

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Вінницький навчально-науковий інститут економіки

Кафедра економіки, обліку та оподаткування

Білик Вадим Юрійович

Організаційне забезпечення ефективного ведення бізнесу/
Organizational support for effective business

Спеціальність 076 - Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність
Освітньо-професійна програма – Підприємництво та торгівля

Кваліфікаційна робота

Виконала : студентка групи
ПТБДвнм-21
В.Ю. Білик

Науковий керівник

Кваліфікаційна робота допущено
до захисту

_____ 20 __ р.
Завідувач кафедри
_____ **В.М. Пилявець**

ВІННИЦЯ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ.....	5
1.1. Економічна сутність та значення ефективності.....	5
1.2 Специфічні особливості організаційного забезпечення бізнесу в Україні.....	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ НА ТОВ «АЛСУ- ПАК».....	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	19
2.2. Оцінка ефективності бізнесу підприємства.....	23
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ НА ТОВ «АЛСУ ПАК».....	34
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47
ДОДАТКИ.....	51

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах високої конкуренції, цифровізації економіки та динамічних змін ринкового середовища ефективно організаційне забезпечення бізнесу набуває особливого значення, від того, наскільки раціонально побудована організаційна структура, регламентовані бізнес-процеси, забезпеченість кадрами, інформаційними та технічними ресурсами, залежить результативність діяльності підприємства, його гнучкість і здатність адаптуватися до зовнішніх викликів.

.Дослідження питань організаційного забезпечення ефективного ведення бізнесу є актуальним, оскільки воно дозволяє виявити внутрішні резерви підвищення продуктивності, знизити управлінські ризики, забезпечити стабільний розвиток підприємства та його конкурентоспроможність на ринку.

Значний внесок у дослідження особливостей організаційного забезпечення бізнесу зробили праці багатьох вчених: Кузіна Б.І., Лігоненко Л., Тимощук М.Р., Фролова Л.В., а також зарубіжні дослідники, зокрема Бівер У., Акдофф Р., Ансофф І., Алієв В., Веснін В., Мінцберг Г., Портер М., Таффлер Т. та інші.

Основною **метою** випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційного забезпечення ефективного ведення бізнесу.

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

- дослідити економічну сутність та значення ефективності бізнесу;
- дослідити особливості організаційного забезпечення ведення бізнесу;
- проаналізувати організаційно-економічну діяльність ТОВ «Алсу-Пак»;
- провести оцінку ефективності бізнесу підприємства;
- розробити напрямки удосконалення організаційного забезпечення ефективного ведення бізнесу на ТОВ «Алсу-Пак».

Об'єктом дослідження є процес організаційного забезпечення ведення бізнесу на ТОВ «Алсу-Пак» м. Вінниця.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних аспектів, а також діюча практика організаційного забезпечення ведення бізнесу.

Основними методами дослідження, які використовувались при написанні випускної кваліфікаційної роботи є: синтез, аналіз, метод порівняння, розрахунок абсолютних та відносних величин, метод групування, економіко-статистичні методи тощо. Оцінку ефективності бізнесу проведено з використанням комплексу методичних прийомів економічного та фінансового аналізу, балансової ув'язки фінансово-економічних показників.

Інформаційною базою дослідження є монографічні дослідження, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з досліджуваних проблем, матеріали українських та міжнародних науково-практичних конференцій, семінарів, матеріали періодичних видань, дані фінансової звітності ТОВ «Алсу-Пак»

Наукова новизна одержаних результатів:

- здійснено теоретичне обґрунтування особливостей організаційного забезпечення ефективного ведення бізнесу;
- розроблено напрямки удосконалення організаційного забезпечення ефективного ведення бізнесу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування викладених у випускній кваліфікаційній роботі пропозицій з удосконалення ефективного ведення бізнесу.

Апробація результатів Результати дослідження апробовано на XII Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференція здобувачів вищої освіти та молодих учених «Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки» (м. Умань 12 листопада 2025 р).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ

1.1. Економічна сутність та значення ефективності.

