

Міністерство освіти і науки України  
 Національний технічний університет  
 «Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

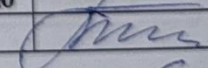

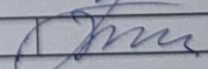
**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
 кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Артамонової Вероніки Олександрівни

академічної групи 073-213-1

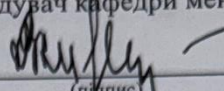
спеціальності 073 Менеджмент

на тему: «Обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення ефективності діяльності підприємства»

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Богач К.С.	78	добре	
Рецензент	Романчук И.М.	78	добре	
Нормоконтролер	Богач К.С.	78	добре	

Дніпро

2025

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**  
завідувач кафедри менеджменту  
  
(підпис) Швєць В.Я.  
« 28 » квітня 2025 року

**ЗАВДАННЯ**  
на кваліфікаційну роботу  
ступеня бакалавра

студенту(ці) Артамоновій Вероніці Олександрівні

академічної групи 073-213-1

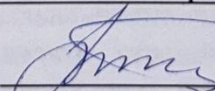
спеціальності 073 Менеджмент

на тему: «Обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення ефективності діяльності підприємства»

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 348-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення ефективності діяльності	28.04.2025 р. – 08.05.2025 р.
Аналітичний	Оцінка та аналіз ефективності діяльності ТОВ «Проммашредуктор»	09.05.2025 р. – 25.05.2025 р.
Рекомендаційний	Обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення ефективності діяльності ТОВ «Проммашредуктор»	26.05.2025 р. – 07.06.2025 р.

Завдання видано

  
(підпис керівника)

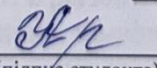
Богач К.С.

(прізвище, ініціали)

Дата видачі « 28 » квітня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 12 » червня 2025 року

Прийнято до виконання

  
(підпис студента)

Артамонова В.О.

(прізвище, ініціали)



## РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра  
студентки групи 073-21з-1  
НТУ «Дніпровська політехніка»  
Артамонової Вероніки Олександрівни

на тему: Обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення ефективності діяльності підприємства

**ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПРИБУТОК, ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ, СТРАТЕГІЯ, ПЛАНУВАННЯ, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ.**

Структура роботи: 64 сторінок комп'ютерного тексту; 6 рисунків; 14 таблиць; 27 джерел посилання.

Об'єкт дослідження – процес функціонування підприємств в умовах кризового середовища.

Мета роботи – обґрунтування і розробка практичних рекомендацій щодо формування та впровадження ефективних управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: досліджені теоретичні основи обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення ефективності діяльності підприємств; проаналізована ефективність діяльності ТОВ «Проммашредуктор», визначені сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості та загрози; обґрунтовані управлінські рішення щодо забезпечення ефективності діяльності ТОВ «Проммашредуктор», сформовані плани заходів з підвищення ефективності діяльності ТОВ «Проммашредуктор».

Методи дослідження – теоретичного узагальнення та систематизації, економіко-статистичного аналізу, SWOT-аналізу, графічний.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання вітчизняними підприємствами.

Сфера застосування – діяльність компаній з обґрунтування управлінських рішень у сфері ефективності діяльності підприємств.

Економічна чи соціально-економічна ефективність. Запропоновані рішення дозволять удосконалити стратегічне планування та організацію діяльності ТОВ «Проммашредуктор», що сприятиме зростанню доходів, оптимізації витрат і покращенню фінансових результатів. Реалізація заходів підвищить адаптивність підприємства до кризових умов, збереже робочі місця та сприятиме економічній стабільності в регіоні.

Значимість роботи – практична цінність результатів роботи полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення процесу обґрунтування управлінських рішень у сфері забезпечення ефективності діяльності підприємства.

## ABSTRACT

Bachelor's qualification thesis's  
Student group 073-213-1  
Dnipro University of Technology  
Artamonova Veronika

Subject: Substantiation of managerial decisions to increase the efficiency of an enterprise

Efficiency, Profit, Ways to Improve Efficiency, Profitability, Strategy, Planning, Managerial Decisions.

Thesis's structure: 64 pages of computer text; 6 pictures; 14 tables; 27 literature sources.

Object – the functioning of enterprises in a crisis environment.

Objective of the work – substantiation and development of practical recommendations for the formation and implementation of effective managerial decisions aimed at increasing enterprise performance.

The main results of the bachelor's qualification work are as follows: include the study of the theoretical foundations of substantiating managerial decisions for ensuring enterprise efficiency; analysis of the performance of LLC "Prommashreduktor", identification of the company's strengths and weaknesses, opportunities and threats; substantiation of managerial decisions to ensure the efficiency of LLC "Prommashreduktor"; and the development of action plans aimed at improving the company's performance.

Research methods – theoretical generalization and systematization, economic and statistical analysis, SWOT analysis, graphical method.

The results of the bachelor's qualification work are recommended for practical application by domestic enterprises.

The area of implementation – activities of companies related to the substantiation of managerial decisions aimed at improving enterprise efficiency.

The economic efficiency of the proposed measures. The proposed solutions will improve strategic planning and organizational management at LLC "Prommashreduktor", contributing to revenue growth, cost optimization, and better financial outcomes. Implementation of the proposed measures will increase the company's adaptability in crisis conditions, help preserve jobs, and support economic stability in the region.

The importance of the research. The practical value of this study lies in the development of recommendations for improving the process of substantiating managerial decisions in the area of enterprise performance.

## ЗМІСТ

Вступ.....	9
1. Теоретичні основи обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення ефективної діяльності .....	11
1.1. Сутність та види економічної ефективності діяльності підприємств .....	11
1.2. Методичні підходи до визначення ефективності діяльності підприємств	18
2. Оцінка та аналіз ефективності діяльності ТОВ «Проммашредуктор» .....	29
2.1. Загальна характеристика товариства з обмеженою діяльністю «Проммашредуктор» .....	29
2.2. Оцінка та аналіз ефективності діяльності ТОВ «Проммашредуктор » ....	34
2.3. Визначення можливостей та загроз для ТОВ «Проммашредуктор».....	45
3. Обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення ефективності діяльності ТОВ «Проммашредуктор».....	51
3.1. Обґрунтування шляхів забезпечення ефективності господарювання ТОВ «Проммашредуктор» .....	51
3.2. Формування плану заходів з підвищення ефективності діяльності ТОВ «Проммашредуктор» .....	57
Висновки .....	65
Перелік джерел посилання .....	67

## ВСТУП

Актуальність теми. Вітчизняні підприємства змушені функціонувати в ситуації постійної нестабільності, втрати традиційних ринків збуту, порушення логістичних ланцюгів та підвищеного рівня ризиків. Крім цього, значно ускладнюється доступ до капіталу, спостерігається дефіцит висококваліфікованих кадрів, а також погіршення загального економічного клімату. У таких умовах зростає роль ефективного управління, заснованого на системному аналізі внутрішніх резервів, ринкових можливостей та здатності підприємства адаптуватися до нових реалій. З огляду на це, обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення ефективності діяльності підприємства набуває особливої ваги. Підприємства, які здатні оперативно реагувати на зміни, раціонально використовувати ресурси та формувати гнучкі стратегії, мають реальні шанси не лише на збереження позицій, а й на сталий розвиток.

Ефективне функціонування підприємства вимагає прийняття виважених управлінських рішень, які враховують не лише внутрішній потенціал, а й загрозові чинники зовнішнього середовища. Це особливо актуально для ТОВ «Проммашредуктор», яке діє на ринку в умовах високої конкуренції та логістичних обмежень, проте зберігає потенціал для зростання завдяки активному розвитку електронної комерції та наявності власного бренду. Обґрунтоване управлінське рішення – це інструмент досягнення стратегічних цілей, що базується на ретельному аналізі фінансово-господарської діяльності, визначенні проблемних зон і пошуку найбільш доцільних шляхів їх подолання. Тому дослідження у цьому напрямі має важливе значення як для конкретного підприємства, так і для формування загальних підходів до стабілізації та зростання бізнесу в умовах воєнного та післявоєнного відновлення.

Мета роботи – обґрунтування і розробка практичних рекомендацій щодо формування та впровадження ефективних управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства.

Завдання роботи:

- узагальнити теоретичні основи обґрунтування управлінських рішень у сфері підвищення ефективності діяльності підприємства;
- виконати економічний аналіз діяльності ТОВ «Проммашредуктор» у динаміці;
- ідентифікувати основні проблеми, сильні й слабкі сторони, можливості та загрози для підприємства;
- розробити практичні заходи з підвищення ефективності та оцінити їх вплив на результати діяльності.

Об'єкт дослідження – процес функціонування підприємств в умовах кризового середовища.

Предмет дослідження – управлінські рішення щодо підвищення ефективності діяльності підприємства, їх методичне обґрунтування, планування та реалізація.

Методи дослідження. узагальнення та систематизація – для визначення видів ефективності, факторів середовища господарювання, що впливають на ефективність функціонування підприємств; економіко-статистичного аналізу – для аналізу ефективності господарювання ТОВ «Проммашредуктор»; метод SWOT-аналізу – для ідентифікації стратегічних факторів середовища, а також графічний метод – для візуалізації змін ключових показників.

Практична значущість. Практична значущість дослідження полягає у розробці дієвих управлінських рекомендацій для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Проммашредуктор», зокрема через вдосконалення логістичних процесів, зміцнення бренду, розширення каналів збуту та цифрову трансформацію управлінських функцій. Реалізація запропонованих заходів дозволить не лише стабілізувати фінансові показники, а й забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах невизначеності.

## **1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

### **1.1. Сутність та види економічної ефективності діяльності підприємств**

Сучасні кризові умови та жорстка конкуренція зобов'язують малі підприємства розробляти і впроваджувати заходи щодо підвищення ефективності господарювання. Ефективна діяльність підприємства – це діяльність, при якій «досягається одночасне зростання ефекту та ефективності від здійснюваних підприємством економічних, соціальних та екологічних заходів і забезпечується задоволення інтересів різних суб'єктів, що з ним взаємодіють» [1]. Ефективна діяльність залежить від взаємодії суб'єктів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Тому, з метою підтримки розвитку малих підприємств, держава повинна створити сприятливі умови, а підприємства мають здійснювати виробничо-господарську діяльність з урахуванням можливого впливу зовнішніх факторів. Визначимо фактори середовища господарювання, що суттєво впливають на ефективність функціонування і розвиток малих підприємств, з метою розробки теоретичних засад щодо її підвищення.

Основним фактором, що характеризує ефективність господарювання підприємств є стійкість економічної системи – «властивість, яка відображає в процесі взаємодії зовнішніх і внутрішніх факторів впливу досягнення стану рівноваги і здатність не лише утримувати на відповідному рівні основні характеристики, але й функціонувати й розвиватися» [2]. Основними складовими фінансової стійкості є кадрова, маркетингова, інвестиційна, управлінська, техніко-технологічна та виробнича. Основними факторами, що впливають на фінансову стійкість підприємств є структура майна та фінансових ресурсів, розмір власного капіталу, структура та динаміка витрат, рівень

платоспроможності, конкуренція, економічні умови господарювання, податкова, кредитно-фінансова та інвестиційна політика.

В сучасних умовах жорсткої конкуренції та мінливості середовища господарювання основними умовами забезпечення стійкого розвитку малих підприємств, а отже підвищення ефективності їх господарювання, є налагоджений механізм роботи, дотримання етичних принципів ведення бізнесу, ефективна організаційна структура, диверсифікація діяльності та співпраця з крупними та середніми підприємствами. Доцільно відзначити, що під «стійкістю розвитку» автори розуміють здатність протистояти зовнішнім та внутрішнім факторам, при цьому «зберігаючи рівновагу, структуру, характер функціонування та траєкторію руху протягом відносно тривалого періоду» [3]. До зовнішніх факторів віднесено природно-ресурсний потенціал, територіально-географічні та природно-кліматичні умови, рівень інфляції, нормативно-правову базу, фінансово-кредитну політику уряду, рівень екологічної безпеки, життя та соціального забезпечення. До зовнішніх – обсяг та структура виробництва, асортимент продукції та послух, структура витрат, фінансові ресурси, склад та кваліфікація персоналу, технологія та модель організації виробництва і управління. Змішаними факторами є структурні зрушення в економіці, інвестиційний та інноваційний потенціал регіону, рівень розвитку страхування ризиків та продуктивність праці в регіоні.

Економічна стійкість підприємств багато в чому залежить від внутрішніх факторів, найважливішими з яких є стратегія в конкурентному середовищі та ефективність використання трудових і матеріальних ресурсів [4]. Визначено внутрішні підсистеми, що впливають на економічну стійкість підприємства: матеріальна, майнова, фінансова, трудова, науково-дослідна та інформаційна. Однак, в сучасних умовах для ефективного управління внутрішнім середовищем малі підприємства зобов'язані враховувати вплив зовнішніх факторів, оцінювати ймовірні збитки та прибуток, що виникають у раз відповідно негативного та позитивного впливу.

В сучасних умовах господарювання високий рівень фінансової стійкості підприємства забезпечує можливість ефективного функціонування та розвитку за рахунок власного потенціалу [5]. Для забезпечення фінансової стійкості підприємств в мінливих умовах господарювання необхідно своєчасно реагувати на вимоги ринку та адаптуватися до них. В якості критерію оцінки ступеня сталості розвитку підприємств доцільно використовувати рівень їх фінансового стану [6]. З огляду на трансформаційні зміни, що відбуваються в економіці України, та динамізм навколишнього середовища, для забезпечення ефективності функціонування особливого значення набуває [7]:

- формування трудових та інтелектуальних ресурсів: підвищення кваліфікації персоналу в області оперативного і стратегічного планування, застосування на практиці методики SWOT - аналізу та інших інструментів стратегічного управління;

- формування інформаційних ресурсів: створення інформаційної бази стосовно стану внутрішнього та зовнішнього середовища, розробка стандартних форм узагальнення, аналізу та зберігання необхідної інформації, вивчення сучасних методів обробки даних.

Ефективність господарювання підприємств оцінюють як поєднання фінансової, бюджетної, економічної і соціальної ефективності, на які негативно впливають внутрішні фактори ( зменшення обсягів виробництва і реалізації продукції; собівартість продукції; зниження прибутків; неефективне використання обігових коштів) і зовнішні (девальвація національної валюти; інфляція; зниження купівельної спроможності населення і суб'єктів підприємницької діяльності; високі податки; нестача грошей в обороті держави; недосконале законодавство) [8]. В сучасних умовах господарювання з метою підвищення ефективності функціонування підприємства повинні не тільки обирати для виробництва більш дешеві, проте якісні матеріали, але й проводити тендери серед постачальників та аналізувати їх цінову політику, що здатні здійснювали лише крупні та середні підприємства. Не менш важливим є корпоративна культура, що забезпечує сталий розвиток підприємств.

Визначимо внутрішні напрямки підвищення ефективності господарювання підприємств: удосконалення процесу ціноутворення та маркетингової діяльності, забезпечення конкурентоспроможності продукції та оптимізація обсягу виробництва [9]. Автор пропонує методику оптимізації прибутку, ціни, обсягу випуску і витрат виробництва, а також методику обґрунтування та визначення ціни відповідно до якості та конкурентоспроможності продукції, що позитивно впливає на ефективність діяльності підприємства. В сучасних умовах господарювання на процес ціноутворення впливають також багато факторів зовнішнього середовища, крім того, протягом часу ступінь їх впливу змінюється, що необхідно враховувати з метою оперативного реагування та адаптації до нових умов функціонування.

