцінювання всіх аспектів діяльності, включаючи як фінансові, так і

нефінансові показники, що дозволяють забезпечити сталий розвиток і підвищити конкурентоспроможність організації в умовах сучасної економіки.

У розділі 2 було детально досліджено основні підходи, які застосовуються для аналізу ефективності діяльності підприємств. Аналіз показав, що ефективність підприємства може оцінюватися за допомогою різноманітних методів, кожен з яких має специфічну мету та підхід. Так, фінансовий підхід зосереджує увагу на прибутковості та стабільності, економічний — на раціональності використання ресурсів, виробничий — на оптимізації процесів, а маркетинговий дозволяє оцінити ефективність в контексті ринкової позиції і задоволення потреб клієнтів.

Важливим етапом було дослідження різних аналітичних методів, таких як SWOT-, PEST-, GAP-, ABC-аналізи та бенчмаркінг, для оцінки ефективності управління. Кожен з них забезпечує глибоке розуміння внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства, а також допомагає ідентифікувати можливості для покращення управлінських рішень. Наприклад, SWOT-аналіз дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні загрози та можливості, що дозволяє сформулювати стратегії розвитку, орієнтовані на реалії ринку.

PEST-аналіз, який фокусується на політичних, економічних, соціальних та технологічних чинниках, дає можливість підприємствам адаптувати свої стратегії до змін у макросередовищі. У свою чергу, GAP-аналіз виявляє розриви між поточними та бажаними показниками, що дає чітке уявлення про пріоритети для покращення ефективності. За допомогою ABC-аналізу компанії можуть класифікувати свої ресурси та продукти за їх значущістю, що дозволяє зосередитися на найбільш вигідних напрямках.

Всі ці методи дозволяють підприємствам отримати комплексну картину їх ефективності і визначити конкретні дії для підвищення результативності. Бенчмаркінг, зокрема, дозволяє порівняти показники підприємства з аналогічними показниками лідерів галузі, що сприяє встановленню стандартів та визначенню областей для поліпшення. В результаті було

сформовано уявлення про необхідність комбінованого використання різних підходів для забезпечення всебічної оцінки і прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

В результаті проведеного аналізу організаційно-економічної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» були отримані важливі дані щодо фінансового стану підприємства за період з 2021 по 2023 рік. Загальний баланс активів на кінець 2023 року склав 3 165 126 тис. грн, що майже не змінилося порівняно з 2021 роком (темп приросту склав -0,04%). Основні засоби підприємства залишалися стабільними з незначним зниженням на 0,12% до 2 164 780 тис. грн. Проте запаси зросли на 46,24%, що свідчить про збільшення товарних запасів або виробничих запасів для забезпечення попиту.

Пасиви підприємства також показали значні зміни. Власний капітал підприємства зріс на 28,35% до 2 429 162 тис. грн, що є позитивним сигналом для фінансової стійкості. Однак значно зменшилася сума інших довгострокових зобов'язань на 100%, а поточні зобов'язання зменшилися на 30,95%, що може свідчити про поліпшення платіжної дисципліни.

Фінансові результати показали значний ріст чистого доходу від реалізації продукції, який зріс на 29,92% і склав 1 272 251 тис. грн у 2023 році. При цьому собівартість реалізованої продукції збільшилася на 28,75%, що призвело до валового прибутку у розмірі 160 786 тис. грн, що на 38,58% більше, ніж у попередньому році. Однак чистий фінансовий результат підприємства значно зменшився на 55,83%, що вказує на високі витрати та зниження ефективності операційної діяльності.

Аналіз витрат показав, що найбільше збільшилися витрати на оплату праці (+36,43%) і матеріальні затрати (+46,86%), що може бути ознакою як зростання виробничих потужностей, так і підвищення цін на сировину або оплату праці. Амортизація також зросла на 29,95%, що свідчить про значні капітальні інвестиції.

Щодо ліквідності підприємства, коефіцієнт загальної ліквідності збільшився з 2,24 у 2021 році до 4,37 у 2023 році, що вказує на покращення фінансової стійкості та здатності покривати поточні зобов'язання. Водночас коефіцієнт фінансової стійкості знизився до 0,30, що вказує на певні ризики у довгостроковій перспективі.

Отже, підприємство демонструє позитивні тенденції у розвитку, зокрема, зростання чистого доходу та покращення ліквідності. Проте на фоні зростання витрат і зниження чистого прибутку потребує зосередження на зниженні витрат та підвищенні операційної ефективності для підтримки фінансової стійкості в майбутньому.

