Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

УДК 005.962.131
(індекс)

Куницька Анна Ігорівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

Дослідження ефективності управлінської діяльності ТОВ «СІНТ-Майстер»
(назва роботи)

Менеджмент
(назва освітньої програми)

073 «Менеджмент»
(шифр і назва спеціальності)

Здобувач освітнього ступеня _____Анна КУНИЦЬКА_
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник __к.е.н., доц._____ Володимир КОЧКОДАН
(підпис, прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

д.е.н., проф._____ Ірина КІНАШ
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент
_____
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень, використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Івано-Франківськ
2025 рік

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування
Освітньо-кваліфікаційний рівень: бакалавр
Спеціальність: _073 Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри
_____ Ірина КІНАШ
"___"_____2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студенту _____Куницькій Анні Ігорівні_____
(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема: Дослідження ефективності управлінської діяльності ТОВ «СІНТ-Майстер»_____

Керівник роботи _к.е.н., доц. Кочкодан В.Б._____
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету № 45/8 від 29.04.2025 р_____

2. Строк подання студентом роботи 16 червня 2025 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи): звітні дані ТОВ «СІНТ-Майстер» за 2022-2024 роки

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): ВСТУП. РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ТОВ «СІНТ-МАЙСТЕР». РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ТОВ «СІНТ-МАЙСТЕР». ВИСНОВКИ.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1 Структура доходу від реалізації ТОВ «СІНТ-Майстер» в 2022-2024 рр.

2 Стратегічне бачення ефективності управлінської діяльності ТОВ «СІНТ-Майстер»

3 Показники фінансової складової ефективності управлінської діяльності ТОВ «СІНТ-Майстер» протягом 2022-2024 років

4 Проблемні моменти в управлінській діяльності ТОВ «СІНТ-Майстер»

5 Реалізація механізму забезпечення зростання ефективності управлінської діяльності в ТОВ «СІНТ-Майстер»

6 Прогнозована зміна рівня ККО ТОВ «СІНТ-Майстер» в 2025 - 2027 рр.

6. Консультанти з роботи із зазначенням розділів роботи, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 02 червня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи (роботи)	Примітка
1	ВСТУП.	14.06.25-15.06.25	Виконано
2	РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.	02.06.25-05.06.25	Виконано
3	РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ТОВ «СІНТ-МАЙСТЕР».	06.06.25-10.06.25	Виконано
4	РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ТОВ «СІНТ-МАЙСТЕР».	11.06.25-13.06.25	Виконано
5	ВИСНОВКИ.	14.06.25-15.06.25	Виконано

Студент-дипломник _____ Анна КУНИЦЬКА
Особистий підпис Розшифрування підпису

Керівник роботи _____ Володимир КОЧКОДАН
Особистий підпис Розшифрування підпису

АНОТАЦІЯ

Темою бакалаврської роботи є «Дослідження ефективності управлінської діяльності ТОВ «СІНТ-Майстер».

В роботі наведено загальну характеристику ТОВ «СІНТ-Майстер», проаналізовано його внутрішнє і зовнішнє середовище. Досліджено ефективність управлінської діяльності в ТОВ «СІНТ-Майстер».

Оцінка ефективності управлінської діяльності ТОВ «СІНТ-Майстер» виявила як позитивні зміни, так і проблемні аспекти, що стримують розвиток. Підприємство демонструє ознаки фінансового оздоровлення, зростання уваги до маркетингу, соціальної відповідальності та екологічної складової. Водночас наявні недоліки в управлінських процесах, виробничій сфері та фінансовій стабільності.

Для подальшого розвитку запропоновано заходи з оптимізації витрат, модернізації виробництва, удосконалення управління та впровадження інновацій. Зокрема, проєкт екологічного пакування картриджів із картону з опалого листя є прикладом ефективної інвестиції з позитивним фінансовим і репутаційним ефектом. Реалізація запропонованих ініціатив дозволить підвищити ефективність управління та забезпечити конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі.

SUMMARY

The topic of the bachelor's thesis is "Research on the Effectiveness of Managerial Activities at SINT-Master LLC".

The thesis provides a general overview of SINT-Master LLC and analyzes both its internal and external environments. It examines the effectiveness of the company's managerial activities.

The assessment of managerial effectiveness at SINT-Master LLC revealed both positive developments and problematic aspects that hinder further growth. The company shows signs of financial recovery, increased attention to marketing, social responsibility, and environmental performance. At the same time, weaknesses were identified in management processes, the production sphere, and financial stability.

To support further development, measures have been proposed to optimize costs, modernize production, improve management practices, and implement innovations. In particular, the project to introduce eco-friendly packaging for cartridges made from fallen leaf cardboard serves as an example of an effective investment with positive financial and reputational impacts. Implementing the proposed initiatives will enhance management efficiency and ensure the company’s long-term competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ 9
1.1 Поняття та сутність ефективності управлінської діяльності 9
1.2 Методи виміру та показники ефективності управлінської діяльності 12
1.3 Особливості управління ефективністю діяльності підприємства 15
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ТОВ «СІНТ-МАЙСТЕР» 22
2.1 Загальна характеристика ТОВ «СІНТ-Майстер» та аналіз його внутрішнього середовища 22
2.2 Аналіз зовнішнього середовища організації 31
2.3 Дослідження ефективності управлінської діяльності на підприємстві 38
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ТОВ «СІНТ-МАЙСТЕР» 47
3.1 Пропозиції з підвищення ефективності управлінської діяльності в ТОВ «СІНТ-Майстер» 47
3.2 Реалізація механізму забезпечення зростання ефективності управлінської діяльності в ТОВ «СІНТ-Майстер» 50
3.3 Економічне обґрунтування запропонованих змін 53
ВИСНОВКИ 59
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 62
ДОДАТКИ 65

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки ефективність управлінської діяльності підприємств виступає одним із ключових чинників їхньої конкурентоспроможності та стабільного функціонування. Особливо це стосується малих та середніх підприємств, які обмежені в ресурсах, але мають високу гнучкість у прийнятті рішень. ТОВ «СІНТ-Майстер» як представник малого бізнесу потребує постійного вдосконалення управлінських підходів для забезпечення конкурентоспроможності, адаптації до змін зовнішнього середовища та досягнення стратегічних цілей.

Дослідження ефективності управлінської діяльності цього підприємства дозволяє виявити сильні та слабкі сторони в організації управління, а також сформувати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності роботи. Крім того, воно сприяє удосконаленню механізмів стратегічного й оперативного управління, що є особливо важливим у сучасних ринкових умовах, коли зміни відбуваються стрімко і потребують швидкого реагування. Таким чином, обрана тема є актуальною як з наукової, так і з прикладної точки зору.

Питання ефективності управлінської діяльності знайшло відображення в наукових дослідженнях таких учених, як Білоусова О. С., Бойко О. Д., Бурдьє П., Говорушко Т. А., Климаш Н. І., Горбач Л. М., Дмитренко В. О., Іванова В. В., Квятковська Л. А., Воробйова Л. Д., Коваленко О. В., Кузнецова Т. В., Кузьмін О. Є., Куценко А. В., Левчук Т. М., Кривов'язюк І. В., Лук'яненко І. Г., Ніколаєв О. В., Олійник І. М., Павленко А. С., Рац О. М., Рева Л. І., Степаненко С. В., Ткаченко А. М., Antony J., Barden C., Bhatnagar J., Chen J., Drucker P. F., Kaplan R. S., Norton D. P., Parker S. K., Pfeffer J., Sutton R.I., Robinson A., Singh S. та інших.

Аналіз їхніх наукових підходів свідчить про відсутність єдиної загальновизнаної позиції щодо трактування та критеріїв оцінки ефективності управлінської діяльності. Зовнішню ефективність управлінської діяльності зазвичай пов’язують із рівнем досягнення поставлених цілей і ступенем реалізації запланованих заходів підприємства. Внутрішню ж ефективність доцільно оцінювати за допомогою системи показників, що охоплюють фінансову, маркетингову,

виробничо-технологічну, організаційно-структурну, соціальну та екологічну складові управлінської діяльності.

Мета роботи: проаналізувати ефективність управлінської діяльності ТОВ «СІНТ-Майстер» та розробити практичні рекомендації щодо її вдосконалення.

Відповідно до встановленої мети, в роботі вирішено наступні завдання:

- розкрити поняття та сутність ефективності управлінської діяльності;

- розглянути методи виміру та показники ефективності управлінської діяльності;

- охарактеризувати особливості управління ефективністю діяльності підприємства;

- проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище діяльності ТОВ «СІНТ-Майстер»;

- дослідити ефективність управлінської діяльності на підприємстві;

- навести пропозиції з підвищення ефективності управлінської діяльності в ТОВ «СІНТ-Майстер»;

- запропонувати механізм забезпечення зростання ефективності управлінської діяльності в ТОВ «СІНТ-Майстер»;

- економічно обґрунтувати пропоновані зміни.

Об'єктом дослідження в роботі виступає управлінська діяльність ТОВ «СІНТ-Майстер».

Предмет дослідження: процеси, методи, механізми та результати управлінської діяльності, що впливають на ефективність функціонування підприємства.

Теоретичною базою роботи є наукові праці з менеджменту, теорії організації, стратегічного управління та оцінки ефективності управлінської діяльності. Методологічну основу становлять системний підхід, методи аналізу та синтезу, порівняльного аналізу, економічного моделювання, експертних оцінок.

Результати роботи можуть бути використані керівництвом ТОВ «СІНТ-Майстер» для оптимізації управлінських процесів, покращення внутрішньої організаційної структури, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей підприємства.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Поняття та сутність ефективності управлінської діяльності

Одним із ключових завдань сучасного менеджменту є досягнення високої ефективності управлінської діяльності. У ринкових умовах ефективність управління стає визначальним чинником не лише стабільного функціонування підприємства, а й його здатності до розвитку, адаптації до змін та забезпечення конкурентоспроможності. Управлінська діяльність охоплює процеси планування, організації, мотивації та контролю, що здійснюються керівниками різних рівнів з метою досягнення поставлених цілей. Відтак, ефективність управлінської діяльності відображає ступінь досягнення результатів з найменшими витратами ресурсів.

У найзагальнішому вигляді ефективність управління трактується як співвідношення результату управлінських дій до витрат на їх здійснення. Іншими словами, чим вищий результат при однакових або менших витратах, тим ефективнішим вважається управління. Такий підхід дозволяє оцінити не лише кінцеві показники, а й оптимальність процесу прийняття та реалізації рішень. Результатом управлінської діяльності можуть бути як матеріальні (прибуток, доходи, продукція), так і нематеріальні досягнення (підвищення мотивації персоналу, покращення комунікацій, зниження ризиків) [5, с. 132].

Ефективність управління має багатогранний характер і проявляється на різних рівнях: стратегічному, тактичному та оперативному. На стратегічному рівні йдеться про досягнення довгострокових цілей організації, зокрема вихід на нові ринки, освоєння інновацій, формування бренду. Тактичний рівень охоплює середньострокові завдання, пов’язані з оптимізацією структур, підрозділів, ресурсів. Оперативна ефективність відображає щоденні управлінські дії та рішення, пов’язані з поточною діяльністю підприємства, наприклад, контроль за дотриманням виробничих графіків, вирішення конфліктів у колективі тощо [29, с. 240].

Під ефективністю управлінської діяльності розуміють також відповідність досягнутих результатів поставленим цілям, з урахуванням умов зовнішнього і

внутрішнього середовища, а також ресурсних обмежень. Це поняття нерозривно пов’язане з категорією результативності — досягнення визначених цілей, і економічності — мінімізація витрат. Успішне управління передбачає досягнення результативності при максимальній економності, тобто за найменших витрат ресурсів (фінансових, часових, інформаційних, кадрових) [25, с. 178].

Зважаючи на багатоаспектність управлінської діяльності, ефективність її реалізації можна оцінювати з різних точок зору: економічної, соціальної, організаційної, психологічної, інформаційної. Економічна ефективність характеризується здатністю управлінських рішень забезпечувати приріст прибутку, підвищення продуктивності праці, скорочення витрат. Соціальна ефективність відображає рівень задоволення працівників, гармонізацію трудових відносин, зниження плинності кадрів. Організаційна ефективність свідчить про раціональність структури управління, функціональний розподіл обов’язків, швидкість і точність прийняття рішень [14, с. 59].

В умовах ринкової економіки важливо забезпечити не лише внутрішню ефективність управління, а й її відповідність зовнішнім вимогам — потребам клієнтів, динаміці ринку, конкуренції. Управлінські рішення мають бути гнучкими, швидкими й обґрунтованими, щоб забезпечити адаптацію підприємства до змінного середовища. Саме ефективна управлінська діяльність дозволяє реалізовувати принципи стратегічного менеджменту — передбачення, гнучкості, конкурентних переваг.

Критерії ефективності управління варто формувати відповідно до характеру діяльності організації, її цілей та ресурсного забезпечення. Найчастіше використовуваними критеріями є: рентабельність, продуктивність праці, швидкість прийняття рішень, ступінь реалізації планів, задоволеність працівників та клієнтів, інноваційність процесів. У свою чергу, показниками можуть виступати співвідношення доходів до витрат, термін окупності інвестицій, обсяг реалізованої продукції, рівень персонального залучення в управлінські процеси, зниження рівня конфліктності.

Особливу роль у забезпеченні ефективної управлінської діяльності відіграє якість інформаційної бази, на основі якої ухвалюються рішення. Своєчасність, достовірність, повнота та релевантність інформації є критичними факторами управлінської ефективності. Також важливими є кваліфікація управлінців, наявність

сучасних інструментів планування, контролю, аналізу, зворотного зв'язку. Використання інформаційних систем управління дозволяє значно підвищити оперативність та точність управлінських дій [35, с. 230].

У практиці управління застосовують поняття абсолютної та порівняльної ефективності. Абсолютна ефективність характеризує загальний результат управлінської діяльності в певному періоді й дає змогу оцінити її загальний рівень. Порівняльна ефективність дозволяє обирати з кількох альтернативних варіантів управлінських рішень найбільш вигідний з точки зору результату на одиницю витрат. Саме цей тип ефективності найчастіше використовується при стратегічному плануванні та виборі нових напрямів розвитку організації [32, с. 450].

Ефективність управлінської діяльності залежить також від вибору стилю керівництва. Демократичний стиль, зазвичай, стимулює ініціативність працівників, покращує психологічний клімат і сприяє розвитку людського капіталу. Авторитарний стиль може бути ефективним у кризових ситуаціях, коли потрібна швидкість та жорстка дисципліна. Ліберальний стиль має сенс у високопрофесійних колективах, де працівники здатні самостійно приймати рішення. Найбільшу ефективність забезпечує поєднання елементів усіх стилів залежно від конкретної управлінської ситуації [21, с. 100].

У системі оцінки ефективності управління важливим є врахування зовнішньоекономічного середовища, конкурентного тиску, законодавчих змін та інноваційних тенденцій. Ефективність управлінської діяльності не є стабільною величиною, вона змінюється під впливом багатьох чинників: політичної стабільності, макроекономічної ситуації, темпів інфляції, курсів валют, доступу до ресурсів тощо. Тому управління повинно бути не лише ефективним у моменті, а й здатним до постійного вдосконалення [11, с. 62].

Вагоме значення в сучасному менеджменті має ефективність реалізації проектів, програм і стратегій. Проектний підхід передбачає чітке визначення цілей, етапів, ресурсів і строків реалізації, що дозволяє досягати високої управлінської ефективності. Аналіз ефективності проектів здійснюється через показники внутрішньої норми прибутковості (IRR), чистої приведеної вартості (NPV), строку окупності (Payback period). Ці показники дозволяють обґрунтувати управлінські

рішення щодо інвестицій, реорганізації, виходу на нові ринки [15, с. 355].

Ефективність управлінської діяльності в державному та приватному секторах має різну природу. У державному управлінні основна увага приділяється соціальним результатам, досягненню загальнодержавних цілей, справедливості розподілу ресурсів. У приватному секторі пріоритетом є прибуток, зростання капіталізації, рентабельність. Проте і в тому, і в іншому випадку ефективність управління залежить від здатності керівників передбачати зміни, приймати зважені рішення, мотивувати персонал, адаптувати структури до нових умов.

Важливим напрямом підвищення ефективності управлінської діяльності є розвиток управлінських компетенцій. Сучасний керівник має володіти не лише знаннями в галузі економіки, фінансів, права, а й мати навички комунікації, емоційного інтелекту, критичного мислення, цифрової грамотності. Управління сьогодні — це не тільки контроль і розпорядження, а передусім лідерство, здатність вести команду за собою, створювати довіру, надихати на досягнення результатів [16, с. 140].

Таким чином, поняття ефективності управлінської діяльності охоплює широкий спектр характеристик, які визначають результативність дій керівництва щодо досягнення поставлених цілей у межах доступних ресурсів. Це поняття включає економічний, соціальний, організаційний, інноваційний аспекти й вимагає системного підходу до оцінки та вдосконалення управлінських процесів. Сучасна дійсність вимагає від управлінців не просто результату, а ефективного результату — того, який досягається з урахуванням інтересів усіх стейкхолдерів, мінімізації ризиків і забезпечення сталого розвитку організації в динамічному світі.

1.2 Методи виміру та показники ефективності управлінської діяльності

Управлінська діяльність охоплює широкий спектр функцій, які мають ключове значення для досягнення цілей підприємства. Її ефективність визначає здатність організації адаптуватися до змін, приймати обґрунтовані рішення, досягати високих результатів при раціональному використанні ресурсів. Проте оцінити результативність управлінської діяльності складно, оскільки її результати

не завжди мають пряме матеріальне вираження. Тому у практиці управління використовуються різні методи виміру та система показників, які дозволяють здійснювати як кількісну, так і якісну оцінку [2, с. 133].