Необхідність становлення та розвитку підприємництва є безперечною умовою стабільного функціонування економіки будь-якої країни. Однак, без державної підтримки малі підприємства, які дуже чутливі до зміни ринкових умов, не зможуть ефективно працювати та розвиватись. Тому на сучасному етапі розвитку малого бізнесу є необхідною підтримка і стимулювання підприємницької діяльності з боку держави шляхом, по-перше, вдосконалення законодавчої бази, спрощення процедур реєстрації та видачі ліцензій. По-друге, необхідно розглянути можливість звільнення від податків на декілька років підприємців-початківців і здійснювати вибіркоче фінансування суб'єктів підприємницької діяльності виробничої сфери, а також підприємств, які створюють робочі місця для соціально незахищених груп населення.

Економічна ефективність – найважливіша соціально-економічна категорія, для якої характерні властивості динамічності і історичності. Ефективність виробничої діяльності властива різному рівню розвитку продуктивних сил кожної суспільної формації. На всіх етапах історичного розвитку суспільство завжди цікавило питання: ціною яких витрат і ресурсів досягається кінцевий виробничий результат. Отже, початкова модель кількісної оцінки ефективності є співвідношенням між економічними результатами і витратами ресурсів. Максимізація кінцевих результатів з одиниці витрат і ресурсів або мінімізація

витрат і ресурсів на одиницю кінцевого результату – саме така первинна мета суспільства, трудового колективу, окремої особи (працівника). Ця мета, метод її досягнення, шляхи і резерви підвищення економічної ефективності (їх класифікація і кількісна оцінка) є змістом економічної науки [10].

Ефективність виробництва – найважливіша якісна характеристика господарювання на всіх рівнях. Під економічною ефективністю виробництва розуміється ступінь використання виробничого потенціалу, що виявляється співвідношенням результатів і витрат суспільного виробництва. Узагальнюючим критерієм економічної ефективності суспільного виробництва служить рівень продуктивності суспільної праці [11].

Ефективність виробництва – це показник діяльності виробництва по розподілу й переробці ресурсів із метою виробництва товарів. Ефективність можна вимірити через коефіцієнт – відношення результатів на виході до ресурсів на вході чи через обсяги випуску продукції, її номенклатури [12].

Ефективність виробництва – це комплексне відбиття кінцевих результатів використання засобів виробництва й робочої сили (працівників) за певний проміжок часу [13].

Сутнісна характеристика ефективності інвестування виробництва знаходить відображення в загальній методології її визначення, формалізована форма якої має вигляд (1.1):

$$E = P / B, \quad (1.1)$$

де  $E$  – ефективність (продуктивність);

$P$  – результати;

$B$  – витрати (ресурси).

Початкові принципи вимірювання ефективності виробництва для всіх суспільних формацій аналогічні. Безумовно, є і відмінності, обумовлені місцем, часом і практичним призначенням конкретного методу вимірювання, в

кінцевому результату - характером економічних відносин, зокрема організацією управління економікою.

Оскільки основою ринкової економіки і підприємництва є прибуток, дохід, то як первинний критерій економічної ефективності виступає максимізація прибутку на одиницю витрат і ресурсів при високій якості продукції, робіт і послуг, забезпечення їх конкурентоспроможності. Зберігається в нових умовах і загальнонаціональний критерій ефективності: максимізація національного доходу, валового національного продукту на одиницю витрат і ресурсів при рівні добробуту життя народу, що підвищується. Така ієрархія критеріїв ефективності логічна і відображає положення в ринковій економіці, бо загальнонаціональна ефективність виробництва залежить від ефективності виробничої діяльності первинних суб'єктів господарювання (підприємств, об'єднань, акціонерних товариств, спільних підприємств, тощо). Чим ефективніша їх виробнича діяльність, тим вище і ефективність загальнонаціональної економіки в цілому, тим більше у суспільства, держави ресурсів для вирішення соціальних і економічних задач.

Ефективність має поліморфне визначення й застосування для аналітичних оцінок і управлінських вирішень. З огляду на це важливо виділяти за окремими ознаками відповідні види ефективності (продуктивності), кожний з яких має певне практичне значення (рис. 1.1) [13, 14].

Відповідні види ефективності (діяльності) відокремлюються переважно на підставі одержуваних ефектів (результатів) господарської діяльності підприємства. У зв'язку з цим виникає необхідність навести сутнісно-змістову характеристику окремих видів ефективності.

Економічну ефективність відображають через різні вартісні показники, що характеризують проміжні та кінцеві результати виробництва на підприємстві чи в іншій інтеграційній виробничій структурі. До таких показників належать: обсяг товарної, чистої або реалізованої продукції; величина одержаного прибутку, рентабельність виробництва (виробів); економія тих чи інших видів ресурсів

(матеріальних, трудових) або загальна економія від зниження собівартості продукції; продуктивність праці тощо.



Рисунок 1.1 – Класифікація ефективності

Соціальна ефективність полягає у скороченні тривалості робочого тижня, збільшенні кількості нових робочих місць і рівня зайнятості людей, поліпшенні умов праці та побуту, стану довкілля, безпеки життя тощо.

Локальна (комерційна) ефективність визначає конкретний результат виробничо-господарської чи іншої діяльності підприємства, унаслідок якої воно має певний зиск (дохід, прибуток). Коли ж виробництво продукції на даному підприємстві потребує додаткових витрат ресурсів, але її споживання (використання) на іншому підприємстві пов'язано з меншими експлуатаційними витратами або іншими позитивним наслідками діяльності, то кажуть про

народногосподарську ефективність, тобто сукупний ефект у сферах виробництва та споживання відповідних виробів (послуг).

Абсолютна ефективність характеризує загальну або питому (у розрахунку на одиницю витрат чи ресурсів) ефективність діяльності підприємства за певний проміжок часу [15]. Порівняльна ефективність відображає наслідки порівняння можливих варіантів господарювання та вибору ліпшого з них; рівень порівняльної ефективності відбиває соціальні та економічні переваги вибраного варіанту здійснення господарських рішень (напрямку діяльності) проти інших можливих варіантів. Абсолютна та порівняльна ефективність доповнюють одна одну. Визначення економічно найбільш вигідного варіанту господарювання завжди базується на зіставленні показників абсолютної ефективності, а її аналітична оцінка здійснюється порівнянням запланованих, нормативних і фактично досягнутих показників, їхньої динаміки за певний період.

Первинна ефективність – це початковий одноразовий ефект, що його одержано в наслідок здійснення виробничо-господарської діяльності підприємства, запровадження прибуткових технічних, організаційних або економічних заходів. Вона майже завжди примножується завдяки багатоспрямованому та багаторазовому використанню названих заходів не лише на даному, але й на інших підприємствах, в інших сферах діяльності. Тоді можна казати про так звану мультиплікаційну ефективність, яка виявляється здебільшого в кількох специфічних формах – дифузійному й резонансному ефектах, а також ефектах „стартового вибуху”, супровідних можливостей та акселерації.

## 1.2. Методичні підходи до визначення ефективності діяльності підприємств

Формуючи систему показників ефективності діяльності суб'єктів господарювання (рис.1.2), доцільно дотримуватися певних принципів [16]:

- забезпечення органічного взаємозв'язку критерію та системи конкретних показників ефективності діяльності;
- відображення ефективності використання всіх видів застосованих ресурсів;
- можливості застосування показників ефективності до управління різними ланками виробництва на підприємстві;
- виконання провідними показниками стимулюючої функції в процесі використання наявних резервів зростання ефективності виробництва.

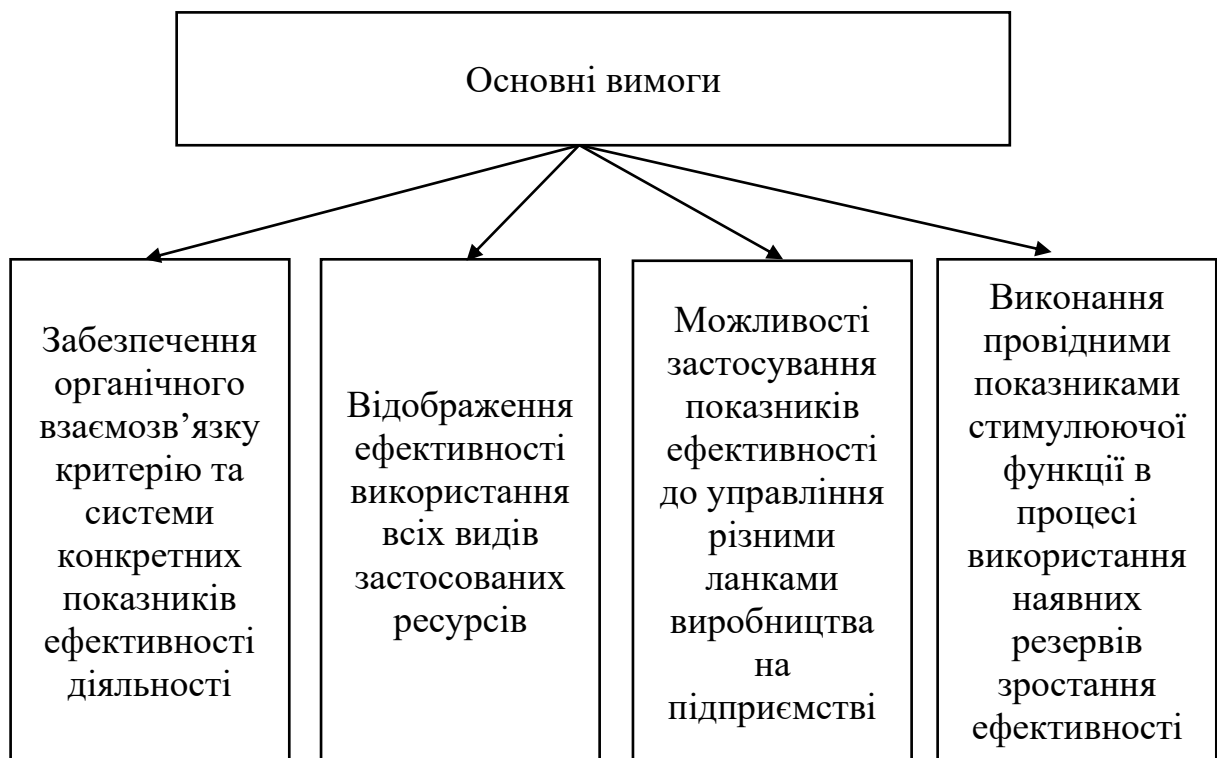


Рисунок 1.2 – Основні вимоги до формування системи показників ефективності діяльності підприємства

Система показників ефективності виробництва (діяльності), яка враховує усі зазначені принципи, має включати кілька груп [17]:

- 1) узагальнюючі (комплексні, інтегральні) показники ефективності виробництва;
- 2) показники ефективності використання праці (персоналу);

3) показники ефективності використання виробничих (основних і оборотних) коштів;

4) показники ефективності використання фінансових ресурсів (оборотних коштів та інвестицій).

Кожна з цих груп включає певну кількість конкретних абсолютних чи відносних показників, які характеризують загальну ефективність виробництва або ефективність використання окремих видів ресурсів (табл. 1.1). Існує і більш спрощена класифікація показників ефективності, за якою виділяють диференційовані і узагальнюючі (комплексні, інтегральні) показники.

Таблиця 1.1 – Система показників ефективності діяльності підприємства

Узагальнюючі показники	Показники ефективності використання		
	праці (персоналу)	виробничих фондів	фінансових ресурсів
<ul style="list-style-type: none"> <li>- рівень задоволення потреб ринку;</li> <li>- виробництво чистої продукції на одиницю витрат ресурсів;</li> <li>- прибуток на одиницю загальних витрат;</li> <li>- рентабельність виробництва;</li> <li>- витрати на одиницю товарної продукції;</li> <li>- частка приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва;</li> <li>- народногосподарський ефект використання одиниці продукції</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- темпи зростання продуктивності праці;</li> <li>- частка приросту продукції за рахунок зростання продуктивності праці;</li> <li>- відносне вивільнення працівників;</li> <li>- коефіцієнт використання корисного фонду робочого часу;</li> <li>- трудомісткість продукції;</li> <li>- зарплатомісткість одиниці продукції</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- загальна фондівдача (за обсягом продукції);</li> <li>- фондівдача активної частини основних фондів;</li> <li>- рентабельність основних фондів;</li> <li>- фондомісткість одиниці продукції;</li> <li>- матеріаломісткість одиниці продукції;</li> <li>- коефіцієнт використання найважливіших видів сировини й матеріалів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оборотність оборотних коштів;</li> <li>- рентабельність оборотних коштів;</li> <li>- відносне вивільнення оборотних коштів;</li> <li>- питомі капітальні вкладення (на одиницю приросту потужності або продукції);</li> <li>- рентабельність інвестицій;</li> <li>- строк окупності вкладених інвестицій</li> </ul>

Ефективність використання якого-небудь одного виду витрат і ресурсів виражається в системі диференційованих показників ефективності. До них відносяться: продуктивність праці або трудомісткість; матеріаловіддача або матеріаломісткість продукції; фондівдача або фондомісткість; капіталовіддача або капіталоємність.

Диференційовані показники ефективності розраховуються як відношення випуску продукції до окремих видів витрат або ресурсів чи навпаки - витрат або ресурсів до випуску продукції.

Для оцінки економічної ефективності в цілому по країні, регіону, підприємству застосовуються узагальнюючі (комплексні, інтегральні) показники ефективності. Ці показники дозволяють більш повно і у взаємозв'язку врахувати багато чинників і складові, які впливають на рівень і динаміку ефективності [18].

В основі формування узагальнюючих (комплексних, інтегральних) показників існує дві умови: облік кінцевого, якісного результату; віддзеркалення сукупної величини витрат і ресурсів (наприклад, витрати виробництва і обіг, сумарна величина виробничих фондів).

До основних узагальнюючих (комплексних, інтегральних) показників економічної ефективності відносяться наступні: національний дохід (НД); валовий національний продукт (ВНП) на душу населення; продуктивність суспільної праці; коефіцієнт загальної ефективності; витрати на 1 грн. товарної продукції; прибуток; рентабельність виробництва; рентабельність продукції тощо. Не менш важливими є такі показники, як трудомісткість, матеріаломісткість, капіталоємність і фондомісткість.

Трудомісткість продукції ( $T_p$ ) - величина, зворотна показнику продуктивності живої праці, визначається як відношення кількості праці, витраченої у сфері матеріального виробництва, до загального об'єму виробленої продукції.

Матеріаломісткість суспільного продукту ( $M_m$ ) обчислюється як відношення витрат сировини, матеріалів, палива, енергії і інших предметів праці до валового суспільного продукту. Матеріаломісткість продукції галузі (об'єднання, підприємства) визначається як відношення матеріальних витрат до загального об'єму виробленої продукції [19].

Найважливішими показниками кінцевих результатів і сукупної ефективності виробництва в умовах ринкової економіки є прибуток і рентабельність (прибутковість). Управління рентабельністю (планування,

обґрунтування і аналіз-контроль) знаходяться в центрі економічної діяльності підприємств, що працюють на ринок. Рівень рентабельності залежить, перш за все, від величини прибутку, розміру витрат і вживаних ресурсів. Прибуток в умовах ринку - це кінцева мета і рушійний мотив виробництва на підприємстві.

Прибуток – це частина виручки, що залишається після відшкодування всіх витрат на виробничу і комерційну діяльність підприємства. Характеризуючи перевищення надходжень над витратами, прибуток виражає мету підприємницької діяльності і береться за головний показник її результативності (ефективності) [20].

Прибуток є основним джерелом фінансування розвитку підприємництва, удосконалення його матеріально-технічної бази, забезпечення всіх форм інвестування. Уся діяльність підприємства спрямовується на те, щоб забезпечити зростання прибутку або принаймні стабілізувати його на певному рівні. Залежно від формування та розподілу відокремлюють кілька видів прибутку. Насамперед розрізняють загальний прибуток і прибуток після оподаткування.

Загальний прибуток – це весь прибуток підприємства, одержаний від усіх видів діяльності, до його оподаткування та розподілу. Такий прибуток ще називають валовим або балансовим. Прибуток після оподаткування, тобто прибуток, що реально знаходиться в розпорядженні підприємства має поширену у вітчизняній літературі назву - чистий прибуток.