У рамках розділу 4 було проведено детальне дослідження двох ключових напрямів, які мають значний потенціал для підвищення ефективності роботи компанії. Першим напрямом стало вивчення можливості автоматизації виробничих процесів. Враховуючи наявність сучасного обладнання, інтеграція додаткових автоматизованих систем у виробничу лінію дозволить значно знизити витрати на оплату праці та підвищити загальну ефективність виробничих процесів. Впровадження таких систем дозволить зменшити кількість помилок у виробничому циклі, що вплине на зниження витрат на виправлення дефектів та підвищить якість продукції.

Зокрема, автоматизація пакувальних ліній може призвести до значного скорочення часу на виконання операцій, що дозволить зменшити потребу в людських ресурсах, зберігаючи високу продуктивність. Зниження персоналу на пакувальних лініях дозволить зекономити значні кошти на витратах на заробітну плату, що підвищить ефективність використання фінансових ресурсів і допоможе направити заощаджені кошти на розвиток інших частин підприємства.

Другим важливим напрямком став аналіз програми мотивації працівників. Згідно з розрахунками, впровадження системи премій і бонусів за досягнення індивідуальних та командних цілей може збільшити

продуктивність праці на 10-12%. Запровадження програми «Працівник місяця», а також щомісячного нагородження за інноваційні пропозиції дозволить стимулювати співробітників до активної роботи, зацікавленості в досягненні компанією стратегічних цілей, а також забезпечити більш високий рівень залученості до робочого процесу.

Зокрема, бонусна система може включати виплати, що становлять до 10% від місячної заробітної плати за досягнення поставлених цілей. Це дозволить підвищити мотивацію працівників, адже розмір бонусу для продавців-консультантів (30 000 грн) може досягати 3 000 грн на місяць за виконання або перевищення встановлених цілей продажу. Для кондитерів (29 000 грн) та укладальників-пакувальників (22 000 грн) додаткові бонуси забезпечать зацікавленість в ефективності виконуваних завдань.

Завдяки системі преміювання та заохочення інноваційних ідей серед працівників очікується не лише підвищення рівня мотивації, а й зниження відтоку кадрів, що є особливо важливим для збереження кваліфікованих працівників.

Загалом, впровадження запропонованих заходів дозволить підприємству «Рошен» покращити ефективність управлінських процесів, знизити витрати на персонал, підвищити якість продукції, а також поліпшити корпоративну культуру завдяки системі мотивації, що сприятиме лояльності працівників та покращенню їх професійних показників. Тому запропоновані заходи є ефективними і доцільними для підвищення загальної продуктивності підприємства та створення сприятливого робочого середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кобелєв В. М., Слатін Д. Ю., Соколов К. Ю. Методичні підходи щодо визначення і оцінки ефективності господарської діяльності підприємства. *Вісник Національного технічного університету «ХПИ»*. Серія : Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2014. № 33. С. 98–109.
2. Левченко Ю. Г., Шекмар Н. А. Методичні підходи до визначення ефективності господарської діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія : Економіка, 2011. Вип. 32. С. 130–137.
3. Піскунов О. Г., Метеленко Н. Г., Лободзинська Т. П. Еволюція підходів до комплексної оцінки фінансового стану підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2009. № 6. С. 80–88.
4. Гришко А. М., Мельник О. А. Перспективи розвитку інноваційної діяльності підприємств в Україні. Київ : *Економіка і управління*, 2020. С. 7.
5. Верхоглядова Н. І., Русинко М. І. Характеристика і структура трудового потенціалу підприємства. *Інноваційна економіка*. 2013. № 4. С. 37–40.
6. Жадько К. С. Сучасні тенденції енергозбереження та ефективності діяльності підприємств. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2017. Вип. 16. С. 302–307.
7. Шарманська В. М., Вітюк В. В. Аналіз забезпеченості підприємства основними засобами та ефективності їх використання. *Молодий вчений*. 2018. № 1(53). С. 550–552.
8. Безродна Т. М. Обліково-аналітичне забезпечення управління підприємством: визначення сутності поняття. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2008. № 10. С. 58–62.
9. Гриценко С., Савченко Л. Економічна оцінка та ефективність використання вторинних матеріальних ресурсів. Матеріали V Міжнародної

науково-практичної конференції «Бізнес-аналітика: моделі, інструменти та технології». 5-6 бер. 2024. К. : НАУ, 2024. с.37-41

10. Боярина Т. В., Кашубіна Ю. Б. Удосконалення класифікації ефективності на основі системного підходу. *Проблеми економіки*. 2013. № 1. С. 271–276.