Основним критерієм оцінки управлінської діяльності є її ефективність, що включає як економічні, так і соціальні складові. Ефективність управлінської діяльності (Еупр) визначається як сукупність економічного (Еек.) та соціального (Есоц.) ефектів. Економічний ефект пов'язаний із досягненням конкретних фінансових та виробничих результатів, тоді як соціальний — із поліпшенням умов праці, морального клімату, зростанням задоволеності працівників.

Для оцінки ефективності управлінської діяльності необхідно встановити відповідні критерії та показники. Критерій — це загальна характеристика результатів управлінської діяльності, що виражає основну мету її здійснення. Показники ж — це конкретні вимірювані або оцінювані елементи, які дозволяють кількісно чи якісно відобразити стан управління [27, с. 139].

У практиці оцінювання широко використовуються такі групи показників:

1 Економічні показники, які дозволяють оцінити вплив управлінської діяльності на фінансові результати підприємства. До них відносять: приріст прибутку, зростання обсягу реалізації продукції, підвищення продуктивності праці, зменшення собівартості, прискорення оборотності оборотних коштів, зниження фондомісткості та збільшення рентабельності виробництва [34, с. 485].

2 Організаційно-технічні показники: зменшення витрат робочого часу управлінського персоналу, зниження трудомісткості обробки управлінської інформації, скорочення термінів прийняття рішень, підвищення обґрунтованості управлінських рішень, механізація й автоматизація трудомістких управлінських процесів [23, с. 108].

3 Соціальні показники відображають ефективність впливу управління на людський капітал і соціальні процеси в колективі. Сюди входять: рівень задоволеності працівників, стабільність кадрового складу, поліпшення умов праці, зниження плинності кадрів, зростання рівня кваліфікації персоналу [18, с. 60].

4 Інформаційні та часові показники: обсяг і своєчасність переданої інформації, точність її обробки, швидкість реалізації управлінських рішень, рівень інформованості персоналу [9, с. 154].

Залежно від поставленої мети, можуть застосовуватися різні методи виміру ефективності управлінської діяльності [26, с. 5603]:

- Порівняльний аналіз – зіставлення фактичних показників з нормативними, плановими або з даними за попередні періоди. Це дозволяє оцінити прогрес або регрес у діяльності апарату управління.

- Метод експертних оцінок, коли оцінювання ефективності здійснюється шляхом опитування фахівців, які мають досвід і компетенції в управлінні. Цей метод є особливо корисним у разі відсутності об’єктивних кількісних показників.

- Емпіричні розрахунки, що базуються на застосуванні спеціально виведених формул, які враховують вплив різних факторів на результативність управлінської діяльності.

- Системний аналіз, який передбачає розгляд управлінської системи в цілому, її структури, функцій, методів роботи, стилів управління та взаємозв’язків з іншими підрозділами.

Особливе місце займає аналіз абсолютної та порівняльної ефективності. Абсолютна ефективність показує сумарний результат, досягнутий унаслідок змін в управлінні, тоді як порівняльна — дозволяє зіставити різні варіанти організації управлінських процесів та обрати найбільш оптимальний [17, с. 224].

Серед специфічних показників управлінської ефективності варто виділити:

- Коефіцієнт оперативності (Коп) — характеризує своєчасність виконання управлінських рішень. Обчислюється як відношення встановленого строку виконання до фактичного відставання від нього.

- Коефіцієнт ефективності управління (Кеф) — показує співвідношення між фактичним обсягом виробництва та потенційними можливостями підприємства.

- Надійність управлінської системи — відображає її здатність безперебійно функціонувати і досягати цілей. Оцінюється за показниками безвідмовності, готовності, відновлюваності.

- Оптимальність управління — визначається на основі використання економіко-математичних методів, доцільного розподілу повноважень між рівнями управління, раціональної централізації і децентралізації [1, с. 48].

Ефективність управління залежить також від організаційного рівня — ступеня

чіткості структури управлінського апарату, правильності розподілу функцій, рівня професіоналізму керівників. Для цього використовуються показники якості організації праці: коефіцієнт використання робочого часу, рівень кваліфікації, показники умов праці [6, с. 269].

Важливою є інтегральна оцінка, що ґрунтується на зведеному коефіцієнті організаційного рівня управління, який враховує всі вищезгадані аспекти та дозволяє сформувати цілісне уявлення про стан управлінської діяльності на підприємстві.

Зрештою, слід наголосити, що ефективна управлінська діяльність не тільки сприяє зростанню прибутковості підприємства, але й забезпечує стабільність, розвиток організаційної культури, підвищення мотивації персоналу. Оцінювання такої діяльності повинно бути систематичним, об'єктивним і комплексним, спиратися як на кількісні, так і на якісні методи [28, с. 12].

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки особливої актуальності набувають підходи, які враховують цифровізацію управлінських процесів. Автоматизовані системи управління, бізнес-аналітика, програмні засоби обробки даних дають змогу значно підвищити точність, швидкість і обґрунтованість прийняття управлінських рішень. Відповідно, і система вимірювання ефективності управлінської діяльності має адаптуватися до нових умов, включаючи цифрові індикатори, такі як кількість успішно реалізованих проєктів, відгуки клієнтів, рівень цифрової зрілості організації [33, с. 96].

У підсумку, ефективність управлінської діяльності — це не лише відображення успішності керівництва, але й показник конкурентоспроможності підприємства. Визначення її рівня є важливою умовою прийняття стратегічних рішень, оптимізації управлінських процесів і забезпечення сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

1.3 Особливості управління ефективністю діяльності підприємства

Одним із ключових завдань кожного підприємства є досягнення високої ефективності його діяльності. В умовах сучасного господарювання ця мета

ускладнюється через вплив численних внутрішніх і зовнішніх чинників, які здебільшого призводять до зростання витрат і зменшення прибутків. У зв'язку з цим керівництво підприємств потребує надійних механізмів і дієвих інструментів, здатних протидіяти негативним змінам. Саме тому наприкінці XX століття у сфері управління організаціями виник окремий напрям — управління ефективністю.

У нестабільних економічних умовах особливої актуальності набуває впровадження ефективних принципів і побудова результативної системи управління ефективністю. Управління в цілому розглядається як комплекс методів, прийомів і форм впливу на організацію з метою досягнення запланованих результатів. У цьому контексті управління ефективністю передбачає систематичний і безперервний підхід до вдосконалення показників діяльності підприємства шляхом прийняття науково обґрунтованих рішень, організаційного навчання та підвищення відповідальності за кінцеві результати [30, с. 503].

Цей підхід охоплює різноманітні інструменти, методики, програмне забезпечення, а також систему оцінювання, аналізу, контролю та підтримки ефективності на різних рівнях діяльності підприємства. У підсумку, управління ефективністю — це інтегрована управлінська система, що поєднує стратегічне планування, управління персоналом, аналітику, облік та контроль задля забезпечення стабільного зростання ефективності функціонування підприємства.

Єдиної загальноприйнятої моделі поділу циклу управління ефективністю на етапи не існує. Різні науковці пропонують власні варіанти структурування цього процесу. Деякі з них виокремлюють чотири основні стадії: планування, виконання, перевірку та вдосконалення. Інші дослідники поділяють цикл на три ключові елементи: по-перше, формування чіткого уявлення про пріоритети, що базується на поєднанні національних цілей і внутрішніх потреб; по-друге, впровадження механізмів вимірювання ефективності; по-третє, здійснення постійного моніторингу, перевірки та оцінки для подальшого планування [31, с. 78].

Інша точка зору передбачає поділ процесу на шість послідовних етапів: постановка цілей, планування, оцінювання, моніторинг, реалізація заходів і перегляд завдань разом зі способами їх досягнення.

Також А.В. Куценко пропонує власну модель управління ефективністю, що

базується на взаємозв'язку основних елементів: ціль, ситуація, проблема, рішення, цілевизначення, організація, планування, контроль і мотивація (рисунок 1.1). Ця схема підкреслює важливість комплексного підходу до управління ефективністю діяльності підприємства.

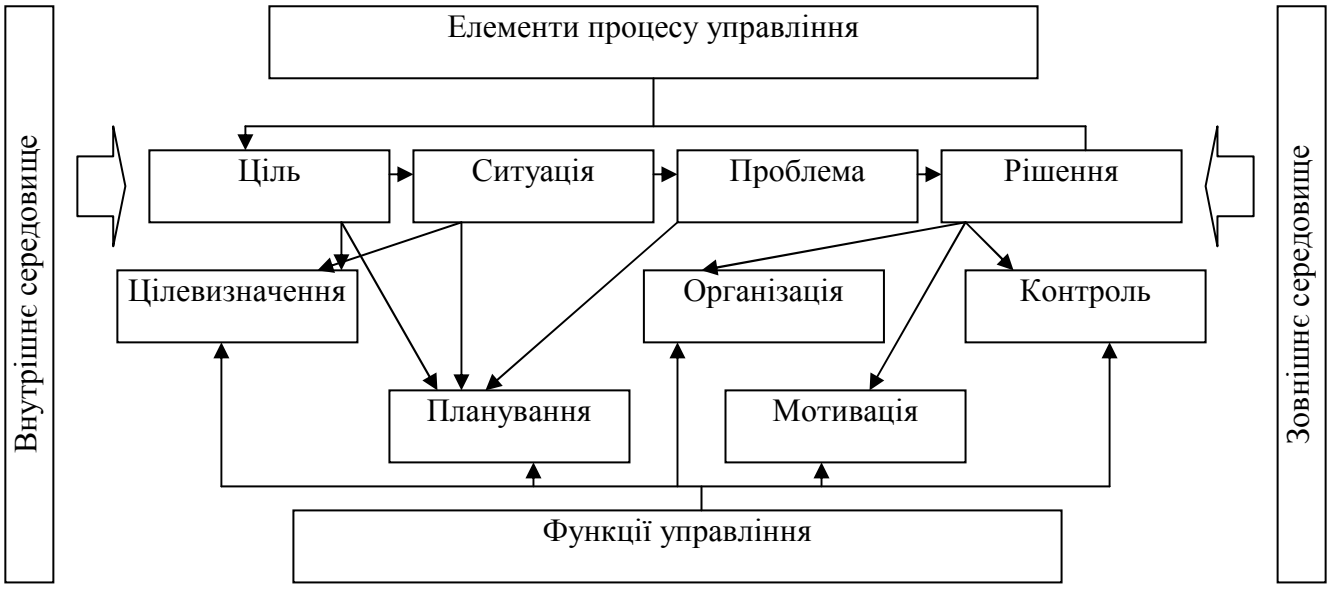


Рисунок 1.1 - Взаємозв'язок елементів процесу управління ефективністю діяльності підприємства [12, с. 29]

На думку Т. Говорушко та Н. Климаш, ефективне управління підприємством має включати не лише класичні елементи процесу, а й низку додаткових компонентів. Зокрема, автори наголошують на необхідності чіткого визначення місії підприємства, ретроспективної оцінки результатів господарської діяльності, а також врахування різноманітних аспектів управління для формулювання очікуваних результатів. Такий підхід сприяє глибшому розумінню цілей та шляхів їх досягнення [4, с. 54].

Дослідники пропонують використовувати вартісно-орієнтований підхід, який розглядається як процес, спрямований на максимізацію вартості підприємства. Цей підхід включає низку стратегічно важливих завдань: формування стратегії розвитку із чіткими етапами реалізації; оптимізацію джерел фінансування; забезпечення ліквідності та прискорення оборотності обігових коштів; впровадження інновацій для підвищення продуктивності та якості продукції з урахуванням екологічних вимог; удосконалення корпоративної культури та підвищення обізнаності працівників щодо важливості зростання вартості підприємства; покращення ділової

репутації та іміджу [7, с. 149].

У свою чергу, Квятковська Л. А., Воробйова Л. Д. розглядають цикл управління ефективністю як п’ятиетапний процес, який починається з планування та завершується заохоченням працівників. До основних етапів належать: планування (Planning), виконання (Implementing), оцінка (Appraising), підготовка (Coaching) та заохочення (Rewarding), що забезпечують системний і мотиваційний підхід до управління результативністю (рисунок 1.2) [8, с. 71].

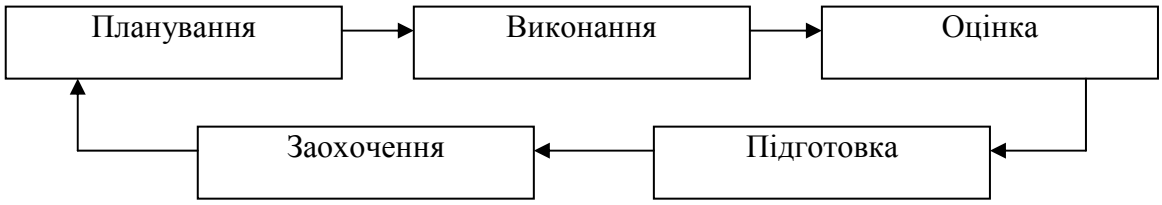


Рисунок 1.2 - Основні етапи циклу управління ефективністю [8, с. 71]

На думку А. Робінсона, управління ефективністю є комплексним процесом, який охоплює довгострокове стратегічне мислення, розвиток людського капіталу, формування сприятливого робочого клімату та підвищення лояльності клієнтів. Однією з ключових цілей такого управління є створення умов для командної роботи, професійного зростання персоналу, а також забезпечення високої мотивації та ефективного лідерства, здатного розвивати людські ресурси і управляти ними в умовах постійних змін [34, с. 484].

Науковці виділяють два основні інструменти управління ефективністю:

1 Розвиток ефективності – передбачає заходи щодо підвищення кваліфікації, навчання та професійного зростання працівників, створення мотиваційного середовища та підтримку інновацій.

2 Вимірювання ефективності – орієнтоване на встановлення відповідальності працівників за результати їхньої діяльності, формування прозорої системи оцінки внеску кожного у загальний успіх підприємства [29, с. 239].

У контексті розмежування понять ефективності та результативності розрізняють два підходи до управління [12, с. 103]:

– ефективне керівництво, яке спрямоване на стратегічний розвиток, інновації та довготривалі цілі;

– результативне керівництво, що дозволяє досягати короткострокових,

оперативних результатів.

Управління ефективністю повинно бути інтегроване в усі рівні та функції організації, включаючи стратегічне, оперативне і кадрове управління. Воно має забезпечувати узгодженість дій усіх підрозділів для досягнення оптимальних результатів.

До ключових принципів управління ефективністю належать такі, що наведені на рисунку 1.3.

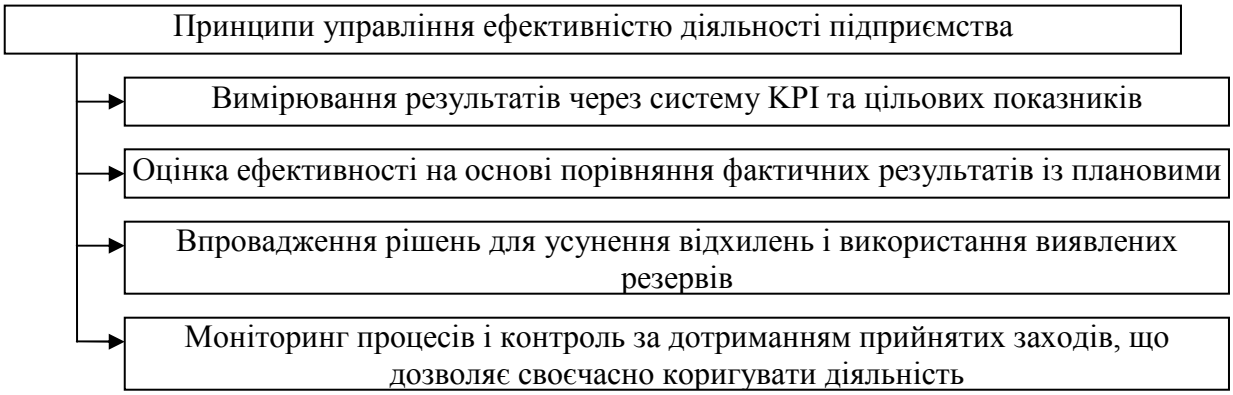


Рисунок 1.3 - Принципи управління ефективністю діяльності підприємства [13, с. 51]

На сучасному етапі розвитку підприємств принцип комплексності відіграє ключову роль у забезпеченні збалансованого функціонування та гармонійного розвитку усіх підсистем організації [10, с. 308]. Комплексність передбачає врахування різноманітних аспектів діяльності підприємства, що дозволяє здійснювати ефективне управління з урахуванням взаємозв’язку економічних, соціальних, екологічних та інноваційних чинників.

Оцінювання внутрішньої ефективності управління підприємством має базуватись на всебічному аналізі функціонування окремих елементів управлінської системи, які у своїй сукупності формують єдину, інтегровану систему управління [8, с. 69]. Такий підхід дає змогу не лише виявити слабкі місця у діяльності підприємства, а й визначити шляхи для підвищення ефективності управлінських рішень.

Важливо, щоб система управління ефективністю спиралася на об’єктивні та достовірні результати всебічного аналізу, включаючи економічні, екологічні, комерційні, соціальні та науково-технічні складові. Саме такий підхід дозволяє

ухвалювати зважені рішення, орієнтовані на довгострокову результативність і сталий розвиток підприємства.

Комплексний підхід до управління ефективністю включає такі основні напрямки (рисунок 1.4).