У зарубіжній економічній теорії та підприємництві загальноживаним є поняття валового, маргінального та чистого прибутку.

Валовий (балансова) прибуток визначається за наслідками всієї виробничо-господарської діяльності на основі балансу доходів і витрат як алгебраїчна сума прибутку від реалізації продукції основної діяльності; прибутку (збитків) від іншої реалізації товарів і послуг, продукції підсобного сільського господарства, реалізації зайвих товарно-матеріальних цінностей, а також реалізації робіт і послуг непромислового характеру (автотранспорту, лісозаготівель, реалізації на сторону електроенергії і ін. ); прибули (збитків) від позареалізаційних операцій - штрафи, пені, збитки від списання безнадійних

боргів, стихійних подій і т. п.; доходи від реалізації цінних паперів (акцій, облігацій).

Прибуток від реалізації продукції розраховується як різниця між величиною реалізованої продукції в діючих оптових цінах і витратами на її виробництво і реалізацію, що включаються в собівартість.

Маргінальний прибуток характеризує обсяг виручки від продажу продукції за мінусом змінних витрат. Він включає власне прибуток і постійні витрати. Отже, такий прибуток за величиною збігатиметься з валовим прибутком, коли калькулювання здійснюватиметься лише за змінними витратами [20].

Чистий прибуток, що залишається у розпорядженні підприємства, визначається як різниця між балансовим прибутком або прибутком від реалізації за вирахуванням орендної платні, податків і відсотків за довгостроковий кредит.

Комплексним, інтегральним показником економічної ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства виступає рентабельність.

Рентабельність виражає абсолютний або відносний (у відсотках) розмір одержаного прибутку на 1 грн. поточних витрат або на 1 грн. використуваних ресурсів (основних виробничих фондів, оборотних коштів, власного і позикового капіталу). Розрахунок виконується за формулою [21]:

$$P = \Pi / B * 100, \quad (1.2)$$

де  $\Pi$  – прибуток;

$B$  – розмір поточних витрат або використуваних ресурсів.

Розрізняють перш за все загальну (сукупну) і розрахункову рентабельність. Загальна рентабельність визначається як відношення балансового (валової) прибутку до вартості виробничих ресурсів (основних виробничих фондів і нормованих оборотних коштів). Крім того, при плануванні, оцінці і аналізі ефективності виробництва розраховується рентабельність поточних витрат,

рентабельність використовуваних (накопичених) виробничих ресурсів, рентабельність капітальних вкладень (інвестицій).

Рентабельність поточних витрат ( $P_v$ ) включає декілька показників рентабельності. Рентабельність реалізованої продукції (обороту) розраховується за наступною формулою [22]:

$$P_n = \Pi / O_p * 100, \quad (1.3)$$

де  $\Pi$  – прибуток від реалізації, грн.;

$O_p$  – обсяг реалізованої продукції, грн.

Рентабельність окремого виду продукції розраховується за наступною формулою:

$$P_v = \Pi / C * 100, \quad (1.4)$$

де  $C$  – собівартість окремого виду продукції, грн.

Рентабельність виробничих ресурсів ( $P_p$ ) відображає ефективність використання виробничих фондів, що є у розпорядженні підприємства, майна, власного і позикового капіталу. Цей показник визначається [22]:

$$P_p = (\Pi * 100) / (ОПФ + НОК), \quad (1.5)$$

де ОПФ – середньорічна вартість основних виробничих фондів;

НОК – середньорічні залишки нормованих оборотних коштів.

Для оцінки ефективності капітальних вкладень (інвестицій) в розширене відтворення виробничих фондів і нову техніку розраховуються показники рентабельності інвестицій (капітальних вкладень) – ( $P_i$ ) і терміну їх окупності ( $T$ ). Рентабельність інвестицій розраховується за формулою [22]:

$$P_i = ДП / K_v * 100, \quad (1.6)$$

де ДП – річний приріст чистого прибутку в результаті реалізації капітальних вкладень;

Кв – капітальні вкладення у відповідні технічні і організаційні заходи.

В свою чергу термін окупності розраховується наступним чином:

$$T = Kв/ДП, \quad (1.7)$$

Рентабельність капітальних вкладень характеризує розмір приросту чистого прибутку на 1 грн. капітальних вкладень, термін окупності - період часу, протягом якого капітальні вкладення компенсуються, перекриваються річним приростом чистого прибутку. Коефіцієнт рентабельності капітальних вкладень в цілях обґрунтування їх економічної доцільності зіставляється з банківським відсотком по довгострокових депозитах.

Приведені вище показники мають обмежений характер використання, всі вони, окрім показника продуктивності суспільної праці і рентабельності, не дають повного, всебічного уявлення про економічну ефективність виробництва і витрат, а характеризують лише використання певного виду ресурсів.

Для повного уявлення про загальну ефективність витрат потрібна узагальнена характеристика вартісних і натуральних показників. Цьому служать загальна і порівняльна економічна ефективність витрат.

У плануванні і проєктуванні загальна економічна ефективність визначається як відношення ефекту до капітальних вкладень, а порівняльна - як відношення різниці поточних витрат до різниці капітальних вкладень по варіантах. При цьому загальна і порівняльна економічна ефективність доповнюють одна одну. По народногосподарських комплексах, окремих галузях, а також формах відтворення основних фондів загальна економічна ефективність витрат розраховується як відношення приросту прибутку або госпрозрахункового доходу (ДП) до капітальних вкладень [22]:

$$E = ДП/Кв, \quad (1.8)$$

В цехах, що знов будуються, підприємствах і окремих заходах показник ефективності  $E_n$  визначається як відношення планованого прибутку до кап. вкладенням (кошторисної вартості):

$$E_n = (Ц - З) / ПВ, \quad (1.9)$$

де  $ПВ$  – повна вартість об'єкту, що будується;

$Ц$  – річний випуск продукції в оптових цінах підприємства;

$З$  – витрати виробництва річного випуску продукції після повного здійснення будівництва і освоєння введених потужностей.

В теорії виділяють різні групи чинників впливу на ефективність господарювання, саме тому доцільно провести класифікації чинників зростання ефективності (продуктивності) виробничо-економічних та інших систем за такими трьома ознаками [23]:

1) вид витрат і ресурсів (джерела підвищення);

2) напрям розвитку та вдосконалення виробництва (діяльності);

3) місце реалізації в системі управління виробництвом (діяльністю)

(рис.1.3).

Кожна з наведених груп містить певну кількість конкретних абсолютних чи відносних показників, які відображають ефективність використання окремих видів ресурсів. Групування чинників за першою ознакою уможливорює достатньо чітко визначення джерел підвищення ефективності (рис. 1.3).

Активне використання цих джерел підвищення ефективності виробництва (діяльності) передбачає здійснення комплексу заходи, які за змістом характеризують основні напрями розвитку та вдосконалення діяльності суб'єктів господарювання (друга класифікаційна ознака).

Практично найбільш важливою треба вважати класифікацію чинників ефективності за місцем реалізації в системі управління діяльністю (третя ознака групування чинників). Особливо важливим є відокремлювання внутрішніх (внутрішньогосподарських) і зовнішніх (народногосподарських) чинників, а

також поділ низки внутрішніх чинників на так звані тверді і м'які.



Рисунок 1.3 – Класифікація факторів середовища господарювання, що впливає на ефективність діяльності підприємства

Класифікація внутрішніх чинників на «тверді» і «м'які» є досить умовною, але широко використовуваною в зарубіжній практиці господарювання. Специфічну назву цих груп-чинників запозичена з комп'ютерної термінології,

відповідно до якої сам комп'ютер називається «твердим товаром», а програмне забезпечення – «м'яким товаром». За аналогією «твердими» чинниками називають ті, які мають фізичні параметри і піддаються вимірюванню, а «м'якими» – ті, що не можна фізично відчутти, але вони мають істотне значення для економічного управління діяльністю трудових колективів.

Основним джерелом і визначальним чинником зростання ефективності діяльності є працівники – керівники, менеджери, спеціалісти, робітники. Ділові якості працівників, підвищення продуктивності їхньої праці багато в чому зумовлюються дійовим мотиваційним механізмом на підприємстві (в організації), підтриманням сприятливого соціального мікроклімату в трудовому колективі. Постійне вдосконалення методів праці передбачає систематичний аналіз стану робочих місць та їхню атестацію, підвищення кваліфікації кадрів, узагальнення та використання нагромадженого на інших підприємствах (фірмах) позитивного досвіду. Стиль управління, що поєднує професійну компетентність, діловитість і високу етику взаємовідносин між людьми, як складовий елемент сучасного менеджменту є дійовим чинником підвищення ефективності діяльності будь-якого підприємства, кожної підприємницької структури.

## 2. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПРОММАШРЕДУКТОР»

### 2.1. Загальна характеристика товариства з обмеженою діяльністю «Проммашредуктор»

ТОВ «Проммашредуктор» - українське підприємство, засноване в 2006 році у місті Дніпро. Зареєстроване під кодом ЄДРПОУ 34228609, статутний капітал станом на грудень 2024 складає 35 000 грн. Юридично компанія діє як ТОВ, займається, в основному, оптовою торгівлею – неспеціалізованою (КВЕД 46.90), з додатковою діяльністю у сфері торгівлі металами, хімпродукцією та бруктом [24].

Підприємство спеціалізується на дистрибуції приводного обладнання: мотор-редукторів, електродвигунів, лінійних актуаторів та комплектуючих. В асортимент входять черв'ячні редуктори серій SMW/NMRV різних типорозмірів (від 050 до 110), мотор-редуктори потужністю від 0,55 до 2,2 кВт з передавальними числами від 25 до 60

Крім того, у каталозі можна знайти прецизійні редуктори, циліндричні і співвісні мотор-редуктори (GHM6, MRC4, MRC8, серії RSKF), асинхронні трифазні та двигуни постійного струму, крокові двигуни, муфти, привідні лебідки і джерела живлення.

Компанія виступає як представник світових виробників, а також розвиває власний бренд ТМ SigmaMotor. Продукція під цим брендом виготовляється на платформах з високими вимогами до якості, а компанія позиціонує себе як експерт у приводних технологіях – активний учасник міжнародних промислових виставок.

Керівництво ТОВ «Проммашредуктор» є прозорим: директором є Бабкін Олексій Олександрович, а бухгалтером – Некрасова Олена. Організаційна

структура проста й ефективна для невеликого бізнесу: директор, бухгалтерія, відділ продажів та менеджменту, логістика і техпідтримка.

Головний офіс і склад розташовані за адресою: м. Дніпро, вул. Журналістів, 9А, 49051. Компанія обслуговує клієнтів з машинобудування, металургії, пакувальної, харчової, вантажопідйомної та конвеєрної промисловості. Її логістика охоплює ринки України та експорту – до країн СНД, а також Словаччини, Болгарії, Казахстану, Молдови.

З технічної сторони, продукція представлена в різних виконаннях: чавунні і алюмінієві корпуси, різне співвідношення передач, IP-захист, температурні класи – все це дозволяє гнучко підбирати обладнання під технічні вимоги клієнтів.

В асортиментність входять [25]:

- Мотор-редуктори – черв'ячні типи всіх популярних типорозмірів (SMW/NMRV 050–110), прецизійні низьколюфтові моделі, циліндричні та співвісні серій GHM6, MRC4, MRC8 і RSKF. Вони призначені для точного керування з важливими показниками, як передавальні числа, підвищена міцність корпусу (від чавуну до алюмінію), коефіцієнт захисту IP-класу та температурні межі – усе для адаптації до сурових промислових умов.

- Електродвигуни – трифазні асинхронні та двигуни постійного струму, здатні працювати в діапазоні потужностей 0,55–2,2 кВт високої надійності. Також в асортименті – лінійні актуатори, крокові двигуни, муфти, приводні лебідки і джерела живлення – повний комплект для інтеграції в автоматизовані системи.

Компанія представляє міжнародні бренди та одночасно просуває свій власний бренд SigmaMotor. Продукція під цим брендом виготовляється на високоточних заводах, про що свідчать сертифікати якості і участь у галузевих виставках. Крім того, присутність у партнерській мережі із заводами у Європі дозволяє обслуговувати запити до 18,000 одиниць техніки щорічно, швидко замінюючи або налагоджуючи обладнання. Асортимент ТОВ «Проммашредуктор» наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Асортимент ТОВ «Проммашредуктор»

Категорія	Найменування продукції/послуг	Характеристика / Примітки
<b>Приводна техніка (бренд SigmaMotor)</b>		
Мотор-редуктори	Черв'ячні, циліндричні, співвісні, планетарні	Потужність: 0,12–7,5 кВт; передаточні числа: 7,5–60; варіанти монтажу; IP55/65
Електродвигуни	Асинхронні (одно- і трифазні), постійного струму	Потужність: 0,37–2,2 кВт; з гальмом, вентилятором, термозахистом
Лінійні актуатори	Промислові та мініатюрні	Сила: 150–3000 Н; хід до 600 мм; варіанти з енкодерами та датчиками
Крокові двигуни	2-фазні та 5-фазні	Застосовуються для точного позиціонування в автоматизованих системах
Лебідки та підйомні механізми	Електроприводні	Грузопідйомність до 1 т; застосування в логістиці, ремонті, монтажі
Муфти, редуктори, комплектуючі	Жорсткі, пружні, компенсуючі	Для з'єднання валів, компенсування дисбалансу
Джерела живлення	Імпульсні блоки живлення	Різні рівні потужності; стабілізація для електроприводів
<b>Послуги</b>		
Індивідуальний підбір обладнання	Підбір мотор-редуктора та двигуна під технічне завдання клієнта	Врахування навантаження, циклічності, монтажу
Технічна консультація	Підтримка інженера-консультанта	Безкоштовно при замовленні; допомога у введенні в експлуатацію
Постачання та логістика	Швидка доставка обладнання по Україні	Співпраця з логістичними компаніями; відправка зі складу в Дніпрі
Сервісне обслуговування	Ремонт, заміна, налаштування приводної техніки	На території клієнта або в сервісному центрі
Експортна підтримка	Постачання обладнання за межі України	Ведення контрактів із ЄС, СНД, Казахстаном, Болгарією

Під брендом SigmaMotor компанія об'єднала широкий спектр приводної техніки, з виробничого сегменту світового рівня [25]:

1. Мотор-редуктори циліндричні й співвісні серій MRC/MRCF (типорозміри 01, 02, 03 і інші) – потужність від 0,55 до 3 кВт, алюмінієві корпуси, передаточні числа від 4,5 до 46,5, вихідні вали діаметром 20–30 мм, IP 55. Це універсальні рішення – монтаж лапами чи фланцем, широкий діапазон крутного моменту (від 44 до 200 Нм).

2. Малогабаритні мотор-редуктори, зокрема кутові моделі серій 90YS, доступні з потужністю 40-90 Вт, передаточні числа до 50, можливе живлення до 220 В і 380 В (одно- або трифазне), а також опції з регульованою швидкістю, електромагнітним гальмом, термореле. Виробник – Тайвань.

3. Черв'ячні мотор-редуктори SMW 050, що комплектуються двигунами постійного струму (12/24 В), потужністю 500 Вт, з передаточними числами від 7,5 до 30 і можливістю оснащення оптичним енкодером чи електромагнітним гальмом — для точного позиціонування і спеціалізованих рішень.

4. Електродвигуни (асинхронні і постійного струму), лінійні актуатори, крокові двигуни, муфти, приводні лебідки та джерела живлення — утворюючи цілісний портфель приводних компонентів українського виробника (або його OEM-партнерів) під брендом SigmaMotor.