Зростання інтересу до категорії «ефективності» у сучасній економіці носить закономірний характер, адже вона пов'язана з результативністю та продуктивністю процесів, що використовується для оцінки діяльності різних економічних суб'єктів. Проблеми підвищення ефективності торкаються кожної соціально-економічної системи, видів діяльності та елементів економіки, стадій відтворювального процесу. Різноманітні способи визначення ефективності дають можливість оцінити ступінь раціональності створення та витрачання ресурсів, а також прийнятих управлінських рішень, орієнтованих на поліпшення суспільного добробуту

Особливої актуальності проблема ефективності набуває на сучасному етапі розвитку економіки у зв'язку з посиленням конкуренції, появою нових глобальних соціальних, політичних та екологічних викликів, внаслідок яких зростають підприємницькі ризики, в свою чергу викликає зростання стурбованості та інших суб'єктів економічної системи – споживачів та регуляторів

Сутність поняття «ефективність» полягає у різному трактуванні цього терміну в науковій та практичній площинках. У світовій економічній літературі існують два близькі за змістом, але відмінні за суттю терміни - *efficiency* та *effectiveness*,

Кембриджський словник трактує «..*efficiency* - як якість досягнення найбільшого обсягу корисної роботи з використанням якомога меншої кількості енергії, палива, зусиль тощо.»[16]

На нашу думку поняття «*efficiency* - ефект» відображає раціональність

використання наявних ресурсів — фінансових, матеріальних, трудових, організаційних і часових. Воно характеризує здатність підприємства досягати результатів із мінімальними витратами, тобто орієнтоване на оптимізацію процесів і контроль ресурсів.

Натомість «*effectiveness* – ефективність» пов’язується із досягненням поставлених цілей, реалізацією стратегічних напрямів розвитку та поведінковими аспектами організації. Цей термін стосується того, наскільки повно підприємство реалізує свої наміри й досягає бажаних результатів. У даному контексті поняття «ефект» розглядається як співвідношення між причиною та наслідком, що відображає кінцевий результат діяльності.

В свою чергу Оксфордський словник англійської мови трактує «*effectiveness*, стосується здатності чогось призводити до бажаного або передбачуваного результату. Вона вимірює, наскільки добре досягнуто мети, незалежно від використаних ресурсів, а також може описувати здатність справляти сильне враження або бути яскраво сприйнятим.»[37]

Таким чином, *efficiency* характеризує раціональність використання ресурсів у процесі досягнення мети, тоді як *effectiveness* - рівень досягнення самої мети. Поєднання цих двох аспектів формує цілісне уявлення про економічну ефективність підприємства.

Як вдало зазначає В. М. Ковтуненко «..Прийнято вважати, що термін «ефективність» з’явився в економічній літературі у роботах У. Петті, який є родоначальником класичної політекономії, основоположником трудової теорії вартості, а також у роботах Ф. Кене. Проте як самостійне економічне поняття «ефективність» не розроблялись. Думки більшості авторів сходяться на тому, що основоположником теорії економічної ефективності є відомий економіст А. Сміт, чії ідеї у подальшому розроблялись у працях Д. Рікардо, К. Маркса та інших»

[20, с. 95]

Класичне визначення ефективності як «співвідношення певного результату до витрат» введено Д. Рікардо [39]. Ефективність у контексті Д.

Рікардо пов'язана з його «теорією порівняльних переваг» що висвітлена в праці «Начала політичної економії та оподаткування», яка стверджує, що країни досягають більшої вигоди від міжнародної торгівлі, спеціалізуючись на виробництві товарів, де їхні витрати нижчі, а не обов'язково там, де вони мають абсолютну перевагу. Ефективне виробництво означає для країни спеціалізацію на товарі, який вона може виробити з меншими затратами праці і порівнянні з іншими країнами, що в свою чергу веде до зростання виробництва та споживання у світовому масштабі.

Ключовими аспектами ефективності за Д.Рікардо є:

Порівняльні переваги: Країна має порівняльну перевагу у виробництві певного товару, якщо вона може виробляти його з меншими відносними витратами праці, ніж інші країни.