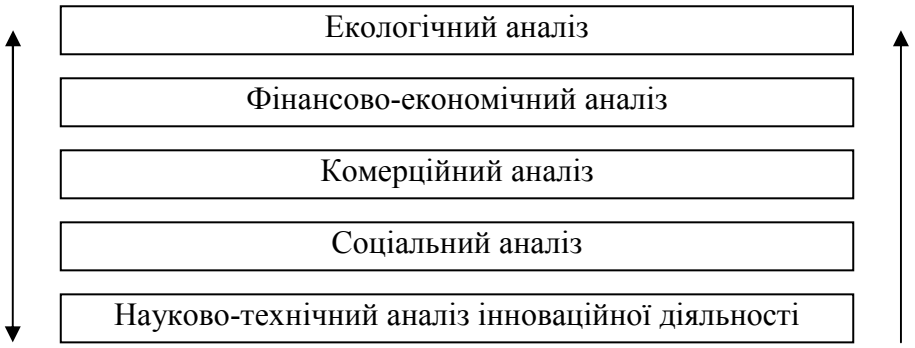


Рисунок 1.4 - Комплексний підхід до управління ефективністю діяльності підприємства [20, с. 276]

Ці елементи у взаємозв’язку забезпечують цілісне уявлення про ефективність функціонування підприємства та його потенціал до розвитку.

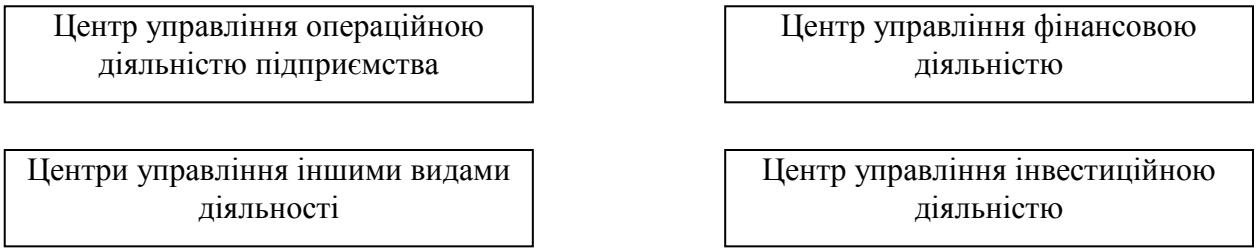
Успішність функціонування системи управління ефективністю діяльності підприємства значною мірою залежить від належного організаційного забезпечення цього процесу. Організаційна система управління ефективністю є складною взаємопов’язаною сукупністю внутрішніх структур, підрозділів і функціональних центрів підприємства, які відповідають за розробку, реалізацію та моніторинг управлінських рішень, пов’язаних із плануванням, формуванням, розподілом і використанням прибутку. Кожен із цих елементів несе відповідальність за досягнення цільових результатів, що формує цілісну систему управління ефективністю [12, с. 155].

Організаційна структура управління може бути побудована за двома основними типами: ієрархічним і органічним. Ієрархічна модель передбачає чітке вертикальне підпорядкування, де кожен рівень управління виконує визначені функції, а контроль та ухвалення рішень здійснюється зверху вниз. До найпоширеніших ієрархічних структур належать лінійна, лінійно-функціональна та дивізіональна. Їхні переваги полягають у чіткій структурованості та контролі, однак вони менш гнучкі до змін (рисунок 1.5) [24, с. 92].

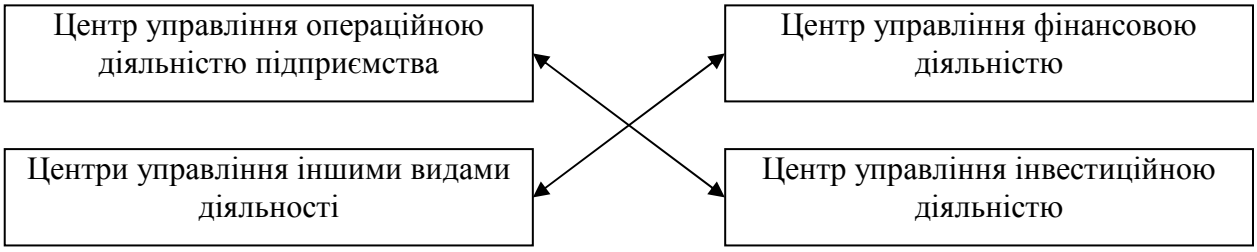
Натомість органічний тип структур ґрунтується на децентралізації та

гнучкості. Тут відсутня сувора ієрархія, а відповідальність за результати покладається на керівників окремих підрозділів. Такі структури — зокрема проектні й матричні — створюються на основі конкретних проблем чи цілей, що потребують комплексного підходу. Залежно від концепції, функціональні центри можуть діяти незалежно з обмеженим обміном інформацією або тісно співпрацювати для спільного прийняття управлінських рішень [34, с. 490].

Управління ефективністю має бути тісно інтегроване з загальною системою управління підприємством, оскільки будь-яке управлінське рішення, незалежно від галузі, впливає на прибутковість. А прибуток, своєю чергою, є головним джерелом фінансування розвитку, інновацій, а також зростання добробуту власників і персоналу підприємства.



1 Принцип незалежної діяльності функціональних центрів відповідальності підприємств



2 Принцип взаємозалежної діяльності функціональних центрів управління

Рисунок 1.5 - Принципові підходи до рівня розмежування функцій центрів управління ефективністю діяльності підприємства [24, с. 94]

Таким чином, управління ефективністю — це цілеспрямований процес оптимального використання наявних ресурсів підприємства задля досягнення максимальних фінансових результатів і забезпечення стійкого економічного зростання.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ТОВ «СІНТ-МАЙСТЕР»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «СІНТ-Майстер» та аналіз його внутрішнього середовища

ТОВ «СІНТ-Майстер» — це сучасне підприємство, що спеціалізується на професійному обслуговуванні друкарської техніки, зокрема на заправленні та відновленні картриджів. Компанія розташована в Івано-Франківську за адресою: вул. Північний Бульвар, 5Б, і вже понад 20 років надає якісні послуги для клієнтів як в Івано-Франківській області, так і по всій Україні.

Серед ключових переваг компанії — професійний підхід, надійна якість та орієнтованість на клієнта. Більш як 3 тис. постійних клієнтів в регіоні та понад 30 тис. по всій країні довіряють ТОВ «СІНТ-Майстер». Значна частина нових замовлень (65%) надходить за рекомендаціями, що свідчить про високий рівень довіри.

Компанія надає широкий спектр послуг, серед яких:

- заправлення та відновлення лазерних картриджів — за допомогою спеціалізованого обладнання та перевірених витратних матеріалів здійснюється очищення, змащення і заправка тонером, що забезпечує тривалу та якісну роботу картриджа. У випадку сильного зносу виконується повноцінне відновлення із заміною деталей;

- заправлення струменевих картриджів — процедура включає очищення, промивання та заправлення чорнилами німецького виробництва. Кожен картридж проходить тестування перед поверненням клієнту;

- ремонт друкарської техніки — фахівці виконують діагностику та ремонт принтерів, МФУ, сканерів і факсів, використовуючи лише якісні комплектуючі. Обслуговування охоплює обладнання провідних світових брендів.

Компанія також займається продажем витратних матеріалів, принтерів, 3D-принтерів, встановленням систем неперервної подачі чорнил (СНПЧ) а також власного продукту — СІНТ-картриджів для лазерних принтерів.

Серед додаткових сервісів — безкоштовна доставка в межах міста, оперативна

логістика по області та Україні, а також послуга «Картридж на заміну», яка дозволяє продовжити роботу офісу без очікування завершення заправлення.

«СІНТ-Майстер» — це надійний партнер у сфері обслуговування офісної техніки, що поєднує якість, досвід та сервіс, орієнтований на потреби клієнтів.

Аналіз внутрішнього середовища організації розпочнемо зі встановлення її місії. Місія ТОВ «СІНТ-Майстер»: забезпечувати надійність, ефективність та економічність друку для наших клієнтів шляхом професійного обслуговування, інноваційних рішень і високоякісних послуг із заправлення, відновлення та ремонту друкуючої техніки. Ми прагнемо стати довгостроковим партнером для кожного клієнта, забезпечуючи безперебійну роботу офісної техніки, знижуючи витрати на друк і підтримуючи екологічну відповідальність через повторне використання ресурсів.

Для досягнення своєї місії ТОВ «СІНТ-Майстер» встановило такі цілі на 2025 рік (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 - Цілі ТОВ «СІНТ-Майстер» на 2025 рік в рамках досягнення місії

SMART-ціль	S (Конкретна)	M (Вимірювана)	A (Досяжна)	R (Актуальна)	T (Обмежена в часі)
Збільшити кількість корпоративних клієнтів	Залучити нові компанії для обслуговування	+20 нових клієнтів	За рахунок активного маркетингу та реклами	Сприяє зростанню доходу та стабільності співпраці	До 31 грудня 2025 року
Підвищити ефективність технічного обслуговування	Зменшити середній час ремонту принтера	До 48 годин	За рахунок оптимізації процесів та навчання	Покращує якість сервісу та задоволеність клієнтів	До вересня 2025 року
Розширити асортимент послуг шляхом впровадження мобільного сервісу обслуговування	Запустити виїзне обслуговування клієнтів	У 2 містах	Можливо з урахуванням поточних ресурсів	Відповідає попиту клієнтів на зручність і швидкість сервісу	До липня 2025 року
Підвищити екологічну відповідальність підприємства	Збільшити кількість повторно заправлених картриджів	На 25% порівняно з 2024 роком	Досяжно через просвітницьку роботу з клієнтами	Сприяє екологічній місії підприємства	До грудня 2025 року
Підвищити рівень задоволеності клієнтів	Досягти 90% позитивних відгуків у сервісному опитуванні	90% задоволених клієнтів	Можливо через покращення сервісу та комунікацій	Відображає якість обслуговування — основа довгострокової співпраці	До листопада 2025 року

Для ефективної реалізації місії та поставлених цілей підприємство повинне володіти відповідною організаційною структурою. З рисунка 2.1 бачимо, що організаційна структура ТОВ «СІНТ-Майстер» є лінійно-функціональною. Цей тип структури поєднує централізоване керівництво з функціональним поділом обов'язків, що дозволяє ефективно координувати діяльність підрозділів і забезпечувати спеціалізацію працівників. Основною перевагою такої структури є чіткий розподіл функцій та підпорядкованості, що полегшує контроль, підвищує відповідальність і дозволяє оперативно приймати управлінські рішення. Водночас недоліком є певна негнучкість при впровадженні змін і ризик конфліктів між підрозділами, якщо не налагоджено ефективну комунікацію.

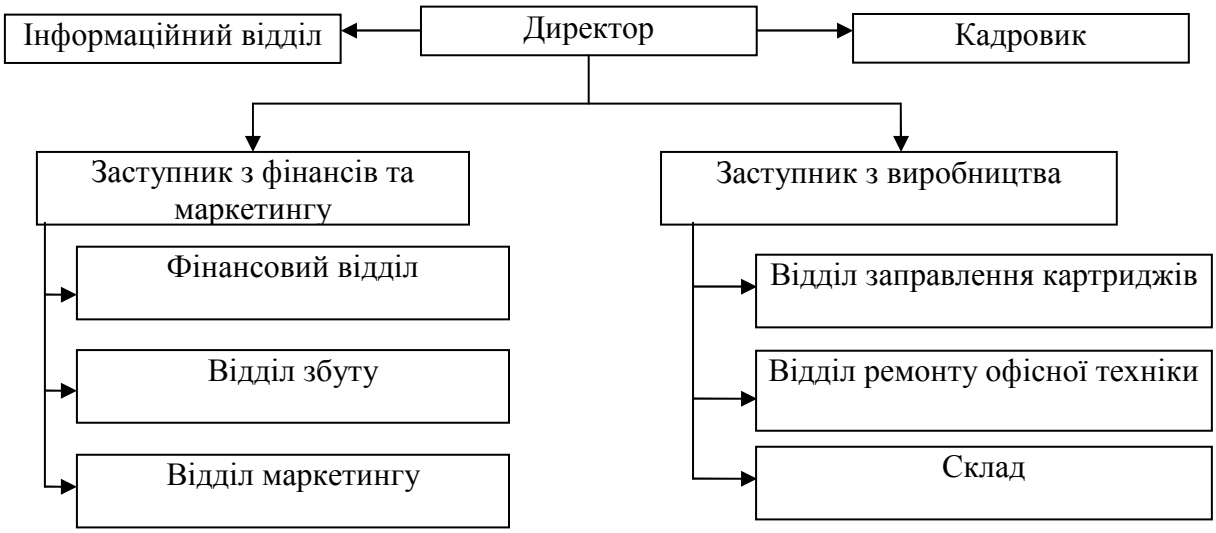


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ «СІНТ-Майстер»

На чолі підприємства стоїть директор, який здійснює загальне стратегічне керівництво діяльністю компанії. Йому безпосередньо підпорядковуються чотири ключові управлінці: заступник з фінансів та маркетингу, заступник з виробництва, начальник інформаційного відділу та менеджер по кадрах. Кожен з них відповідає за окремий напрямок діяльності підприємства.

Заступник з фінансів та маркетингу відповідає за фінансову стабільність, просування послуг та організацію збуту. У його підпорядкуванні діють три відділи: фінансовий відділ (2 спеціалісти) займається обліком, складанням звітності, контролем витрат та фінансовим плануванням; відділ збуту (2 менеджери) забезпечує продаж послуг, ведення клієнтської бази, укладання договорів; відділ маркетингу (2 фахівці) займається аналізом ринку, рекламними кампаніями та

формуванням іміджу компанії.

Заступник з виробництва контролює усі технічні та операційні процеси. Йому підпорядковуються: відділ заправлення картриджів (6 техніків), які здійснюють очищення, відновлення та заправку картриджів; відділ ремонту офісної техніки (3 техніки), що займаються діагностикою і ремонтом принтерів, копіювальної та іншої оргтехніки; склад (1 фахівець), який відповідає за облік, зберігання та видачу витратних матеріалів, картриджів та запчастин.

Інформаційний відділ (3 фахівці) забезпечує налаштування ПЗ, підтримку внутрішньої ІТ-інфраструктури, а також консультування клієнтів щодо інтернет-заявок та технічних рішень.

Менеджер по кадрах відповідає за ведення кадрової документації, підбір і адаптацію персоналу, контроль за дотриманням трудової дисципліни, організацію навчання та атестації.

Загальна чисельність працівників станом на початок 2025 року складає 25 осіб. Така структура дозволяє забезпечити оперативне обслуговування клієнтів, ефективне управління ресурсами та якісне надання послуг, що відповідає місії підприємства.

Динаміка та структура доходу від реалізації ТОВ «СІНТ-Майстер» протягом 2022-2024 років наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Динаміка та структура доходу від реалізації ТОВ «СІНТ-Майстер» протягом 2022-2024 років

Вид робіт/послуг	Обсяг реалізації робіт/послуг, тис. грн.			Темпи приросту, %		Частка, %		
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2022	2023	2024
Заправлення лазерних картриджів	48854,7	53655	59672,2	9,83	11,21	55,2	56	56,8
Відновлення лазерних картриджів	12471,1	14116,1	15737,3	13,19	11,48	14,1	14,7	15
Заправлення струминних картриджів	3736,8	5811,3	6657,9	55,52	14,57	4,2	6,1	6,3
Встановлення СНПЧ	3435,2	4920	5574,3	43,22	13,3	3,9	5,1	5,3
Ремонт друкарської техніки	17241,6	13510,8	13160	-21,64	-2,6	19,5	14,1	12,5
Решта видів діяльності	2733,5	3812,5	4316,5	39,47	13,22	3,1	4	4,1
Всього	88472,9	95825,7	105118,2	8,31	9,7	100	100	100

Аналіз динаміки доходу від реалізації послуг ТОВ «СІНТ-Майстер» у 2022–2024

роках свідчить про стабільне зростання загального обсягу реалізації. Загальний дохід зріс з 88472,9 тис. грн. у 2022 році до 105118,2 тис. грн. у 2024 році, що обумовлено ефективною стратегією розвитку, орієнтованою на послуги з високим попитом, зокрема заправлення та відновлення картриджів.

Найвагомішу частку доходу стабільно забезпечує заправлення лазерних картриджів — понад 55% щороку (рисунок 2.2). Зростання обсягу цієї послуги (на 9,83% у 2023 та 11,21% у 2024) зумовлене широким використанням лазерних принтерів у бізнес-середовищі, що формує стійкий попит на заправлення картриджів.