Ключові переваги бренду SigmaMotor [26]:

- контроль якості – продукція виготовляється тільки на перевірених заводах із високими технічними стандартами
- широка глибина асортименту, що дозволяє вирішувати завдання автоматизації в різних галузях – від машинобудування до харчової промисловості.
- модифікації під замовлення: живлення, вал, гальма, енкодери – адаптація до специфічних технічних вимог замовника.
- офіційний статус торгової марки: ТМ SigmaMotor зареєстрована 25 жовтня 2018 року під номером 249022, заявник – ТОВ «Проммашредуктор».

Таким чином, SigmaMotor – це не просто бренд ТОВ «Проммашредуктор», а комплексне торгове рішення: від бюджетних кутових редукторів до потужних і налаштовуваних систем редукторів і електродвигунів. Наявність зареєстрованого ТМ, широкий асортимент, застосування індивідуальних технічних проектів і контроль якості ставлять бренд у позицію конкурентоспроможного постачальника приводної техніки на українському ринку.

Компанія виконує замовлення в Україні, а також експортує у Казахстан, Словаччину, Болгарію, Молдову. Її клієнтами є великі промислові компанії (металургія, машинобудування, пакування, харчова промисловість), що підтверджує статус надійного партнера.

Управлінська структура ТОВ «Проммашредуктор» є лаконічною та ефективною:

- директор – Бабкін Олексій Олександрович, концентрує оперативне й стратегічне управління;
- фінансовий відділ – бухгалтер Некрасова Олена Іванівна;
- відділ продажів – менеджери, що відповідають за взаємодію з клієнтами, підбір технічних рішень, працюють із зовнішньоекономічними договорами;
- логістика та технічна підтримка – організація доставки, складування, сервісне забезпечення клієнтів.

Структура проста, але гнучка — дозволяє швидко ухвалювати рішення та реагувати на ринкові зміни.

Завдяки невеликому розміру та чіткому розподілу ролей компанія демонструє оперативність і мінімальні витрати на управління.

ТОВ «Проммашредуктор» є сучасним українським підприємством, що успішно працює на ринку приводної техніки з 2006 року. Завдяки вузькій спеціалізації, воно зайняло нішу постачальника якісних мотор-редукторів, електродвигунів та супутніх компонентів для різних галузей промисловості. Компанія демонструє високий рівень технологічної компетенції, забезпечуючи гнучкі рішення для автоматизації виробництв і систем приводу. Розвиток власного бренду SigmaMotor свідчить про стратегічну орієнтацію на імпортозаміщення, локалізацію рішень та підвищення конкурентоспроможності.

Організаційна структура підприємства є простою, але ефективною, що забезпечує оперативність прийняття рішень та стабільність у веденні господарської діяльності. Географія клієнтів, участь у міжнародних партнерських зв'язках і наявність зареєстрованої торгової марки зміцнюють позиції компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Таким чином, ТОВ «Проммашредуктор» є прикладом малого, але гнучкого та перспективного підприємства, здатного адаптуватися до викликів ринку, підтримувати високу якість продукції та ефективно задовольняти потреби промислових споживачів.

## 2.2. Оцінка та аналіз ефективності діяльності ТОВ «Проммашредуктор»

Аналіз ефективності діяльності підприємства є ключовим інструментом для виявлення сильних і слабких сторін господарювання, оцінки результативності управлінських рішень, а також формування обґрунтованих стратегічних орієнтирів. Для підприємства, що функціонує в динамічному ринковому середовищі, до якого належить і ТОВ «Проммашредуктор», така оцінка є особливо актуальною.

Ураховуючи, що основною сферою діяльності компанії є виробництво та реалізація приводної техніки, ефективність господарювання напряму впливає на конкурентоспроможність, якість продукції, ступінь задоволення потреб споживачів та рівень прибутковості. Зокрема, для підприємств, орієнтованих на технічне оснащення промисловості, надзвичайно важливими є показники операційної ефективності, рентабельності та ділової активності, що дозволяють оцінити здатність підприємства підтримувати фінансову стабільність і розвиватися на довгостроковій основі.

Також важливо, що обґрунтовані висновки, отримані в результаті аналізу ефективності, стануть базою для прийняття конкретних управлінських рішень у третій частині дослідження. Це дозволить не лише зафіксувати наявні тенденції, а й сформулювати напрямки підвищення ефективності з урахуванням внутрішніх ресурсів підприємства та зовнішніх ринкових викликів.

Отже, проведення аналізу ефективності діяльності ТОВ «Проммашредуктор» є доцільним і необхідним етапом дослідження, що забезпечує цілісне розуміння результативності функціонування підприємства та

створює основу для формування обґрунтованих управлінських рішень щодо підвищення ефективності його діяльності.

До складу собівартості включаються всі витрати підприємства, пов'язані з процесом виготовлення та збуту продукції. Цей показник відображає ефективність використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Динаміку зміни собівартості продукції ТОВ «Проммашредуктор» у розрізі елементів витрат за період 2021–2024 років подано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз собівартості продукції за елементами операційних витрат

Найменування показника	Рік				Різниця		
	2021	2022	2023	2024	2022-2021	2023-2022	2024-2023
Матеріальні затрати	998317	1354313	1314786	1474587	355996	-39527	159801
Витрати на оплату праці	53627	32845	60357	59973	-20782	27512	-384
Відрахування на соціальні заходи	13382	7477	15089	14993	-5905	7612	-96
Амортизація	29021	42185	43760	42645	13164	1575	-1115
Інші операційні витрати	180485	235629	208574	177643	55144	-27055	-30931
Разом	1274832	1672449	1642566	1769841	397617	-29883	127275

Впродовж 2021-2024 років структура та обсяг операційних витрат ТОВ «Проммашредуктор» зазнали певних змін, що свідчить про коливання ресурсного навантаження на діяльність підприємства та специфіку його операційної стратегії в умовах ринкових коливань.

Найбільшу частку в загальних витратах традиційно становили матеріальні затрати. У 2021 році вони склали 998,3 тис. грн, а вже у 2022 році зросли до 1 354,3 тис. грн (збільшення на 35,7%). У 2023 році спостерігається незначне зниження цього показника до 1 314,8 тис. грн (-2,9%), що може бути пов'язано з

оптимізацією закупівель або коливанням цін на матеріали. У 2024 році матеріальні витрати знову зросли – до 1 474,6 тис. грн (+12,1%), що свідчить про відновлення обсягів виробництва або зростання собівартості комплектуючих.

Витрати на оплату праці також демонструють певну нестабільність. У 2021 році вони становили 53,6 тис. грн, але вже у 2022 році значно зменшилися до 32,8 тис. грн (–38,8%), що, ймовірно, було зумовлено скороченням штату або переглядом фонду оплати праці. У 2023 році витрати зросли до 60,4 тис. грн (+83,9%), а у 2024 році дещо зменшилися до 59,9 тис. грн (–0,7%), що може свідчити про стабілізацію кадрової політики підприємства.

Відрахування на соціальні заходи змінювались пропорційно до фонду оплати праці. У 2021 році їх обсяг становив 13,4 тис. грн, у 2022 році – 7,5 тис. грн (зниження на 44,1%), у 2023 році – 15,1 тис. грн (ріст на 101,7%), а в 2024 – 15,0 тис. грн (незначне зниження на 0,6%).

Амортизаційні витрати поступово зростали у 2021-2023 роках: з 29,0 тис. грн у 2021 році до 42,2 тис. грн у 2022 (+45,4%) і до 43,8 тис. грн у 2023 (+3,8%). У 2024 році відбулося незначне скорочення амортизаційних відрахувань до 42,6 тис. грн (–2,6%), що може бути пов'язано з завершенням строку корисного використання частини активів або зменшенням інвестування в основні засоби.

Інші операційні витрати також продемонстрували певну динаміку. У 2021 році вони становили 180,5 тис. грн, у 2022 році зросли до 235,6 тис. грн (+30,5%), у 2023 році – знизилися до 208,6 тис. грн (–11,5%), а в 2024 році зменшилися ще більше – до 177,6 тис. грн (–14,9%). Це свідчить про проведення політики скорочення непрямих витрат.

Загальний обсяг операційних витрат у 2021 році складав 1 274,8 тис. грн, у 2022 – зріс до 1 672,4 тис. грн (+31,2%), у 2023 – дещо зменшився до 1 642,6 тис. грн (–1,8%), а в 2024 році знову зріс до 1 769,8 тис. грн (+7,8%).

Отже, в динаміці операційних витрат (рис. 2.1) простежується загальна тенденція до зростання, що зумовлено як внутрішніми (зміна обсягів діяльності, оптимізація витрат), так і зовнішніми факторами (інфляція, коливання ринкових

цін на ресурси). Найбільшу питому вагу стабільно становлять матеріальні витрати, що характерно для підприємств з виробничою спеціалізацією.

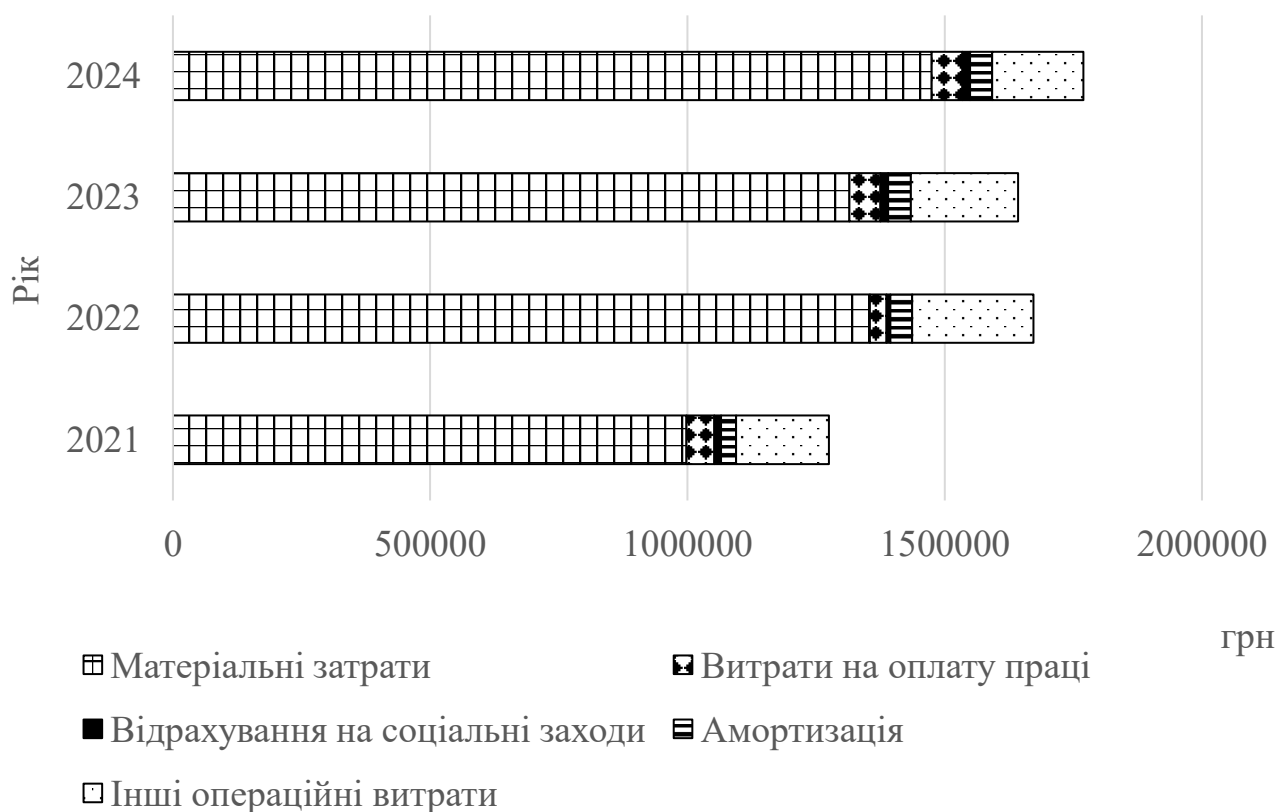


Рисунок 2.1 – Собівартість продукції ТОВ «Проммашредуктор» за елементами витрат протягом 2021-2024 рр.

Проведений аналіз основних фінансових результатів діяльності ТОВ «Проммашредуктор» дозволяє зробити висновки щодо загального напрямку розвитку підприємства, його прибутковості та ефективності функціонування. Разом з тим для більш повного розуміння внутрішніх тенденцій та оцінки динаміки змін варто звернутися до аналізу окремих показників у контексті їх співвідношення та впливу на загальну фінансову стабільність.

Упродовж 2021-2024 років фінансові результати діяльності ТОВ «Проммашредуктор» демонструють загальну тенденцію до зростання обсягів реалізації та стабілізації прибутковості підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «Проммашредуктор» протягом 2021-2024 рр.

Стаття	Рік			
	2021	2022	2023	2024
Дохід від реалізації продукції	1518496	2012389	2295484	2435479
Собівартість реалізованої продукції	1020926	1353973	1642566	1769841
Інші операційні доходи	44376	161183	132644	127498
Інші фінансові доходи	8952	66	153	260
Інші доходи	36	40033	367	439
Фінансові витрати	21106	59743	46336	44698
Інші витрати	1478	295481	3411	4371
Чистий прибуток (збиток)	-145313	76023	49338	52953

Дохід від реалізації продукції зростає щорічно. У 2021 році він становив 1 518,5 тис. грн, у 2022 – 2 012,4 тис. грн (+32,4%), у 2023 – 2 295,5 тис. грн (+14,1%), а в 2024 – досяг 2 435,5 тис. грн (+6,1%). Це свідчить про стабільне зростання попиту на продукцію підприємства, а також про успішну ринкову політику.

Собівартість реалізованої продукції також щороку зростала: з 1 020,9 тис. грн у 2021 році до 1 769,8 тис. грн у 2024 році. Така динаміка є логічною з огляду на розширення обсягів виробництва, а також можливе подорожчання матеріальних ресурсів і витрат на оплату праці. Проте варто відзначити, що темпи зростання собівартості дещо сповільнилися у 2024 році (+7,8% проти +21,3% у 2023), що може свідчити про підвищення ефективності виробництва.

Інші операційні доходи значно зросли у 2022 році – з 44,4 тис. грн у 2021 до 161,2 тис. грн (+263%), що могло бути зумовлено разовими контрактами або змінами в обліку. У наступні роки цей показник знижувався (132,6 тис. грн у 2023 та 127,5 тис. грн у 2024), залишаючись при цьому суттєвим додатковим джерелом надходжень.

Інші фінансові доходи залишалися на незначному рівні протягом усіх років, свідчаючи про низьку залежність підприємства від фінансових вкладень або операцій з цінними паперами.

Інші доходи у 2022 році різко зросли до 40,0 тис. грн, що, ймовірно, пов'язано з позареалізаційними надходженнями або одноразовими фінансовими операціями. В інші роки цей показник залишався мінімальним (від 36 до 439 грн).

Фінансові витрати суттєво зросли у 2022 році до 59,7 тис. грн (+183% до 2021 року), що може вказувати на залучення кредитних ресурсів або збільшення боргового навантаження. У 2023 та 2024 роках спостерігається поступове зниження до 44,7 тис. грн, що може свідчити про часткове погашення боргів або зменшення обсягів кредитування.

Інші витрати у 2022 році зросли до надзвичайно високого рівня – 295,5 тис. грн, що значно перевищує показники інших років. Це, ймовірно, пов'язано з непередбаченими витратами, штрафами, курсовими різницями або іншими разовими факторами. У 2023 та 2024 роках ці витрати знову знизилися до звичних для підприємства значень.

Чистий фінансовий результат (прибуток або збиток) свідчить про суттєве покращення фінансової ситуації після збиткового 2021 року. У 2021 підприємство зазнало збитків у розмірі 145,3 тис. грн, але вже у 2022 році вийшло на прибуток у 76,0 тис. грн. У 2023-2024 роках прибуток залишався на позитивному рівні – 49,3 тис. грн та 52,9 тис. грн відповідно. Це свідчить про ефективні управлінські рішення та стабілізацію фінансової діяльності.

