МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____20___ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

«СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПП «КРЕДО» М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконав: студент IV курсу, групи 41-м спеціальності 073 «Менеджмент»
ЗІВЕРТС Артур Вікторович
Керівник: к.е.н., доцент
ЗАГОРОДНЮК Оксана Вікторівна

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП…… 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ…….. 9

РОЗДІЛ 2.АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПП «КРЕДО»……. 25

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПП «КРЕДО»……..…… 49

ВИСНОВКИ…… 65

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..... 69

ДОДАТКИ…… 74

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки ефективність функціонування підприємств значною мірою залежить від рівня організації системи управління, здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, оперативно реагувати на ринкові виклики та формувати конкурентні переваги. Посилення конкуренції, нестабільність економічного середовища, цифрова трансформація бізнесу та зміна споживчих потреб обумовлюють необхідність удосконалення систем управління підприємствами, особливо у сфері легкої промисловості.

У сучасних умовах підприємства взуттєвої галузі функціонують під впливом значної кількості зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на ефективність їх діяльності. Особливого значення набувають питання підвищення продуктивності праці, оптимізації бізнес-процесів, цифровізації управління, розвитку маркетингової діяльності та забезпечення ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства.

ПП «КРЕДО» є підприємством легкої промисловості, основним видом діяльності якого є виробництво взуття. Проведений аналіз діяльності підприємства свідчить про наявність негативних тенденцій у сфері фінансово-економічної результативності, зокрема скорочення доходу, зниження рентабельності діяльності та погіршення окремих показників ефективності використання ресурсів. За таких умов особливої актуальності набуває необхідність удосконалення системи управління підприємством та розробки заходів щодо підвищення ефективності його діяльності.

Проблеми формування та розвитку систем управління підприємствами досліджували у своїх працях такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як І. Бланк, В. Василенко, Л. Лігоненко, О. Виноградова, М. Тимощук, Л. Фролова, А. Градов, О. Гапоненко та інші. Проте динамічні зміни економічного середовища та необхідність адаптації підприємств до сучасних ринкових умов обумовлюють потребу подальшого дослідження питань удосконалення системи управління підприємством.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методологічних основ системи управління підприємством, аналіз ефективності системи управління ПП «КРЕДО» та розробка практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:дослідити теоретичні основи формування системи управління підприємством; розглянути сутність та складові системи управління підприємством; провести організаційно-економічну характеристику ПП «КРЕДО»; проаналізувати фінансово-економічні показники діяльності підприємства; оцінити ефективність використання трудових, фінансових та виробничих ресурсів підприємства; провести SWOT-аналіз діяльності підприємства; дослідити особливості системи управління ПП «КРЕДО»; обґрунтувати напрями удосконалення системи управління підприємством; розробити рекомендації щодо цифровізації бізнес-процесів, підвищення продуктивності праці та активізації маркетингової діяльності підприємства.

Об’єктом дослідження є система управління ПП «КРЕДО».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та вдосконалення системи управління підприємством.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема методи аналізу і синтезу, системного підходу, порівняльного аналізу, економіко-статистичні методи, SWOT-аналіз, методи групування, графічного та табличного аналізу.

Інформаційну базу дослідження становили наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчо-нормативні акти України, статистичні матеріали, фінансова звітність ПП «КРЕДО», інформація офіційних інтернет-ресурсів та внутрішні матеріали підприємства.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема методи аналізу і синтезу, системного підходу, порівняльного аналізу, економіко-статистичні методи, горизонтальний та

вертикальний аналіз, SWOT-аналіз, графічний та табличний методи дослідження.

Запропоновані та обґрунтовані у третьому розділі напрями удосконалення системи управління ПП «КРЕДО», можуть бути використані на практиці вітчизняними підприємствами, які спеціалізуються на виробництві взуття.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Система управління підприємством є складною багаторівневою соціально-економічною категорією, яка відображає сукупність взаємопов’язаних елементів, методів, принципів, функцій та управлінських механізмів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування й стратегічного розвитку підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. Вона формує цілісну організаційну конструкцію, у межах якої здійснюється координація ресурсів, регулювання бізнес-процесів, прийняття управлінських рішень та забезпечення досягнення визначених цілей діяльності підприємства.

У сучасній економічній науці система управління підприємством розглядається не лише як сукупність управлінських органів або функціональних підрозділів, а як інтегрований механізм взаємодії економічних, організаційних, інформаційних, кадрових та технологічних компонентів управління. Її функціонування базується на постійному інформаційному обміні між суб’єктом та об’єктом управління, що забезпечує адаптацію підприємства до змін ринкового середовища, мінімізацію ризиків та підтримання конкурентоспроможності.

Сутність системи управління підприємством проявляється через реалізацію комплексу управлінських функцій, серед яких ключове значення мають планування, організація, мотивація, координація та контроль. Саме завдяки їх взаємозв’язку формується здатність підприємства забезпечувати ефективне використання ресурсного потенціалу, підтримувати стабільність господарської діяльності та досягати стратегічних орієнтирів розвитку.

Важливою характеристикою системи управління є її відкритість та адаптивність. Підприємство функціонує в умовах постійного впливу зовнішніх факторів – економічних, політичних, соціальних, технологічних та інституційних, що зумовлює необхідність гнучкого реагування на зміни

ринкової кон’юнктури. У зв’язку з цим сучасна система управління повинна забезпечувати не лише внутрішню координацію діяльності, а й формувати механізми стратегічної адаптації, інноваційного розвитку та антикризового реагування.

З позицій системного підходу підприємство доцільно розглядати як відкриту соціально-економічну систему, де всі структурні елементи перебувають у тісному взаємозв’язку та взаємозалежності. У такій системі ефективність управління визначається не окремими управлінськими рішеннями, а рівнем узгодженості функціонування всіх підсистем підприємства: виробничої, фінансової, кадрової, маркетингової, інформаційної та інноваційної. Саме тому система управління виступає інтегруючим фактором, який забезпечує цілісність підприємства та синхронізацію його бізнес-процесів.

Ключовою особливістю сучасної системи управління підприємством є її орієнтація на стратегічне управління та довгострокову результативність. У сучасних умовах господарювання ефективна система менеджменту повинна забезпечувати формування конкурентних переваг, підвищення рівня економічної безпеки, розвиток кадрового потенціалу та підтримання фінансової стійкості підприємства. Водночас зростає значення цифровізації управлінських процесів, автоматизації прийняття рішень та використання аналітичних технологій у системі менеджменту.

Таким чином, система управління підприємством являє собою інтегровану сукупність організаційних, економічних, інформаційних та соціальних елементів, об’єднаних спільною метою забезпечення ефективного функціонування і розвитку підприємства. Її якість безпосередньо визначає рівень конкурентоспроможності підприємства, здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та досягати стратегічних результатів у довгостроковій перспективі.У науковій літературі управління розглядається як цілеспрямований процес впливу суб’єкта управління на об’єкт із метою досягнення визначених стратегічних і тактичних цілей. Основою менеджменту

є забезпечення узгодженого функціонування всіх елементів підприємства шляхом планування, організації, мотивації та контролю діяльності. Водночас система управління виступає не лише інструментом координації процесів, а й механізмом адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

Систему управління підприємством доцільно трактувати як сукупність взаємопов'язаних принципів, методів, функцій та управлінських механізмів, спрямованих на забезпечення стабільного розвитку підприємства та досягнення визначених результатів діяльності. Вона охоплює процеси обробки інформації, прийняття управлінських рішень, організації бізнес-процесів, стимулювання персоналу та контролю ефективності функціонування підприємства.

У сучасних умовах господарювання система управління повинна характеризуватися високим рівнем адаптивності, гнучкості та здатністю швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Особливого значення набуває ефективна взаємодія між структурними елементами підприємства, що забезпечує безперервність управлінських процесів та підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Важливою складовою системи управління є організаційна структура підприємства, яка визначає розподіл функцій, повноважень і відповідальності між окремими підрозділами та працівниками. Організаційна структура забезпечує координацію діяльності, регламентує інформаційні потоки та формує основу для реалізації управлінських рішень. Її ефективність значною мірою залежить від чіткості взаємозв'язків між елементами системи та рівня узгодженості управлінських дій.

Формування ефективної системи управління базується на дотриманні комплексу принципів, серед яких доцільно виокремити ієрархічність, комплексність, економічність, оперативність, науковість, гнучкість та безперервність управління. Застосування зазначених принципів дозволяє забезпечити збалансованість управлінських процесів, раціональне використання ресурсів і підвищення результативності діяльності підприємства.

Ключовими функціями системи управління є планування, організація,

мотивація та контроль. Планування передбачає визначення цілей розвитку підприємства та формування шляхів їх досягнення. Організація спрямована на створення належних умов функціонування підприємства та координацію діяльності персоналу. Мотивація забезпечує формування зацікавленості працівників у досягненні результатів діяльності, а контроль дає можливість оцінити рівень реалізації поставлених завдань і своєчасно коригувати управлінські рішення.

Отже, система управління підприємством є складною багаторівневою категорією, яка об’єднує організаційні, економічні, інформаційні та соціальні елементи управління. Її ефективне функціонування створює передумови для забезпечення стійкого розвитку підприємства, підвищення ефективності діяльності та зміцнення ринкових позицій у довгостроковій перспективі.

Організаційна структура управління підприємством є однією з ключових характеристик системи менеджменту, оскільки визначає порядок розподілу повноважень, відповідальності та інформаційних потоків між структурними елементами підприємства. Вона формує основу координації діяльності персоналу, забезпечує ефективність прийняття управлінських рішень та впливає на швидкість адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

Структура управління охоплює функціональну та організаційну складові, систему організаційних взаємозв’язків, механізми взаємодії між рівнями управління, а також кадрову структуру підприємства. Функціональна структура відображає спеціалізацію управлінської діяльності за окремими функціями менеджменту (планування, маркетинг, фінанси, виробництво, персонал тощо). Організаційна структура визначає підпорядкованість структурних підрозділів і посадових осіб, встановлює вертикальні та горизонтальні зв’язки між ними.

Особливого значення набуває схема організаційних відносин, яка регламентує порядок комунікацій між працівниками та підрозділами, забезпечує узгодження інтересів і координацію бізнес-процесів. Водночас структура взаємодії вищих органів управління формує механізм стратегічного керівництва підприємством, визначає розподіл управлінських повноважень між

керівниками різних рівнів та забезпечує контроль за реалізацією управлінських рішень.

Таблиця 1.1

Основні складові структури управління підприємством

Складова структури управління	Характеристика	Основне призначення
Функціональна структура	Відображає розподіл управлінської діяльності за окремими функціями та напрямами роботи	Забезпечення спеціалізації управління та підвищення ефективності виконання функцій
Організаційна структура	Визначає систему підпорядкованості, рівні управління та взаємозв'язки між підрозділами	Координація діяльності структурних елементів підприємства
Схема організаційних відносин	Регламентує інформаційні, комунікаційні та управлінські зв'язки між працівниками і підрозділами	Забезпечення узгодженості управлінських процесів
Система взаємодії органів управління	Визначає механізми взаємодії між вищими, середніми та нижчими рівнями управління	Формування ефективного процесу прийняття та реалізації управлінських рішень
Структура персоналу	Характеризує кадровий склад підприємства за професійними, кваліфікаційними та функціональними ознаками	Раціональне використання трудового потенціалу підприємства
Інформаційна структура	Включає канали передачі та обробки інформації в системі управління	Забезпечення оперативності та достовірності управлінської інформації
Соціально-психологічна структура	Відображає систему міжособистісних взаємин, корпоративну культуру та мотиваційний клімат	Підвищення рівня взаємодії персоналу та ефективності командної роботи

Важливою складовою системи управління є структура персоналу, яка характеризує кількісний і якісний склад працівників, рівень їх професійної компетентності, кваліфікації та розподіл за функціональними напрямами діяльності. Раціонально сформована структура персоналу забезпечує ефективне використання трудового потенціалу підприємства та підвищує результативність управлінської діяльності.