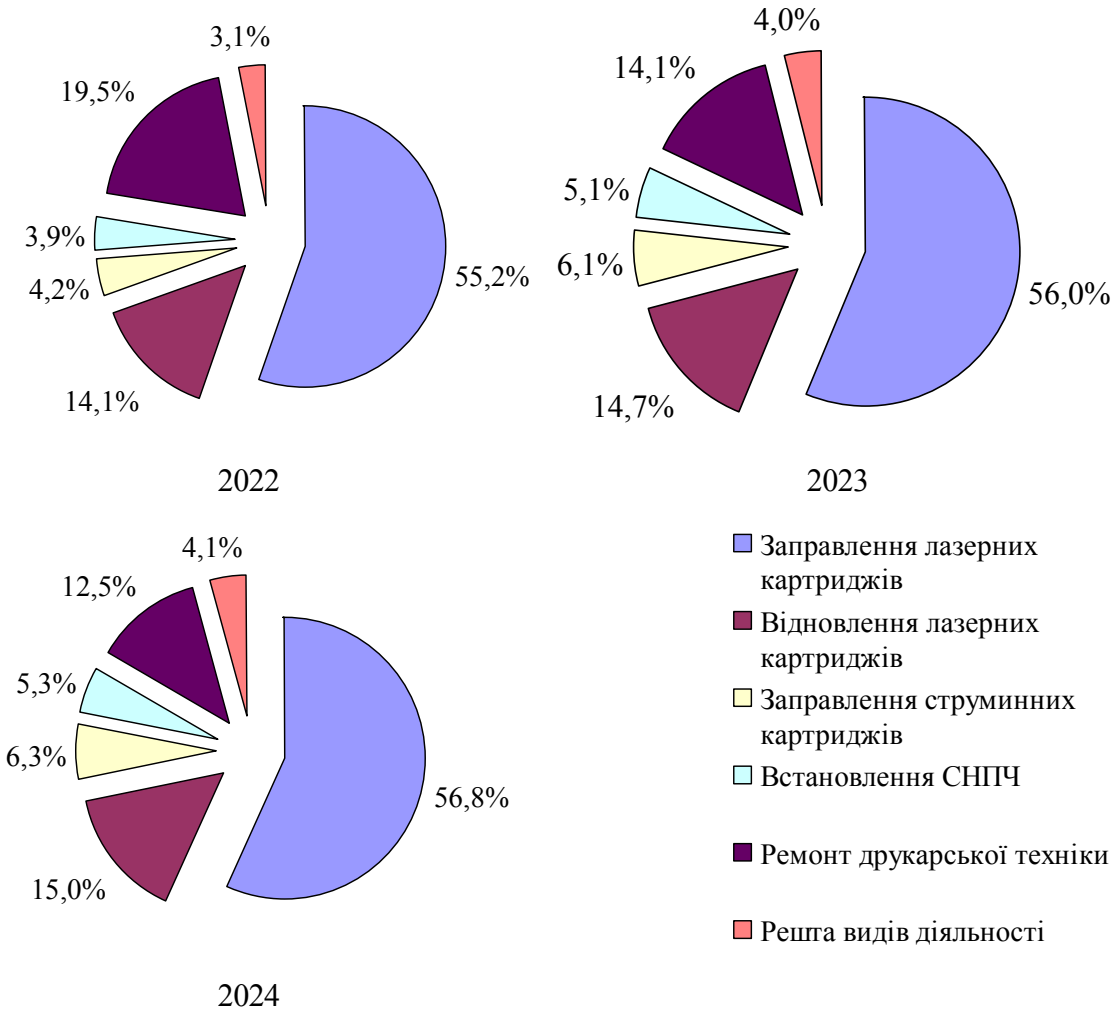


Рисунок 2.2 - Структура доходу від реалізації ТОВ «СІНТ-Майстер» протягом 2022-2024 років

Відновлення лазерних картриджів також демонструє впевнене зростання — на 13,19% у 2023 і на 11,48% у 2024. Це пояснюється прагненням клієнтів до економії витрат на друк при збереженні якості, що робить послугу привабливою.

Значне зростання спостерігається у заправленні струминних картриджів та

встановленні СНПЧ, особливо у 2023 році. Це свідчить про успішне освоєння нових сегментів ринку, зокрема серед домашніх користувачів і освітніх закладів.

Натомість, ремонт друкарської техніки демонструє спад: -21,64% у 2023 та -2,6% у 2024. Це пов’язано зі зменшенням потреби в ремонті через модернізацію парку техніки клієнтів або заміну на новіші моделі.

Отже, позитивна динаміка доходу ТОВ «СІНТ-Майстер» пояснюється орієнтацією на найзатребуваніші послуги, гнучкістю в освоєнні нових напрямів і вдосконаленням сервісу.

У таблиці 2.3 наведено основні фінансові показники, що характеризують діяльність ТОВ «СІНТ-Майстер».

Таблиця 2.3 - Основні фінансові показники діяльності ТОВ «СІНТ-Майстер» протягом 2022-2024 років

Показники	Значення, тис. грн.			Зміна 2023/2022		Зміна 2024/2023	
	2022	2023	2024	(+/-)	%	(+/-)	%
Чистий дохід від реалізації	88472,9	95825,7	105118,2	7352,8	8,3	9292,5	9,7
Собівартість реалізації	71823,6	80988,1	82266	9164,5	12,8	1277,9	1,6
Валовий прибуток	16649,4	14837,6	22852,2	-1811,8	-10,9	8014,6	54
Фінансовий результат від операційної діяльності	916,3	-2418,9	4224,8	-3335,2	-364	6643,7	-274,7
Чистий прибуток (збиток)	3270	-6894,7	4954,5	-10165	-310,8	11849,2	-171,9

Аналіз основних фінансових показників діяльності ТОВ «СІНТ-Майстер» у 2022–2024 роках свідчить про значне покращення фінансового стану підприємства у 2024 році після збиткової ситуації у 2023 році. Основним драйвером позитивної динаміки є зростання чистого доходу від реалізації, який збільшився з 88472,9 тис. грн. у 2022 році до 105118,2 тис. грн. у 2024 році, спричинене розширенням ринку збуту, підвищенням попиту на послуги підприємства та ефективним використанням маркетингових інструментів.

Попри зростання собівартості реалізації у 2023 році на 12,8%, у 2024 темпи її приросту значно сповільнились — лише 1,6%. Це вказує на вдосконалення внутрішніх виробничих процесів, зниження витрат та оптимізацію закупівельної політики.

Валовий прибуток, який у 2023 році зменшився на 10,9% у порівнянні з 2022, у 2024 році стрімко зріс на 54%, що свідчить про зростання ефективності діяльності. Така зміна пояснюється, з одного боку, стабільним ростом виручки, а з іншого —

стримуванням зростання витрат.

Особливо показовим є відновлення фінансового результату від операційної діяльності: з операційного збитку в -2418,9 тис. грн. у 2023 році підприємство вийшло на прибуток у 4224,8 тис. грн. у 2024 році. Це стало можливим завдяки злагодженій роботі управлінської команди, вдосконаленню бізнес-процесів та активізації прибуткових напрямів діяльності.

Чистий прибуток, що у 2023 році становив -6894,7 тис. грн., у 2024 році досяг позитивного значення — 4954,5 тис. грн. Така позитивна трансформація підтверджує стійкість підприємства до кризових викликів і його здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

ТОВ «СІНТ-Майстер» у своїй діяльності активно застосовує сучасні технології заправлення та відновлення як лазерних, так і струминних картриджів, що забезпечує високу якість друку, довговічність витратних матеріалів та задоволення потреб клієнтів.

Стосовно технології виконання робіт в ТОВ «СІНТ-Майстер» зазначимо, що заправлення лазерних картриджів здійснюється із дотриманням усіх технічних норм та з використанням професійного обладнання. Перед заправленням проводиться повна діагностика картриджа, зокрема перевірка стану фотобарабана, магнітного вала, дозуючого леза та інших компонентів. Після цього картридж повністю розбирається, очищується від залишків старого тонера за допомогою спеціалізованих вакуумних установок, які запобігають потраплянню пилу в повітря. Далі здійснюється заправка тонером, підібраним під конкретну модель друкарської техніки. При потребі проводиться заміна зношених деталей. Після складання картридж тестується на друкувальному обладнанні, що дозволяє переконатися в якісному функціонуванні.

Відновлення лазерних картриджів включає не лише заправку, а й повноцінну заміну всіх основних компонентів, які піддаються зносу: фотобарабану, валів, чіпів, лез очищення тощо. Такий підхід дозволяє значно подовжити термін служби картриджа й забезпечити якість друку, максимально наближену до оригінального ресурсу. ТОВ «СІНТ-Майстер» використовує якісні комплектуючі перевірених постачальників, а також проводить обов’язкове тестування продукції перед

поверненням клієнту.

Заправлення струминних картриджів здійснюється методом ін’єкційного наповнення чорнилом із використанням шприців та вакуумних установок. Особливу увагу приділяють герметичності та очищенню сопел для уникнення засмічень. ТОВ «СІНТ-Майстер» використовує сумісні чорнила високої якості, які забезпечують чіткість та стійкість зображення.

Завдяки впровадженню цих технологій ТОВ «СІНТ-Майстер» гарантує надійність, стабільну якість друку й економічну ефективність послуг для клієнтів.

Маркетингова діяльність ТОВ «СІНТ-Майстер» спрямована на ефективне просування послуг з заправлення та відновлення картриджів, ремонту офісної техніки, а також збільшення впізнаваності бренду та залучення нових клієнтів. Основними напрямами маркетингової стратегії є інтернет-маркетинг, партнерські програми, участь у локальних виставках і подіях, а також забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів.

Компанія активно використовує цифрові канали для просування. Ведеться власний вебсайт із повним переліком послуг, прайсом та онлайн-записом, а також сторінки в соціальних мережах, де публікуються акції, поради щодо експлуатації техніки, приклади робіт і відгуки клієнтів. SEO-оптимізація дозволяє забезпечити високі позиції в пошукових системах, а таргетована реклама у Facebook та Google Ads сприяє залученню цільової аудиторії.

ТОВ «СІНТ-Майстер» реалізує програму лояльності для постійних клієнтів, що включає накопичувальні знижки, бонуси за рекомендації та безкоштовну діагностику обладнання. Крім того, компанія активно співпрацює з офісами, навчальними закладами та установами на умовах обслуговування за договорами, що забезпечує стабільний потік замовлень.

Відділ маркетингу постійно аналізує ринок, конкурентів, зміну попиту, а також опрацьовує зворотний зв’язок від клієнтів для вдосконалення послуг. Завдяки цілеспрямованій маркетинговій діяльності ТОВ «СІНТ-Майстер» зміцнює позиції на ринку та розширює свою клієнтську базу.

Корпоративна культура ТОВ «СІНТ-Майстер» ґрунтується на принципах професіоналізму, взаємоповаги, відповідальності та орієнтації на клієнта. Вона формує

спільні цінності, поведінкові норми та правила взаємодії між працівниками, сприяє згуртованості колективу й ефективному досягненню стратегічних цілей компанії.

В основі корпоративної культури лежить прагнення до безперервного вдосконалення – як на рівні професійних компетенцій співробітників, так і у підвищенні якості наданих послуг. Кожен працівник має чітко визначену зону відповідальності та можливості для кар'єрного зростання. Компанія заохочує ініціативність, інноваційність та командну роботу. Регулярно проводяться внутрішні тренінги, інструктажі, а також обмін досвідом між підрозділами.

Сприятливий мікроклімат у колективі досягається завдяки відкритому стилю управління, коли керівництво готове вислухати пропозиції та зауваження працівників. Кожен співробітник почуває себе частиною команди, залученою до важливих процесів.

ТОВ «СІНТ-Майстер» також підтримує принципи соціальної відповідальності – дотримання трудового законодавства, чесну оплату праці, безпечні умови роботи. Приділяється увага неформальним комунікаціям: святкування професійних подій, днів народження, командні заходи.

Загалом корпоративна культура компанії сприяє високій мотивації персоналу, збереженню лояльності клієнтів і стабільному розвитку організації.

В таблиці 2.4 наведено сильні та слабкі сторони ТОВ «СІНТ-Майстер», виокремлені за результатами аналізу його внутрішнього середовища.

Таблиця 2.4 - Сильні і слабкі сторони ТОВ «СІНТ-Майстер»

Сфера	Сильні сторони	Слабкі сторони
Структура організації	- Чітка вертикаль підпорядкування	- Ускладнена комунікація між відділами
	- Поділ функцій між заступниками	- Відсутність гнучкості в ухваленні рішень
Персонал	- Досвідчений технічний персонал	- Вузька спеціалізація співробітників
	- Наявність кадрового менеджера	- Обмежені можливості піти у відпустку в зручний час
Фінанси	- Позитивна динаміка чистого доходу	- Нестабільність прибутку у попередні роки
	- Прибутковість у 2024 році	- Висока собівартість робіт
Технологія	- Використання сучасного обладнання для заправлення картриджів	- Обмежені можливості розширення технічного потенціалу
	- Автоматизовані процеси	- Відсутність інноваційних розробок
Маркетинг	- Власний сайт та соцмережі	- Недостатній рекламний бюджет
	- Робота з постійною клієнтською базою	- Обмежена присутність на нових ринках
Корпоративна культура	- Командна взаємодія	- Слабка система внутрішніх комунікацій
	- Орієнтація на професійне зростання	- Низький рівень неформальної мотивації

Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «СІНТ-Майстер» дозволив виокремити ключові сильні та слабкі сторони підприємства. Серед сильних сторін вирізняються чітка організаційна структура, досвідчений персонал, позитивна динаміка доходу, сучасні технології виконання робіт, активна присутність у цифровому просторі та командна корпоративна культура. Разом з тим, підприємство має низку слабких місць, серед яких: недостатня гнучкість у структурі, нечітка мотиваційна система для працівників, нестабільність фінансових результатів у минулому, обмеження в технологічному оновленні, слабка маркетингова експансія та неефективні внутрішні комунікації. Загалом, компанія має міцну базу для подальшого розвитку, однак потребує вдосконалення в управлінні персоналом, фінансами та маркетингом для підвищення конкурентоспроможності.

2.2 Аналіз зовнішнього середовища організації

В даному розділі проаналізуємо вплив на діяльність ТОВ «СІНТ-Майстер» зовнішнього середовища прямої та непрямої дії. Для дослідження зовнішнього середовища прямої дії скористаємось моделлю п’яти сил М.Портера, яка дозволяє глибоко оцінити конкурентне середовище підприємства, визначивши його потенціал для досягнення довгострокової конкурентної переваги. Для ТОВ «СІНТ-Майстер» розгляд п’яти сил включає: силу впливу споживачів, конкурентів, постачальників, загрозу появи нових гравців та загрозу товарів-замінників. Розглянемо кожну з них докладно.

1 Сила покупців (споживачів).

Споживачі є центральною силою, яка визначає успішність ТОВ «СІНТ-Майстер». Основна клієнтська база включає приватних осіб, підприємців та організації Івано-Франківська й області, які мають потребу у якісному друці документів, заправленні та відновленні картриджів. Високий рівень задоволеності клієнтів, лояльність та позитивні відгуки сприяють утриманню клієнтської бази. Проте покупці мають відносно високу силу впливу, оскільки мають можливість обирати серед значної кількості конкурентів.

Клієнти орієнтовані на співвідношення ціни та якості, тому навіть незначні

зміни у вартості послуг або термінах виконання можуть призвести до втрати частини клієнтів. Крім того, через зниження купівельної спроможності частини населення, попит може бути нестабільним, що вимагає постійного коригування маркетингової стратегії та асортименту послуг.

Разом з тим, високий рівень сервісу, безкоштовна доставка, індивідуальний підхід до замовлень та гнучка політика ціноутворення дозволяють утримувати сильну позицію на ринку. Отже, сила покупців є помірною, із потенціалом впливу за наявності негативних змін у сервісі або конкуренції.

2 Сила конкурентів (рівень конкуренції у галузі).

Ринок послуг з обслуговування та відновлення картриджів в Івано-Франківській області є досить насиченим. Основними конкурентами ТОВ «СІНТ-Майстер» є компанії «Техносервіс», «Технополіс», «Медіа Світ», «Інтекс», «Вікторія», а також локальні підприємці та постачальники офісної техніки. Більшість із них мають свої сильні сторони: доступні ціни, налагоджені відносини з корпоративними клієнтами, або високу якість послуг.

У такому конкурентному середовищі важливо мати чіткі конкурентні переваги. ТОВ «СІНТ-Майстер» забезпечує високу якість послуг, короткі терміни виконання замовлень, помірні ціни, індивідуальний підхід до клієнтів, а також пропонує безкоштовну доставку. Завдяки цьому підприємство змогло зайняти стійку позицію на ринку.

Незважаючи на це, конкуренція залишається високою. Компанії постійно вдосконалюють свої послуги, знижують ціни та розширюють спектр робіт, що змушує ТОВ «СІНТ-Майстер» оперативно реагувати на зміни у ринковому середовищі. Отже, сила конкурентів оцінюється як висока.

3 Сила постачальників.

ТОВ «СІНТ-Майстер» співпрацює з низкою перевірених постачальників, серед яких такі міжнародні бренди, як HP, Lexmark, Canon, Brother, Epson, а також українські дистриб’ютори компонентів та витратних матеріалів, таких як Summit Technologies, HANP,OCP, SCC, H&B та ін. Така диверсифікація дозволяє уникнути надмірної залежності від окремих постачальників.

Основними критеріями вибору постачальників є висока якість продукції,

стабільність поставок, широкий асортимент, гнучка цінова політика та оперативна логістика. Завдяки наявності альтернативних каналів постачання, ТОВ «СІНТ-Майстер» має можливість знижувати ризики та забезпечувати безперервність виробничого процесу.

Однак, ризики пов’язані з валютними коливаннями, змінами митної політики або логістичними затримками (особливо в умовах воєнного стану в Україні) залишаються. Зміна постачальника може вимагати часу для адаптації, що ускладнює оперативність прийняття рішень. Таким чином, сила постачальників оцінюється як середня, із помірним рівнем впливу на діяльність підприємства.

4 Загроза появи нових конкурентів.

Вхід до ринку обслуговування оргтехніки та картриджів потребує порівняно невеликих початкових інвестицій, базових технічних знань і мінімального виробничого обладнання. Це створює передумови для появи нових гравців. Проте для досягнення конкурентної переваги необхідно мати налагоджені зв’язки з клієнтами, безперебійну систему постачання, відповідний рівень кваліфікації персоналу та репутацію.