Таким чином, фінансові показники ТОВ «Проммашредуктор» свідчать про поступове зростання операційної ефективності, контрольоване зростання витрат та позитивну динаміку прибутковості після періоду збитковості.

Для більш глибокої інтерпретації результатів господарської діяльності підприємства доцільно не лише оцінювати абсолютні значення показників, а й проаналізувати темпи їх зростання. Такий підхід дозволяє виявити динамічні зміни в структурі доходів і витрат, а також оцінити, наскільки ефективно підприємство адаптується до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

У період з 2021 по 2024 рік фінансові показники ТОВ «Проммашредуктор» демонструють загалом позитивну динаміку, хоча в окремих статтях спостерігаються суттєві коливання. Дохід від реалізації продукції щороку зростає, проте темпи цього зростання поступово знижувались: з 32,5% у 2022 році до 14% у 2023 та лише 6,1% у 2024 (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – темпи росту основних фінансових показників ТОВ «Проммашредуктор» у 2022–2024 роках (у %):

Показник	2022 до 2021	2023 до 2022	2024 до 2023
Дохід від реалізації продукції	32.53	14.07	6.10
Собівартість реалізованої продукції	32.62	21.31	7.75
Інші операційні доходи	263.22	-17.71	-3.88
Інші фінансові доходи	-99.26	131.82	69.93
Інші доходи	111102.78	-99.08	19.62
Фінансові витрати	183.06	-22.44	-3.54
Інші витрати	19891.95	-98.85	28.14
Чистий прибуток (збиток)	-152.32	-35.10	7.33

Така тенденція може свідчити про уповільнення розвитку ринку або обмежену ефективність комерційної діяльності підприємства. Одночасно із зростанням доходу зростала і собівартість реалізованої продукції, причому вищими темпами, особливо у 2023 році, коли приріст становив понад 21%. Це вказує на те, що витратна частина діяльності залишається суттєвою проблемою і потребує контролю.

Інші операційні доходи суттєво зросли у 2022 році, однак у наступні роки знизились, що свідчить про нестабільність цього джерела прибутку. Схожа ситуація спостерігається з іншими фінансовими доходами та іншими доходами: значні коливання вказують на разовий або нестабільний характер цих

надходжень. Зокрема, у 2022 році зафіксовано надзвичайно високий приріст інших доходів, який потім різко впав майже до нуля. Це, ймовірно, було спричинено одноразовим фінансовим результатом, наприклад, від реалізації активів або отриманням компенсацій.

Фінансові витрати в 2022 році зросли майже у три рази порівняно з 2021 роком, однак у подальші роки поступово знижувались. Це свідчить про зростання боргового навантаження підприємства у першій половині періоду з подальшою частковою стабілізацією. Інші витрати, навпаки, у 2022 році різко зросли, а у 2023 значно зменшились, що також підтверджує нестабільність витратної частини, можливо через зовнішні чи непередбачувані чинники.

Чистий фінансовий результат підприємства змінювався від збитку в 2021 році до прибуткової діяльності у наступні роки. Найбільший приріст зафіксовано у 2022 році, що свідчить про якісні зрушення в управлінні прибутковістю. Проте темпи зростання прибутку в 2023 і 2024 роках були помітно меншими, що говорить про потребу в удосконаленні механізмів зниження витрат і посиленні роботи над підвищенням ефективності виробництва.

Загалом фінансова ситуація на підприємстві покращується, однак у структурі доходів і витрат спостерігається нестабільність, що може створювати ризики в майбутньому. Необхідною є концентрація зусиль на оптимізації собівартості, стабілізації додаткових доходів і підвищенні фінансової стійкості підприємства.

З огляду на надані у таблиці 2.3 дані, розрахуємо та проаналізуємо основні фінансові коефіцієнти, які дозволять зробити висновок про рентабельність, ефективність та фінансову стійкість ТОВ «Проммашредуктор». Зокрема, можливий розрахунок таких показників:

1. Рентабельність реалізації (операційна рентабельність) – цей показник демонструє, яку частку прибутку підприємство отримує з кожної гривні доходу від реалізації продукції. У 2021 році рентабельність реалізації становила  $-9,56\%$ , що вказує на збиткову діяльність: витрати значно перевищували доходи. У 2022 році показник став позитивним і досяг  $3,78\%$ , що свідчить про покращення

операційної ефективності. Проте у 2023 році рентабельність знизилася до 2,15%, а в 2024 – залишилася практично на тому ж рівні (2,18%), що сигналізує про поступове зростання витрат або зниження цінової конкурентоспроможності продукції. Даний показник розраховується за формулою:

$$P = (\text{Чистий прибуток} / \text{Дохід від реалізації}) \times 100\% \quad (2.1)$$

Результати розрахунків представимо у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Операційна рентабельність ТОВ «Проммашредуктор»

Рік	Дохід від реалізації	Чистий прибуток	Рентабельність реалізації, %
2021	1 518 496	-145 313	-9,56%
2022	2 012 389	76 023	3,78%
2023	2 295 484	49 338	2,15%
2024	2 435 479	52 953	2,18%

У 2021 році підприємство зазнало збитків, що проявляється у від’ємній рентабельності реалізації. У наступні роки показник стабілізувався і свідчить про наявність прибуткової діяльності. Однак у 2023 та 2024 роках спостерігається суттєве зниження рентабельності порівняно з 2022 роком, що може бути наслідком зростання собівартості.

2. Валова рентабельність (рентабельність за валовим прибутком) – коефіцієнт показує ефективність виробничої діяльності без урахування адміністративних та інших витрат. У 2021–2022 роках валова рентабельність була стабільною і становила близько 32,7%, що є доволі високим показником. Однак у 2023 році вона знизилася до 28,5%, а в 2024 – до 27,3%. Це свідчить про те, що собівартість продукції зростає швидше, ніж доходи від її реалізації. Причинами можуть бути подорожчання сировини, зростання зарплат або енергетичних витрат. Розраховується за формулою:

$$P_{\text{вп}} = (\text{Валовий прибуток} / \text{Дохід від реалізації}) \times 100\% \quad (2.2)$$

Результати розрахунків представимо у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Валова рентабельність ТОВ «Проммашредуктор»

Рік	Валовий прибуток	Рентабельність валового прибутку, %
2021	496 570	32,69%
2022	658 416	32,72%
2023	653 918	28,48%
2024	665 638	27,33%

Валовий прибуток зростає у номінальному вираженні, але рентабельність валового прибутку знижується, особливо у 2023–2024 роках. Це свідчить про зменшення ефективності витрачання ресурсів, що пов'язано з підвищенням витрат на виробництво.

3. Рентабельність витрат (РВ) – дає змогу оцінити ефективність витрат підприємства – скільки прибутку отримується з кожної гривні собівартості. У 2021 році рентабельність витрат була від'ємною (–14,23%), підтверджуючи збитковість діяльності. У 2022 році вона зросла до 5,61%, але у 2023-2024 роках поступово знижувалась до 3,00% та 2,99% відповідно. Це означає, що хоч підприємство й отримує прибуток, його ефективність витрачання ресурсів погіршується. Розраховується за формулою:

$$P_{\text{В}} = (\text{Чистий прибуток} / \text{Собівартість}) \times 100\% \quad (2.3)$$

Результати розрахунків представимо у вигляді рисунку 2.7.

Після збиткового 2021 року показник рентабельності витрат демонструє зростання, однак у 2023 та 2024 роках темп зниження свідчить про зменшення прибутковості від витрачених коштів.

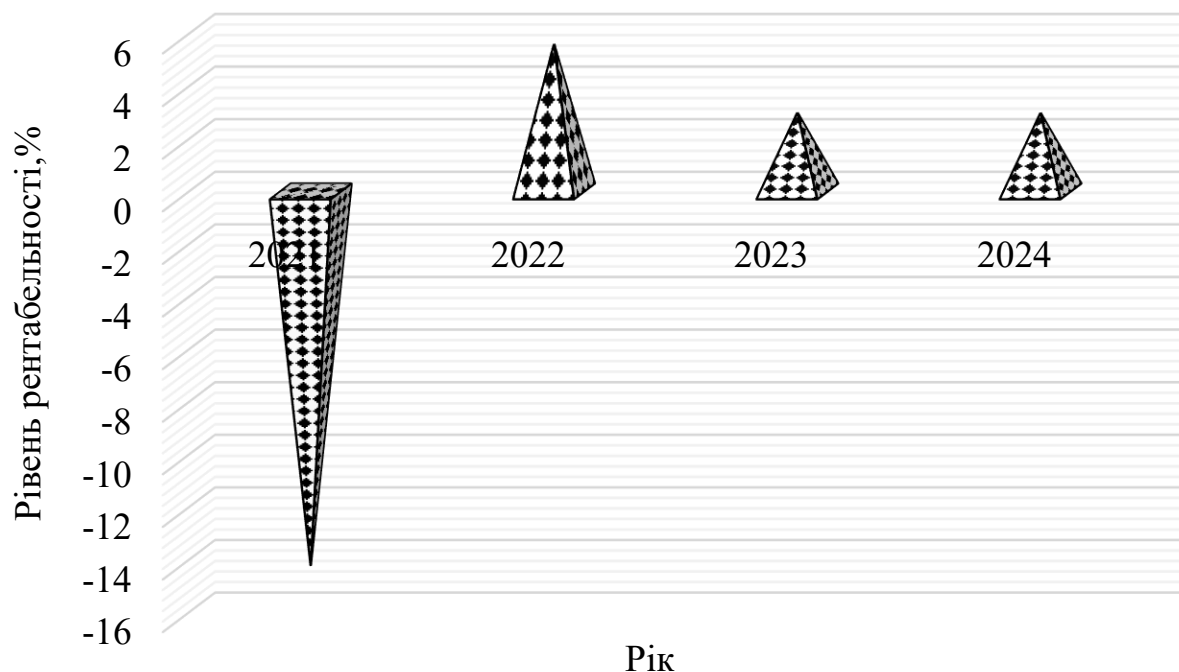


Рисунок 2.2 – Рентабельність витрат ТОВ «Проммашредуктор»

4. Частка чистого прибутку в загальному доході (рентабельність діяльності загалом) – показник відображає співвідношення чистого прибутку до загального обсягу доходів (включаючи інші операційні та фінансові надходження).

У 2021 році він становив  $-9,25\%$ , у 2022 –  $3,41\%$ , у 2023 –  $2,03\%$ , а у 2024 –  $2,06\%$ . Динаміка підтверджує відновлення після кризи, однак подальше зниження рентабельності свідчить про необхідність пошуку внутрішніх резервів підвищення. Розраховується за формулою:

$$\text{РЧП} = (\text{Чистий прибуток} / \text{Сума всіх доходів}) \times 100\% \quad (2.4)$$

Результати розрахунків представимо у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Рентабельність діяльності ТОВ «Проммашредуктор»

Рік	Сума доходів	РЧП, %
2021	1 571 860	$-9,25\%$
2022	2 227 671	$3,41\%$

2023	2 428 648	2,03%
2024	2 568 676	2,06%

Фінансові коефіцієнти свідчать про відновлення прибутковості ТОВ «Проммашредуктор» після кризового 2021 року. Однак, незважаючи на зростання доходів, основні рентабельнісні показники мають тенденцію до зниження. Це вказує на зростання витрат і зниження маржинальності діяльності, що потребує управлінських рішень щодо зниження собівартості та оптимізації внутрішніх процесів. Отже, ТОВ «Проммашредуктор» зуміло подолати кризову ситуацію 2021 року, коли чистий прибуток був від'ємним (-145,3 тис. грн) при рентабельності реалізації -9,56%. У 2022 році підприємство продемонструвало позитивну динаміку – прибуток 76,0 тис. грн, рентабельність реалізації 3,78%. Проте вже у 2023-2024 роках ефективність почала знижуватися: рентабельність реалізації не перевищила 2,2%, а рентабельність витрат – 3%. Зниження валової рентабельності з 32,7% до 27,3% також вказує на поступове погіршення цінової та виробничої ефективності. Це потребує коригування витратної політики, зниження собівартості та посилення контролю за ціноутворенням, щоб забезпечити стабільне зростання прибутковості в майбутньому.

### 2.3. Визначення можливостей та загроз для ТОВ «Проммашредуктор»

Застосування SWOT-аналізу є доцільним і ефективним інструментом для обґрунтування напрямів підвищення ефективності діяльності ТОВ «Проммашредуктор». Цей метод дозволяє здійснити всебічну оцінку як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на функціонування підприємства. Оцінка сильних і слабких сторін забезпечує глибоке розуміння внутрішнього потенціалу організації, її ресурсів, виробничих процесів та організаційних можливостей [27]. Водночас аналіз можливостей і загроз з боку зовнішнього середовища дає змогу врахувати динаміку ринку, технологічні тенденції, конкурентні загрози, а також регуляторні та економічні умови, які

можуть впливати на діяльність компанії. Завдяки такому комплексному підходу SWOT-аналіз формує основу для визначення стратегічних пріоритетів розвитку підприємства, спрямованих на посилення конкурентних переваг та мінімізацію ризиків. Для промислового підприємства, яким є ТОВ «Проммашредуктор», це особливо актуально, оскільки ефективність виробничих процесів та адаптація до змін зовнішнього середовища безпосередньо впливають на його економічні результати. Крім того, SWOT-аналіз характеризується простотою застосування та гнучкістю, що дозволяє оперативно оновлювати інформацію та коригувати управлінські рішення у відповідь на зміни ринкових умов. В результаті, використання SWOT-аналізу сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень, що забезпечує комплексний розвиток підприємства, оптимізацію внутрішніх процесів і досягнення сталого конкурентного положення на ринку.

Проаналізувавши структуру витрат, доходів, рентабельність, динаміку бізнесу та врахувавши контекст воєнного часу, можна виділити такі ключові сильні та слабкі сторони ТОВ «Проммашредуктор». Підприємство має чітку спеціалізацію на приводній техніці, що дозволяє підприємству бути експертом у вузькій ніші та успішно розвивати власний бренд SigmaMotor. Підприємство диверсифікувало джерела доходів – крім продажу продукції, отримує операційні й фінансові надходження, а також інші нерегулярні доходи, що свідчить про активний менеджмент ресурсів. Компанія продемонструвала спроможність вийти з кризового 2021 року зі збитками в –145,3 тис. грн до стабільного прибутку в 76 тис. грн у 2022 році, свідчачи про ефективні управлінські рішення. З огляду на війну, підприємство підтвердило стійкість: незважаючи на високі операційні витрати, воно зберегло рентабельність, що підтверджує здатність адаптуватися до екстремальних умов. Простора і гнучка структура дозволяє швидко приймати рішення і зменшувати час відгуку, суттєво для підприємств в умовах постійних ринкових змін.

Таблиця 2.8. – Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Проммашредуктор», сформована на основі попереднього аналізу

<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>
• Наявність власного бренду SigmaMotor та широкого асортименту редукторної техніки	• Залежність від імпортних комплектуючих та логістичних каналів
• Гнучка система управління та досвід роботи на ринку понад 20 років	• Обмеженість інвестиційних ресурсів для масштабної модернізації
• Впізнаваність у регіоні, стабільна клієнтська база	• Висока енергоємність виробництва при ризиках відключень
• Виробничі потужності, адаптовані до серійного та індивідуального виробництва	• Недостатній рівень цифровізації та автоматизації процесів
• Потенціал участі у програмах держпідтримки «Made in Ukraine»	• Дефіцит кваліфікованих кадрів через війну та еміграцію
<b>Можливості (Opportunities)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>
• Участь у держпрограмах, грантах, пільгах для вітчизняних виробників	• Руйнування інфраструктури та перебої з енергопостачанням
• Співпраця з оборонно-промисловим комплексом у рамках імпортозаміщення	• Проблеми з логістикою через війну та блокування портів
• Відновлення економіки й інфраструктури України — нові замовлення	• Інфляція, зростання собівартості та нестабільність податкового середовища
• Можливість виходу на ринки ЄС за рахунок євроінтеграції	• Невизначеність зовнішнього середовища та ризики інвестування
• Створення нових промислових парків із держпідтримкою	• Кадрова криза в технічних спеціальностях і конкуренція за працівників

Серед основних викликів – високі темпи зростання собівартості, що випереджають темпи зростання доходу: у 2023 році – +21,3% проти +14,1% за доходом, а в 2024 році +7,75% проти +6,1%. Такий дисбаланс створює тиск на рентабельність, що вже виявлено в зниженні рентабельності до 2-3%. Інші операційні й фінансові доходи нестабільні, їхні темпи змін у 2022 році +263%, у 2023 – –17%, що вказує на залежність від разових подій. Значний стрибок інших витрат у 2022 році також підкреслює слабку структуру витрат. До того ж війна впливає на постачання (логістика, енергозабезпечення) та кадровий потенціал (мобілізація, еміграція). Як і багато українських МСБ, підприємство стикається із зростанням вартості ресурсів, збоєм каналів постачання, нестачею кваліфікованого персоналу, вимушеною адаптацією до умов частих відключень електроенергії.