Таким чином, структура управління підприємством є багатокомпонентною системою, яка поєднує організаційні, функціональні, кадрові та інформаційні елементи. Її ефективність визначає рівень координації діяльності підприємства, швидкість прийняття управлінських рішень та

здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Раціонально сформована структура управління сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, оптимізації бізнес-процесів та забезпеченню стратегічного розвитку організації.

Ефективність системи управління підприємством значною мірою залежить від рівня узгодженості її основних складових, оскільки саме вони формують організаційне, кадрове, інформаційне та технологічне підґрунтя управлінської діяльності. У сучасних умовах господарювання система управління повинна забезпечувати не лише координацію поточних процесів, а й здатність підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, підтримувати конкурентоспроможність та досягати стратегічних цілей розвитку.

Кожна складова системи управління виконує окрему функціональну роль та характеризується певними параметрами ефективності. Зокрема, управлінські кадри визначають якість прийняття рішень, методи управління формують механізми впливу на персонал і результати діяльності, структурно-функціональне забезпечення створює основу для координації бізнес-процесів, інформаційне забезпечення підтримує процеси аналізу та контролю, а техніка і технології управління забезпечують оперативність та автоматизацію управлінських процесів. Саме комплексна взаємодія зазначених елементів визначає результативність функціонування системи менеджменту підприємства. Складові системи управління підприємством проявляються через певні характеристики, табл. 1.2.

Отже, система управління підприємством є складною інтегрованою сукупністю взаємопов’язаних елементів, ефективність яких визначає результативність функціонування організації загалом. Високий рівень професійної підготовки управлінських кадрів, раціональне використання методів управління, оптимальна організаційна структура, якісне інформаційне забезпечення та сучасні управлінські технології формують основу для стабільного розвитку підприємства. Узгоджене функціонування всіх складових

системи управління сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, зміцненню конкурентних позицій підприємства та забезпеченню його довгострокової економічної стійкості.

Таблиця 1.2

Складові елементи системи управління підприємством та їх характеристика

Складові системи управління	Характеристика складових
Управлінські кадри	забезпеченість підприємства необхідною кількістю керівників; відповідність професійної компетентності працівників займаним посадам; наявність управлінських навичок і стратегічного мислення; здатність персоналу адаптуватися до змін зовнішнього середовища; ініціативність і творчий підхід до вирішення управлінських завдань; готовність приймати обґрунтовані рішення в умовах ризику.
Методи управління	відповідність методів управління стратегічним цілям підприємства; рівень впливу управлінських методів на мотивацію персоналу; здатність забезпечувати результативність діяльності підприємства; поєднання адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів управління; орієнтація на досягнення кінцевих результатів діяльності.
Структурно-функціональне забезпечення	раціональний розподіл функцій між структурними підрозділами; чіткість розмежування повноважень і відповідальності; збалансованість централізації та децентралізації управління; ефективність горизонтальних і вертикальних зв’язків; гнучкість організаційної структури підприємства.
Інформаційне забезпечення	повнота та достовірність інформаційних ресурсів; своєчасність отримання і передачі інформації; відповідність інформації потребам управління; оперативність інформаційного обміну між підрозділами; захищеність інформаційних потоків та даних підприємства.
Техніка і технологія управління	рівень забезпеченості сучасними технічними засобами управління; використання цифрових технологій та автоматизованих систем; наявність програмного забезпечення для підтримки управлінських процесів; рівень комп’ютеризації управлінської діяльності; технічне забезпечення процесів аналізу, контролю та комунікації.

Управління підприємством являє собою цілеспрямований процес координації та впорядкування діяльності окремих елементів організації з метою забезпечення ефективного функціонування та досягнення визначених стратегічних цілей. Особливість управлінської діяльності полягає в необхідності узгодження інтересів, дій та поведінки працівників, що обумовлює складність формування ефективної системи взаємодії в межах підприємства.

У процесі управління важливу роль відіграє категорія влади, яка виступає необхідною передумовою організації спільної діяльності персоналу. Влада в системі менеджменту характеризує здатність керівника впливати на поведінку працівників, спрямовувати їх діяльність та забезпечувати виконання поставлених завдань. Саме через механізми розподілу повноважень, відповідальності та функціональних обов'язків формується організаційна структура управління підприємством.

Організаційна структура управління є внутрішньою конструкцією системи менеджменту, яка визначає сукупність стійких взаємозв'язків між структурними елементами підприємства. Вона забезпечує впорядкованість управлінських процесів, координацію діяльності підрозділів та підтримання цілісності організації як єдиної соціально-економічної системи. Організаційна структура виступає основою формування рівнів і ланок управління, між якими розподіляються функції, повноваження та відповідальність.

Ланка управління розглядається як окремий елемент управлінської системи, наділений відповідними правами щодо реалізації управлінських функцій та відповідальністю за результати діяльності. У свою чергу, рівень управління являє собою сукупність управлінських ланок, об'єднаних спільним місцем в ієрархії підприємства. Раціональне формування рівнів і ланок управління сприяє підвищенню ефективності управлінського впливу та забезпечує належний рівень координації діяльності підприємства.

Ефективність організаційної структури значною мірою залежить від ступеня її відповідності особливостям функціонування підприємства. У процесі формування структури управління необхідно враховувати комплекс внутрішніх і зовнішніх чинників, які визначають специфіку організації управлінської діяльності. До ключових факторів впливу належать масштаби діяльності підприємства, виробнича спеціалізація, ринкова орієнтація, рівень диверсифікації продукції, концепція управління, кадровий потенціал, можливості автоматизації управлінських процесів та ефективність розподілу функцій між структурними підрозділами.

Важливе значення для функціонування системи управління мають організаційні зв’язки між її елементами. Залежно від характеру взаємодії виокремлюють лінійні, функціональні та міжфункціональні зв’язки. Лінійні зв’язки передбачають безпосереднє підпорядкування працівників керівникові та передачу управлінських рішень за вертикаллю управління. Функціональні зв’язки виникають між працівниками та керівниками різних функціональних напрямів без прямої адміністративної залежності. Міжфункціональні зв’язки забезпечують координацію діяльності між керівниками одного рівня управління та сприяють узгодженню управлінських рішень між структурними підрозділами.

Поєднання зазначених елементів і взаємозв’язків формує відповідний тип організаційної структури управління. Однією з найпоширеніших є лінійна структура управління, яка базується на принципі єдиноначальності. За такої структури кожен працівник підпорядковується лише одному керівникові, який здійснює планування, організацію, координацію та контроль його діяльності. Основними перевагами лінійної структури є простота побудови, чіткість управлінських взаємозв’язків, оперативність прийняття рішень та високий рівень персональної відповідальності керівників за результати роботи підлеглих.

Таким чином, вибір організаційної структури управління залежить від масштабів діяльності підприємства, специфіки виробництва, рівня диверсифікації, стратегічних цілей та умов зовнішнього середовища. У сучасних умовах найбільш ефективними вважаються гнучкі та адаптивні структури управління, які забезпечують оперативність прийняття рішень і здатність підприємства швидко реагувати на ринкові зміни.

Водночас для підприємств зі стабільними умовами діяльності доцільним може бути використання традиційних ієрархічних структур, що забезпечують високий рівень контролю та чіткість управлінських взаємозв’язків. Ефективність системи управління підприємством визначається не лише якістю організаційної структури чи рівнем ресурсного забезпечення, а насамперед

чіткістю визначення управлінських цілей, належною реалізацією функцій менеджменту та дотриманням базових принципів управління.

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки основних організаційних структур управління

Вид організаційної структури управління	Переваги	Недоліки
Лінійна	простота побудови системи управління; чіткість підпорядкування; оперативність прийняття рішень; високий рівень персональної відповідальності керівника; узгодженість управлінських дій	надмірне навантаження на керівника; обмежені можливості спеціалізації управління; низька гнучкість при розширенні діяльності; складність управління великими підприємствами
Функціональна	високий рівень професійної спеціалізації; підвищення якості управлінських рішень; ефективне використання компетенцій фахівців; можливість централізації окремих функцій	порушення принципу єдиноначальності; можливість дублювання функцій; ускладнення координації між підрозділами; зниження оперативності прийняття рішень
Лінійно-функціональна	поєднання переваг лінійного та функціонального управління; чіткий розподіл повноважень; підвищення ефективності контролю; залучення кваліфікованих спеціалістів до управління	складність координації між функціональними службами; ризик конфліктів між лінійними та функціональними керівниками; зростання бюрократизації управління
Дивізіональна	орієнтація на конкретні ринки, продукти або регіони; підвищення гнучкості управління; оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища; підвищення відповідальності керівників підрозділів	дублювання управлінських функцій; збільшення витрат на управління; складність координації між дивізіонами; ризик послаблення централізованого контролю
Матрична	висока адаптивність до змін; ефективне використання ресурсів; можливість реалізації складних проєктів; посилення міжфункціональної взаємодії	подвійне підпорядкування працівників; виникнення конфліктів повноважень; складність координації управлінських процесів; високі вимоги до професійної компетентності менеджерів
Проєктна	концентрація ресурсів на реалізації конкретного проєкту; гнучкість управління; чітка орієнтація на результат; скорочення термінів реалізації завдань	тимчасовий характер структури; можливе дублювання функцій; складність перерозподілу персоналу після завершення проєкту; високі витрати на координацію
Мережева	висока мобільність та адаптивність; можливість залучення зовнішніх ресурсів і партнерів; скорочення постійних витрат; концентрація на ключових компетенціях підприємства	залежність від зовнішніх партнерів; складність контролю діяльності; ризик втрати конфіденційної інформації; зниження стабільності управління
Органічна (адаптивна)	швидке реагування на зміни зовнішнього середовища; гнучкість управління; розвиток ініціативності працівників; сприятливий інноваційний клімат	недостатня чіткість розподілу повноважень; складність контролю; ризик зниження дисципліни

Саме ці складові формують методологічну основу функціонування підприємства та забезпечують узгодженість управлінських процесів у межах організації.

Таблиця 1.4

Цілі, функції та принципи управління підприємством

Складові системи управління	Зміст та характеристика
Цілі управління	забезпечення прибутковості та фінансової стійкості підприємства; підвищення конкурентоспроможності; ефективне використання ресурсів; забезпечення стабільного розвитку підприємства; зростання продуктивності праці; підвищення якості продукції та послуг; формування позитивного іміджу підприємства; забезпечення економічної безпеки та адаптації до змін зовнішнього середовища.
Функція планування	визначення стратегічних і поточних цілей діяльності підприємства; розробка планів та прогнозів розвитку; оцінка можливостей і ризиків; формування ресурсного забезпечення діяльності.
Функція організації	формування організаційної структури управління; розподіл повноважень і відповідальності; координація діяльності структурних підрозділів; створення умов для ефективного функціонування підприємства.
Функція мотивації	стимулювання працівників до досягнення цілей підприємства; формування системи матеріального та нематеріального заохочення; забезпечення професійного розвитку персоналу; підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату.
Функція контролю	оцінка результатів діяльності підприємства; порівняння фактичних показників із плановими; виявлення відхилень та причин їх виникнення; коригування управлінських рішень і процесів.
Принцип науковості	прийняття управлінських рішень на основі науково обґрунтованих методів, сучасних концепцій та аналітичних даних.
Принцип системності	розгляд підприємства як єдиної цілісної системи взаємопов’язаних елементів та процесів.
Принцип ієрархічності	чіткий розподіл рівнів управління, повноважень і відповідальності між керівниками та підрозділами.
Принцип гнучкості	здатність системи управління адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.
Принцип економічності	забезпечення максимальної результативності управління при мінімальних витратах ресурсів.
Принцип комплексності	урахування всіх факторів впливу на діяльність підприємства та взаємозв’язків між ними.
Принцип безперервності	постійне здійснення управлінських процесів та підтримання стабільності функціонування підприємства.