ТОВ «СІНТ-Майстер» володіє стабільною клієнтською базою, позитивним іміджем, професійною командою та ефективними внутрішніми процесами. Це дозволяє успішно конкурувати з новачками ринку, проте не виключає ймовірності зниження частки ринку за умов появи інноваційних компаній або агресивних цінових стратегій конкурентів.

Отже, загроза входу нових гравців є реальною, але її сила зменшується завдяки високим вимогам до якості, сервісу та репутації. Тому цей фактор можна оцінити як середній за ступенем впливу.

5 Загроза товарів-замінників.

Послуги ТОВ «СІНТ-Майстер» можуть бути замінені іншими альтернативами: покупкою нових картриджів замість відновлення, використанням лазерного або струменевого друку без перезаправлення, або повною відмовою від паперової документації на користь цифрових форматів.

Загроза товарів-замінників зростає в умовах цифровізації бізнес-процесів, особливо серед молодих компаній або підприємств, які активно впроваджують

документообіг в електронному вигляді. Проте більшість установ, зокрема державні органи, школи, медичні установи тощо, все ще потребують друкованих матеріалів.

Крім того, ціна нових картриджів значно вища, ніж послуга заправлення, що робить заміну економічно недоцільною для багатьох клієнтів. Якість друку після професійної заправки практично не поступається оригінальним витратним матеріалам. Тому загроза з боку замінників є наявною, але на теперішньому етапі вона має низький ступінь впливу.

В таблиці 2.5 узагальнено результати аналізу впливу зовнішнього середовища прямої дії на ТОВ «СІНТ-Майстер».

Таблиця 2.5 - Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «СІНТ-Майстер» за моделлю п'яти сил Портера

Сила Портера	Рівень впливу	Характеристика впливу
Сила споживачів	Середній	Високі очікування щодо якості і сервісу Ціна важлива Наявність альтернатив
Сила конкурентів	Високий	РИНОК насичений Активна боротьба за клієнта Різноманітність пропозицій
Сила постачальників	Середній	Достатня кількість постачальників Ризики валютних коливань і логістики
Загроза нових гравців	Середній	Невеликі бар’єри для входу Складність досягнення конкурентної переваги
Загроза замінників	Низький	Альтернативи є, але економічно менш вигідні Зберігається потреба у друку

Отже, зовнішнє середовище прямої дії ТОВ «СІНТ-Майстер» характеризується високою конкуренцією, активним впливом споживачів і помірною силою постачальників. Загроза нових учасників та товарів-замінників є помірною або низькою, однак потребує постійного моніторингу. Підприємству варто зосередитися на зміцненні лояльності клієнтів, інноваціях у сфері послуг, розширенні асортименту та підвищенні ефективності внутрішніх процесів.

До зовнішнього середовища непрямої дії належать політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти. Аналіз цих факторів дозволяє підприємствам вчасно реагувати на зміни, розробляти адаптивні стратегії, мінімізувати ризики та використовувати наявні можливості.

Політичне середовище. Політична ситуація в Україні є надзвичайно складною. Починаючи з 2022 року, повномасштабна війна, що триває на території країни,

спричинила глибоку політичну нестабільність. Для ТОВ «СІНТ-Майстер» це означає серйозні виклики у вигляді порушення логістичних ланцюгів, небезпеки фізичної безпеки працівників, руйнування інфраструктури, перебоїв з електропостачанням та загальної непередбачуваності ситуації. Внаслідок мобілізації значна частина працездатного чоловічого населення призивається до лав Збройних сил, що призводить до дефіциту кадрів.

Водночас, на тлі кризової ситуації держава запроваджує деякі пом'якшення у сфері оподаткування та регуляторних вимог для малого та середнього бізнесу. Це, безумовно, позитивно впливає на можливості підприємств виживати в умовах війни. Додатково запроваджено державні програми підтримки бізнесу, включаючи фінансову допомогу, кредити під низький відсоток та спрощення звітності.

Однак вкрай високий рівень корупції залишається стабільно негативним фактором, що обмежує прозорість ведення бізнесу, ускладнює взаємодію з державними структурами та зменшує довіру інвесторів.

Законодавчі зміни, як-от новий закон про мобілізацію, мають прямий вплив на кадрову політику підприємства. Виведення значної кількості працівників із робочого процесу створює потребу у швидкому перенавчанні, автоматизації окремих процесів, залученні жінок і осіб пенсійного віку до виконання окремих функцій.

Економічне середовище. Економічна ситуація в країні також є вкрай складною. Українська економіка ще до початку війни переживала затяжні кризи, що були спричинені політичною нестабільністю, корупцією та зовнішніми боргами. Після 2022 року спостерігається повний занепад економіки: зростає рівень інфляції, стрімко знижується купівельна спроможність населення, падає обсяг споживчого попиту.

Для ТОВ «СІНТ-Майстер» це означає необхідність шукати шляхи оптимізації витрат, перегляд цінової політики, пропонування дешевших альтернатив та акцій. У той самий час збільшення курсу долара негативно впливає на закупівлю імпортних комплектуючих для відновлення картриджів, підвищує собівартість продукції.

Погіршення умов на ринку праці, зростання безробіття і зменшення доходів змушують споживачів відмовлятися від купівлі нових картриджів і шукати бюджетніші варіанти — зокрема, заправлення та відновлення вже наявних. Це

створює додаткові ринкові можливості для підприємства.

Негативно на довгострокову перспективу впливає й те, що Україна переважно залишається експортно-орієнтованою країною. В умовах скорочення зовнішньоторговельної активності це ускладнює загальну економічну ситуацію.

Соціальне середовище. Соціальні чинники, з одного боку, формують попит, а з іншого — обмежують його. Масова еміграція населення, зокрема кваліфікованих кадрів, суттєво звужує трудовий ринок. Підприємства, зокрема ТОВ «СІНТ-Майстер», змушені змінювати підходи до залучення та утримання працівників, пропонуючи гнучкі умови роботи та мотиваційні програми.

Водночас, зростання соціальної напруги, стресів, поширення депресивних настроїв через воєнні дії та втрачене майно негативно впливають на психологічний клімат як у суспільстві, так і на рівні трудових колективів.

Зниження доходів змушує споживачів ретельніше зважати на ціну послуг, що змінює попит на дорогі альтернативи. У цьому аспекті діяльність ТОВ «СІНТ-Майстер» — економічно вигідна альтернатива купівлі нових картриджів — набуває конкурентних переваг. Зростає інтерес до екологічно чистих рішень, а відновлення картриджів іменується більш екологічною альтернативою, що може бути використано в маркетингових кампаніях компанії.

Технологічне середовище. Війна призвела до суттєвого сповільнення темпів науково-технічного прогресу в країні. Усі ресурси зосереджено на оборонній сфері, що спричинило майже повну відсутність фінансування на розробки, інновації та дослідження в інших галузях.

Для ТОВ «СІНТ-Майстер» це означає відсутність доступу до сучасного обладнання, відсутність оновлень програмного забезпечення та загальне технологічне відставання. Багато підприємств призупинили впровадження нових технологій, і процес автоматизації в більшості випадків відкладається на невизначений термін.

Проте в окремих випадках існує можливість використання доступних онлайн-ресурсів для навчання, закупівлі базового обладнання та матеріалів з-за кордону. Залишається важливою здатність підприємства швидко адаптуватися до змін, впроваджувати малобюджетні, але ефективні інновації в межах наявних ресурсів.

В таблиці 2.6 наведено узагальнені результати аналізу впливу зовнішнього середовище непрямої дії на ТОВ «СІНТ-Майстер».

Таблиця 2.6 - PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «СІНТ-Майстер»

Чинник	Опис	Вплив
Політичні	Повномасштабна війна, високий рівень корупції, новий закон про мобілізацію	-
	Податкові пільги, державна допомога	+
Економічні	Занепад економіки, інфляція, падіння попиту, безробіття, девальвація гривні	-
	Пошук бюджетних послуг, переорієнтація на внутрішній ринок	+
Соціальні	Масова еміграція, стреси, падіння доходів, екологічна свідомість	-/+
Технологічні	Зупинка інновацій, відсутність фінансування на розробки, стагнація технологій	-

Таким чином, зовнішнє середовище непрямого впливу ТОВ «СІНТ-Майстер» сьогодні є надзвичайно складним і багатофакторним. Для підприємства ключовими стратегічними завданнями є збереження стабільності, пошук нових джерел доходу, оптимізація витрат, орієнтація на економні та екологічні потреби клієнтів, а також поступове впровадження маловитратних технологічних рішень.

За результатами аналізу зовнішнього середовища прямої та непрямої дії для ТОВ «СІНТ-Майстер» виокремимо можливості та загрози його діяльності (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 - Можливості та загрози діяльності ТОВ «СІНТ-Майстер»

Можливості	Загрози
Державна підтримка малого та середнього бізнесу (податкові пільги, гранти, спрощене кредитування)	Високий рівень політичної та воєнної нестабільності в Україні
Зростання попиту на екологічні послуги (відновлення замість заміни картриджів)	Закон про мобілізацію – дефіцит персоналу та відтік кадрів
Відносно невисока конкуренція у сфері обслуговування оргтехніки в окремих регіонах	Зниження купівельної спроможності населення через інфляцію та безробіття
Розширення ринку через співпрацю з бюджетними установами, що прагнуть економити	Нестабільність валютного курсу – ускладнення закупівлі витратних матеріалів
Перехід частини бізнесу в онлайн (замовлення через сайт, доставка картриджів), цифровізація послуг	Часті перебої з електропостачанням, що ускладнюють роботу підприємства
Можливість використання репутації як соціально відповідального бізнесу	Труднощі з логістикою через руйнування інфраструктури або ускладнене пересування між регіонами
Підвищення лояльності клієнтів завдяки якісному сервісу та гнучким умовам обслуговування	Зниження обсягів використання офісної техніки через частковий перехід компаній на дистанційний режим роботи
Можливість розширити послуги: не лише заправка картриджів, а й ремонт техніки, продаж витратних товарів	Скорочення інновацій у галузі через зменшення державного та приватного інвестування в нові технології

Загалом аналіз зовнішнього середовища ТОВ «СІНТ-Майстер» показав значну кількість загроз, зумовлених воєнним станом, економічною нестабільністю, зниженням купівельної спроможності населення та дефіцитом кадрів. Водночас виявлено низку можливостей, зокрема державну підтримку, зростання попиту на екологічні послуги, потенціал цифровізації та розширення спектра послуг. Реалізація цих можливостей може забезпечити стабільність і конкурентоспроможність компанії навіть в умовах кризи.

2.3 Дослідження ефективності управлінської діяльності на підприємстві

Управлінська діяльність ТОВ «СІНТ-Майстер» охоплює увагу до всіх сфер функціонування підприємства, включаючи екологічний і соціальний аспекти, а також розвиток економічної та виробничої складових.

Фактори успіху, які дозволяють ТОВ «СІНТ-Майстер» формувати конкурентні переваги, визначаються сукупністю чинників, характерних для галузі, зокрема науково-технічним прогресом, організацією виробництва та ефективними маркетинговими стратегіями.

Ефективна управлінська діяльність, що забезпечує комерційні вигоди, соціальний прогрес і екологічну відповідальність, є ключовим орієнтиром для ТОВ «СІНТ-Майстер». Такий підхід відповідає довгостроковим зобов’язанням компанії перед усіма зацікавленими сторонами — споживачами, працівниками, партнерами, державними структурами тощо.

Стратегічне бачення ефективності управлінської діяльності ТОВ «СІНТ-Майстер» подано на рисунку 2.3.

Ефективна управлінська діяльність ТОВ «СІНТ-Майстер» ґрунтується на взаємопов’язаних складових, які охоплюють економічні, екологічні та соціальні аспекти. Комплексний підхід до розвитку цих напрямів сприяє досягненню високих результатів та створенню синергетичного ефекту. Робота підприємства орієнтована на запобігання втратам ресурсів, зниження вуглецевого сліду, раціональне споживання та безпечні умови праці. Для підвищення ефективності аналізується кожен етап виробничого процесу. Компанія також приділяє значну увагу

формуванню довіри та налагодженню конструктивної взаємодії із зацікавленими сторонами. Дотримання зобов'язань перед стейкхолдерами забезпечує взаєморозуміння, зміцнює репутацію підприємства та підтримує стабільний розвиток на ринку (рисунок 2.4).

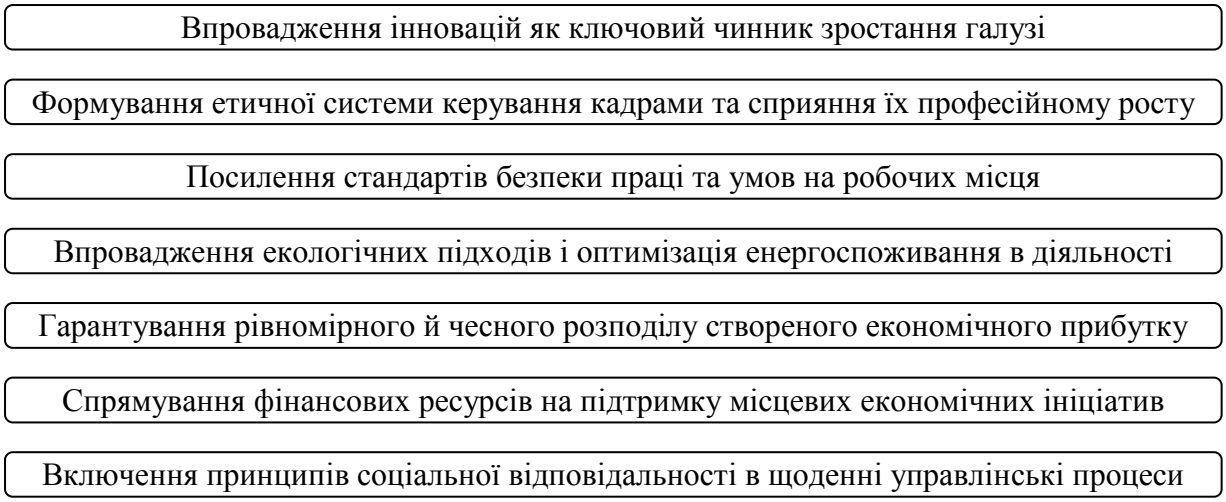


Рисунок 2.3 - Стратегічне бачення ефективності управлінської діяльності ТОВ «СІНТ-Майстер»



Рисунок 2.4 - Відносини ТОВ «СІНТ-Майстер» зі стейкхолдерами

ТОВ «СІНТ-Майстер» зосереджує свою діяльність на підвищенні ефективності управлінських процесів через реалізацію проектів у чотирьох

основних напрямах: якість та безпека робіт і послуг, суспільна відповідальність, розвиток персоналу, екологія та енергоефективність. У сфері якості та безпеки підприємство приділяє увагу дотриманню стандартів і постійному контролю за виконанням робіт. У соціальному напрямі компанія активно бере участь у підтримці освіти й спорту, витративши у 2024 році 88 тис. грн. на благодійні ініціативи. Щодо розвитку персоналу, підприємство впроваджує програми навчання, мотивації, забезпечення безпечних умов праці та принципів рівності. У сфері екології підприємство працює над переробкою відходів, економним використанням ресурсів і зменшенням шкідливих викидів. Зокрема, понад 80% відходів було перероблено, використання природного газу зменшилося на 12%, а викиди CO_2 — на 15%. У безпеку праці інвестовано 178,3 тис. грн.

Для оцінки ефективності управління ТОВ «СІНТ-Майстер» застосуємо метод ефективної конкуренції, що дозволить оцінити стан функціональних підрозділів за критеріями конкурентоспроможності (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 - Розрахунок конкурентоспроможності ТОВ «СІНТ-Майстер»

Показник	Одиниці	Індекс	2022	2023	2024	Бали	
						2023	2024
1 Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВ)							
Рівень витрат	грн./грн.	РВ	0,849	0,874	0,817	8	8
Фондовіддача	грн./грн.	Ф	10,94	11,04	11,2	9	9
Рентабельність робіт та послуг	%	РР	24,25	18,94	28,97	7	13
Продуктивність праці	тис. грн./ос.	ПП	3686,37	3992,74	4204,73	8	8
2 Показник фінансового стану підприємства (ФС)							
Коефіцієнт автономії	-	КА	0,38	0,35	0,36	8	8
Коефіцієнт покриття	-	КП	1,09	0,42	0,46	3	8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	-	КЛ	0,04	0,02	0,02	3	8
Коефіцієнт обертання оборотних коштів	-	КО	0,92	1,02	1,17	10	10
3 Показник ефективності організації збуту (ЕЗ)							
Рентабельність продажу робіт та послуг	%	РП	3,87	-7,44	4,91	3	13
Коефіцієнт затовареності витратними матеріалами	-	КЗ	-1,03	-1	-1,02	8	8
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	-	КВ	0,52	0,52	0,52	8	8
Коефіцієнт ефективності реклами	-	КР	12,95	-5,45	3,14	3	13

Четвертий критерій аналізує конкурентоспроможність робіт і послуг, зокрема співвідношення ціни та якості. Через незначні зміни в цих параметрах оцінка коливається несуттєво, а інтегральний показник у 2023–2024 роках становить 13 балів. Для комплексної оцінки визначено вагомість кожного критерію, а загальний коефіцієнт

конкурентоспроможності розраховано за методом середньозваженого арифметичного.