ТОВ «Проммашредуктор» показало високу адаптивність та управлінську компетентність у кризові періоди: за чотири роки воно перейшло від збитків до

стабільної прибутковості (76 тис. грн у 2022-2024 роках) й утримало рентабельність на рівні 2-4%. Проте спостерігається посилення витратного тиску: собівартість росте швидше за доходи, що знижує маржинальність. В умовах війни ключовими залишаються внутрішня оптимізація витрат, диверсифікація постачань, заходи щодо енергозабезпечення та утримання персоналу. Ці напрямки визначаються як пріоритетні для зміцнення фінансової стійкості та збереження конкурентоспроможності компанії.

Виконаємо аналіз можливостей та загроз для ТОВ «Проммашредуктор» у сучасних умовах господарювання. Перший напрям – активна підтримка промисловості державою та іноземними інвестиціями. В рамках програми «Made in Ukraine» та ініціативи «Зброярі» підприємства отримують доступ до грантів, субсидій та дешевих кредитів для виробництва комплектуючих, що дозволяє спрямувати ресурси на розвиток власного бренду SigmaMotor, модернізацію виробничих потужностей і диверсифікацію асортименту. Крім того, Україна позиціює себе як регіональний центр виробництва, зокрема для оборонного сектору – будівництво нових підприємств Baykar, Rheinmetall та інвестицій в дронну індустрію створюють попит на приводну техніку для оборонної промисловості.

Другим вектором є масштабне відновлення інфраструктури після руйнувань: за оцінками KSE, понад 9,7 млрд \$ потрапили в промисловий сектор у вигляді збитків, що створює великий ринковий потенціал для машинобудівних комплектуючих, зокрема приводної техніки, та залучення інвестицій у «зелену» модернізацію. Українські виробники також можуть використати пільгові умови в промислових парках — підтримку до 30 % капіталовкладень та сприятливе податкове середовище.

Третя можливість пов'язана з активною диджиталізацією економіки. Платформи типу Prozorro, DREAM, в майбутньому – Індустрія 4.0, створюють потрібну інфраструктуру для модернізації підприємств, автоматизації виробничих процесів і залучення нових клієнтів у рамках євроінтеграції.

Основна загроза криється в логістичних вузьких місцях. Через воєнні дії морські порти блокує Москва, а альтернативні експортні шляхи – Дунаєм і залізницею – мають обмежену пропускну спроможність, високі витрати та проблеми з різним залізничним стандартом, що ускладнює постачання комплектуючих.

Ще одна загроза – дефіцит персоналу. Через мобілізацію, еміграцію і кадровий вихід з ринку працездатних чоловіків деякі підприємства стикаються із дефіцитом кваліфікованих кадрів, особливо в технічних та виробничих сферах – це важливо для стабільного розвитку ТОВ «Проммашредуктор».

Проблеми енергоживлення – часті відключення через руйнування енергетичної інфраструктури можуть негативно позначитися на виробництві, особливо якщо не забезпечено резервні джерела електроживлення. Крім того, інфляційний тиск і тарифні перегляди підвищують собівартість продукції, знижують рентабельність – нагадуючи й аналіз фінансових коефіцієнтів.

Нарешті, нестабільність зовнішнього середовища, слабка судова система та складність бізнес-адміністрування (ліцензії, корупційні ризики) можуть стримувати притік інвестицій і ринкові можливості компанії.

В результаті SWOT-аналізу ТОВ «Проммашредуктор» встановлено, що підприємство має значний внутрішній потенціал, що базується на міцному бренді, багаторічному досвіді роботи, адаптованих виробничих потужностях та стабільній клієнтській базі. Водночас, діяльність компанії обмежується низкою внутрішніх проблем, серед яких слід виділити залежність від імпортних комплектуючих, недостатню цифровізацію та автоматизацію виробничих процесів, а також дефіцит кваліфікованих кадрів. Зовнішнє середовище характеризується наявністю вагомих можливостей для розвитку, пов'язаних із державною підтримкою, участю в програмах імпортозаміщення, а також перспективами розширення на міжнародні ринки. Однак, підприємство одночасно стикається з суттєвими загрозами, що включають перебої з енергопостачанням, логістичні труднощі через воєнний конфлікт, економічну нестабільність та кадрові виклики. Отже, для підвищення ефективності

діяльності ТОВ «Проммашредуктор» необхідно зосередити зусилля на посиленні внутрішніх слабких сторін через модернізацію та цифровізацію виробництва, а також активному використанні наявних можливостей держпідтримки й імпортозаміщення, водночас враховуючи і адаптуючись до зовнішніх ризиків. Такий збалансований підхід дозволить підприємству зміцнити конкурентні позиції і забезпечити стійкий розвиток в умовах сучасних викликів.

### **3. ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПРОММАШРЕДУКТОР»**

#### **3.1. Обґрунтування шляхів забезпечення ефективності господарювання ТОВ «Проммашредуктор»**

Враховуючи бізнес-модель ТОВ «Проммашредуктор», аналіз фінансових показників, SWOT-аналіз та відсутність власного виробництва, доцільно окреслити чотири ключові напрями, що сприятимуть підвищенню ефективності діяльності підприємства (рис. 3.1).

Першим напрямом оптимізація логістики та управління ланцюгом постачання. У нинішніх умовах високої конкуренції та воєнної нестабільності критично важливо забезпечити стабільність і передбачуваність поставок. Це передбачає удосконалення роботи зі складами, скорочення строків доставки, диверсифікацію постачальників, зокрема з країн ЄС або України, а також запровадження сучасних цифрових інструментів для обліку та планування запасів.

Другим стратегічним напрямом має стати розвиток та просування бренду SigmaMotor. У ситуації, коли компанія не виробляє продукцію самостійно, основною доданою вартістю стає бренд. Необхідно посилити впізнаваність марки через цільові маркетингові кампанії, участь у галузевих виставках, просування в цифровому середовищі, а також гарантійні програми і сервісний супровід. Це дозволить зміцнити позиції на ринку та підвищити лояльність клієнтів.

Третій напрям – розширення ринків збуту та клієнтського сегменту. З огляду на досить вузьку спеціалізацію в галузі редукторів та електроприводів, доцільно шукати нові ніші, зокрема – у сфері оборонно-промислового комплексу, комунального господарства, альтернативної енергетики чи

машинобудування. Це допоможе зменшити залежність від обмеженого кола клієнтів та компенсувати коливання попиту.

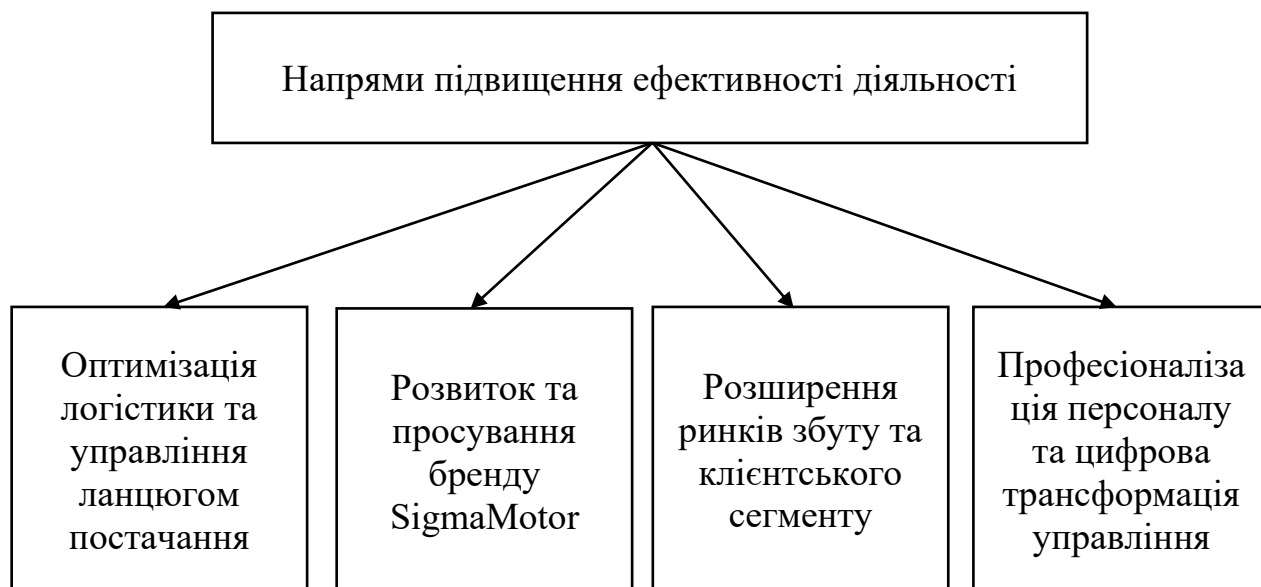


Рисунок 3.1 – Напрями підвищення ефективності діяльності ТОВ «Проммашредуктор»

Четвертим важливим напрямом є професіоналізація персоналу та цифрова трансформація управління. Враховуючи складну ситуацію на ринку праці, доцільно інвестувати в підвищення кваліфікації персоналу, навчання відділу продажу та логістики, а також впровадження сучасних CRM-, ERP- та BI-систем. Це підвищить оперативність ухвалення рішень, покращить контроль за витратами та забезпечить прозорість внутрішніх процесів.

Узгоджене впровадження цих чотирьох напрямів – логістика, бренд, ринки, діджиталізація – дозволить ТОВ «Проммашредуктор» не лише підвищити ефективність своєї діяльності, а й зміцнити позиції на ринку в умовах невизначеності й високої конкуренції.

Реалізація запропонованих стратегічних напрямів дасть змогу ТОВ «Проммашредуктор» суттєво підвищити ефективність своєї діяльності завдяки системному вдосконаленню ключових аспектів бізнесу. Кожен із напрямів,

зокрема, створює низку конкретних переваг, які взаємопідсилюють одна одну та формують комплексний ефект (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Основні шляхи підвищення ефективності ТОВ «Проммашредуктор» та відповідні можливості, які вони створюють

Напрямок підвищення ефективності	Позитивні можливості для підприємства
Оптимізація логістики та постачання	Зниження собівартості продукції, стабільність поставок, зменшення залежності від окремих постачальників
Розвиток бренду SigmaMotor	Підвищення впізнаваності, зростання лояльності клієнтів, можливість встановлення вищої торгової націнки
Розширення ринків збуту та клієнтської бази	Збільшення обсягів реалізації, зменшення ринкових ризиків, вихід на нові галузі та регіони
Цифровізація управління та розвиток персоналу	Підвищення продуктивності, точність управлінських рішень, автоматизація процесів, зменшення людського фактора

Оптимізація логістики та постачання дозволить компанії скоротити операційні витрати, уникати затримок із доставкою продукції клієнтам і зменшити залежність від окремих постачальників. Зниження витрат на зберігання, транспортування й внутрішню обробку замовлень безпосередньо позначиться на собівартості реалізованої продукції, що створить простір для гнучкішого ціноутворення та підвищення маржі. Крім того, стабільність у поставках та контроль над запасами знизять ризики втрати клієнтів через невиконання зобов'язань, що позитивно вплине на доходи й репутацію компанії.

Удосконалення бренду SigmaMotor як впізнаваного маркеру якості та надійності дасть змогу посилити конкурентну перевагу підприємства. Завдяки зростанню впізнаваності торгової марки та її асоціації з якісною продукцією, ТОВ «Проммашредуктор» зможе утримувати клієнтів, підвищувати їх лояльність і продавати продукцію з вищою надбавкою. Бренд створює нематеріальний актив, який впливає на довгострокову капіталізацію компанії та стабільність збуту навіть у періоди ринкової турбулентності.

Розширення ринків збуту дозволить підприємству вийти за межі наявного клієнтського портфеля та нівелювати ризики, пов'язані з коливанням попиту в окремих галузях. Залучення нових замовників із галузей енергетики, будівництва, транспорту чи агропромислового комплексу сприятиме підвищенню обсягів реалізації, забезпеченню фінансової стійкості та зростанню прибутку. Це особливо важливо в умовах повномасштабної війни, коли традиційні сегменти ринку можуть демонструвати нестабільність.

Цифрова трансформація управління та інвестиції в персонал забезпечать підвищення внутрішньої продуктивності підприємства. Запровадження сучасних інформаційних систем (CRM, ERP, аналітичні панелі) дозволить краще планувати ресурси, швидше реагувати на зміни в ринковому середовищі, автоматизувати рутинні процеси та зменшити людський фактор у прийнятті управлінських рішень. Це сприятиме зростанню точності фінансового контролю, підвищенню ефективності кожного співробітника та загальному підвищенню керованості компанії.

Таким чином, реалізація зазначених напрямів створює синергійний ефект: скорочення витрат поєднується з розширенням доходів, управлінська якість — із маркетинговою силою, а стабільність — з динамікою зростання. У сукупності це дає змогу ТОВ «Проммашредуктор» підвищити рентабельність діяльності, зміцнити позиції на ринку та сформувати стійку основу для стратегічного розвитку в післявоєнний період.

Кожен стратегічний напрям безпосередньо впливає на ключові показники діяльності компанії, створюючи підґрунтя для довгострокового зростання ефективності та конкурентоспроможності ТОВ «Проммашредуктор».

Процес ухвалення управлінських рішень щодо реалізації запропонованих заходів підвищення ефективності ТОВ «Проммашредуктор» має бути системним, поетапним і відповідати принципам стратегічного управління. Його можна подати як логічну послідовність дій, спрямованих на вибір оптимальних рішень, їх адаптацію до внутрішніх можливостей компанії та зовнішнього середовища (рис. 3.2).

Першим кроком є ідентифікація проблем і можливостей, що ґрунтується на проведену аналізі фінансових, операційних показників та SWOT-аналізі. На цьому етапі керівництво усвідомлює необхідність покращення логістики, розширення ринку, посилення бренду або цифровізації управління.