Спеціалізація. Завдяки порівняльним перевагам, кожна країна повинна спеціалізуватися на виробництві товару, де вона є найбільш ефективною, навіть якщо ця ефективність не є абсолютною.

Вигода від торгівлі: Міжнародна торгівля дозволяє країнам отримати доступ до товарів за нижчими відносними витратами, що призводить до економії праці, збільшення загального обсягу виробництва та покращення умов споживання для всіх учасників.

Вимірювання ефективності: Рікардо використовує поняття відносних витрат (або відносних цін), які показують, від виробництва якої кількості одного товару слід відмовитися, щоб виробити одиницю іншого товару.

Карл Маркс прямо не розробив категорію «ефективність» у сучасному розумінні, однак його праці розглядають поняття ефективності через призму продуктивності праці та створеної додаткової вартості в умовах капіталістичного виробництва, він вивчав як капіталісти прагнуть максимізувати прибуток, підвищуючи продуктивність, але це призводить до експлуатації робітників та загострення класових суперечностей. [26, с. 110]

Закордонні дослідники зробили вагомий внесок у формування та розвиток категорії «ефективність», розглядаючи її як ключовий чинник

результативності діяльності підприємства. Серед них варто відзначити таких відомих учених, як Т. Пітерс, Р. Уотермен, Дж. Харрінгтон, А. Файоль, Г. Емерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд, усі вони сходяться на думці, що ефективність є найважливішою характеристикою управлінської діяльності та визначає успіх будь-якої організації. Але, більшість із цих науковців не розглядали ефективність як окрему економічну категорію. Вони використовували цей термін переважно у значенні результативності управління, тобто як показник здатності суб'єкта досягати поставлених цілей із найменшими витратами ресурсів.

Особливе місце у теоретичному осмисленні поняття ефективності займають погляди К. Р. Макконнелла та С. Л. Брю, викладені у їхній праці «Економікс», де вони наголошують, що сама економічна наука ґрунтується на концепції ефективності, яку вони визначають як раціональне використання обмежених виробничих ресурсів з метою максимального задоволення потреб людини, вони підкреслюють, що ефективність відображає співвідношення між кількістю ресурсів, використаних у виробництві, та обсягом отриманої продукції: чим більше продукту вироблено при тих самих витратах, тим вищою є ефективність, і навпаки - зменшення результату за сталого рівня витрат свідчить про її зниження. [12, с. 70]

Категорія «ефективність» посідає центральне місце у працях Г. Емерсона, зокрема в його відомій книзі «Дванадцять принципів ефективності», яка стала класичним орієнтиром у розвитку теорії управління. Учений розглядав ефективність як комплексне явище, що поєднує технічні, організаційні та моральні аспекти діяльності підприємства. На думку Емерсона, ефективність не зводиться лише до економії ресурсів — вона відображає узгодженість усіх елементів управлінської системи, спрямованих на досягнення конкретних результатів з мінімальними втратами. [4, с. 80]

У своїй праці він сформулював дванадцять універсальних принципів, які мають забезпечувати раціональність роботи організації: чітке визначення цілей, стандартизацію процесів, дисципліну, контроль, справедливе ставлення

до персоналу, системність та точність у виконанні завдань. Емерсон наголошував, що ефективність - це не випадковий результат, а наслідок науково обґрунтованого управління, продуманої організації праці та постійного вдосконалення всіх процесів. У розумінні Г. Емерсона ефективність - це гармонійне поєднання людських, матеріальних і часових ресурсів, що дає змогу підприємству досягати високих результатів, забезпечуючи стабільний розвиток і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури визначають категорію «ефективність як «.., економічність, яка вимірює найкраще використання ресурсів, тоді як результативність – це зовнішня ефективність, яка вимірює досягнення цілей підприємства, що відображає не тільки економічність, але і характеристики взаємин з зовнішнім середовищем» [40].

Сучасні англійські вчені Р. Квентин Графтон, Дейл Сквірес та Кевін Дж. Фокс вважають, що «..економічна ефективність – це здатність фірми виробляти певну кількість продукції за мінімальними витратами завдяки як технічній ефективності, так і ефективному розподілу ресурсів» [45].