Цілі управління визначають стратегічні та поточні орієнтири розвитку підприємства, функції управління відображають основні напрями управлінської

діяльності, а принципи управління формують правила та підходи до організації управлінського процесу. Комплексне поєднання зазначених елементів забезпечує стабільність функціонування підприємства, ефективність використання ресурсів та досягнення конкурентних переваг.Отже, цілі, функції та принципи управління формують концептуальну основу системи менеджменту підприємства. Чітке визначення цілей дозволяє забезпечити стратегічну орієнтацію діяльності підприємства, реалізація функцій управління створює умови для ефективної координації управлінських процесів, а дотримання принципів управління забезпечує раціональність та узгодженість управлінських рішень. У сучасних умовах господарювання особливого значення набувають принципи гнучкості, системності та науковості, оскільки саме вони забезпечують адаптивність підприємства до нестабільного зовнішнього середовища та сприяють формуванню його довгострокових конкурентних переваг.

Система управління підприємством є складним інтегрованим утворенням, що поєднує сукупність взаємопов’язаних елементів, які забезпечують координацію діяльності підприємства, прийняття управлінських рішень та досягнення стратегічних цілей розвитку. Її ефективність визначається рівнем узгодженості структурних складових, які формують організаційне, кадрове, інформаційне та технологічне підґрунтя управлінської діяльності.

У сучасних умовах господарювання система управління повинна забезпечувати не лише організацію поточних процесів, а й формування механізмів адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Саме тому важливого значення набуває дослідження основних елементів та складових системи управління, які визначають результативність функціонування підприємства та його конкурентоспроможність.

Отже, система управління підприємством являє собою комплекс взаємопов’язаних елементів, які забезпечують цілісність управлінського процесу та ефективність функціонування підприємства. Узгоджена взаємодія суб’єкта й об’єкта управління, раціональна організаційна структура, ефективна

система комунікацій, сучасне інформаційне та технологічне забезпечення формують основу результативного менеджменту.

Таблиця 1.5

Основні елементи та складові системи управління підприємством

Елементи та складові системи управління	Характеристика
Суб'єкт управління	керівники та управлінський персонал, які здійснюють управлінський вплив, приймають рішення та координують діяльність підприємства.
Об'єкт управління	виробничі, фінансові, кадрові, маркетингові та інші процеси підприємства, на які спрямовується управлінський вплив.
Організаційна структура управління	система взаємозв'язків між рівнями та ланками управління, що визначає розподіл повноважень, відповідальності та функцій між підрозділами підприємства.
Функції управління	основні напрями управлінської діяльності, зокрема планування, організація, мотивація, координація та контроль.
Методи управління	способи та інструменти впливу на персонал і виробничі процеси, що включають адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи.
Інформаційне забезпечення	система збору, обробки, передачі та використання інформації для прийняття управлінських рішень.
Кадрове забезпечення	персонал підприємства, його професійний рівень, компетентність, мотивація та здатність до адаптації в умовах змін.
Технічне та технологічне забезпечення	сукупність технічних засобів, інформаційних технологій та програмного забезпечення, які використовуються в управлінській діяльності.
Система комунікацій	механізми обміну інформацією між структурними підрозділами та працівниками підприємства для забезпечення узгодженості діяльності.
Система контролю	сукупність заходів і процедур, спрямованих на оцінку результативності діяльності підприємства та коригування управлінських рішень.
Організаційна культура	система цінностей, норм поведінки та корпоративних принципів, які визначають характер внутрішньої взаємодії в колективі.
Зовнішнє середовище управління	економічні, політичні, соціальні, технологічні та ринкові фактори, які впливають на функціонування підприємства та потребують адаптації системи управління.

У сучасних умовах особливого значення набувають кадровий потенціал, цифровізація управлінських процесів та здатність системи управління адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність і стійкість розвитку підприємства.

У сучасних умовах господарювання система управління підприємством виступає ключовим фактором забезпечення ефективності функціонування організації, її конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Саме від якості управлінських рішень, рівня координації бізнес-процесів та здатності системи управління адаптуватися до змін зовнішнього середовища залежить результативність діяльності підприємства.

Таблиця 1.5

Роль системи управління у забезпеченні ефективності діяльності підприємства

Напрями впливу системи управління	Характеристика впливу на ефективність діяльності підприємства
Забезпечення стратегічного розвитку	формування довгострокових цілей діяльності підприємства; визначення перспектив розвитку; забезпечення адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.
Координація діяльності структурних підрозділів	узгодження функцій та завдань між підрозділами; забезпечення безперервності бізнес-процесів; підвищення рівня організаційної взаємодії.
Раціональне використання ресурсів	оптимізація використання трудових, фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів; зниження непродуктивних витрат; підвищення економічної результативності діяльності.
Підвищення продуктивності праці	удосконалення організації праці; мотивація персоналу; забезпечення професійного розвитку працівників; підвищення ефективності виконання управлінських і виробничих функцій.
Забезпечення фінансової стійкості	контроль фінансових результатів; підвищення прибутковості діяльності; підтримання платоспроможності та ліквідності підприємства.
Формування конкурентних переваг	підвищення якості продукції та послуг; удосконалення управлінських процесів; впровадження інноваційних підходів до управління та виробництва.
Інформаційне забезпечення управління	забезпечення своєчасного отримання достовірної інформації; підтримка процесу прийняття управлінських рішень; підвищення оперативності управління.
Контроль та оцінка результатів діяльності	здійснення моніторингу виконання поставлених цілей; виявлення відхилень у діяльності; розробка коригувальних управлінських заходів.
Забезпечення економічної безпеки	мінімізація ризиків діяльності; забезпечення стабільності функціонування підприємства; підвищення рівня адаптивності до кризових явищ.
Розвиток організаційної культури	формування ефективної системи внутрішніх комунікацій; підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату; підвищення лояльності персоналу.

Система управління забезпечує узгодження діяльності всіх структурних елементів підприємства, сприяє раціональному використанню ресурсів, підвищенню продуктивності праці та формуванню умов для досягнення стратегічних цілей. Крім того, ефективна система менеджменту створює передумови для стабілізації фінансового стану підприємства, підвищення рівня економічної безпеки та формування довгострокових конкурентних переваг.

Отже, система управління підприємством є визначальним чинником забезпечення ефективності його діяльності, оскільки саме вона формує механізми координації ресурсів, організації бізнес-процесів та прийняття управлінських рішень. Ефективна система менеджменту забезпечує підвищення продуктивності праці, фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства, а також створює передумови для його стабільного розвитку в довгостроковій перспективі. В умовах динамічного ринкового середовища особливого значення набувають адаптивність системи управління, цифровізація управлінських процесів та здатність підприємства оперативно реагувати на зовнішні виклики і ризики.

Удосконалення системи управління підприємством є стратегічно важливим напрямом розвитку сучасних суб’єктів господарювання, що передбачає безперервне вдосконалення організаційних структур, управлінських процесів та механізмів прийняття рішень з метою підвищення ефективності діяльності, конкурентоспроможності та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах господарювання модернізація системи управління виступає необхідною передумовою забезпечення стійкого функціонування підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

Процес удосконалення системи управління охоплює комплекс змін, спрямованих на оптимізацію управлінської підсистеми, підвищення якості координації бізнес-процесів та ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Важливим аспектом є забезпечення взаємозв’язку між суб’єктом та об’єктом управління, що дозволяє підвищити

результативність управлінського впливу на виробничі, фінансові, кадрові та інформаційні процеси.

Одним із ключових напрямів удосконалення системи управління є оптимізація функцій менеджменту. Вона передбачає підвищення ефективності процесів планування, організації, мотивації та контролю, а також удосконалення методів управлінського впливу на персонал. Особливого значення набуває формування сучасної системи мотивації, яка поєднує економічні, соціальні та психологічні інструменти стимулювання працівників.

Важливу роль у підвищенні ефективності управління відіграє реструктуризація організаційної системи підприємства. Вона може здійснюватися на організаційному, адміністративному та технічному рівнях і спрямована на скорочення управлінських ланок, прискорення інформаційних потоків, підвищення оперативності прийняття рішень та забезпечення більшої гнучкості управлінської структури.

Суттєвий вплив на розвиток системи управління має цифровізація управлінських процесів та впровадження сучасних інформаційних технологій. Автоматизація управлінської діяльності сприяє підвищенню точності аналізу, швидкості обробки інформації та якості прийняття управлінських рішень. Використання цифрових платформ, аналітичних систем та програмного забезпечення дозволяє підприємствам ефективніше реагувати на зміни ринкового середовища та мінімізувати ризики діяльності.

Окремого значення набуває удосконалення системи управління персоналом, оскільки саме людський капітал є основою формування конкурентних переваг підприємства. Розвиток кадрового потенціалу, підвищення професійної компетентності працівників, формування сприятливого соціально-психологічного клімату та впровадження сучасних HR-технологій забезпечують підвищення продуктивності праці та ефективності функціонування підприємства загалом.

Удосконалення системи управління доцільно здійснювати на основі системного підходу, який передбачає розгляд підприємства як цілісної

соціально-економічної системи. У межах такого підходу зміни окремих елементів системи управління повинні супроводжуватися відповідним коригуванням інших складових для забезпечення узгодженості управлінських процесів та підтримання стабільності функціонування підприємства.

Таким чином, комплексне вдосконалення системи управління створює передумови для формування ефективного механізму адаптації підприємства до сучасних економічних викликів, підвищення результативності діяльності та забезпечення довгострокового розвитку підприємства в умовах динамічного конкурентного середовища.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ПП «КРЕДО»

Приватне підприємство «КРЕДО», Хмельницька обл., місто Хмельницькийє є суб'єктом господарювання приватної форми власності, що функціонує у сфері виробництва взуття та здійснює діяльність відповідно до чинного законодавства України. Підприємство зареєстроване 16 січня 2001 року та має значний досвід роботи на ринку легкої промисловості України.

Основним видом економічної діяльності підприємства є виробництво взуття (КВЕД 15.20), що свідчить про спеціалізацію підприємства на виготовленні продукції легкої промисловості. Крім основного напряму діяльності, підприємство здійснює низку супутніх видів господарської діяльності, зокрема: оптову та роздрібну торгівлю одягом і взуттям, дистанційну торгівлю через мережу Інтернет, діяльність у сфері транспорту, операції з нерухомим майном та виробництво пластмас у первинних формах. Наявність диверсифікованих напрямів діяльності формує додаткові можливості для підвищення фінансової стійкості підприємства та розширення ринків збуту.

Підприємство розташоване за адресою: 29000, Україна, Хмельницька область, м. Хмельницький, проспект Миру, будинок 69. Вигідне територіальне розташування у регіональному центрі створює сприятливі умови для логістичного забезпечення, постачання сировини та реалізації готової продукції.

Код ЄДРПОУ підприємства – 31269731. Розмір статутного капіталу становить 6 870 008 грн, що свідчить про достатній рівень фінансового забезпечення для здійснення виробничої діяльності та розвитку підприємства.

Керівництво підприємством здійснює Комаринський Анатолій Іванович, який обіймає посаду директора та представляє інтереси підприємства у зовнішньому середовищі. Організаційно-управлінська структура ПП «КРЕДО» сформована відповідно до специфіки виробничої діяльності та передбачає централізоване управління основними бізнес-процесами.