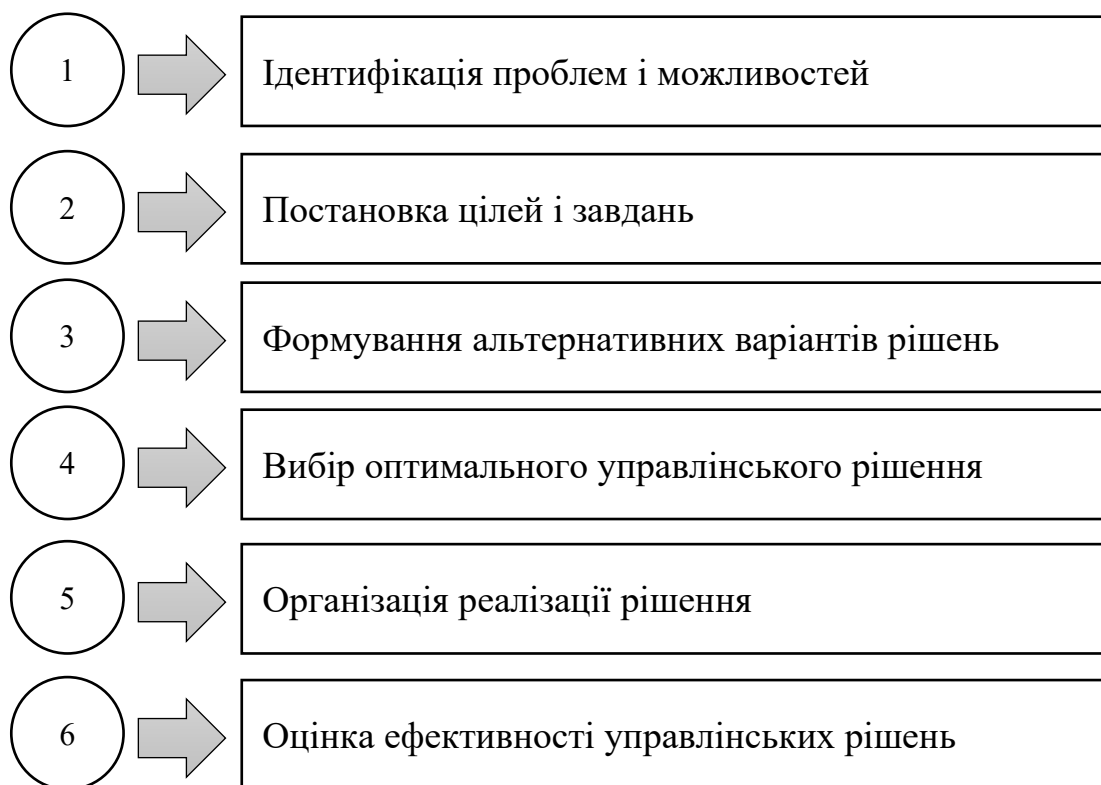


Рисунок 3.2 – Етапи обґрунтування та прийняття рішень з підвищення ефективності діяльності ТОВ «Проммашредуктор»

Далі слідує постановка цілей і завдань, які мають бути конкретними, вимірюваними та досяжними. Наприклад, метою може бути скорочення витрат на постачання на 15%, зростання обсягу реалізації на нових ринках на 20% або впровадження CRM-системи до кінця фінансового року.

На основі поставлених цілей формується декілька альтернативних варіантів рішень. Для кожного з них розраховуються можливі витрати, очікувані вигоди, часові горизонти реалізації, ризики та потреби в ресурсах. Наприклад, для розширення ринків це можуть бути варіанти виходу через дистриб'юторів, електронні платформи або пряма робота з іноземними замовниками.

Після аналізу альтернатив здійснюється вибір оптимального управлінського рішення з урахуванням стратегії підприємства, доступного бюджету, компетенцій персоналу та зовнішньоекономічної ситуації. Обране рішення деталізується у вигляді конкретного плану дій.

Наступним кроком є організація реалізації рішення, що включає призначення відповідальних осіб, розробку графіка впровадження, залучення необхідних ресурсів, налагодження внутрішніх комунікацій та моніторинг проміжних результатів.

Після впровадження заходів відбувається оцінка ефективності управлінських рішень, яка проводиться на основі заздалегідь встановлених КРІ – таких як рентабельність, обсяг продажів, рівень операційних витрат, швидкість обробки замовлень тощо. У разі відхилень або змін у зовнішньому середовищі можливе коригування рішень або запуск нових управлінських ініціатив.

Таким чином, процес ухвалення управлінських рішень у ТОВ «Проммашредуктор» щодо реалізації стратегічних заходів має бути цілеспрямованим, аналітичним і адаптивним. Він базується на інтеграції внутрішнього аналізу та зовнішніх умов, поєднує короткострокову ефективність із довгостроковим розвитком підприємства.

Отже, узагальнюючи результати аналізу та запропоновані напрями підвищення ефективності діяльності ТОВ «Проммашредуктор», можна зробити висновок, що підприємство має реальні передумови для покращення фінансових показників та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Попри складні зовнішні умови, включаючи воєнні ризики та загальну економічну нестабільність, компанія демонструє здатність адаптуватися, зберігати обсяги виробництва та реалізації, а також підтримувати позитивну динаміку прибутковості. Реалізація стратегічних заходів, зокрема оптимізація логістичних процесів, розвиток бренду, розширення ринків збуту та цифровізація управління, дозволить підприємству не лише скоротити витрати, але й підвищити операційну гнучкість, якість обслуговування клієнтів і загальний рівень управлінської ефективності. Таким чином, ТОВ «Проммашредуктор» має потенціал до сталого

розвитку за умови системного впровадження обґрунтованих управлінських рішень.

### 3.2. Формування плану заходів з підвищення ефективності діяльності ТОВ «Проммашредуктор»

Для формування ефективного плану заходів з підвищення результативності діяльності ТОВ «Проммашредуктор» доцільно орієнтуватися на виявлені у процесі SWOT-аналізу проблемні зони, наявні внутрішні ресурси підприємства, а також стратегічні пріоритети розвитку. План має передбачати поетапне впровадження управлінських рішень, які сприятимуть як покращенню поточних операційних процесів, так і забезпеченню довгострокової стабільності та конкурентоспроможності компанії.

У межах стратегічного підходу пропонується зосередити увагу на таких ключових напрямках. По-перше, оптимізація логістичних процесів передбачає перегляд чинної системи постачання, удосконалення взаємодії з постачальниками, впровадження контролю за строками та витратами транспортування, а також автоматизацію обліку запасів. По-друге, розширення каналів збуту й активізація маркетингової діяльності повинні здійснюватися шляхом активнішого використання електронної комерції, участі у вітчизняних та міжнародних галузевих виставках, створення гнучкої системи лояльності для постійних клієнтів і розвитку партнерських програм як на внутрішньому ринку, так і за його межами.

Третім напрямом є посилення позицій власного бренду SigmaMotor, що потребує активного просування у соціальних мережах, оновлення презентаційних матеріалів, формування професійного каталогу з технічною інформацією та наголосу на якості й надійності продукції у комунікації з цільовою аудиторією. Четвертий важливий вектор розвитку — цифровізація управлінських процесів, зокрема впровадження CRM-системи, автоматизація

обробки замовлень, запровадження електронного документообігу та організація навчання персоналу з метою підвищення цифрової компетентності.

Окрему увагу варто приділити інвестуванню в людський капітал. Проведення навчальних заходів з технічних характеристик продукції, ефективних продажів, ведення переговорів, а також запровадження дієвої системи мотивації персоналу, орієнтованої на досягнення конкретних результатів, дозволить суттєво підвищити професійний рівень працівників та їхню залученість до реалізації стратегічних цілей підприємства.

Завершальним етапом цього процесу має стати формалізація плану заходів з обов'язковим визначенням відповідальних осіб, строків реалізації, необхідних ресурсів і очікуваних результатів. Це сприятиме перетворенню стратегічних ініціатив на конкретні дії та забезпечить ефективний моніторинг і контроль за виконанням запланованих заходів, що є запорукою підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах сучасних викликів.

У контексті результатів SWOT-аналізу та виявлених стратегічних орієнтирів доцільно визначити п'ять ключових напрямів, реалізація яких сприятиме підвищенню ефективності діяльності ТОВ «Проммашредуктор» у коротко- та середньостроковій перспективі. Кожен із них охоплює конкретні заходи, що відповідають як наявним ресурсам підприємства, так і актуальним викликам зовнішнього середовища.

Докладний опис плану заходів для кожного напрямку підвищення ефективності діяльності ТОВ «Проммашредуктор», представлений у вигляді таблиць із зазначенням конкретних дій, відповідальних осіб, строків виконання, необхідних ресурсів та очікуваних результатів.

Заходи спрямовані на зниження логістичних витрат, підвищення стабільності постачання, автоматизацію обліку наведені у табл. 3.2. Зокрема, особлива увага приділяється пошуку більш надійних і дешевших постачальників, а також запровадженню ІТ-рішень для моніторингу запасів.

Таблиця 3.2 – Формування плану заходів з оптимізації логістичних процесів

№	Захід	Відповідальні	Термін виконання	Ресурси	Очікувані результати
1.1	Провести аудит чинних постачальників та логістичних схем	Комерційний директор, логіст	Протягом 1 місяця	Внутрішній аналіз, консультації	Виявлення неефективних ланок та надмірних витрат
1.2	Переговори з новими/альтернативними постачальниками	Відділ закупівель	1–2 місяці	Бази даних, комунікаційні інструменти	Зниження залежності від імпорту, зменшення витрат
1.3	Впровадити систему обліку складських залишків (ERP або модуль у 1С)	ІТ-відділ, бухгалтерія	2–3 місяці	Ліцензійне ПЗ, навчання персоналу	Автоматизований контроль за запасами, мінімізація втрат
1.4	Оптимізувати маршрути доставки продукції	Логіст, економіст	Постійно	GPS-аналітика, програмне забезпечення	Підвищення точності та зниження витрат на доставку

Першим пріоритетним напрямом є оптимізація логістичних процесів, що обумовлена залежністю підприємства від імпортних комплектуючих та нестабільністю логістичних маршрутів у воєнний період. Запропоновані заходи в межах цього напрямку включають аудит постачальників, диверсифікацію каналів доставки, автоматизацію управління запасами та посилення співпраці з вітчизняними виробниками. Основна мета – забезпечення стабільності постачання, зниження логістичних витрат та посилення адаптивності до зовнішніх ризиків.

Наступний напрямок – розширення каналів збуту та клієнтської бази. Акцент робиться на поєднанні традиційних і цифрових інструментів збуту. Онлайн-присутність і програми лояльності покращують клієнтський досвід і залучають нову аудиторію. Виставки та маркетплейси – канал для виходу на нові ринки. Результати представимо в вигляді табл. 3.3, в якій зазначені відповідальні особи, терміни виконання та очікувані результати.

Таблиця 3.3 – Формування плану заходів з розширення каналів збуту та клієнтської бази

№	Захід	Відповідальні	Термін виконання	Ресурси	Очікувані результати
2.1	Створення та оптимізація сайту для онлайн-продажу	Відділ маркетингу, IT-фахівці	1–2 місяці	CMS, SEO-інструменти, контент	Доступ нових клієнтів через інтернет
2.2	Розробка програми лояльності для постійних клієнтів	Відділ продажів	1 місяць	CRM-система	Збільшення повторних продажів
2.3	Участь у 2–3 галузевих виставках на рік	Комерційний директор, маркетологи	Щороку	Виставковий бюджет, стенди, промо	Залучення нових замовників та партнерів
2.4	Вихід на маркетплейси (Prom.ua, Zakupki.prom)	Відділ збуту	1–2 місяці	Реєстрація, комісії	Розширення каналів реалізації

Другим напрямом виступає розширення каналів збуту та клієнтської бази, що має на меті зміцнення позицій підприємства на внутрішньому ринку та поступовий вихід на зовнішні ринки. Зокрема, йдеться про активізацію онлайн-продажів, участь у галузевих виставках, розбудову партнерської мережі та впровадження програм лояльності для постійних клієнтів. Реалізація зазначених заходів дозволить диверсифікувати джерела доходів, підвищити впізнаваність продукції та залучити нові сегменти споживачів.

Таблиця 3.4 – Формування плану заходів з розвитку бренду SigmaMotor

№	Захід	Відповідальні	Термін виконання	Ресурси	Очікувані результати
3.1	Розробити новий брендбук	Маркетингова команда	1 місяць	Дизайн-послуги	Уніфікована візуальна ідентичність
3.2	Провести SMM-кампанії у Facebook, LinkedIn, YouTube	SMM-спеціаліст, дизайнер	2–3 місяці	Графічний контент, відео	Зростання впізнаваності бренду
3.3	Створити електронний каталог продукції	Відділ маркетингу, технічний відділ	1 місяць	Опис продукції, макетування	Покращення інформування клієнтів
3.4	Підготувати відеопрезентації продукції	Команда маркетингу	2 місяці	Відеозйомка, монтаж	Посилення довіри та залучення

Розвиток бренду має на меті підвищити лояльність до продукції та відрізнити її серед конкурентів – це третій напрямок підвищення ефективності діяльності ТОВ «Проммашредуктор» (табл. 3.4). Візуальна уніфікація, сучасна подача технічної інформації й активність у соціальних мережах дозволять підсилити ринкові позиції.

Третім важливим напрямом є розвиток власного бренду SigmaMotor, який має потенціал стати конкурентною перевагою підприємства. У цьому контексті передбачається посилення маркетингової активності, зокрема оновлення візуальної ідентичності, створення технічного каталогу продукції, формування позитивного іміджу через презентаційні матеріали та публікації успішних кейсів використання продукції. Розбудова бренду дозволить підвищити рівень довіри з боку споживачів, зменшити залежність від ціноутворення конкурентів і сформувати стійку ринкову позицію.

Цифровізація дозволяє зменшити навантаження на адміністративний персонал, підвищити оперативність прийняття рішень, забезпечити прозорість та контроль управлінських процесів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Формування плану заходів з цифровізації управлінських процесів

№	Захід	Відповідальні	Термін виконання	Ресурси	Очікувані результати
4.1	Впровадження CRM-системи	ІТ-відділ, відділ продажів	2 місяці	Програмне забезпечення, навчання	Систематизація клієнтських даних
4.2	Запуск електронного документообігу	Бухгалтерія, юрист, ІТ-відділ	2–3 місяці	ПЗ, сканери, сертифікати ЕЦП	Скорочення часу на документообіг
4.3	Навчання персоналу роботі з цифровими інструментами	HR-відділ, зовнішні тренери	Протягом 3 міс.	Навчальні курси, сертифікація	Підвищення ефективності роботи персоналу

Четвертим напрямом визначено цифровізацію управлінських процесів, що відповідає сучасним тенденціям підвищення ефективності за рахунок автоматизації операцій. У межах цього блоку заходів передбачено впровадження

CRM-системи, перехід до електронного документообігу, автоматизацію обробки замовлень та навчання персоналу роботі з цифровими інструментами. Це дозволить знизити адміністративні витрати, пришвидшити процеси ухвалення рішень та забезпечити більшу прозорість внутрішніх процедур.

Наступний напрям фокусується на стратегічному розвитку людського капіталу підприємства. З огляду на наявний дефіцит кваліфікованих кадрів і підвищення вимог до гнучкості персоналу в умовах воєнного часу, інвестиції в навчання, адаптацію та мотивацію працівників мають ключове значення для довгострокової стабільності підприємства (табл. 3.6).

Таблиця 3.5 – Формування плану заходів з напрямку «Інвестиції у персонал»

№	Захід	Відповідальні	Термін виконання	Ресурси	Очікувані результати
5.1	Проведення тренінгів з технічних характеристик продукції	HR, технічний відділ	Постійно (раз на квартал)	Програми навчання	Підвищення експертизи працівників
5.2	Курси з переговорів і продажів для менеджерів	HR-відділ, зовнішні тренери	1–2 місяці	Освітні послуги	Поліпшення навичок комунікації
5.3	Формування системи КРІ та бонусів	Директор з персоналу, економіст	1 місяць	Методики оцінки	Мотивація до результативної роботи
5.4	Розробка плану адаптації нових працівників	HR-відділ	1 місяць	Регламенти, наставництво	Швидше входження нових працівників у процес

Цей напрям фокусується на стратегічному розвитку людського капіталу підприємства. З огляду на наявний дефіцит кваліфікованих кадрів і підвищення вимог до гнучкості персоналу в умовах воєнного часу, інвестиції в навчання, адаптацію та мотивацію працівників мають ключове значення для довгострокової стабільності підприємства.

Постійне оновлення знань про продукцію, розвиток навичок продажу й ефективна система мотивації дозволять не лише підвищити продуктивність, а й

сформувати лояльну команду з високим рівнем залученості. Також важливо передбачити швидку інтеграцію нових співробітників, щоб мінімізувати втрати продуктивності під час ротації кадрів.