2023 рік:

$$ЕВ_{2023} = 0,31 \cdot 8 + 0,19 \cdot 9 + 0,4 \cdot 7 + 0,1 \cdot 8 = 7,79$$

$$ФС_{2023} = 0,29 \cdot 8 + 0,2 \cdot 3 + 0,36 \cdot 3 + 0,15 \cdot 9 = 5,35$$

$$ЕЗ_{2023} = 0,37 \cdot 3 + 0,29 \cdot 8 + 0,21 \cdot 8 + 0,13 \cdot 3 = 5,5$$

Коефіцієнт конкурентоспроможності організації за 2023 рік:

$$ККО_{2023} = 0,15 \cdot 7,79 + 0,29 \cdot 5,35 + 0,23 \cdot 5,5 + 0,33 \cdot 13 = 8,275$$

2024 рік:

$$ЕВ_{2024} = 0,31 \cdot 8 + 0,19 \cdot 9 + 0,4 \cdot 13 + 0,1 \cdot 9 = 10,29$$

$$ФС_{2024} = 0,29 \cdot 8 + 0,2 \cdot 8 + 0,36 \cdot 8 + 0,15 \cdot 9 = 8,15$$

$$ЕЗ_{2024} = 0,37 \cdot 13 + 0,29 \cdot 8 + 0,21 \cdot 8 + 0,13 \cdot 13 = 10,5$$

Коефіцієнт конкурентоспроможності організації за 2024 рік:

$$ККО_{2024} = 0,15 \cdot 10,29 + 0,29 \cdot 8,15 + 0,23 \cdot 10,5 + 0,33 \cdot 13 = 10,612$$

У динаміці простежується зростання конкурентоспроможності ТОВ «СІНТ-Майстер» на 28,2%, що зумовлено підвищенням ефективності маркетингової стратегії збуту, зменшенням витрат і собівартості робіт, а також підвищенням результативності діяльності. Важливим чинником стало також покращення фінансового стану підприємства порівняно з 2023 роком. Водночас залишаються проблеми з коефіцієнтами покриття та ліквідності, що вказує на необхідність посилення фінансової стійкості. Загальна позитивна динаміка підкреслює важливість подальшого розвитку для підвищення ефективності управлінської діяльності.

Оцінювати ефективність управлінської діяльності ТОВ «СІНТ-Майстер» будемо за такими складовими: фінансова, маркетингова, виробничо-технологічна, організаційно-структурна, соціальна та екологічна ефективності.

Показники фінансової складової ефективності управлінської діяльності ТОВ «СІНТ-Майстер» наведені в таблиці 2.9.

Аналіз показників фінансової складової ефективності управлінської діяльності ТОВ «СІНТ-Майстер» за 2022–2024 роки свідчить про певну нестабільність, проте з ознаками позитивних змін у 2024 році. Зокрема, коефіцієнт маневреності власного капіталу демонстрував негативне значення протягом усього періоду, що свідчить про обмежену здатність підприємства оперативно перерозподіляти фінансові

ресурси. Однак у 2024 році спостерігається покращення цього показника на 27,59% у порівнянні з 2023 роком.

Таблиця 2.9 - Показники фінансової складової ефективності управлінської діяльності ТОВ «СІНТ-Майстер» протягом 2022-2024 років

Коефіцієнти	Роки			Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Маневреності власного капіталу	-1,14	-1,45	-1,05	27,19	-27,59
Автономії	0,38	0,35	0,36	-7,89	2,86
Фінансового левериджу	1,17	0,64	0,39	-45,3	-39,06
Фінансової стійкості	0,81	0,57	0,58	-29,63	1,75

Коефіцієнт автономії зазнав зниження у 2023 році на 7,89%, проте в 2024 році зріс на 2,86%, що є позитивним сигналом щодо підвищення частки власних коштів у загальній структурі капіталу. Коефіцієнт фінансового левериджу знижувався протягом двох років, що вказує на поступове зменшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Аналогічно, коефіцієнт фінансової стійкості зменшився у 2023 році на 29,63%, але у 2024 році незначно зріс на 1,75%.

Загалом, в 2024 році спостерігається тенденція до зміцнення фінансової незалежності та зниження ризику надмірної заборгованості, що позитивно впливає на ефективність управлінської діяльності підприємства.

Маркетингова складова ефективності управлінської діяльності відображає здатність підприємства підтримувати стабільні конкурентні позиції на ринку, виконувати заплановані обсяги продажу та оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Важливо також забезпечувати оптимальне співвідношення ціни та якості продукції або послуг, щоб залишатися привабливим для споживачів. Підприємство повинно швидко реагувати на ринкові зміни, підтримуючи високу якість робіт і послуг за конкурентними цінами.

ТОВ «СІНТ-Майстер» реалізує маркетингову стратегію, спрямовану на поширення інформації про свої послуги та розширення клієнтської бази. Для цього використовуються різні маркетингові інструменти: участь у соціальних заходах, проведення промоакцій, а також активність у соціальних мережах.

Для оцінки маркетингової складової ефективності управлінської діяльності підприємства проведемо аналіз відповідних показників, наведених у таблиці 2.10. Цей аналіз дозволяє визначити, наскільки успішно ТОВ «СІНТ-Майстер» реалізує

маркетингові цілі та адаптується до змін ринку.

Таблиця 2.10 - Показники маркетингової складової ефективності управлінської діяльності ТОВ «СІНТ-Майстер» протягом 2022-2024 років

Показник	Роки			Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Витрати на маркетинг, тис. грн.	9817,65	10563,14	10708,27	7,59	1,37
Частка витрат на маркетинг у їх загальній величині	0,127	0,123	0,125	-3,15	1,63
Коефіцієнт рентабельності продажів $K_{р.д.} = \frac{Чистий\ прибуток}{Виручка\ від\ реалізації}$ (2.1)	0,0387	-0,0744	0,0491	-292,25	-165,99
Ефективність реалізації робіт та послуг $EPT = \frac{Витрати\ на\ реалізацію}{Доходи\ від\ реалізації}$ (2.2)	0,849	0,874	0,817	2,94	-6,52

Аналіз показників маркетингової складової ефективності управлінської діяльності ТОВ «СІНТ-Майстер» за період 2022–2024 років свідчить про зростання витрат на маркетинг з 9817,65 тис. грн. у 2022 році до 10708,27 тис. грн. у 2024 році, що відображає поступове збільшення фінансових ресурсів, спрямованих на просування робіт та послуг. Частка цих витрат у загальних витратах підприємства залишалася відносно стабільною, коливаючись близько 12,3–12,7%, що свідчить про збалансованість маркетингової політики.

Коефіцієнт рентабельності продажів мав значні коливання: у 2023 році він був від'ємним (-0,0744), що свідчить про тимчасові втрати, а у 2024 році показник знову став позитивним (0,0491), підтверджуючи відновлення прибутковості. Ефективність реалізації робіт і послуг залишалася на високому рівні, але у 2024 році відбулося незначне зниження до 0,817 порівняно з 0,874 у 2023 році.

Загалом, маркетингова складова ТОВ «СІНТ-Майстер» демонструє позитивну динаміку з деякими коливаннями, що потребує подальшої уваги для стабілізації прибутковості та підвищення ефективності реалізації.

Виробничо-технологічну складову ефективності управлінської діяльності ТОВ «СІНТ-Майстер» дослідимо за допомогою показників, вказаних в таблиці 2.11.

З таблиці бачимо, що показники виробничо-технологічної складової ефективності управлінської діяльності ТОВ «СІНТ-Майстер» за 2022–2024 роки демонструють коливання. Коефіцієнт виробничого потенціалу зріс з 0,78 у 2022 році

до 0,83 у 2023 році, що свідчить про покращення виробничих можливостей підприємства. Проте у 2024 році він незначно знизився до 0,82, вказуючи на невелике уповільнення росту.

Таблиця 2.11 - Показники виробничо-технологічної складової ефективності управлінської діяльності ТОВ «СІНТ-Майстер» протягом 2022-2024 років

Коефіцієнти	Роки			Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Виробничого потенціалу $K_{ВП} = \frac{Залишкова\ вартість\ основних\ засобів}{Валюта\ балансу}$ (2.3)	0,78	0,83	0,82	6,41	-1,2
Придатності основних засобів $K_{поз} = \frac{Залишкова\ вартість\ ОЗ}{Первісна\ вартість\ ОЗ}$ (2.4)	0,45	0,42	0,4	-6,67	-4,76
Рентабельності виробництва $P_в = \frac{Валовий\ прибуток}{Витрати\ на\ реалізацію}$ (2.5)	0,24	0,19	0,29	-20,83	52,63

Коефіцієнт придатності основних засобів за цей період поступово знижувався — з 0,45 у 2022 році до 0,40 у 2024 році, що може свідчити про зношення обладнання або недостатність його оновлення.

Натомість рентабельність виробництва знизилась на 20,83% у 2023 році (0,19), а потім суттєво зросла на 52,63% у 2024 році, до 0,29. Це вказує на успішне підвищення ефективності виробничої діяльності після тимчасових труднощів.

Загалом, виробничо-технологічна складова показує позитивні тенденції, хоча потребує уваги до стану основних засобів (їх модернізації) для подальшого зростання ефективності управлінської діяльності та стабільного розвитку.

Організаційно-структурна складова ефективності управлінської діяльності відіграє ключову роль у розвитку ТОВ «СІНТ-Майстер», оскільки впливає на процес прийняття рішень і контроль операційних процесів. Забезпечення ефективного управління є необхідним для стабільної роботи підприємства та досягнення його цілей.

Аналіз показників цієї складової, наведений у таблиці 2.12, показує, що нормативне значення більше 0,1 не було досягнуто, особливо у 2023 році. Це свідчить про недостатню ефективність системи управління ТОВ «СІНТ-Майстер». Така ситуація вказує на потребу у вдосконаленні управлінських процесів і

підвищенні їх результативності для забезпечення більш стабільної роботи та розвитку компанії.

Таблиця 2.12 - Показники організаційно-структурної складової ефективності управлінської діяльності ТОВ «СІНТ-Майстер» протягом 2022-2024 років

Коефіцієнти	Роки			Відносне відхилення,%	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Витрат на апарат управління $K_{еау} = \frac{Обсяг\ витрат\ на\ апарат\ управління}{Витрати,\ разом}$ (2.6)	0,065	0,062	0,065	-4,62	4,84
Співвідношення витрат на апарат управління та обсягів виробництва $K_{св} = \frac{Обсяг\ витрати\ на\ апарат\ управління}{Дохід\ від\ реалізації\ робіт\ і\ послуг}$ (2.7)	0,062	0,056	0,064	-9,68	14,29

Соціальна політика ТОВ «СІНТ-Майстер» орієнтована на забезпечення медичного обслуговування, відпочинку, оздоровлення та виплату матеріальних компенсацій працівникам. Для стимулювання підвищення кваліфікації та зростання продуктивності 20% співробітників отримують доплати за майстерність, 40% — персональні надбавки за високі досягнення, а 52% — доплати за сумісництво залежно від обсягів виконаних робіт. Показники соціальної складової ефективності управлінської діяльності наведені в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 - Показники соціальної складової ефективності управлінської діяльності ТОВ «СІНТ-Майстер» протягом 2022-2024 років

Коефіцієнти	Роки			Відносне відхилення,%	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Плинності кадрів	0,073	0,124	0,083	69,86	-33,06
Підвищення кваліфікації	0,146	0,103	0,156	-29,45	51,46
Задоволення матеріальних потреб працівників	1,151	1,041	1,044	-9,56	0,29

Бачимо, що коефіцієнт плинності кадрів зріс у 2023 році на 69,86% порівняно з 2022-м, але у 2024 році знизився на 33,06%, що свідчить про покращення стабільності персоналу. Зазначимо, що плинність кадрів у підприємства нижча за середньогалузеву, яка становить 14%.

Коефіцієнт підвищення кваліфікації зменшився у 2023 році на 29,45%, однак у 2024 році зріс на 51,46%, що відображає зусилля підприємства щодо розвитку

працівників. Показник задоволення матеріальних потреб працівників знизився на 9,56% у 2023 році і майже не змінився у 2024-му (+0,29%), що вказує на стабільність у цій сфері. Додамо, що рівень оплати праці відповідає середньогалузевим показникам. Загалом, дані таблиці свідчать про позитивні тенденції у соціальній політиці підприємства.

Екологічна складова ефективності управлінської діяльності ТОВ «СІНТ-Майстер» полягає у впровадженні інновацій для зменшення впливу на довкілля та економії ресурсів. У 2024 році підприємство знизило викиди азоту і пилу, а також скоротило споживання води на 18% порівняно з 2023 роком завдяки інвестиціям в екологічні матеріали та утилізацію відходів.

Екологічну складову ефективності управлінської діяльності оцінимо за допомогою показників, наведених в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 - Показники екологічної складової ефективності управлінської діяльності ТОВ «СІНТ-Майстер» протягом 2022-2024 років

Коефіцієнти	Роки			Відносне відхилення,%	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Використання відходів $K_{вв} = \frac{Обсяг\ використаних\ відходів}{Сумарний\ обсяг\ відходів}$ (2.8)	0,816	0,631	0,772	-22,67	22,35
Утилізації браку $K_{ув} = \frac{Обсяг\ утилізації\ браку}{Сумарний\ обсяг\ відходів}$ (2.9)	0,052	0,041	0,063	-21,15	53,66
Витрат на охорону навколишнього середовища $K_{од} = \frac{Витрати\ на\ охорону\ довкілля}{Сумарний\ обсяг\ витрат}$ (2.10)	0,037	0,023	0,04	-37,84	73,91

З таблиці бачимо, що коефіцієнт використання відходів знизився у 2023 році на 22,67% порівняно з 2022-м, але у 2024 році зріс на 22,35%, що свідчить про покращення утилізації відходів. Аналогічна тенденція спостерігається у коефіцієнта утилізації браку: він знизився у 2023 році на 21,15%, а у 2024 році значно підвищився на 53,66%. Витрати на охорону навколишнього середовища у 2023 році впали на 37,84%, однак у 2024 році збільшилися на 73,91%. Загалом, ці дані вказують на підвищення екологічної складової ефективності управлінської діяльності ТОВ «СІНТ-Майстер» після тимчасового спаду.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ТОВ «СІНТ-МАЙСТЕР»

3.1 Пропозиції з підвищення ефективності управлінської діяльності в ТОВ «СІНТ-Майстер»

Дослідження ефективності управлінської діяльності ТОВ «СІНТ-Майстер», проведене у попередньому розділі, дозволило виявити наявні проблеми, які можуть ускладнювати досягнення стратегічних цілей і впливати на подальший ріст прибутковості. Загалом результати дослідження є позитивними та свідчать про орієнтацію ТОВ «СІНТ-Майстер» на підвищення ефективності своєї діяльності.

Для підвищення ефективності управлінської діяльності необхідно чітко визначити проблеми в окремих її складових (таблиця А.1 додатку А).

Таким чином, для усунення виявлених недоліків у забезпеченні зростання ефективності управлінської діяльності, керівництву підприємства слід зосередити увагу на удосконаленні ключових складових.

Фінансова складова. Підвищення ефективності фінансової складової управлінської діяльності ТОВ «СІНТ-Майстер» можливе за умови забезпечення стабільного стану фінансових ресурсів, який гарантує безперервність господарської діяльності, її розширення та оновлення шляхом ефективного управління грошовими потоками. Одним із ключових напрямів є оптимізація структури капіталу, що дозволить досягти зростання фінансової рентабельності при одночасному зниженні вартості капіталу. Особливу увагу слід приділити контролю за дебіторською заборгованістю, оскільки її збільшення може свідчити про недоліки в кредитній політиці, проблеми платоспроможності контрагентів або їх банкрутство. Для зменшення ризиків варто скоротити терміни повернення боргів, уникнувши при цьому зниження обсягів реалізації.

Раціоналізація управління дебіторською заборгованістю передбачає встановлення чітких строків повернення коштів, обмежень суми кредиту, надання гарантій, а також покращення кредитної політики через споживчу сегментацію, систему знижок та збереження лояльних партнерів. Ефективним інструментом

можуть стати механізми рефінансування: факторинг, форфейтинг, облік векселів.

Крім того, доцільно оптимізувати структуру капіталу за рахунок збільшення статутного та резервного фондів, акумулювання прибутку та залучення інвестицій. Важливим залишається і управління витратами шляхом їх планування, нормування, контролю собівартості, зменшення простоїв та впровадження енергоощадних технологій.

Маркетингова складова. Для підвищення ефективності управлінської діяльності ТОВ «СІНТ-Майстер» важливо зосередитися на посиленні конкурентоспроможності, досягненні запланованих обсягів реалізації послуг та гнучкому реагуванні на зміни ринку. Рекомендовано впроваджувати стратегії, які передбачають уникнення прямої конкуренції, пропонування унікальних послуг і активне впровадження цифрових інструментів. Особливу увагу варто приділити розвитку онлайн-комунікацій, налагодженню зворотного зв’язку з клієнтами та зміцненню позицій бренду. Ефективними заходами є екологічне позиціювання, аналіз ринку та конкурентів, бенчмаркінг, а також активне використання інтернет-маркетингу і соціальних мереж.

Виробничо-технологічна складова. Підвищення ефективності управлінської діяльності ТОВ «СІНТ-Майстер» у виробничо-технологічному аспекті передбачає оптимізацію використання наявних потужностей, планування попиту і пропозиції, та адаптацію до змін. Важливим є розвиток науково-технічного потенціалу підприємства, забезпечення безперебійної та безпечної роботи обладнання. Удосконалення технічної бази може включати ремонт, оновлення техніки та заміну зношених компонентів. Менеджмент має приділяти увагу розширенню асортименту, впровадженню нових послуг і зростанню ефективності. Інновації сприяють підвищенню продуктивності, зменшенню витрат і відходів, поліпшенню якості та фінансових результатів.