Структура власності підприємства характеризується концентрацією капіталу між трьома засновниками. Найбільшу частку статутного капіталу має Комаринський Олександр Анатолійович – 39,99%. Частки Комаринського Анатолія Івановича та Кривенди Лариси Анатоліївни становлять по 30%. Усі зазначені особи є кінцевими бенефіціарними власниками підприємства. Така структура власності сприяє стабільності управління та оперативності прийняття стратегічних рішень.

Організаційна діяльність ПП «КРЕДО» орієнтована на забезпечення безперервного виробничого процесу, підтримання конкурентоспроможності продукції та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Важливими перевагами підприємства є багаторічний досвід роботи, диверсифікація видів діяльності, наявність власної системи збуту та можливість здійснення онлайн-торгівлі.

Водночас функціонування підприємства у сучасних умовах супроводжується низкою викликів, зокрема високим рівнем конкуренції у сфері виробництва взуття, залежністю від вартості сировини та енергоресурсів, а також необхідністю постійного оновлення асортименту продукції відповідно до змін споживчих потреб.

Загалом ПП «КРЕДО» є стабільним виробничим підприємством легкої промисловості, яке має сформовану організаційну структуру, достатній ресурсний потенціал та перспективи подальшого розвитку в умовах сучасного конкурентного середовища.

В умовах високої конкуренції на ринку легкої промисловості та нестабільності зовнішнього економічного середовища важливого значення набуває стратегічна оцінка внутрішнього потенціалу підприємства та факторів зовнішнього впливу. Одним із найбільш ефективних інструментів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, який дозволяє комплексно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості та загрози його розвитку.

Проведення SWOT-аналізу ПП «КРЕДО» дає можливість виявити ключові конкурентні переваги підприємства у сфері виробництва взуття,

оцінити наявні проблеми функціонування та сформувати стратегічні орієнтири подальшого розвитку в умовах динамічних змін ринкового середовища.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ПП «КРЕДО»

Внутрішнє середовище	**Сильні сторони (S)**	**Слабкі сторони (W)**
	Багаторічний досвід роботи на ринку взуттєвої продукції	Висока залежність від вартості сировини та матеріалів
	Наявність сформованої виробничої бази	Значна конкуренція з боку імпортної продукції
	Диверсифікація видів діяльності	Обмежені можливості масштабного оновлення обладнання
	Наявність онлайн-каналів реалізації продукції	Ризик зниження купівельної спроможності населення
	Досвід управлінської команди	Недостатній рівень автоматизації окремих бізнес-процесів
	Вигідне географічне розташування	Залежність від кадрового забезпечення виробництва
	Стабільна структура власності підприємства	Висока енергоємність виробничих процесів
Зовнішнє середовище	**Можливості (O)**	**Загрози (T)**
	Розширення онлайн-продажів та електронної комерції	Посилення інфляційних процесів в економіці
	Освоєння нових сегментів ринку взуття	Зростання вартості енергоресурсів
	Підвищення попиту на продукцію українських виробників	Валютні коливання та нестабільність фінансового ринку
	Модернізація виробництва та автоматизація процесів	Зниження платоспроможності споживачів
	Розвиток партнерських відносин із торговельними мережами	Логістичні ризики та ускладнення постачання
	Вихід на міжнародні ринки збуту	Дефіцит кваліфікованих кадрів
	Використання цифрового маркетингу для просування продукції	Високий рівень конкуренції на ринку взуття

Результати SWOT-аналізу свідчать, що ПП «КРЕДО» має достатній потенціал для стабільного функціонування та подальшого розвитку на ринку взуттєвої продукції. До ключових конкурентних переваг підприємства належать багаторічний досвід роботи, диверсифікація напрямів діяльності, сформована

виробнича база та наявність онлайн-каналів збуту, що дозволяє адаптуватися до сучасних тенденцій цифровізації торгівлі.

Водночас діяльність підприємства супроводжується низкою внутрішніх обмежень, серед яких найбільш суттєвими є залежність від вартості сировини та енергоресурсів, недостатній рівень автоматизації окремих процесів і висока конкуренція у галузі. Це зумовлює необхідність модернізації виробничої системи та впровадження сучасних управлінських підходів.

Аналіз зовнішнього середовища показав наявність перспективних можливостей для розвитку підприємства, зокрема через розширення онлайн-торгівлі, вихід на нові ринки збуту, розвиток цифрового маркетингу та зростання попиту на продукцію українського виробництва. Реалізація зазначених можливостей може сприяти підвищенню конкурентоспроможності та зміцненню ринкових позицій ПП «КРЕДО».

Разом із тим підприємству необхідно враховувати значний вплив зовнішніх загроз, пов’язаних із макроекономічною нестабільністю, інфляційними процесами, зростанням виробничих витрат та дефіцитом кваліфікованих працівників. У зв’язку з цим стратегічний розвиток ПП «КРЕДО» доцільно орієнтувати на підвищення ефективності використання ресурсів, цифровізацію бізнес-процесів, оптимізацію витрат та формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Товарна структура експорту підприємства є важливим елементом оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності та конкурентоспроможності продукції на міжнародному ринку. Для ПП «КРЕДО», основним видом діяльності якого є виробництво взуття, експортна діяльність формує додаткові можливості для диверсифікації ринків збуту, зниження залежності від внутрішнього попиту та підвищення фінансової стійкості підприємства.

Упродовж 2023–2025 рр. основу товарної структури експорту ПП «КРЕДО» становила взуттєва продукція різних асортиментних груп. Найбільшу частку в експорті займало повсякденне шкіряне взуття, що пояснюється стабільним попитом на якісну продукцію українського виробництва та

конкурентними ціновими характеристиками підприємства.

Крім основної продукції, підприємство здійснювало експорт супутніх товарів, зокрема окремих видів аксесуарів і комплектуючих для взуттєвого виробництва. Частка такої продукції залишалася меншою, однак сприяла розширенню асортименту та зміцненню співпраці із зовнішніми контрагентами.

У 2023 році товарна структура експорту характеризувалася відносною стабільністю та орієнтацією на традиційні ринки збуту. Основну частку експортних поставок формувало класичне чоловіче та жіноче взуття середнього цінового сегмента. Водночас підприємство поступово збільшувало частку продукції з покращеними дизайнерськими та технологічними характеристиками.

У 2024 році спостерігалася певна диверсифікація товарної структури експорту. Підприємство активізувало виробництво продукції, адаптованої до сучасних ринкових тенденцій, зокрема більш функціонального та повсякденного взуття. Також посилилась роль онлайн-каналів реалізації продукції, що сприяло розширенню географії поставок.

У 2025 році структура експорту зазнала впливу складних макроекономічних умов, зростання логістичних витрат та зниження купівельної спроможності окремих зовнішніх ринків. У зв’язку з цим підприємство було змушене переорієнтовуватися на більш рентабельні товарні позиції та оптимізувати асортимент продукції. Частка продукції масового сегмента скоротилася, тоді як більша увага приділялася товарам із вищою доданою вартістю.

Таблиця 2.2

Товарна структура експорту ПП «КРЕДО» за 2023–2025 рр., %

Товарні групи	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Повсякденне шкіряне взуття	48%	44%	39%
Чоловіче взуття	18%	19%	20%
Жіноче взуття	22%	24%	27%
Повсякденне та функціональне взуття	6%	8%	10%
Аксесуари та комплектуючі для взуття	4%	3%	2%
Інші товарні позиції	2%	2%	2%
Разом	100%	100%	100%

Загалом товарна структура експорту ПП «КРЕДО», табл. 2.2 у 2023–2025 рр. характеризувалася домінуванням взуттєвої продукції, поступовою адаптацією до змін зовнішнього середовища та прагненням підприємства забезпечити стабільність зовнішньоекономічної діяльності в умовах високої ринкової конкуренції. Основними напрямами подальшого вдосконалення експортної політики підприємства є розширення асортименту продукції, підвищення її інноваційності та активізація просування на міжнародних ринках.

Товарну структуру ПП «КРЕДО» відображено на рис. 2.1.

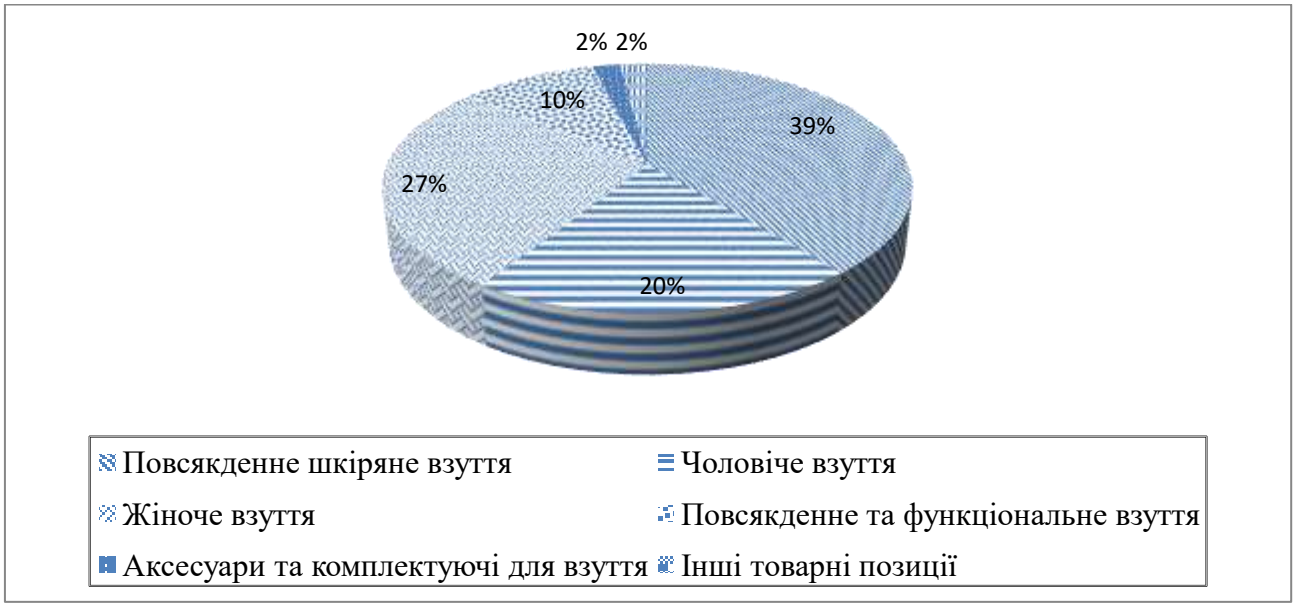


Рис. 2.1. Товарна структура ПП «КРЕДО» у 2025 р.

Для оцінки ефективності функціонування ПП «КРЕДО», визначення тенденцій його фінансово-господарського розвитку та рівня використання ресурсного потенціалу доцільно провести аналіз основних економічних показників діяльності підприємства за 2023–2025 рр. Дослідження динаміки доходу, прибутковості, рентабельності, активів, зобов’язань та показників ефективності використання трудових ресурсів дозволяє комплексно оцінити фінансовий стан підприємства та виявити ключові тенденції його розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності ПП «КРЕДО» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025
Дохід, тис. грн	24495000	21674000	17910000
Темп зміни доходу, %	+56,96	-11,52	-17,37
Чистий прибуток, тис. грн	946000	1096000	265000
Рентабельність, %	3,86	5,06	1,48
Активи, тис. грн	17515000	19740000	20381000
Зобов’язання, тис. грн	2656000	3785000	4161000
Середня заробітна плата до оподаткування, грн	6672	7806	6558
Кількість працівників, осіб	47	51	50
Дохід на одного працівника, тис. грн	521170	424980	358200

Проведений аналіз свідчить про неоднозначну динаміку розвитку ПП «КРЕДО» упродовж 2023–2025 рр. Найбільш суттєві зміни спостерігаються у показниках доходу, прибутковості та ефективності використання трудових ресурсів.