11. Смолич Д. В., Тимошук І. В. Ресурсний потенціал підприємства : сутність, складові та модель управління в сучасних умовах господарювання. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 75-82.

12. Chechelashvili V., Zedginidze S., Ptashchenko L. O. Lean Manufacturing as a Mechanism to Reduce Productivity Costs. *Економіка і регіон*. 2020. № 2 (77). С. 11-15.

13. Дзямулич М. І., Чиж Н. М. Страхування інвестицій та диверсифікація інвестиційних ризиків. *«Економічні науки»*. Серія «Облік і фінанси». 2013. №10(37). С. 21–26.

14. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. 20(3). С. 174-177.

15. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. № 5(67). С. 100-106.

16. Петрова І.Л. Ризик-орієнтоване управління як соціальна інновація у забезпеченні економічної безпеки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. Серія «Економіка». 2020. No 3 (59). С. 224-229

17. Білик М. Д., Павловська О. В., Притуляк Н. М., Невмержицька Н. Ю. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2005. 592 с.

18. Тищенко О. М. Моделювання оцінки та прогнозування фінансової стійкості підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2009. No 640. С. 406–415.

19. Партин Г. О., Дідух О. В. Особливості впливу основних чинників на фінансову стійкість підприємства в умовах фінансово-економічної кризи.

Наук. вісн. НЛТУ України : зб. наук.-техн. пр. 2010. Вип. 20.8. С. 275–279.

20. Макаренко М. В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №1. С.126–135.

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

22. Тарасенко Н. В. Економічний аналіз: Навчальний посібник. – 4-те вид. доп. перер. – Львів: «Новий Світ-2000», 2008. – 344 с.

23. Фролова Т. О. Фінансовий аналіз: Навч.-методич. посібник для самостійного вивчення і практичних завдань: – К.: Вид-во Єв-роп. ун-ту, 2005. – 253 с.

24. Свірський В. Фінансовий потенціал: теоретико-концептуальні засади. *Світ фінансів*. 2007. № 4 (13). С. 43–51.

25. Марченко В.М., Бондар А.І. Методичний підхід до оцінювання фінансового потенціалу підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2017. № 20. С. 142–149.

26. Абдулаєв К. Н., Алексєєв В. І. та ін. Корпоративне управління: процеси, стратегії, технології: колективна монографія. Х. : ХДУ, 2018. 536 с.

27. Корнійчук Г.В. Економічний зміст фінансового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Випуск 7. Ч. 2. С. 26–29.

28. Гарафонова О. І. Механізм корпоративного управління на підприємстві. *Чернігівський науковий часопис Чернігівського державного інституту економіки і управління*. Серія 1, Економіка і управління. 2019. № 2(6). С.122-125.

29. Алексєєва А. В., Васильєва В. Г. Удосконалення обліку витрат на виробництво та формування собівартості продукції, Випуск 23, частина 1, 2019. С. 5-9.

30. Марченко, С. М. Промисловий маркетинг у будівництві : навч. посібник для студ. галузі знань 07 / С. М. Марченко, П. В. Захарченко ; Київ. нац. ун-т буд-ва і архіт. - Київ : КНУБА, 2023. - 239 с. - Бібліогр. : с. 237 - 239.
31. Гребньов Г. М. Маркетингові чинники впливу та механізм управління конкурентоспроможністю. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2014. № 10. С. 304-310.
32. Домашева Є. А. Підходи до оцінювання ефективності маркетингових інтернет-комунікацій / Є. А. Домашева, О. В. Зозульов. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. - 2016. - № 13. - С. 353-360.
33. Руденко, М. Моніторинг задоволеності споживачів підприємства: методичний аспект [Текст] / Микола Руденко // *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. - 2016. - Вип. 2. - С. 142-149.
34. Шаманська О.І., Паламаренко Я.В. Сучасні підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємств спиртової промисловості України. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 8. С. 35-43.
35. Терещенко І. О., Кібальник В. О. Маркетингові аспекти стратегічного управління підприємством. *Інвестиції : практика та досвід*. 2019. № 20. С. 56-60.
36. Синчук І. В. Вплив SWOT-аналізу на прийняття управлінських рішень в умовах фінансової кризи. *“Молодий вчений”*. 2016. № 3 (30). С. 174-178.
37. Багорка М.О., Білоткач І.А. SWOT аналіз як основа формування маркетингових стратегій підприємств. *Економіка АПК*. 2010. № 6. С. 17-23.
38. Микуланинець С.І. Застосування PEST, SNW та SWOT-аналізів при розробці стратегії розвитку підприємництва. *Сучасні тенденції розвитку*

науки і освіти в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів. Мукачєво, 2021. С. 450–452.