Організаційно-структурна складова ефективного управління в ТОВ «СІНТ-Майстер» передбачає забезпечення збалансованої структури, що демонструє здатність керівництва підтримувати належний рівень управлінської діяльності. Важливо модернізувати систему управління шляхом впровадження сучасних методів, удосконалення інформаційної підтримки та цифровізації процесів. Для

підвищення ефективності слід забезпечити контроль за виробничо-господарською діяльністю, приймати обґрунтовані управлінські рішення, покращити керованість, уникати дублювання функцій, раціонально розподіляти навантаження між управлінцями, формувати командну згуртованість і орієнтувати персонал на спільні цілі.

Соціальна складова ефективності управлінської діяльності ТОВ «СІНТ-Майстер» відображає рівень соціальної відповідальності компанії перед працівниками. Вона проявляється у забезпеченні комфортних умов праці, достойної оплати, стабільності в кадровому складі та врахуванні потреб персоналу, що позитивно впливає на успішність підприємства. Задоволеність працівників сприяє зростанню їхньої мотивації, продуктивності та лояльності. Для підвищення цієї складової доцільно інвестувати у персонал, створювати програми адаптації й навчання нових співробітників, зберігати ефективну кадрову політику та вдосконалювати систему заохочень, включаючи премії та інші стимули.

Екологічна складова управлінської діяльності ТОВ «СІНТ-Майстер» має важливе значення для формування відповідальних взаємин підприємства з оточуючим середовищем. Підвищення її ефективності потребує комплексного підходу, який враховує не лише поточний вплив виробничих процесів, а й довгострокові наслідки для природних ресурсів та екосистеми загалом. Впровадження екологічно орієнтованих практик сприятиме зміцненню репутації компанії, підвищенню довіри з боку екосвідомих клієнтів і партнерів.

Основними напрямками екологічної діяльності мають стати екологізація виробничих процесів шляхом оптимізації використання ресурсів, зменшення шкідливих викидів і відходів, застосування енергоощадних технологій та екологічно безпечних матеріалів. Також необхідно підвищувати якість робіт і послуг до рівня, що відповідає сучасним екологічним стандартам. Такі заходи дозволять компанії не лише дотримуватись норм, а й активно сприяти охороні довкілля.

Для подальшого розвитку ТОВ «СІНТ-Майстер» першочерговим завданням є стабілізація політичної ситуації на внутрішньому ринку. Це сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості вітчизняних галузей економіки. Як наслідок, залучені інвестиції допоможуть підняти якість виконання робіт та надання послуг до

європейських стандартів, знизити їх собівартість і розширити асортимент пропозицій компанії.

3.2 Реалізація механізму забезпечення зростання ефективності управлінської діяльності в ТОВ «СІНТ-Майстер»

Підвищення ефективності управлінської діяльності в ТОВ «СІНТ-Майстер» вимагає ретельного розроблення та впровадження механізму її вдосконалення. Цей процес є складовою управлінських функцій і здійснюється поетапно. Зазвичай він охоплює формулювання місії та стратегічних цілей, зокрема узгодження економічних, екологічних і соціальних аспектів управління. Вибір тактики діяльності підприємства залежить від впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть або підтримувати існуючий стан, або відкривати нові можливості для підвищення ефективності управлінської діяльності (рисунок Б.1 додатку Б).

Діагностика стану підприємства є комплексним процесом, що включає всебічну оцінку ресурсів трьох основних підсистем — економічної, екологічної та соціальної — а також ідентифікацію проблемних аспектів у їх функціонуванні. На цьому етапі аналізують відповідність фактичних показників запланованим, що дозволяє виявити відхилення та потенційні ризики. Визначення цілей розвитку безпосередньо залежить від наявних ресурсів і можливостей підприємства, а також від впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, що формують послідовність управлінських дій.

Наступним кроком є розробка сценаріїв підвищення ефективності управлінської діяльності. Тут здійснюється детальне вивчення та раціональний розподіл ресурсів усіх підсистем для досягнення визначених цілей із максимальним ефектом. Важливо враховувати не лише поточні можливості, а й перспективи розвитку.

Четвертий етап присвячений вибору конкретних інструментів і методів управління, які повинні відповідати стратегічній меті та загальній місії підприємства. Впровадження заходів супроводжується постійним контролем якості та дотримання термінів, що дає змогу оперативно реагувати на виявлені

невідповідності, усувати їх причини та коригувати плани.

Завершальний етап — оцінка результатів впроваджених заходів, що здійснюється шляхом порівняння фактичних і прогнозованих показників ефективності управління. У разі виявлення розбіжностей необхідно провести глибокий аналіз симптомів проблем і, за потреби, розробити додаткові коригувальні заходи для забезпечення росту ефективності управлінської діяльності.

Такий поетапний підхід дозволяє системно підвищувати ефективність управлінської діяльності та забезпечувати адаптацію до змін внутрішнього й зовнішнього середовища.

Досягнення гармонії між економічними, екологічними та соціальними складовими, які забезпечують підвищення ефективності управлінської діяльності, є стратегічним завданням ТОВ «СІНТ-Майстер». Стратегія зростання ефективності управлінської діяльності передбачає не лише зміну структури і функцій підприємства, але й якісне оновлення його діяльності, що допоможе успішно подолати кризові моменти та перейти на новий рівень, забезпечуючи безперервний ріст ефективності. Важливо підтримувати стабільний баланс між різними напрямками роботи й мінімізувати ризики, пов’язані з реалізацією економічних, соціальних та екологічних заходів.

Одним із ключових кроків є розширення ринків збуту робіт і послуг, що дозволить збільшити виручку та чистий прибуток ТОВ «СІНТ-Майстер». Налагодження нових партнерських відносин і активний маркетинг – реклама, просування бренду – сприятимуть залученню нових клієнтів. Особливу увагу слід звернути на великі міста Івано-Франківської області, зокрема Калуш, Коломию і Надвірну, де існує значний потенціал для зростання.

Диверсифікація асортименту робіт і послуг допоможе не лише розширити господарську діяльність, а й отримати додаткову економічну вигоду. Зокрема, варто активізувати напрямок програмування чіпів для картриджів і оргтехніки — галузь, яка відповідає виробничим можливостям підприємства і має стабільний попит серед споживачів.

У сучасних умовах загострення екологічних проблем особливе значення набуває екологічна складова. Впровадження екологічної концепції дозволяє не лише

підвищити ефективність управління, а й покращити конкурентні позиції. Основне завдання – зберегти природне середовище для майбутніх поколінь, що є соціально відповідальним підходом і одночасно вигідною стратегією розвитку.

Концепція безвідходного виробництва передбачає створення незалежної системи сертифікації, яка гарантує безпечність продукції, робіт і послуг для споживачів та довкілля. Це вимагає удосконалення технологічних процесів, що базуються на етичних принципах і спрямовані на зниження негативного впливу на екосистеми. Водночас економія ресурсів і фінансів стає стимулом для підвищення якості робіт і послуг та оптимізації виробничих процесів.

Економічні переваги включають зниження витрат завдяки повторному використанню матеріалів, більш ефективному споживанню ресурсів, а також підвищення цінності продукції через екологічні та соціальні атрибути, що приваблюють нових клієнтів. Крім того, продовження терміну експлуатації продукції, застосування безпечних матеріалів і технологій відкривають нові джерела доходу та знижують ризики, пов’язані з коливаннями цін на сировину.

Соціальні вигоди полягають у зменшенні забруднення навколишнього середовища через застосування альтернативних джерел енергії та безпечних матеріалів, підвищенні прозорості діяльності завдяки аудиту і сертифікації, що зміцнює довіру споживачів і суспільства.

Вимоги екологічної концепції стимулюють виробництво безпечної продукції, виконання екологічно відповідальних робіт і послуг, оптимізацію використання водних ресурсів та збільшення частки альтернативної енергії.

Сучасне суспільство розуміє, що соціально-економічний розвиток можливий лише за умови раціонального споживання ресурсів і стабілізації екологічних процесів. Зростання витрат на охорону довкілля та очищення викидів, ріст екологічних податків підкреслюють необхідність впровадження технологій з низьким рівнем матеріаломісткості та природозберігаючими властивостями. У цьому контексті ресурсозберігаючі та екологічні технології стають важливим інструментом підвищення ефективності управлінської діяльності, що гарантує довгострокову стабільність і конкурентоспроможність ТОВ «СІНТ-Майстер».

3.3 Економічне обґрунтування запропонованих змін

В умовах постійної турбулентності та нестабільності бізнес-середовища комерційні підприємства стикаються з необхідністю оперативного реагування на зміни, що вимагає підвищення ефективності управлінської діяльності. Для досягнення цієї мети особливого значення набуває розвиток гнучкості управлінських процесів, впровадження адаптивних стратегій і новітніх технологічних рішень. Успішна управлінська діяльність повинна базуватися на комплексному підході, який забезпечує інтеграцію всіх внутрішніх підсистем підприємства — виробничої, фінансової, маркетингової та кадрової.

Одним із дієвих напрямів підвищення ефективності управління є поєднання економічної вигоди з екологічною відповідальністю та соціальною орієнтованістю. Раціональне поєднання природозбереження з економічним зростанням є запорукою зростання конкурентоспроможності підприємства. У цьому контексті доцільним є впровадження на ТОВ «СІНТ-Майстер» екологічно безпечного пакування з біорозкладного картону, який виготовляється з опалого листя. Такий підхід дозволить не лише зменшити екологічне навантаження, а й знизити витрати на тару, що безпосередньо вплине на собівартість послуг із заправки та відновлення картриджів.

Поточна практика використання поліетилену та пластику, внаслідок відсутності ефективної системи їх утилізації в Україні, призводить до їхнього накопичення у довкіллі, що спричиняє серйозні екологічні загрози. Крім того, виробництво пластику супроводжується значними викидами шкідливих речовин. Тому перехід до екологічно чистої упаковки з урахуванням естетичних уподобань споживачів та сучасних вимог ринку може стати джерелом інноваційної переваги ТОВ «СІНТ-Майстер», підвищуючи при цьому ефективність управлінської діяльності, зміцнюючи його позиції як екологічно відповідального та конкурентоспроможного підприємства.

Виробництво картону з опалого листя є екологічно доцільною альтернативою традиційним методам, які базуються на переробці деревини. Така технологія не лише сприяє зменшенню кількості органічних відходів, а й дозволяє знизити

вирубку лісів, адже опале листя — це доступна й поновлювана сировина, яка щороку у великих обсягах накопичується в містах, парках і лісах.

Процес виробництва починається зі збору та сортування листя. Його очищують від сміття, гілок і сторонніх домішок. Далі листя подрібнюють і розмочують у гарячій воді або за допомогою лужних розчинів, що дозволяє пом’якшити структуру рослинного матеріалу. У результаті отримують волокнисту масу, яку потім перемелюють до стану пульпи.

З готової маси формують листи картону на спеціальному обладнанні, де матеріал поступово ущільнюється, зневоднюється та сушиться. Для підвищення якості додають натуральні або синтетичні клеї. На завершальному етапі картон розрізають, перевіряють на міцність і пакують [13, с. 55].

Впровадження цього проєкту сприятиме зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище, а також зацікавить споживачів завдяки унікальній та інноваційній особливості продукту.

Для старту реалізації необхідно здійснити оцінку загальної вартості проєкту з урахуванням основних витрат, пов’язаних із його впровадженням. Зокрема, до цих витрат належать:

- фінансування науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт;
- оплата праці команди, яка складатиметься з двох працівників;
- витрати на маркетинг і просування, що включають розробку та реалізацію стратегії виведення інноваційного продукту на ринок.

У таблиці 3.1 представлено розрахунок вартості реалізації проєкту.

Таблиця 3.1 – Калькуляція витрат на реалізацію проєкту

Статті витрат	Обсяг, тис. грн.
Витрати на НДДКР	275
Витрати на оплату праці	80
Витрати на маркетинг і просування	240
Разом	595

Таким чином, для реалізації проєкту необхідно залучити інвестиції в обсязі 595 тис. грн. Основна частина цих коштів буде спрямована на НДДКР, що є критично важливими, оскільки проєкт має інноваційний характер і потребує ретельного технічного обґрунтування. До складу НДДКР входить удосконалення

технологічного процесу, а також впровадження енергоефективного обладнання для виготовлення упаковки.

Оскільки заправлення та відновлення картриджів є основною діяльністю ТОВ «СІНТ-Майстер», компанії необхідно налагодити співпрацю з підприємством, яке спеціалізується на виробництві екологічної упаковки та дизайну. Одним із потенційних партнерів є Львівська картонно-паперова компанія, що вже має досвід у впровадженні такого виду рішень. Зокрема, у 2022 році вона впровадила технологію виробництва паперу з опалого листя.

Ця технологія була започаткована ще у 2017 році, коли український школяр створив спосіб отримання целюлози з опалого листя, а згодом запатентував його. У січні 2022 року, за участі Львівської картонно-паперової компанії, відбулися успішні промислові випробування, результатом яких стало виготовлення 1,5 тонни екопаперу.

Для обґрунтування ефективності переходу на екологічне пакування необхідно розробити прогнозований план продажів послуг із заправлення та відновлення картриджів, що дасть змогу розрахувати очікуваний чистий прибуток (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – План продажів послуг ТОВ «СІНТ-Майстер» з використанням нового пакування

Показник	І рік (поквартально)				2 рік	3 рік	4 рік
	1	2	3	4			
Очікуваний обсяг послуг із заправлення картриджів, шт.	0	7450	7550	7700	32600	33400	34200
Середня вартість послуги, грн.	0	257	257	257	265	278	295
Очікуваний обсяг послуг із відновлення картриджів, шт.	0	945	955	985	4120	4360	4600
Середня вартість послуги, грн.	0	695	700	710	725	740	770
Виручка від реалізації, тис. грн.	0	2571,43	2608,85	2678,25	11626	12511,6	13631

Прогнозується щорічне зростання обсягів реалізації, що забезпечить поступове збільшення доходів від надання послуг. Завдяки правильному позиціонуванню продукту як екологічно безпечного та інноваційного, а також використанню ефективних маркетингових інструментів, передбачається поступове підвищення його ринкової вартості.

Для обґрунтування економічної доцільності впровадження проєкту необхідно здійснити аналіз його ефективності. Проведені фінансові розрахунки дозволять

оцінити відповідність проєкту стратегічним цілям підприємства та інтересам стейкхолдерів (таблиця 3.3). Для розрахунку показників ефективності використано ставку дисконту на рівні 32%, яка враховує ризики інвестування та рівень інфляції.

Таблиця 3.3 - Розрахунок ЧТВ запропонованого проєкту

Період часу (t), рік	Інвестиції	Доходи (B_t)	Витрати(C_t)	B_t-C_t	$К_{дисконт.} \frac{1}{(1+r)^t}$	Чисті дисконтовані надходження
1	595	7858,53	6150,1	1708,43	0,758	1295
2		11626	9098,6	2527,4	0,574	1450,7
3		12511,6	9791,6	2720	0,435	1183,2
4		13631	10667,7	2963,3	0,329	974,9
Разом						4903,8

Визначення чистої теперішньої вартості (NPV) дає змогу оцінити обсяг грошового потоку, який інвестор може очікувати у разі успішної реалізації та окупності проєкту.

NPV = 4903,8-595= 4308,8 тис. грн.

У нашому випадку чистий приведений дохід становить 4903,8 тис. грн., а початкові інвестиції — 595 тис. грн. Таким чином, NPV дорівнює 4308,8 тис. грн., що є позитивним показником для ТОВ «СІНТ-Майстер». Це свідчить про те, що прогнозовані доходи суттєво перевищують витрати, а отже, проєкт є економічно доцільним.

$Т_{ок}$ = 595/1295 = 0,46 року.

Розрахований термін окупності ($Т_{ок}$) становить 0,46 року, або близько 5,5 місяців. Це свідчить про швидке повернення вкладених коштів, що є додатковою перевагою проєкту.

За формулою (3.1) обчислимо індекс прибутковості (PI), який демонструє ефективність вкладень, тобто скільки доходу припадає на одну гривню інвестицій.

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^{n} \frac{P_{ki}}{(1+r)^i}}{IC} = 8{,}24, \quad (3.1)$$

де: PI - індекс прибутковості; P_{ki} - чисті грошові надходження; r - дисконтна ставка; n - термін реалізації проекту, років, IC - величина інвестицій за проектом.

Бачимо, що PI становить 8,24, тобто його величина значно перевищує критичне значення, рівне 1. Це підтверджує високий рівень прибутковості проєкту

та його інвестиційну привабливість.

Підсумкові результати фінансових розрахунків наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Показники ефективності інвестиційного проєкту

Показник	Значення	Критерій ефективності
NPV, тис. грн.	4308,8	>0
Ток, роки	0,46	<4 років
PI	8,24	>1

Здійснимо прогноз рівня конкурентоспроможності підприємства з урахуванням результатів, очікуваних від впровадження проєкту. Виходячи з передбачених переваг, прогнозується зростання доходів від реалізації послуг, а також підвищення чистого прибутку на понад 4%.

Окрім цього, ймовірне зниження собівартості продукції завдяки використанню більш доступних пакувальних матеріалів. Додаткову вигоду може принести підвищення ефективності маркетингу, що зумовлено інноваційністю та екологічною спрямованістю пропонованих рішень.