У 2023 році підприємство забезпечило дохід у розмірі 24,495 млн , що стало найвищим значенням за досліджуваний період. Однак уже у 2024 році обсяг доходу скоротився на 11,52% і становив 21,674 млн . Негативна тенденція поглибилася у 2025 році, коли дохід зменшився ще на 17,37% – до 17,910 млн . Така динаміка може бути пов’язана зі зниженням платоспроможного попиту населення, посиленням конкурентного тиску на ринку взуттєвої продукції, ускладненням логістичних процесів та загальною економічною нестабільністю.

Незважаючи на скорочення доходу у 2024 році, підприємству вдалося збільшити чистий прибуток із 946 тис. до 1,096 млн . Це свідчить про відносно ефективну політику контролю витрат та оптимізацію окремих виробничих процесів. Водночас у 2025 році чистий прибуток різко скоротився до 265 тис. , тобто більш ніж у чотири рази порівняно з попереднім роком. Така ситуація свідчить про суттєве погіршення фінансових результатів діяльності підприємства та зниження ефективності господарювання.

Аналогічна тенденція простежується і за показником рентабельності. Якщо у 2024 році рентабельність досягла максимального значення – 5,06%, то у

2025 році вона скоротилася до 1,48%. Це вказує на суттєве зниження рівня прибутковості реалізації продукції та зростання впливу витрат на фінансові результати підприємства.

Водночас позитивною тенденцією є зростання вартості активів підприємства. Упродовж досліджуваного періоду активи збільшилися з 17,515 млн у 2023 році до 20,381 млн у 2025 році. Це може свідчити про розширення ресурсної бази підприємства, оновлення окремих елементів матеріально-технічного забезпечення або накопичення оборотних активів.

Разом із цим спостерігається поступове збільшення зобов'язань підприємства: з 2,656 млн у 2023 році до 4,161 млн у 2025 році. Зростання боргового навантаження за умов скорочення прибутковості може негативно впливати на фінансову стійкість підприємства та підвищувати ризики втрати платоспроможності у перспективі.

Аналіз показників використання трудових ресурсів свідчить про відносну стабільність кадрового складу підприємства. Кількість працівників упродовж 2023–2025 рр. коливалася в межах 47–51 особи, що вказує на збереження виробничого потенціалу та кадрової стабільності.

Середня заробітна плата у 2024 році зросла до 7 806 , однак у 2025 році скоротилася до 6 558 . Це може свідчити про необхідність оптимізації витрат на персонал у відповідь на погіршення фінансових результатів діяльності підприємства.

Негативною тенденцією є також постійне зниження доходу на одного працівника. Якщо у 2023 році цей показник становив 521 170 , то у 2025 році він скоротився до 358 200 . Це свідчить про зниження продуктивності праці та ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Отже, результати аналізу основних економічних показників діяльності ПП «КРЕДО» свідчать про погіршення фінансово-економічного стану підприємства у 2025 році. Незважаючи на зростання активів та збереження кадрового потенціалу, підприємство зіткнулося зі скороченням доходів, різким

зниженням прибутковості та падінням ефективності використання трудових ресурсів.

У таких умовах стратегічними напрямами підвищення ефективності діяльності ПП «КРЕДО» мають стати оптимізація виробничих витрат, модернізація виробничих процесів, активізація маркетингової діяльності, розширення каналів збуту та підвищення продуктивності праці. Особливого значення набуває адаптація підприємства до сучасних ринкових умов шляхом розвитку онлайн-продажів, оновлення асортименту продукції та впровадження сучасних управлінських технологій.

Таблиця 2.4

Показники ефективності використання трудових ресурсів ПП «КРЕДО» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	47	51	50	+3
Дохід, тис. грн	24495000	21674000	17910000	-6585000
Чистий прибуток, тис. грн	946000	1096000	265000	-681000
Фонд оплати праці за рік, тис. грн	3763008	4779672	3934800	+171792
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	6672	7806	6558	-114
Дохід на одного працівника, тис. грн	521170	424980	358200	-162970
Чистий прибуток на одного працівника, тис. грн	20128	21490	5300	-14828
Частка фонду оплати праці у доході, %	15,36	22,05	21,97	+6,61 в.п.
Рентабельність трудових ресурсів, %	25,14	22,93	6,73	-18,41 в.п.

Проведений аналіз показників ефективності використання трудових ресурсів ПП «КРЕДО» за 2023–2025 рр. свідчить про зниження результативності використання персоналу підприємства в умовах скорочення обсягів діяльності та погіршення фінансових результатів. Незважаючи на відносну стабільність середньооблікової чисельності працівників, дохід на одного працівника упродовж досліджуваного періоду зменшився на 162 970 тис.грн, або майже на 31,3%. Це свідчить про зниження продуктивності праці та скорочення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства.

Особливо негативною є динаміка чистого прибутку на одного працівника. Якщо у 2023 році цей показник становив 20 128 тис.грн, то у 2025 році він скоротився до 5 300 тис.грн, що вказує на суттєве погіршення економічної віддачі від використання трудових ресурсів.

Водночас фонд оплати праці у 2025 році перевищував рівень 2023 року на 171 792 тис.грн, незважаючи на зменшення доходів підприємства. У результаті частка витрат на оплату праці у структурі доходу зросла з 15,36% до 21,97%, що свідчить про підвищення навантаження витрат на персонал на фінансові результати підприємства.

Рентабельність трудових ресурсів також демонструє негативну тенденцію: у 2025 році вона скоротилася до 6,73%, що майже у чотири рази менше порівняно з 2023 роком. Це підтверджує необхідність підвищення ефективності організації праці, оптимізації виробничих процесів та впровадження сучасних підходів до управління персоналом.

Загалом результати аналізу свідчать про необхідність посилення системи мотивації персоналу, підвищення продуктивності праці, удосконалення організації трудових процесів та забезпечення більш ефективного використання кадрового потенціалу ПП «КРЕДО».

Для оцінки рівня ефективності використання матеріально-технічної бази підприємства важливе значення має аналіз основних виробничих фондів. Ефективність використання основних засобів безпосередньо впливає на обсяги виробництва, продуктивність праці, собівартість продукції та фінансові результати діяльності підприємства.

Аналіз показників ефективності використання основних виробничих фондів ПП «КРЕДО» за 2023–2025 рр. дозволяє оцінити рівень фондовіддачі, фондомісткості, рентабельності основних засобів та визначити тенденції зміни ефективності використання виробничого потенціалу підприємства.

Таблиця 2.5

Показники ефективності використання основних виробничих фондів ПП «КРЕДО» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023
Середньорічна вартість активів, тис. грн	17515000	19740000	20381000	+2866000
Дохід, тис. грн	24495000	21674000	17910000	-6585000
Чистий прибуток, тис. грн	946000	1096000	265000	-681000
Фондовіддача	1,40	1,10	0,88	-0,52
Фондомісткість	0,72	0,91	1,14	+0,42
Рентабельність основних виробничих фондів, %	5,40	5,55	1,30	-4,10 в.п.
Коефіцієнт оборотності активів	1,40	1,10	0,88	-0,52

Результати аналізу свідчать про погіршення ефективності використання основних виробничих фондів ПП «КРЕДО» упродовж 2023–2025 рр. Незважаючи на поступове зростання вартості активів підприємства, ефективність їх використання має негативну тенденцію.

Фондовіддача у 2023 році становила 1,40 тис.грн, тобто на кожну гривню вкладених у виробничі фонди ресурсів підприємство отримувало 1,40 тис.грн доходу. У 2025 році цей показник скоротився до 0,88 тис.грн, що свідчить про зниження ефективності використання матеріально-технічної бази підприємства.

Одночасно спостерігається зростання фондомісткості продукції з 0,72 тис.грн до 1,14 тис.грн. Це означає, що для отримання 1 тис.грн доходу підприємству у 2025 році необхідно було залучати значно більший обсяг активів порівняно з 2023 роком. Така тенденція є негативною та свідчить про зниження ефективності використання ресурсного потенціалу.

Рентабельність основних виробничих фондів у 2024 році залишалася відносно стабільною та становила 5,55%, однак у 2025 році скоротилася до 1,30%. Це свідчить про суттєве зниження прибутковості використання активів підприємства та погіршення фінансових результатів господарської діяльності.

Коефіцієнт оборотності активів також демонструє негативну динаміку – з 1,40 у 2023 році до 0,88 у 2025 році, що вказує на уповільнення обороту ресурсів підприємства та зниження ділової активності.

Загалом результати аналізу свідчать про необхідність підвищення ефективності використання основних виробничих фондів ПП «КРЕДО» шляхом модернізації обладнання, оптимізації виробничих процесів, підвищення рівня завантаження виробничих потужностей та впровадження сучасних технологій управління виробництвом.

Для оцінки фінансової стійкості, рівня ділової активності та результативності управління фінансовими ресурсами підприємства доцільно провести аналіз показників ефективності їх використання. Дослідження динаміки прибутковості, фінансової незалежності, ліквідності та оборотності ресурсів дозволяє визначити рівень фінансової стабільності підприємства та оцінити ефективність формування і використання капіталу.

Аналіз показників ефективності використання фінансових ресурсів ПП «КРЕДО» за 2023–2025 рр. дає можливість виявити тенденції зміни фінансового стану підприємства, рівень його платоспроможності та ефективність управління активами і зобов’язаннями.

Проведений аналіз показників ефективності використання фінансових ресурсів ПП «КРЕДО» свідчить про поступове погіршення фінансових результатів діяльності підприємства у 2025 році, незважаючи на збереження достатньо високого рівня фінансової стійкості.

Позитивною тенденцією є зростання вартості власного капіталу підприємства з 14,859 млн тис.грн у 2023 році до 16,220 млн тис.грн у 2025 році, що свідчить про накопичення власних фінансових ресурсів та збереження фінансової бази підприємства. Водночас спостерігається і зростання зобов’язань – на 1,505 млн тис.грн за досліджуваний період, що підвищує рівень фінансового навантаження.

Коефіцієнт автономії упродовж 2023–2025 рр. залишався на достатньо високому рівні – 0,80–0,85, що свідчить про переважне фінансування діяльності

підприємства за рахунок власного капіталу. Це характеризує ПП «КРЕДО» як фінансово незалежне підприємство з відносно низьким рівнем зовнішньої залежності.

Таблиця 2.6

Показники ефективності використання фінансових ресурсів ПП «КРЕДО» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023
Активи, тис. грн	17515000	19740000	20381000	+2866000
Зобов'язання, тис. грн	2656000	3785000	4161000	+1505000
Власний капітал, тис. грн	14859000	15955000	16220000	+1361000
Дохід, тис. грн	24495000	21674000	17910000	-6585000
Чистий прибуток, тис. грн	946000	1096000	265000	-681000
Коефіцієнт автономії	0,85	0,81	0,80	-0,05
Коефіцієнт фінансової залежності	0,15	0,19	0,20	+0,05
Рентабельність активів (ROA), %	5,40	5,55	1,30	-4,10 в.п.
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	6,37	6,87	1,63	-4,74 в.п.
Коефіцієнт фінансового ризику	0,18	0,24	0,26	+0,08
Оборотність активів, разів	1,40	1,10	0,88	-0,52

Однак коефіцієнт фінансової залежності та коефіцієнт фінансового ризику мають тенденцію до зростання. Це свідчить про поступове збільшення ролі позикових коштів у структурі фінансування діяльності підприємства та підвищення ризиків фінансової нестабільності у майбутньому.

Суттєво негативною є динаміка показників рентабельності. Рентабельність активів у 2025 році скоротилася до 1,30%, а рентабельність власного капіталу – до 1,63%, що свідчить про різке зниження ефективності використання фінансових ресурсів підприємства та погіршення здатності генерувати прибуток.