39. Гудзь Ю. Pest-аналіз в системі маркетингового аналізу аграрних підприємств / Ю. Гудзь, В. Карпенко // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* – 2023. – № 3. – С. 260-264.

40. Томчук О. Ф., Градомська І. О. Використання методів стратегічного управлінського аналізу під час прийняття управлінських рішень. *Інфраструктура ринку.* 2020. № 41. С. 307-312.

41. Тур, О. В. Управління бізнес-процесами на підприємстві / О. В. Тур, А. С. Матусевич // *Ефективна економіка.* - 2018. - № 6. с. 7 – 13.

42. Губернаторов А.М. Оптимізація асортиментної політики на виробництвах / А.М. Губернаторов // *Економіка і бізнес.* – 2011. – № 1(5). – С. 22–27.

43. Христенко, О., & Манжос, С. Застосування бенчмаркінгу в системі управління підприємством. *Фінансовий простір*, 1 (29), 2018, с. 153-158.

44. Перерва, П.Г. Бенчмаркінг як метод оцінювання інтелектуального потенціалу регіонів [Текст] / П.Г. Перерва, М.Ю. Глізнуца // *Маркетинг і менеджмент інновацій.* - 2015. - № 4. - С. 11-19.

45. We Love Brands. *Roshen – українська шоколадна імперія з європейським ім'ям.* URL: <https://welovebrands.com.ua/ua/brendomaniya/brend-roshen/> (дата звернення: 05.11.2024).

46. Roshen. *Офіційний сайт Roshen.* URL: <https://roshenstores.com/> (дата звернення: 05.11.2024).

47. ПРАТ "Київська кондитерська фабрика "Рошен". URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00382125/ (дата звернення: 05.11.2024).

48. Фінансова звітність за 2021 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/00382125/finances?current_year=2021 (дата звернення: 05.11.2024).

49. Фінансова звітність за 2022 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/00382125/finances?current_year=2022 (дата звернення: 05.11.2024).

50. Фінансова звітність за 2023 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/00382125/finances?current_year=2023 (дата звернення: 05.11.2024).

51. Вартість молочних продуктів пішла вгору: у чому причина здорожчання. URL: https://24tv.ua/agro24/molochni-produkti-dorozhchayut-ukrayini-prichina-inflyatsiyi_n2654678 (дата звернення: 05.11.2024).

52. Гранти на бізнес. Як і де отримати безповоротну фінансову допомогу на підприємництво. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/08/17/690436/> (дата звернення: 05.11.2024).

53. Кібербезпека: актуальні загрози та методи захисту. URL: <https://lemon.school/blog/kiberbezpeka-aktualni-zagrozy-ta-metody-zahystu> (дата звернення: 05.11.2024).

54. Автоматизація у виробництві: як вдосконалити процеси та підвищити ефективність? URL: <https://gvp.com.ua/ua/news/avtomatyzaciya-u-vyrobnuctvi-yak-vdoskonalyty-procesy-ta-pidvyshchyty-efektyvnist> (дата звернення: 05.11.2024).

55. Лига.нет. (2024). С роботами и без столов: как, где и кем мы будем работать в будущем. URL: <https://biz.liga.net/all/it/article/s-robotami-i-bez-stolov-kak-gde-i-kem-my-budem-rabotat-v-buduschem> (дата звернення: 23.11.2024).

56. PNN. (2024). Автоматизовані виробничі рішення. URL: <https://pnn.com.ua/ua/blog/detail/automated-manufacturing-solutions> (дата звернення: 23.11.2024).

57. Кадроланд. (2024). Бонуси для працівників: принципи, цілі та види. URL: <https://kadroland.com/news/1801-bonusi-dlya-pracivnikiv-principi-cili-ta-vidi> (дата звернення: 23.11.2024).

58. 7eminar. (2024). Преміювання працівників: підстави та затвердження.

URL: <https://7eminar.ua/news/1631-premiyuvannya-pracivnikov-pidstavi-ta-zatverdzenya> (дата звернення: 23.11.2024).

59. Laba. (2024). «Премія має бути не менша ніж 20% від зарплати».

URL: <https://laba.ua/blog/3551-yak-vprovadyty-bonusnu-systemu> (дата звернення: 23.11.2024).

60. Робота.ua. (2024). Кондитерська корпорація «Рошен». URL:

https://roбота.ua/company805568/vacancy10297704?ref=search&cre=search_new&pos=dkp_search_new (дата звернення: 23.11.2024).