Прогнозовані фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «СІНТ-Майстер» на 2025 рік узагальнено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «СІНТ-Майстер» після реалізації проекту

Показник	Одиниці	Індекс	2024	2025	Бали
					2025
1 Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВ)					
Рівень витрат	грн./грн.	РВ	0,817	0,67	10
Фондовіддача	грн./грн.	Ф	11,2	11,34	10
Рентабельність робіт та послуг	%	РР	28,97	33,31	14
Продуктивність праці	тис. грн./ос.	ПП	4204,73	4385,53	10
2 Показник фінансового стану підприємства (ФС)					
Коефіцієнт автономії	-	КА	0,36	0,4	9
Коефіцієнт покриття	-	КП	0,46	0,48	10
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	-	КЛ	0,02	0,02	9
Коефіцієнт обертання оборотних коштів	-	КО	1,17	1,32	11
3 Показник ефективності організації збуту (ЕЗ)					
Рентабельність продажу робіт та послуг	%	РП	4,91	6,46	14
Коефіцієнт затовареності витратними матеріалами	-	КЗ	-1,02	-1,25	9
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	-	КВ	0,52	0,52	8
Коефіцієнт ефективності реклами	-	КР	3,14	3,47	14

Для визначення загального прогнозного рівня коефіцієнта конкурентоспроможності ТОВ «СІНТ-Майстер» на 2025 рік було проведено

обчислення відповідних коефіцієнтів за окремими категоріями.

$$ЕВ_{2025}= 0,31·10 + 0,19·10 + 0,4·14 + 0,1·10 = 11,6.$$

$$ФС_{2025}= 0,29·9 + 0,2·10 + 0,36·9 + 0,15·11 = 9,5.$$

$$ЕЗ_{2025} = 0,37·14 + 0,29·9 + 0,21·8 + 0,13·14 = 11,29.$$

Комплексний показник конкурентоспроможності організації за 2025 рік:

$$ККО_{2025} = 0,15·11,6 + 0,29·9,5 + 0,23·11,29 + 0,33·13 = 11,382.$$

Порівняння прогнозованого коефіцієнта конкурентоспроможності організації із попередніми роками засвідчує його зростання, що є свідченням покращення загальної ефективності управлінської діяльності підприємства та зміцнення його позицій на ринку. На рисунку 3.1 представлено очікувану динаміку зміни ККО ТОВ «СІНТ-Майстер» після впровадження екологічного пакування впродовж трирічного періоду.

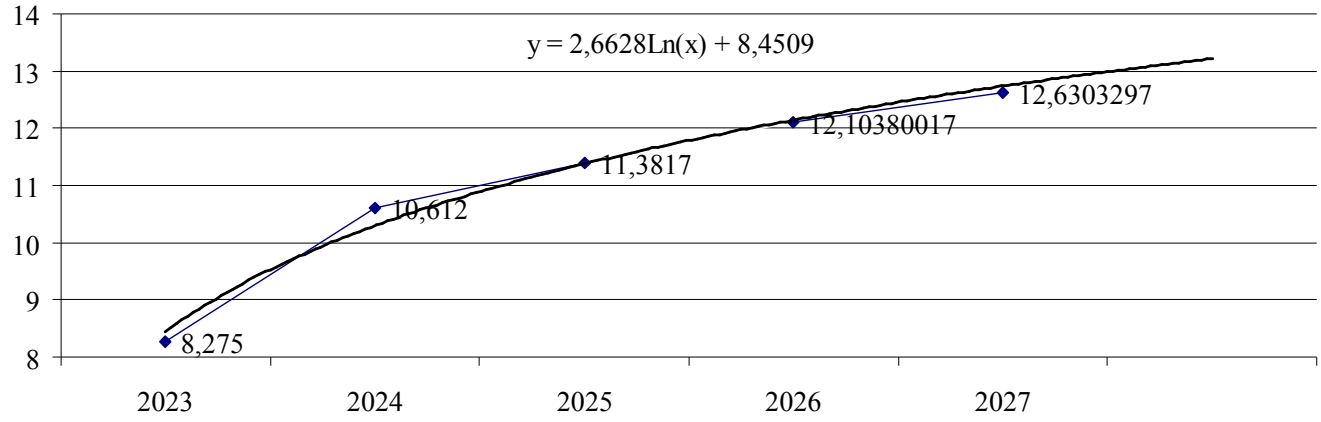


Рисунок 3.1 - Прогнозована зміна рівня ККО ТОВ «СІНТ-Майстер» протягом 2025 - 2027 років

З аналізу рисунка видно позитивну тенденцію: у 2026 році очікується підвищення конкурентоспроможності на 14%, а у 2027 — на 19% порівняно з базовим 2024 роком.

Отже, результати розрахунків свідчать, що впровадження екологічного пакування позитивно вплине на підвищення ефективності управлінської діяльності і сприятиме зростанню конкурентоспроможності ТОВ «СІНТ-Майстер» у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Поняття ефективності управлінської діяльності охоплює широкий спектр характеристик, які визначають результативність дій керівництва щодо досягнення поставлених цілей у межах доступних ресурсів. Це поняття включає економічний, соціальний, організаційний, інноваційний аспекти й вимагає системного підходу до оцінки та вдосконалення управлінських процесів. Сучасна дійсність вимагає від управлінців не просто результату, а ефективного результату — того, який досягається з урахуванням інтересів усіх стейкхолдерів, мінімізації ризиків і забезпечення сталого розвитку організації в динамічному світі.

Дослідження ефективності управлінської діяльності в роботі проводилось за матеріалами ТОВ «СІНТ-Майстер» - сучасного підприємства, що спеціалізується на професійному обслуговуванні друкарської техніки, зокрема на заправленні та відновленні картриджів.

Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «СІНТ-Майстер» виявив сильні сторони: ефективну структуру, досвід команди, цифрову активність і сучасні технології, а також слабкі – нестабільність фінансів, слабкий маркетинг і неефективні комунікації. Зовнішнє середовище містить загрози через війну й економічну нестабільність, але й можливості — державну підтримку, попит на екопослуги й цифровізацію. Компанія має потенціал до зростання за умови покращення управління, фінансів і маркетингу.

Для оцінки ефективності управління ТОВ «СІНТ-Майстер» в роботі застосовано метод ефективної конкуренції, який дозволив оцінити стан функціональних підрозділів за критеріями конкурентоспроможності. Встановлено, що в 2024 році простежується зростання конкурентоспроможності ТОВ «СІНТ-Майстер» на 28,2%, що зумовлено підвищенням ефективності маркетингової стратегії збуту, зменшенням витрат і собівартості робіт, а також підвищенням результативності діяльності. Важливим чинником стало також покращення фінансового стану підприємства порівняно з 2023 роком. Водночас залишаються проблеми з коефіцієнтами покриття та ліквідності, що вказує на необхідність посилення фінансової стійкості.

Оцінка ефективності управлінської діяльності ТОВ «СІНТ-Майстер», проведена за такими складовими як фінансова, маркетингова, виробничо-технологічна, організаційно-структурна, соціальна та екологічна ефективності, свідчить про наявність як позитивних тенденцій, так і сфер, що потребують покращення.

Встановлено, що фінансова складова демонструє нестабільність, однак у 2024 році зафіксовано ознаки фінансового оздоровлення та зростання фінансової незалежності підприємства. Маркетингова діяльність характеризується поступовим зростанням витрат на просування, що є позитивним сигналом, проте потребує стабілізації ефективності. Виробничо-технологічна складова вказує на необхідність модернізації основних засобів для підвищення загальної ефективності. Організаційно-структурна складова виявила недоліки в управлінській системі, що вимагають вдосконалення механізмів управління та прийняття рішень. Соціальні показники демонструють зниження плинності кадрів та активізацію заходів з підвищення кваліфікації персоналу, що свідчить про позитивні зрушення в кадровій політиці. Екологічна складова також поліпшилась у 2024 році після тимчасового зниження: зросли показники утилізації відходів і браку, а також витрати на охорону довкілля.

Дослідження ефективності управлінської діяльності ТОВ «СІНТ-Майстер» дозволило виявити наявні проблеми, які можуть ускладнювати досягнення стратегічних цілей і впливати на подальший ріст прибутковості. Зокрема, спостерігається зростання фінансової залежності від зовнішніх джерел, недостатнє використання активів, збитки минулих періодів та несвоєчасне надходження коштів від дебіторів. Відсутність ефективної маркетингової стратегії та слабка комунікація стримують вихід на нові ринки. У виробничій сфері — високі витрати, застаріле обладнання та низький рівень інновацій. Також виявлено недостатню мотивацію персоналу, кадрову нестабільність та неефективність управлінських процесів. Екологічна політика потребує перегляду й оновлення.

Для підвищення ефективності управлінської діяльності ТОВ «СІНТ-Майстер» доцільно зосередитися на вдосконаленні фінансового управління, оптимізації витрат і дебіторської заборгованості, розвитку маркетингових стратегій та цифрових

каналів збуту. Необхідні інновації у виробництві, оновлення обладнання та розширення асортименту. Важливими є модернізація управлінських процесів, посилення командної взаємодії та мотивації персоналу. Доцільно впроваджувати екологічні практики і підвищувати соціальну відповідальність. Стабільна внутрішня економічна ситуація сприятиме інвестиційній привабливості й розвитку підприємства.

В проектній частині роботи ТОВ «СІНТ-Майстер» запропоновано впровадити механізм забезпечення зростання ефективності управлінської діяльності, реалізація якого передбачає системний поетапний підхід, орієнтований на гармонізацію економічних, екологічних і соціальних складових. Запорукою успіху є стратегічне планування, оптимізація ресурсів, екологічна відповідальність, розширення ринків збуту та диверсифікація послуг. Інтеграція безвідходного виробництва й інноваційних технологій дозволяє не лише підвищити ефективність управління, а й забезпечити стабільний розвиток підприємства у змінному середовищі.

Для підвищення ефективності управлінської діяльності ТОВ «СІНТ-Майстер» запропоновано запровадити екологічне пакування картриджів із картону з опалого листя. Проєкт, вартістю 595 тис. грн., реалізується у співпраці з Львівською картонно-паперовою компанією. Він має екологічні, фінансові та маркетингові переваги. Показники ефективності свідчать про доцільність інвестицій: чиста поточна вартість додатна, індекс прибутковості >1, окупність — 5,5 місяців. Отже, впровадження екологічного пакування позитивно вплине на підвищення ефективності управлінської діяльності і сприятиме зростанню конкурентоспроможності ТОВ «СІНТ-Майстер» у довгостроковій перспективі.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Білоусова О.С. Оцінка ефективності управлінської діяльності промислових підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 3. С. 45–51.

2 Бойко О.Д. Методичні підходи до діагностики ефективності менеджменту підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 2. С. 132–136.

3 Бурдьє П. Соціальний простір і генезис «класів». Соціологія політики. Пер. з фр. Н. А. Шматко; заг. ред. Н. А. Шматко. К.: SocioLogos, 1993. 380 с.

4 Говорушко Т. А., Климаш Н. І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія. Київ: Логос, 2013. 204 с.

5 Горбач Л.М. Ефективність управлінської діяльності: теоретичний аспект та методи оцінки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 28, Ч. 2. С. 130–136.

6 Дмитренко В.О. Діагностика ефективності системи менеджменту на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 10. С. 268–277.

7 Іванова В.В. Сучасні підходи до оцінки ефективності управлінської діяльності. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 48. С. 147–154.

8 Квятковська Л. А., Воробйова Л. Д. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ».* 2013. № 50 (1023). С. 67–75.

9 Коваленко О.В. Дослідження ефективності менеджменту підприємства: системний підхід. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 152–158.

10 Кузнецова Т. В. Комплексний підхід до вдосконалення системи управління персоналом на експортно-орієнтованих підприємствах України. *Бізнес Інформ*. 2013. № 1. С. 308–313.

11 Кузьмін О.Є. Теоретичні основи оцінки ефективності управління

підприємством. *Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна*. 2017. Вип. 27.6. С. 60–68.

12 Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.

13 Левчук Т. М., Кривов'язюк І. В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішення в сучасних концепціях господарювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2023. Вип. 23. Ч. 2. С. 50–57.

14 Лук'яненко І.Г. Удосконалення оцінки ефективності управлінської діяльності в умовах трансформаційних змін. *Агросвіт*. 2019. № 10. С. 58–66.

15 Мельник Л.Г. Економіка підприємства: підручник. Київ: Знання, 2015. 640 с.

16 Ніколаєв О.В. Діагностика управлінських рішень як інструмент підвищення ефективності менеджменту. *Економічний простір*. 2018. № 136. С. 138–146.

17 Олійник І.М. Критерії та показники оцінки ефективності управлінської діяльності. *Бізнес Інформ*. 2021. № 2. С. 222–227.

18 Павленко А.С. Методологічні аспекти оцінки ефективності корпоративного управління. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 12. С. 58–65.

19 Пілецька С. Т. Управління структурою капіталу підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук, праць.* 2010. № 3(7). С. 79–89.

20 Рац О. М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства». *Економічний простір*. 2008. № 15. С. 275–285.

21 Рева Л.І. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства. *Економіка та держава*. 2019. № 3. С. 98–102.

22 Сідун В. А., Пономарьова Ю. В. Економіка підприємства: навч. посіб. [вид. 2-ге, перероб. та доп.]. Київ: Центр навчальної літератури, 2013.

23 Степаненко С.В. Управління ефективністю діяльності підприємства: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 360 с.

24 Сурмин Ю. П. Теорія систем і системний аналіз: навч. посіб. Київ: МАУП,

2010. 172 с.

25 Ткаченко А.М. Ефективність менеджменту: сутність та підходи до оцінки. *Вісник Донецького національного університету. Серія В: Економіка і право*. 2017. № 1. С. 177–181.

26 Antony J. et al. A review of performance measurement systems: The case of manufacturing industry. *International Journal of Production Research*. 2017. Vol. 55, No. 19. P. 5600–5611.

27 Barden C. et al. The impact of strategic management practices on organizational performance: An empirical study. *Journal of Management Research*. 2018. Vol. 18, No. 2. P. 135–150.

28 Bhatnagar J. Employee engagement and its impact on organizational performance. *International Journal of Business Performance Management*. 2015. Vol. 16, No. 1. P. 1–19.

29 Chen J. et al. Measuring organizational effectiveness: A comprehensive framework. *Journal of Business Research*. 2019. Vol. 101. P. 234–245.

30 Drucker P.F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: HarperBusiness, 2015. 839 p.

31 Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2015. 336 p.

32 Parker S.K. et al. The role of proactivity in management and organizational performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2017. Vol. 4. P. 445–468.

33 Pfeffer J., Sutton R.I. The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action. *Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2016. 288 p.*

34 Robinson A. et al. Performance management systems and organizational outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 2020. Vol. 105, No. 5. P. 481–500.

35 Singh S. Strategic leadership and its impact on organizational performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2016. Vol. 23, No. 3. P. 223–236.

ДОДАТОК А

Проблемні моменти в управлінській діяльності ТОВ «СІНТ-Майстер»

Таблиця А.1 - Проблемні моменти в управлінській діяльності ТОВ «СІНТ-Майстер»

Складова діяльності	Проблеми
Фінансова	- спостерігається зростання заборгованості перед кредиторами; - частина активів підприємства не використовується на повну потужність; - власні фінансові ресурси не забезпечують достатнього покриття зобов'язань; - збитки минулих періодів становлять загрозу для стабільності підприємства; - виникають труднощі з погашенням боргів через несвоєчасне надходження коштів від дебіторів.
Маркетингова	- відсутня дієва маркетингова стратегія для виходу на нові ринки та залучення нових клієнтів; - недостатньо ефективні заходи з маркетингової комунікації та стимулювання збуту; - слабке формування позитивного іміджу компанії та низька лояльність клієнтів; - існує недосконаліть у процесах реалізації послуг та виконання робіт.
Виробничо-технологічна	- високий рівень витрачання матеріалів під час виконання виробничих процесів; - збільшуються витрати на виробництво робіт і надання послуг; - обмежене впровадження інновацій у процесі виконання робіт; - основні засоби використовуються нераціонально, що може бути пов'язано з їх технічною застарілістю.
Організаційно-структурна	- необхідна оптимізація внутрішньої системи обміну інформацією; - управлінський процес позбавлений сучасних підходів і методів.
Соціальна	- проблеми з утриманням персоналу через плинність кадрів; - система стимулювання працівників є слабко розвиненою та малоефективною; - нестача молодих спеціалістів і професіоналів високого рівня кваліфікації.
Екологічна	- упаковка продукції не відповідає сучасним екологічним вимогам; - скорочено обсяги фінансування заходів з охорони довкілля.

ДОДАТОК Б

Реалізація механізму забезпечення зростання ефективності управлінської діяльності в ТОВ «СІНТ-Майстер»



Рисунок Б.1 - Реалізація механізму забезпечення зростання ефективності управлінської діяльності в ТОВ «СІНТ-Майстер»

Бібліографічна довідка

Тема бакалаврської роботи:

Дослідження ефективності управлінської діяльності ТОВ «СІНТ-Майстер»

Обсяг пояснювальної записки __64_ аркушів.

Кількість рисунків _10_

Кількість таблиць _19_

Графічний матеріал (слайди, плакати) __6_ шт.

1 Структура доходу від реалізації ТОВ «СІНТ-Майстер» в 2022-2024 рр.

2 Стратегічне бачення ефективності управлінської діяльності ТОВ «СІНТ-Майстер»

3 Показники фінансової складової ефективності управлінської діяльності ТОВ «СІНТ-Майстер» протягом 2022-2024 років

4 Проблемні моменти в управлінській діяльності ТОВ «СІНТ-Майстер»

5 Реалізація механізму забезпечення зростання ефективності управлінської діяльності в ТОВ «СІНТ-Майстер»

6 Прогнозована зміна рівня ККО ТОВ «СІНТ-Майстер» в 2025 - 2027 рр.

Додатки _2_ шт. на 2 стор.

«_16_» червня 2025 р.