Крім того, спостерігається зниження оборотності активів з 1,40 до 0,88 разів, що вказує на уповільнення ділової активності підприємства та зменшення ефективності використання наявних ресурсів у процесі господарської діяльності.

Отже, результати аналізу свідчать, що ПП «КРЕДО» зберігає достатній рівень фінансової стійкості та незалежності, однак у 2025 році підприємство

зіткнулося зі зниженням прибутковості та ефективності використання фінансових ресурсів. У таких умовах підприємству доцільно зосередити увагу на оптимізації витрат, підвищенні оборотності активів, удосконаленні системи фінансового планування та активізації заходів щодо підвищення прибутковості діяльно Система управління підприємством є ключовим елементом забезпечення ефективності господарської діяльності, координації виробничих процесів та досягнення стратегічних цілей розвитку. Для виробничих підприємств легкої промисловості ефективність управління безпосередньо впливає на конкурентоспроможність продукції, продуктивність праці, фінансові результати та здатність адаптуватися до змін ринкового середовища.

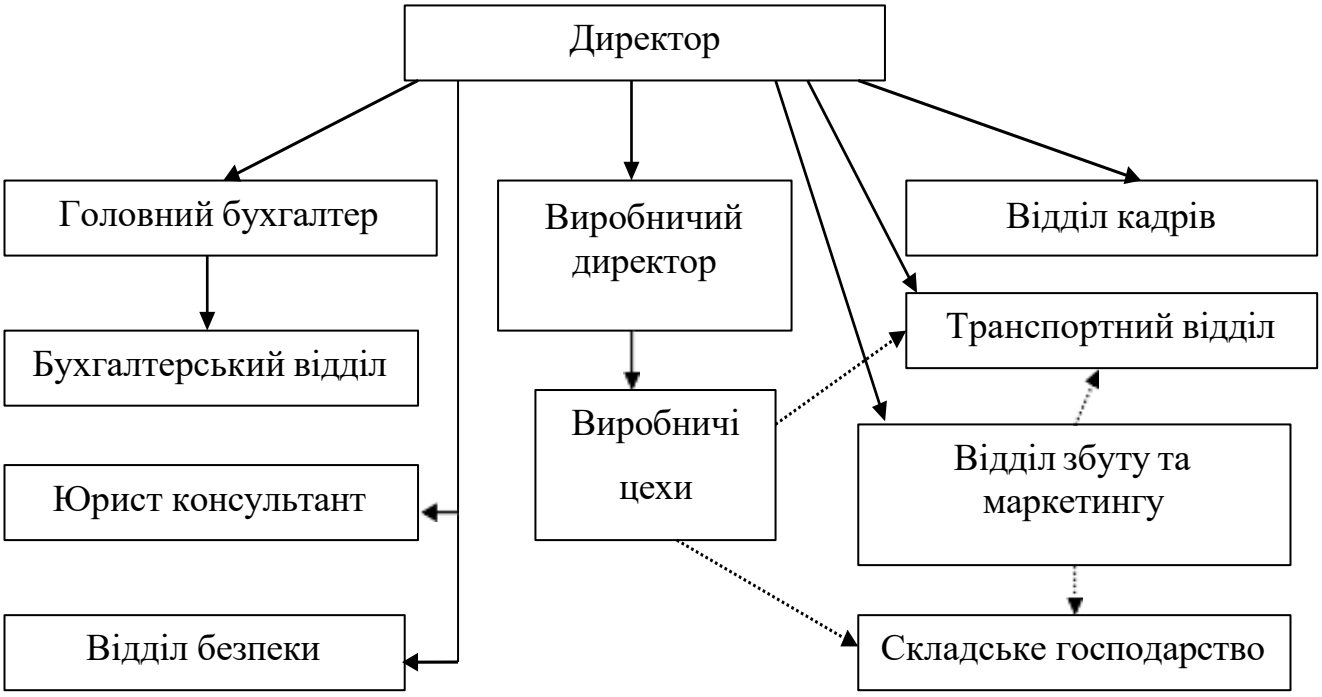


Рис.2.2 Організаційна структура управління ПП «КРЕДО»

ПП «КРЕДО» функціонує як виробниче підприємство з централізованою системою управління, що сформована відповідно до специфіки діяльності у сфері виробництва взуття. Організаційна структура підприємства має ознаки лінійно-функціональної структури управління, яка поєднує централізоване прийняття рішень із розподілом функціональних обов’язків між окремими структурними підрозділами.

Керівництво підприємством здійснює директор, який координує діяльність основних функціональних напрямів: виробництва, постачання, збуту, фінансів, кадрового забезпечення та адміністративного управління. Така структура є характерною для середніх виробничих підприємств та забезпечує достатній рівень контролю за виробничими й управлінськими процесами.

Організаційна структура управління ПП «КРЕДО» включає такі основні елементи: директор підприємства; виробничий підрозділ; відділ постачання; відділ збуту та маркетингу; бухгалтерсько-фінансову службу; кадрово-адміністративний напрям; складсько-логістичний підрозділ.

Для підприємства характерний високий рівень централізації управлінських рішень, оскільки основні стратегічні та фінансові рішення концентруються на рівні директора підприємства. Водночас функціональні підрозділи забезпечують виконання спеціалізованих управлінських функцій.

Перевагами такої структури є: чіткий розподіл повноважень; оперативність управлінських рішень; високий рівень контролю; ефективна координація виробничих процесів.

Недоліками структури є: надмірна концентрація управлінських функцій; висока залежність результатів діяльності від керівництва; обмежений рівень делегування повноважень; ризик перевантаження управлінського апарату.

Проведений аналіз свідчить, що система управління ПП «КРЕДО» забезпечує відносну стабільність функціонування підприємства навіть в умовах погіршення ринкової кон’юнктури. Позитивним аспектом є збереження кадрового потенціалу та високого рівня фінансової автономії підприємства.

Водночас результати діяльності свідчать про зниження ефективності управління ресурсами у 2025 році. Зокрема, спостерігається суттєве скорочення доходу та чистого прибутку, що негативно вплинуло на показники рентабельності та продуктивності праці.

Зменшення доходу на одного працівника на 162 970 тис.грн свідчить про погіршення ефективності організації праці та необхідність удосконалення виробничо-управлінських процесів. Особливо негативним є різке скорочення

прибутку на одного працівника — майже у чотири рази порівняно з 2023 роком.

Погіршення оборотності активів також свідчить про зниження ефективності управління ресурсами підприємства та уповільнення ділової активності.

Таблиця 2.7

Показники ефективності системи управління ПП «КРЕДО» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023
Дохід, тис.грн	24 495 000	21 674 000	17 910 000	-6 585 000
Чистий прибуток, тис.грн	946 000	1 096 000	265 000	-681 000
Чисельність працівників, осіб	47	51	50	+3
Дохід на одного працівника, тис.грн	521 170	424 980	358 200	-162 970
Прибуток на одного працівника, тис.грн	20 128	21 490	5 300	-14 828
Рентабельність діяльності, %	3,86	5,06	1,48	-2,38 в.п.
Коефіцієнт фінансової автономії	0,85	0,81	0,80	-0,05
Оборотність активів, разів	1,40	1,10	0,88	-0,52
Частка зобов’язань у структурі капіталу, %	15,17	19,17	20,42	+5,25 в.п.

Разом із цим коефіцієнт фінансової автономії залишається на достатньо високому рівні, що свідчить про фінансову стійкість підприємства та низьку залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Управлінська діяльність на ПП «КРЕДО» здійснюється відповідно до функціонально-ієрархічної структури управління та включає декілька взаємопов’язаних етапів.

1. Планування діяльності

На даному етапі директор підприємства спільно з функціональними підрозділами визначає:

- виробничі плани;
- обсяги реалізації продукції;
- потребу у матеріальних і трудових ресурсах;
- фінансові показники діяльності;
- стратегічні напрями розвитку підприємства.

2. Організація виконання управлінських рішень

Після затвердження планових показників здійснюється:

- розподіл завдань між структурними підрозділами;
- координація діяльності виробничих і допоміжних служб;
- забезпечення підприємства сировиною та матеріалами;
- організація виробничого процесу.

3. Мотивація персоналу

Керівництво підприємства забезпечує:

- матеріальне стимулювання працівників;
- контроль трудової дисципліни;
- підтримання стабільності кадрового складу;
- формування відповідальності за результати праці.

4. Контроль та оцінка результатів діяльності

На цьому етапі здійснюється:

- контроль виконання виробничих планів;
- оцінка фінансових результатів;
- аналіз витрат;
- контроль якості продукції;
- моніторинг ефективності використання ресурсів.

5. Прийняття коригувальних управлінських рішень

За результатами контролю керівництво підприємства:

- коригує виробничі плани;
- оптимізує витрати;
- змінює обсяги виробництва;
- удосконалює систему збуту;
- впроваджує заходи підвищення ефективності діяльності.

Отже, система управління ПП «КРЕДО» загалом відповідає масштабам та специфіці діяльності підприємства, забезпечуючи координацію виробничих і фінансових процесів. Водночас результати аналізу свідчать про необхідність удосконалення управлінської системи шляхом підвищення рівня автоматизації

управлінських процесів, посилення стратегічного планування, розвитку системи мотивації персоналу та впровадження сучасних методів управління виробничою діяльністю.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Результати проведеного аналізу свідчать, що одним із ключових стратегічних напрямів підвищення ефективності діяльності ПП «КРЕДО» має стати цифровізація бізнес-процесів та модернізація системи управління підприємством. Необхідність реалізації таких змін обумовлена зниженням доходу, погіршенням показників рентабельності, уповільненням оборотності активів та зниженням продуктивності праці упродовж 2023–2025 рр.

У сучасних умовах цифрова трансформація підприємства повинна охоплювати всі ключові напрями діяльності: виробництво, управління персоналом, логістику, збут, маркетинг, фінансове планування та систему внутрішніх комунікацій. Впровадження цифрових технологій дозволить забезпечити підвищення оперативності управління, оптимізацію витрат та посилення конкурентних позицій підприємства.

Таблиця 3.1

Основні напрями цифровізації бізнес-процесів ПП «КРЕДО»

Напрям цифровізації	Основні проблеми підприємства	Запропоновані заходи	Очікуваний результат
Управління виробництвом	Зниження фондовіддачі та ефективності використання ресурсів	Впровадження ERP-системи управління виробництвом	Підвищення продуктивності та оптимізація виробничих процесів
Управління запасами	Надлишкові запаси та уповільнення оборотності активів	Автоматизація складського обліку та логістики	Скорочення витрат на зберігання та прискорення оборотності ресурсів
Управління персоналом	Зниження продуктивності праці	Впровадження HRM-системи та KPI для працівників	Підвищення ефективності використання трудових ресурсів
Збут і маркетинг	Скорочення доходів та посилення конкуренції	Розвиток CRM-системи та онлайн-продажів	Розширення ринків збуту та зростання обсягів реалізації
Фінансове управління	Зниження рентабельності та зростання фінансових ризиків	Автоматизація фінансового аналізу та бюджетування	Підвищення ефективності фінансового контролю
Управлінські комунікації	Уповільнення обміну інформацією	Впровадження електронного документообігу	Прискорення управлінських рішень та зменшення адміністративних витрат

Для ПП «КРЕДО» найбільш актуальним є впровадження комплексної системи автоматизації управління ресурсами підприємства. Це дозволить забезпечити ефективну координацію виробничих процесів, покращити контроль за використанням матеріальних ресурсів та підвищити точність управлінських рішень.

Особливого значення набуває автоматизація складського обліку та логістичних процесів, оскільки саме ці напрями суттєво впливають на оборотність активів і структуру витрат підприємства.