П'ятий напрям – інвестиції у персонал, що є вкрай актуальним з огляду на кадрову кризу у технічному секторі та зростаючу конкуренцію за кваліфікованих працівників. У межах цього напрямку передбачено проведення регулярних тренінгів із технічних характеристик продукції, курсів з продажів і ведення переговорів, впровадження системи мотивації на основі KPI, адаптаційних програм для нових працівників, а також виявлення та задоволення потреб у навчанні. Основна мета – формування компетентної, лояльної та результативно орієнтованої команди, здатної ефективно функціонувати в умовах змінного зовнішнього середовища.

Зазначені напрями є взаємодоповнювальними та потребують комплексного впровадження у межах узгодженої програми стратегічного розвитку. Такий підхід дозволить не лише мінімізувати наявні загрози та компенсувати слабкі сторони, але й реалізувати наявні можливості на основі сильних сторін підприємства, забезпечивши зростання його ефективності у довгостроковій перспективі.

Підсумовуючи розроблені стратегічні напрями підвищення ефективності діяльності ТОВ «Проммашредуктор», можна зробити комплексний висновок, що стосується як внутрішнього потенціалу підприємства, так і зовнішніх можливостей його подальшого розвитку. Проведений аналіз засвідчив, що в умовах постійних викликів зовнішнього середовища, спричинених військовими діями, інфляційними процесами, логістичними обмеженнями та кадровою нестабільністю, підприємству необхідно вживати системних, обґрунтованих та поетапних заходів для збереження конкурентних позицій і нарощування економічного потенціалу.

Кожен із п'яти запропонованих напрямів – оптимізація логістичних процесів, розширення збутових каналів, розвиток бренду, цифровізація управління та інвестиції в персонал – спрямований не лише на вирішення

локальних проблем, виявлених у результаті SWOT-аналізу, а й на створення довготривалої основи для стійкого розвитку підприємства. Зокрема, оптимізація логістики дозволить знизити залежність від нестабільних постачальників і сформувати більш надійні, контрольовані ланцюги постачань. У свою чергу, розширення ринків збуту сприятиме не лише диверсифікації джерел прибутку, а й підвищенню гнучкості компанії у реагуванні на коливання попиту.

Розвиток бренду SigmaMotor має не лише маркетингове, але й стратегічне значення: посилення впізнаваності продукції, закріплення іміджу надійного національного виробника та формування емоційної лояльності клієнтів сприятиме підвищенню цінової стійкості. Цифровізація управлінських процесів створює основу для підвищення ефективності на всіх рівнях: від зменшення операційних витрат до покращення якості клієнтського сервісу. Водночас інвестиції у персонал – це критично важливий чинник довгострокового успіху: лише завдяки компетентному, мотивованому та адаптивному колективу підприємство здатне забезпечити якісну реалізацію інших стратегічних напрямів.

Таким чином, зазначені заходи у своїй сукупності формують цілісну модель трансформації діяльності підприємства в умовах невизначеності. Їх реалізація потребує чіткого планування, визначення відповідальних осіб, ресурсного забезпечення та системного моніторингу досягнутих результатів. Водночас впровадження такого стратегічного підходу дозволить ТОВ «Проммашредуктор» не лише покращити поточні показники ефективності, але й створити передумови для сталого розвитку, інноваційного оновлення та зміцнення ринкових позицій у середньо- та довгостроковій перспективі.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання – теоретичне обґрунтовані та розроблені рішення щодо забезпечення розвитку підприємств.

1. Встановлено, що ефективність має поліморфне визначення й застосування для аналітичних оцінок і управлінських рішень. З огляду на це важливо виділяти за окремими ознаками відповідні види ефективності (продуктивності), кожний з яких має певне практичне значення. Відповідні види ефективності виробництва (діяльності) виокремлюються переважно на підставі одержуваних ефектів (результатів) господарської діяльності підприємства.

2. ТОВ «Проммашредуктор» зуміло подолати кризову ситуацію 2021 року, коли чистий прибуток був від'ємним (–145,3 тис. грн) при рентабельності реалізації –9,56%. У 2022 році підприємство продемонструвало позитивну динаміку – прибуток 76,0 тис. грн, рентабельність реалізації 3,78%. Проте вже у 2023–2024 роках ефективність почала знижуватися: рентабельність реалізації не перевищила 2,2%, а рентабельність витрат – 3%. Зниження валової рентабельності з 32,7% до 27,3% також вказує на поступове погіршення цінової та виробничої ефективності. Це потребує коригування витратної політики, зниження собівартості та посилення контролю за ціноутворенням, щоб забезпечити стабільне зростання прибутковості в майбутньому.

3. В результаті SWOT-аналізу ТОВ «Проммашредуктор» встановлено, що підприємство має значний внутрішній потенціал, що базується на міцному бренді, багаторічному досвіді роботи, адаптованих виробничих потужностях та стабільній клієнтській базі. Водночас, діяльність компанії обмежується низкою внутрішніх проблем, серед яких слід виділити залежність від імпортних комплектуючих, недостатню цифровізацію та автоматизацію виробничих процесів, а також дефіцит кваліфікованих кадрів. Зовнішнє середовище характеризується наявністю вагомих можливостей для розвитку, пов'язаних із

державною підтримкою, участю в програмах імпортозаміщення, а також перспективами розширення на міжнародні ринки. Однак, підприємство одночасно стикається з суттєвими загрозами, що включають перебої з енергопостачанням, логістичні труднощі через воєнний конфлікт, економічну нестабільність та кадрові виклики.

4. Обґрунтовані шляхи підвищення ефективності діяльності ТОВ «Проммашредуктор» включають оптимізацію логістики та постачання, розвиток власного бренду SigmaMotor, розширення ринків збуту та клієнтської бази, а також цифровізацію управлінських процесів і посилення кадрового потенціалу. Ці напрями сформовані на основі детального аналізу фінансових показників, SWOT-аналізу та врахування поточних викликів зовнішнього середовища. Їх реалізація дозволить підприємству знизити витрати, підвищити прибутковість, посилити ринкові позиції та забезпечити гнучкість у прийнятті управлінських рішень. Практична цінність запропонованих заходів полягає у підвищенні стійкості підприємства в умовах нестабільності, зміцненні його конкурентоспроможності та створенні основ для довгострокового сталого розвитку.

5. Обґрунтовані конкретні заходи за кожним із п'яти стратегічних напрямів підвищення ефективності діяльності ТОВ «Проммашредуктор» – логістика, збут, бренд, цифровізація та персонал – сформовано з урахуванням наявних ресурсів і проблемних зон підприємства. У межах кожного напрямку визначено відповідальні структурні підрозділи або посадові особи, встановлено строки реалізації та потреби в ресурсах. Очікувані результати заходів є реалістичними й передбачають покращення ключових показників діяльності: зниження витрат, зростання обсягів реалізації, підвищення впізнаваності бренду, покращення внутрішніх процесів та формування стабільної й ефективної команди.

**ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ**

1. Отенко І. П. Ефективність як основне поняття та критерій діяльності підприємства. *Бізнес Інформ.* 2020. №6. С. 190–195. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-190-195>
2. Кравченко В. Ефективність діяльності підприємства: зміст, види та роль у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, 2024. № 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-93>
3. Продіус О., Афанасенко М., Пухленко В. Стратегічні напрями підвищення ефективності діяльності торговельного підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2024. № 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-119>
4. Явна І. Економічна сутність ефективності та її види. *Економіка. Фінанси. Право.* Випуск: № 9, 2023. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-article/1159>
5. Струтинська, Л. . (2023). Критерії економічної ефективності інноваційних рішень в діяльності підприємств. *Modeling the development of the economic systems*, № 1, 154–160. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-22>
6. Герасимчук О. Шляхи підвищення ефективності використання фінансових ресурсів підприємства. *Економічний простір*, 2020. № 153, 40-45. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-7>
7. Місько Г. А. Сутність поняття результативність та ефективність в менеджменті. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Збірник наукових праць №3-4 (276-277)*, 2020. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2020/276-277/pdf/97-102.pdf>
8. Копець Г., Мірошник Р.,& Дереворіз М. Фактори впливу на ефективність управління бізнес-процесами іт-сфери. *Економіка та суспільство*, 2025. № 73. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-14>
9. Фарат О., Бахор О., Фарат Д. Фактори впливу на ефективність управління підприємницькими ризиками в контексті цінностей сталого розвитку.

Економіка та суспільство, 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-158>

10 Барна М.Ю., Баган Н.В., Хмельницька Є. В. Чинники впливу на формування, стан та ефективність управління ресурсами підприємств індустрії гостинності. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. Volume 9. № 2. URL: [http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/07/ujae\\_2024\\_r02\\_a49.pdf](http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/07/ujae_2024_r02_a49.pdf)

11. Павлов К. В., Павлова О. М., Спас В. В., Данилюк В. В., Романюк Я. Ю. Оцінка ефективності бізнес-проектів: теорія та практика реалізації. *Бізнес Інформ*. 2024. №5. С. 161–167. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-161-167>

12. Мірзоева, Т. Ефективність виробництва нішевих зернових культур у контексті забезпечення продовольчої безпеки і створення доданої вартості. *Економіка та суспільство*, 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-158>

13. Ачкасова Л. М. Система управління ефективністю діяльності підприємства. *Економіка транспортного комплексу*, 2023) №41, 5. URL: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2023.41.5>

14. Тульчинська, С. О., Погребняк, А. Ю., Крашевська, Т. О. Детермінанти ефективності операційної діяльності підприємства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць*. 2023. № 26. С. 90-95. URL: <https://ela.kpi.ua/items/991cfacb-946f-49ee-b711-dda2bb11f20f>

15. Дун Сін'їн Класифікація поняття ефективності та її оцінки в розрізі інноваційної діяльності підприємств. *Економіка і суспільство*. Випуск № 14. 2018. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/14\\_ukr/46.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/46.pdf)

16. Онокало В.Г. Теоретичні аспекти ефективності діяльності підприємства та підходи до її оцінки. *Економіка і суспільство*. Випуск № 13 2017. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/108.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/108.pdf)

17. Чіков, І. А. Теоретико-методичні аспекти наукових підходів до оцінки ефективності діяльності підприємств АПК. *Підприємництво і торгівля*, 2024. № 41, 104-117. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-14>

18. О. М. Савицька. В. О. Салабай ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». №6. 2019. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2019/57.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/57.pdf)
19. Н. О. Роскладка, А. А. Роскладка, А. В. Пушкарьова. Система моніторингу ключових показників ефективності діяльності підприємства. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». № 12. 2019. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2019/8.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/8.pdf)
20. Покровська Н., Катрич Д. Дефініція терміну «прибуток» в економічній науці. Економіка та суспільство, 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-151>
21. Павлов Ю. Що таке рентабельність бізнесу і як її розрахувати. URL: <https://unexbank.ua/blog/sho-take-rentabelnist-biznesu-i-yak-yiyi-rozrahuvati>
22. Економіка підприємства: підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с. URL: <https://www.tkfk.te.ua/wp-content/uploads/2024/02/Ковальська-Л.Л.-Економіка-підприємства.pdf>
23. Кисіль Я., Кисіль М., Тітенко З. Рентабельність як основний показник ефективності управління активами підприємства. Молодий вчений, 2023. № 9 (121), 18-21. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-9-121-4>
24. ТОВ «ПРОММАШРЕДУКТОР». URL: [https://opendatabot.ua/c/34228609?utm\\_source=chatgpt.com](https://opendatabot.ua/c/34228609?utm_source=chatgpt.com)
25. ТОВ «Проммашредуктор». Групи товарів та послуг. URL: <https://prommashreduktor.com.ua/ua/>
26. ТОВ «Проммашредуктор». Про нас. URL: [https://prommashreduktor.com.ua/ua/about\\_us](https://prommashreduktor.com.ua/ua/about_us)
27. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. Економіка та суспільство, (2024). (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>

**ВІДГУК**

на кваліфікаційну роботу бакалавра  
студентки групи 073-213-1  
НТУ «Дніпровська політехніка»  
Артамонової Вероніки Олександрівни

Тема кваліфікаційної роботи: Обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи бакалавра зумовлюється тим, що вітчизняні підприємства змушені функціонувати в ситуації постійної нестабільності, втрати традиційних ринків збуту, порушення логістичних ланцюгів та підвищеного рівня ризиків. У таких умовах зростає роль ефективного управління, заснованого на системному аналізі внутрішніх резервів, ринкових можливостей та здатності підприємства адаптуватися до нових реалій.

Артамонова В.О. продемонструвала достатній рівень спеціалізованих концептуальних знань, здобутих в процесі навчання, та вміння критично осмислювати проблеми професійної діяльності.

В процесі виконання кваліфікаційної роботи бакалавра Артамонова В.О. виявила вміння збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію, розв'язувати проблеми, що потребувало інтеграції знань, отриманих в ході вивчення дисциплін загального циклу підготовки та фахових дисциплін. При застосуванні знань в практичній діяльності були допущені незначні помилки.

Артамонова В.О. у тексті роботи продемонструвала здатність зрозуміло і недвозначно донести власні судження.

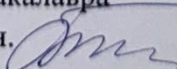
Результати проведеного дослідження, самостійність та відповідальність, вміння будувати комунікаційну стратегію з незначними хибами під час виконання кваліфікаційної роботи бакалавра, виконання її основних розділів відповідно до встановлених календарних термінів, дозволяють стверджувати, що Артамонова В.О. має здатність до подальшого навчання.

Оформлення роботи відповідає встановленим вимогам, мають місце незначні помилки. Також у викладенні матеріалу зустрічаються окремі недоліки.

Загалом кваліфікаційна робота бакалавра Артамонова В.О. відповідає встановленим вимогам та заслуговує на оцінку «добре», 78 балів.

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра

доцент кафедри менеджменту, к.е.н.



К.С. Богач

**РЕЦЕНЗІЯ**

на кваліфікаційну роботу бакалавра  
студентки групи 073-213-1  
НТУ «Дніпровська політехніка»  
Артамоної Веронікі Олександрівни

Тема кваліфікаційної роботи: Обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

Дослідження проблем управлінських рішень щодо підвищення ефективності діяльності підприємства, яке було проведено в кваліфікаційній роботі бакалавра, має теоретичне значення та практичну цінність для розвитку промислового підприємства. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до вимог методичних вказівок. Зміст пояснювальної записки відповідає меті роботи та поставленим завданням.

Тема кваліфікаційної роботи та розроблені завдання є актуальними та відповідають вимогам щодо професійної діяльності фахівця ступеня бакалавр спеціальності 073 Менеджмент. Використано такі наукові методи дослідження: теоретичного узагальнення та систематизації, економіко-статистичного аналізу, SWOT-аналізу, графічний.

Висновки та пропозиції містять обґрунтовані результати навчання. У роботі досліджені теоретичні основи обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення ефективності діяльності підприємств; проаналізована ефективність діяльності ТОВ «Проммашредуктор», визначені сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості та загрози; обґрунтовані управлінські рішення щодо забезпечення ефективності діяльності ТОВ «Проммашредуктор», сформовані плани заходів з підвищення ефективності діяльності ТОВ «Проммашредуктор». Результати досліджень, які наведено в кваліфікаційній роботі бакалавра Артамонова В.О. мають практичне значення для ТОВ «Проммашредуктор».

Матеріал кваліфікаційної роботи викладено чітко, грамотно, логічно, послідовно й аргументовано.

В цілому кваліфікаційна робота та демонстраційний матеріал бакалавра Артамоної В.О. відповідають чинним вимогам, якість роботи достатньо висока. Робота може бути рекомендована до захисту за спеціальністю 073 Менеджмент.

Рецензент:

К.Е.Н. роу ент  
кадр. ДЕ ПЛУ

Ю.Р. Романюк Н.М.