В працях вітчизняних науковців термін «ефективність» вивчений досить ґрунтовно. Афанасьєв М.В визначає як «... результативність певної дії, процесу, що вимірюється співвідношенням між отриманим результатом і витратами, що його спричинили » [1, с. 56]

С. Мочерний характеризує що «ефективність - це здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту, які визначаються як відношення ефекту, результату до витрат» [25, с. 102]

Цікаве трактування ефективності запропонував А. В. Череп «..як максимальну вигоду, яку можна отримати при мінімальних затратах в процесі економічної діяльності з урахуванням додаткових умов, які мають місце в момент визначення ефективності відповідного господарського заходу» [34]

На думку В. О. Літвінова, «ефективність характеризує сутність розширеного виробництва, інакше кажучи, ступінь досягнення поставлених

цілей та задач, поставлених підприємством, притаманних розширеному виробництву: зменшення обсягів витрат виробничих ресурсів; збільшення обсягів продукції, що випускається і її здешевлення» [23, с.44].

Економічна категорія «ефективність» займає сильне місце в системі функціонування суб'єктів господарювання, оскільки є підсумковим показником результативності їхньої діяльності, так саме рівень ефективності свідчить про раціональність використання ресурсів, досягнення поставлених цілей та здатність підприємства забезпечувати стабільний розвиток.

Попри значну увагу до цієї категорії, у сучасній науковій літературі відсутнє єдине, загальновизнане визначення поняття «ефективність», різні дослідники трактують його по-різному, виходячи з економічної сутності, методологічного підходу чи галузевої специфіки. Поруч із поняттям «ефективність» у науковому та практичній площині часто вживаються споріднені терміни - «результативність», «економічність» і «продуктивність». Проте ці терміни мають різний зміст і відображають окремі аспекти результативності діяльності підприємства. Для чіткого розмежування понять «ефективність», «економічність» і «результативність» дослідники М.В. Афанасьєв та О.Б. Плоха запропонували розглядати підприємство як систему, що функціонує за принципом «вхід — вихід». У межах цього підходу ресурси, які надходять на «вхід» системи, трансформуються у готову продукцію або послуги, що є її «виходом».[1, с. 99]

На основі такого системного підходу вчені сформулювали зміст основних понять:

Ефективність - це співвідношення між результатом (виходом) і витраченими ресурсами (входом). Вона показує, наскільки отриманий ефект перевищує обсяг використаних для його досягнення ресурсів.

Результативність — характеризує рівень досягнення поставлених цілей, тобто співвідношення між фактичними показниками діяльності та запланованими результатами.

Економічність — відображає ступінь раціональності у використанні

ресурсів. Вона може досягатися як завдяки зниженню вартості придбання ресурсів, так і через скорочення їх фактичного споживання порівняно із запланованим рівнем.

Таким чином, поняття «ефективність», «результативність» і «економічність» є взаємопов'язаними, але не тотожними. Разом вони формують комплексну характеристику успішності діяльності підприємства, відображаючи різні аспекти процесу перетворення ресурсів у кінцеві результати.

1.2 Специфічні особливості організаційного забезпечення бізнесу в Україні

Категорія «організаційне забезпечення» посідає важливе місце в системі управління підприємством, оскільки виступає основою формування ефективного механізму функціонування бізнесу, та охоплює сукупність управлінських дій, структур, процесів і ресурсів, спрямованих на створення належних умов для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Великий тлумачний словник (ВТС) сучасної української мови трактує «..Організаційне забезпечення - сукупність документів, що встановлюють організаційну структуру, права та обов'язки персоналу і користувачів в процесі експлуатації системи.» [6]

Гончаренко Т.П визначає, що «організаційне забезпечення – це положення, інструкції, накази, кваліфікаційні вимоги та інші документи, що регламентують організаційну структуру роботи системи і їх взаємодію з комплексом засобів системи» [10, с. 205]. В двому випадку автор основний акцент фокусує на нормативній документації, яка визначає параметри функціонування системи

Дещо ширше дану категорію трактує Довгань В. Л. «організаційне забезпечення це створення всіх необхідних умов для нормального функціонування, забезпечення кадровими, фінансовими, матеріально-

технічними та іншими ресурсами, спрямованих на створення умов для здійснення діяльності»[11, с. 62].