Таблиця 3.2

Напрями удосконалення бізнес-процесів ПП «КРЕДО»

Напрям удосконалення	Ефект	Вплив на діяльність підприємства
Автоматизація виробничого планування	Скорочення виробничих втрат	Підвищення ефективності використання обладнання
Цифровий контроль запасів	Зменшення надлишкових запасів	Прискорення оборотності активів
Автоматизація фінансового обліку	Скорочення адміністративних витрат	Підвищення точності фінансового планування
CRM та цифровий маркетинг	Зростання обсягів продажів	Розширення клієнтської бази
HRM-система	Підвищення продуктивності праці	Оптимізація використання персоналу
Електронний документообіг	Скорочення часу обробки інформації	Підвищення оперативності управління

Важливим елементом цифрової трансформації є також удосконалення системи управління персоналом. Впровадження сучасних HRM-систем дозволить автоматизувати контроль трудової діяльності, оцінювання результативності праці та формування системи мотивації працівників.

Крім того, у сучасних умовах розвитку ринку підприємству доцільно активізувати використання цифрового маркетингу та електронної комерції. Це дозволить розширити канали реалізації продукції, зміцнити взаємодію зі споживачами та підвищити адаптивність підприємства до змін ринкового середовища.

Таблиця 3.3

Рекомендації щодо цифрової трансформації системи управління ПП «КРЕДО» відповідно до пріоритетності впровадження

Проблема	Рекомендація	Пріоритетність впровадження	Очікуваний результат
Скорочення доходу підприємства	Розвиток онлайн-продажів та цифрового маркетингу	Висока	Збільшення обсягів реалізації продукції
Зниження продуктивності праці	Автоматизація управління персоналом	Висока	Підвищення ефективності праці
Погіршення оборотності активів	Цифровий контроль логістики та запасів	Висока	Прискорення обороту ресурсів
Зростання фінансових ризиків	Впровадження систем фінансового моніторингу	Середня	Підвищення фінансової стійкості
Надмірна централізація управління	Автоматизація управлінських комунікацій	Середня	Підвищення швидкості прийняття рішень
Низька ефективність управлінських процесів	Впровадження ERP-системи	Висока	Комплексна оптимізація діяльності підприємства

Очікувані результати цифрової трансформації системи управління ПП «КРЕДО» мають комплексний характер і стосуються як фінансово-економічних показників, так і загальної ефективності функціонування підприємства.

Таблиця 3.3

Вплив цифровізації на ключові показники діяльності ПП «КРЕДО»

Показник	Поточна тенденція	Вплив цифровізації	Очікувана зміна
Дохід	Скорочення	Розширення каналів збуту	Зростання доходу
Рентабельність	Зниження	Оптимізація витрат	Підвищення прибутковості
Продуктивність праці	Зниження	Автоматизація управління персоналом	Зростання продуктивності
Оборотність активів	Уповільнення	Автоматизація логістики та запасів	Прискорення оборотності
Адміністративні витрати	Зростання навантаження	Електронний документообіг	Скорочення витрат
Якість управлінських рішень	Недостатня оперативність	Цифрова аналітика та ERP	Підвищення ефективності управління

Отже, цифровізація бізнес-процесів є стратегічно важливим напрямом підвищення ефективності системи управління ПП «КРЕДО». Її впровадження дозволить забезпечити оптимізацію використання ресурсів, підвищення продуктивності праці, покращення фінансових результатів та формування стійких конкурентних переваг підприємства у довгостроковій перспективі.

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності системи управління ПП «КРЕДО» в сучасних умовах є зростання продуктивності праці. Необхідність реалізації даного напряму обумовлена негативною динамікою показників ефективності використання трудових ресурсів підприємства упродовж 2023–2025 рр.

Проведений аналіз свідчить, що дохід на одного працівника скоротився з 521170 тис.грн у 2023 році до 358 200 тис.грн у 2025 році, тобто майже на 31,3%. Одночасно суттєво зменшився чистий прибуток на одного працівника — з 20128 тис.грн до 5 300 тис.грн. Така тенденція свідчить про погіршення ефективності організації праці, недостатній рівень оптимізації виробничих процесів та зниження результативності використання кадрового потенціалу підприємства.

Для виробничих підприємств взуттєвої галузі продуктивність праці є одним із визначальних факторів конкурентоспроможності, оскільки значна частина собівартості продукції формується саме за рахунок трудових витрат. У зв’язку з цим підвищення продуктивності праці повинно стати одним із стратегічних пріоритетів розвитку ПП «КРЕДО».

Першочерговим напрямом підвищення продуктивності праці є оптимізація організації виробничих процесів. Проведений аналіз показав погіршення показників фондовіддачі та оборотності активів, що свідчить про наявність непродуктивних втрат часу, нерівномірного завантаження виробничих потужностей та недостатньо ефективної координації робіт. У таких умовах доцільним є: удосконалення виробничого планування; оптимізація маршрутів руху матеріалів і напівфабрикатів; зменшення виробничих простоїв;

стандартизація окремих операцій; впровадження системи контролю виробничих втрат.

Особливого значення набуває автоматизація окремих виробничих та управлінських процесів. Для ПП «КРЕДО» це дозволить скоротити непродуктивні витрати робочого часу, підвищити швидкість виконання операцій та покращити контроль за виконанням виробничих завдань. Впровадження ERP- та HRM-систем забезпечить оперативний моніторинг продуктивності праці та дозволить керівництву підприємства своєчасно реагувати на відхилення у виробничих показниках.

Важливим резервом підвищення продуктивності праці є вдосконалення системи мотивації персоналу. Аналіз діяльності підприємства свідчить, що, незважаючи на відносну стабільність чисельності персоналу, ефективність використання трудових ресурсів знижується. Це може свідчити про недостатню результативність чинної системи стимулювання працівників.

У зв’язку з цим доцільним є: впровадження системи KPI для виробничого персоналу; посилення залежності рівня оплати праці від результатів роботи; використання преміальної системи за виконання та перевиконання виробничих показників; матеріальне стимулювання за зниження браку та економію ресурсів; впровадження елементів нематеріальної мотивації.

Для виробничого підприємства важливим чинником зростання продуктивності праці є також професійний розвиток персоналу. В умовах зміни технологій та підвищення вимог до якості продукції підприємству необхідно забезпечити систематичне підвищення кваліфікації працівників. Це дозволить: підвищити швидкість виконання виробничих операцій; знизити рівень виробничого браку; покращити якість продукції; забезпечити більш ефективне використання обладнання.

Доцільним є також впровадження принципів багатофункціональності персоналу (multi-skills), що дозволить підвищити гнучкість виробничого процесу та скоротити втрати часу у випадку кадрових змін або нерівномірного завантаження окремих виробничих дільниць.

Окремим напрямом підвищення продуктивності праці має стати вдосконалення системи внутрішніх комунікацій та управлінського контролю. Надмірна централізація управління може уповільнювати процес прийняття рішень і створювати перевантаження управлінського апарату. У таких умовах доцільним є: часткове делегування управлінських повноважень; підвищення рівня відповідальності керівників структурних підрозділів; удосконалення системи контролю виконання виробничих завдань; впровадження цифрових інструментів управлінської комунікації.

Важливим фактором підвищення продуктивності праці є також покращення умов праці та організації робочих місць. Для підприємств легкої промисловості ергономічність виробничого середовища безпосередньо впливає на швидкість і якість виконання операцій. У зв'язку з цим доцільно: модернізувати окремі елементи виробничого обладнання; покращити освітлення та організацію робочого простору; забезпечити раціональне розміщення матеріалів та інструментів; скоротити непродуктивні переміщення працівників.

Таблиця 3.5

Основні напрями підвищення продуктивності праці ПП «КРЕДО»

Напрям удосконалення	Запропоновані заходи	Очікуваний результат
Оптимізація виробничих процесів	Скорочення простоїв, стандартизація операцій	Зростання продуктивності праці
Автоматизація управління	Впровадження ERP- та HRM-систем	Скорочення непродуктивних витрат часу
Удосконалення мотивації	Впровадження KPI та преміальної системи	Підвищення зацікавленості персоналу
Професійний розвиток персоналу	Навчання та підвищення кваліфікації	Підвищення якості продукції
Multi-skills підхід	Розвиток багатофункціональності працівників	Підвищення гнучкості виробництва
Покращення умов праці	Оптимізація робочих місць	Скорочення втрат робочого часу
Удосконалення управлінського контролю	Делегування повноважень та цифрові комунікації	Прискорення прийняття рішень

Отже, підвищення продуктивності праці для ПП «КРЕДО» є стратегічно важливим напрямом удосконалення системи управління. Реалізація

запропонованих заходів дозволить забезпечити більш ефективне використання трудових ресурсів, підвищити конкурентоспроможність підприємства, оптимізувати виробничі витрати та створити передумови для зростання прибутковості діяльності у довгостроковій перспективі.

Пріоритетними напрямами підвищення ефективності системи управління ПП «КРЕДО» мають стати цифровізація бізнес-процесів, оптимізація витрат, підвищення продуктивності праці та активізація маркетингової діяльності з метою зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

В умовах посилення конкуренції на ринку взуттєвої продукції, нестабільності зовнішнього економічного середовища та зниження купівельної спроможності населення важливого значення для ПП «КРЕДО» набуває активізація маркетингової діяльності. Проведений аналіз основних економічних показників підприємства свідчить про негативну динаміку доходу, який упродовж 2023–2025 рр. скоротився з 24,495 млн до 17,910 млн . Одночасно спостерігається зниження рентабельності діяльності, продуктивності праці та показників ділової активності підприємства. За таких умов ефективна маркетингова політика повинна стати одним із ключових інструментів стабілізації діяльності підприємства, розширення ринків збуту та підвищення конкурентоспроможності продукції.

Для підприємств легкої промисловості маркетинг відіграє стратегічну роль, оскільки саме він забезпечує адаптацію виробництва до змін споживчого попиту, формування довгострокових відносин із клієнтами та зміцнення ринкових позицій підприємства. У сучасних умовах функціонування ПП «КРЕДО» активізація маркетингової діяльності повинна охоплювати як традиційні напрями збуту, так і сучасні цифрові інструменти просування продукції.

Однією з основних проблем підприємства є недостатній рівень диверсифікації каналів реалізації продукції. Традиційні механізми збуту поступово втрачають ефективність через швидкий розвиток електронної комерції та цифрових платформ продажу. У зв’язку з цим одним із

першочергових напрямів удосконалення маркетингової діяльності ПП «КРЕДО» має стати розвиток онлайн-продажів та цифрового маркетингу.

Для підприємства доцільним є створення сучасного інтернет-магазину, інтеграція продукції у маркетплейси, активне використання соціальних мереж та застосування цифрових рекламних інструментів. Використання таргетованої реклами, контекстного просування та цифрової аналітики дозволить підприємству більш ефективно взаємодіяти зі споживачами та оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Розвиток електронної комерції забезпечить ПП «КРЕДО» можливість розширення географії реалізації продукції, зниження залежності від посередників, підвищення швидкості продажів та оптимізацію витрат на традиційні канали збуту. Крім того, цифрові канали комунікації дозволяють формувати більш тісний зв'язок із клієнтами та підвищувати рівень їх лояльності до продукції підприємства.

Важливим напрямом активізації маркетингової діяльності є удосконалення асортиментної політики підприємства. Аналіз товарної структури експорту ПП «КРЕДО» свідчить про необхідність поступового переходу до виробництва більш рентабельної продукції з вищою доданою вартістю. У сучасних умовах споживачі все більше орієнтуються не лише на цінові характеристики товару, а й на його дизайн, функціональність, якість та відповідність сучасним тенденціям моди.

У зв'язку з цим підприємству необхідно здійснювати систематичний моніторинг споживчих уподобань, оновлювати модельний ряд продукції та адаптувати асортимент до різних категорій споживачів. Особливого значення набуває розширення виробництва сучасного повсякденного взуття, яке має стабільний попит як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Суттєвим резервом підвищення конкурентоспроможності ПП «КРЕДО» є формування сильного бренду підприємства. Для виробників взуття бренд виступає важливим фактором конкурентної боротьби, оскільки забезпечує

впізнаваність продукції, формує довіру споживачів та сприяє зростанню лояльності клієнтів.

У цьому контексті підприємству доцільно вдосконалити систему візуальної ідентифікації продукції, активізувати рекламну діяльність, брати участь у галузевих виставках та формувати позитивний імідж українського виробника якісної взуттєвої продукції. Це дозволить не лише зміцнити позиції підприємства на внутрішньому ринку, а й створити передумови для розширення експортної діяльності.

Не менш важливим напрямом удосконалення маркетингової діяльності є посилення аналітичної складової управління. Недостатній рівень маркетингового аналізу ускладнює прогнозування попиту та своєчасне коригування виробничої програми підприємства. Для підвищення ефективності управлінських рішень ПП «КРЕДО» доцільно впровадити CRM-систему та сучасні інструменти маркетингової аналітики. Це дозволить аналізувати поведінку споживачів, оцінювати результативність рекламних кампаній, прогнозувати обсяги реалізації продукції та формувати персоналізовані пропозиції для клієнтів.

Важливим стратегічним резервом розвитку підприємства є також активізація зовнішньоекономічної маркетингової діяльності. В умовах нестабільності внутрішнього ринку розширення присутності на міжнародних ринках дозволить ПП «КРЕДО» диверсифікувати джерела доходу та підвищити фінансову стійкість підприємства.

Для цього підприємству необхідно здійснювати маркетингові дослідження зовнішніх ринків, адаптувати продукцію до міжнародних стандартів якості, використовувати цифрові інструменти міжнародного просування та розвивати партнерські зв’язки з іноземними контрагентами. Важливу роль у цьому процесі відіграє участь у міжнародних виставках, торговельних платформах та спеціалізованих галузевих заходах.

Отже, активізація маркетингової діяльності є стратегічно важливим напрямом підвищення ефективності системи управління ПП «КРЕДО».

Реалізація запропонованих заходів дозволить зміцнити конкурентні позиції підприємства, підвищити ефективність реалізації продукції, покращити фінансові результати діяльності та забезпечити довгострокову стабільність розвитку підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища.

Таблиця 3.6

Основні напрями активізації маркетингової діяльності ПП «КРЕДО»

Напрям удосконалення	Запропоновані заходи	Очікуваний результат
Розвиток онлайн-продажів	Створення інтернет-магазину та просування у соціальних мережах	Розширення ринків збуту
Удосконалення асортиментної політики	Оновлення модельного ряду продукції	Підвищення конкурентоспроможності
Формування бренду підприємства	Активізація рекламної діяльності	Підвищення впізнаваності продукції
CRM та маркетингова аналітика	Впровадження систем аналізу клієнтів	Підвищення ефективності маркетингових рішень
Розвиток експортного маркетингу	Просування продукції на міжнародних ринках	Диверсифікація джерел доходу
Цифровий маркетинг	Таргетована реклама та цифрова аналітика	Зростання обсягів реалізації продукції

Проведений аналіз діяльності ПП «КРЕДО» дозволив встановити, що підприємство має сформовану організаційну структуру управління, достатній виробничий потенціал та стабільну систему функціонування, однак упродовж 2023–2025 рр. спостерігається погіршення окремих фінансово-економічних показників. Зокрема, відбулося скорочення доходу, зниження рентабельності діяльності, погіршення продуктивності праці та уповільнення оборотності активів. Це свідчить про необхідність удосконалення системи управління підприємством та адаптації її до сучасних умов конкурентного середовища.

У результаті проведеного дослідження було визначено, що ключовими напрямами підвищення ефективності системи управління ПП «КРЕДО» повинні стати цифровізація бізнес-процесів, підвищення продуктивності праці та активізація маркетингової діяльності.

Цифровізація бізнес-процесів дозволить підприємству забезпечити підвищення оперативності управління, оптимізацію використання ресурсів, автоматизацію виробничого планування, фінансового контролю, логістики та системи управління персоналом. Впровадження ERP-, CRM- та HRM-систем створить передумови для підвищення точності управлінських рішень, скорочення непродуктивних витрат та прискорення оборотності активів.

Важливим напрямом удосконалення системи управління є підвищення продуктивності праці, оскільки саме ефективність використання трудових ресурсів суттєво впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства. Запропоновані заходи щодо оптимізації виробничих процесів, удосконалення системи мотивації персоналу, розвитку професійних компетенцій працівників та автоматизації управлінських процесів дозволять підвищити результативність праці, скоротити виробничі втрати та покращити якість продукції.

Не менш важливим резервом розвитку підприємства є активізація маркетингової діяльності. Розвиток цифрового маркетингу, онлайн-продажів, удосконалення асортиментної політики, формування бренду підприємства та посилення аналітичної складової маркетингового управління сприятимуть зміцненню конкурентних позицій ПП «КРЕДО», розширенню ринків збуту та підвищенню ефективності реалізації продукції.

Комплексна реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству підвищити ефективність використання виробничих, трудових і фінансових ресурсів, забезпечити зростання доходів та прибутковості діяльності, посилити адаптивність до змін зовнішнього середовища та сформувати стійкі конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

Отже, удосконалення системи управління ПП «КРЕДО» повинно здійснюватися на основі поєднання сучасних цифрових технологій, ефективного управління персоналом та активної маркетингової політики, що забезпечить підвищення результативності діяльності підприємства та зміцнення його позицій на ринку взуттєвої продукції.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та практичне вирішення проблеми удосконалення системи управління ПП «КРЕДО» в сучасних умовах господарювання.

У результаті дослідження встановлено, що система управління підприємством є складною багаторівневою сукупністю взаємопов'язаних елементів, функцій, методів та управлінських механізмів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування й розвитку підприємства. Визначено, що ефективність системи управління значною мірою залежить від рівня організації бізнес-процесів, адаптивності управлінських рішень, ефективності використання ресурсів та здатності підприємства реагувати на зміни зовнішнього середовища.

У процесі дослідження проведено організаційно-економічну характеристику ПП «КРЕДО». Встановлено, що підприємство функціонує у сфері виробництва взуття та має сформовану організаційну структуру управління. Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства за 2023–2025 рр. дозволив виявити негативні тенденції у розвитку підприємства. Зокрема, спостерігається скорочення доходу з 24,495 млн грн до 17,910 млн грн, зниження рентабельності діяльності з 3,86% до 1,48%, а також погіршення показників продуктивності праці та ділової активності підприємства.

Проведений аналіз ефективності використання трудових ресурсів показав зниження доходу на одного працівника та скорочення результативності використання кадрового потенціалу підприємства. Аналіз використання основних виробничих фондів та фінансових ресурсів засвідчив погіршення показників фондовіддачі та оборотності активів, що свідчить про необхідність удосконалення системи управління виробничими та фінансовими процесами.

У результаті SWOT-аналізу визначено сильні та слабкі сторони підприємства, а також основні можливості та загрози зовнішнього середовища.

Встановлено, що ПП «КРЕДО» має потенціал для зміцнення конкурентних позицій за рахунок розвитку цифрових каналів збуту, удосконалення маркетингової діяльності та підвищення ефективності системи управління.

За результатами дослідження обґрунтовано основні напрями удосконалення системи управління ПП «КРЕДО». Одним із ключових напрямів визначено цифровізацію бізнес-процесів підприємства. Запропоновано впровадження ERP-, CRM- та HRM-систем, автоматизацію виробничого планування, фінансового контролю, логістики та системи управління персоналом. Реалізація зазначених заходів сприятиме оптимізації використання ресурсів, скороченню непродуктивних витрат та підвищенню оперативності управлінських рішень.

Важливим напрямом підвищення ефективності системи управління визначено зростання продуктивності праці. Запропоновано заходи щодо оптимізації виробничих процесів, удосконалення системи мотивації персоналу, розвитку професійних компетенцій працівників та покращення організації робочих місць. Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити ефективність використання трудових ресурсів і покращити результати діяльності підприємства.

Також обґрунтовано необхідність активізації маркетингової діяльності ПП «КРЕДО». Запропоновано розвиток онлайн-продажів, удосконалення асортиментної політики, формування бренду підприємства, використання цифрового маркетингу та розширення присутності на зовнішніх ринках. Це сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства та підвищенню ефективності реалізації продукції.

Отже, комплексна реалізація запропонованих заходів щодо цифровізації бізнес-процесів, підвищення продуктивності праці та активізації маркетингової діяльності дозволить ПП «КРЕДО» підвищити ефективність системи управління, зміцнити конкурентоспроможність підприємства, покращити фінансові результати діяльності та забезпечити довгострокову стабільність розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдуллін Р. Нові підходи до управління підприємствами в Україні. Підприємництво, господарство і право. 2009. № 10. С. 216-218.
2. Бабич Д.В., Проскуріна Т.В., Маковій Д.Д. Удосконалення організаційної структури управління як важливий механізм управління сучасним підприємством. Економіка та управління підприємствами. Вип.24.2018. С.91- 94.
3. Балабанова Л.В., Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
4. Бебешко О.В. Удосконалення системи управління на підприємстві. Вісник Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут” (економічні науки). Х.: НТУ „ХПИ”. 2017. №24(1246). С. 44-47
5. Бондарчук Л.В. Удосконалення організаційної структури підприємства в системі ефективного менеджменту персоналу Х.: ХГУ, 2008. 4 с.
6. Борщ В. І. Аналітичний інструментарій оцінки ефективності систем управління підприємством в інноваційній економіці. Праці Одеського політехнічного університету. 2012. No 2 (39). С. 318–325. URL: http://pratsi.opu.ua/app/webroot/articles/1364640463.pdf (дата звернення: 03.09.2021).
7. Болтак О. Л. Шляхи удосконалення системи управління підприємством [Електронний ресурс] Відкритий міжнародний університет розвитку людини. - Режим доступу: http://nauka.zinet.info/9/boltak.php
8. Гаркуша О.Ю. Концептуальний підхід до формування механізму управління розвитком виноробного підприємства. Вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип. 6. Ч. 2. С. 128-133.
9. Готра В.В., Данайканич О.В., Візор І.Є. Вдосконалення організаційної структури підприємства в сучасних умовах. Вісник Херсонського державного університету. Випуск 21. Частина 1. 2016. С. 77-80.

10. Гринько Т.В. Оптимизация организационной структуры управления предприятием. Економіка промисловості. 2009. №1(44). С. 157–164.

11. Древаль О.Ю. Планування діяльності підприємства: Конспект лекцій. Суми: Вид-во СумДУ, 2008. 146 с.

12. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: навчальний посібник. Київ : ЦНЛ. 2014.

13. Економіка підприємства: Підручник. За ред. С. Ф. Покропивного. К.: КНЕУ, 2010.

14. Завадський Й. С. Менеджмент: підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл.: у 2 т. / Й. С. Завадський. К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2003. Т. 2. С. 561–570.

15. Кабаков Ю. Напрямки удосконалювання систем управління: стандарти, методи або цілі підприємства. Стандартизація. Сертифікація. Якість. 2009. № 2. С. 39-42.

16. Кузьмін О. Є., Георгіаді Н. Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства : монографія. Львів

17. : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. 368 с.

18. Кузьмін О.Є. Економічне оцінювання організаційних структур управління корпораціями. Менеджер. 2007. № 1 (39). С. 186–195.

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

20. Лисецкий Ю.М. Система управління підприємством Програмні продукти і системи. 2018. Т. 31. № 2. С. 246–252.

21. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2005. № 1. С. 126-135.

22. Менеджмент : навч. посіб. За ред.С.І. Михайлова. Вінниця : НОВА

КНИГА, 2006. 416 с.