На нашу думку під поняттям «організаційне забезпечення» слід розуміти як систему взаємопов'язаних процесів і процедур, що спрямовані на реалізацію діяльності підприємства відповідно до визначеної стратегії та поставлених цілей. Організаційне забезпечення передбачає забезпечення ефективної взаємодії між структурними підрозділами, координацію їхніх функцій та оптимальний розподіл ресурсів, необхідних для виконання завдань.

Іншими словами, організаційне забезпечення виступає механізмом узгодження дій усіх елементів підприємства, сприяючи раціональному використанню трудових, матеріальних, фінансових і інформаційних ресурсів, саме завдяки цьому формується цілісна система управління, у межах якої кожен підрозділ працює скоординовано та орієнтовано на досягнення спільних стратегічних результатів.

Значення організаційного забезпечення в діяльності бізнес-структури полягає насамперед у тому, що воно забезпечує узгодженість усіх елементів управління людських, інформаційних, матеріальних і фінансових, завдяки цьому досягається чіткий розподіл функцій між працівниками, раціональне використання ресурсів, підвищується ефективність управлінських рішень та знижується ризик виникнення конфліктів або дублювання функцій.

Безпосереднє організаційне забезпечення бізнесу є системним процесом, що включає комплекс взаємопов'язаних елементів, спрямованих на створення ефективного механізму управління підприємством, причому кожна складова виконує важливу роль у забезпеченні стабільної та результативної діяльності суб'єкта господарювання.

Основними структурними елементами організаційного забезпечення бізнесу є:

Організаційна структура управління це впорядкована ієрархічна система, що об'єднує сукупність управлінських рівнів і структурних підрозділів

підприємства. Вона визначає логіку підпорядкування, розподіл функцій, відповідальності та повноважень між працівниками, а також забезпечує ефективну взаємодію між усіма елементами управління.

Організаційна структура управління є фундаментальною основою системи управління підприємством, від якої залежить ефективність прийняття управлінських рішень, рівень комунікацій та здатність підприємства адаптуватися до змін умов господарювання, оскільки вона визначає розподіл функцій, повноважень і відповідальності між керівниками, підрозділами та працівниками.



Рис. 1.1. Складові організаційного забезпечення бізнесу

Регламентативне забезпечення бізнесу є важливою складовою системи управління підприємством, оскільки воно визначає порядок, правила та стандарти виконання управлінських і виробничих процесів, тобто це сукупність внутрішніх нормативних документів - положень, інструкцій, наказів, стандартів, процедур і регламентів, які забезпечують чітку організацію діяльності всіх підрозділів підприємства.

Основне призначення регламентаційного забезпечення полягає у формуванні єдиних правил поведінки та взаємодії працівників, що сприяє стабільності, узгодженості та передбачуваності бізнес-процесів. Завдяки чітко розробленим регламентам мінімізуються організаційні ризики, знижується ймовірність управлінських помилок, підвищується відповідальність персоналу та дисципліна виконання завдань.

Інформаційне забезпечення в бізнесі є одним із найважливіших елементів системи управління, оскільки саме інформація виступає основою для прийняття ефективних управлінських рішень. Інформаційне забезпечення охоплює процеси збору, обробки, зберігання, передачі та використання даних, необхідних для аналізу діяльності підприємства, контролю виконання планів і визначення стратегічних напрямів розвитку.

В сучасних умовах інформаційне забезпечення базується на використанні інформаційних технологій і цифрових систем управління, що дозволяє швидко отримувати достовірну та актуальну інформацію про всі аспекти бізнесу: фінанси, виробництво, збут, персонал тощо та забезпечує прозорість діяльності підприємства, підвищує оперативність управління та сприяє зменшенню ризиків, пов'язаних із прийняттям неправильних рішень.

Ключове значення інформаційного забезпечення полягає у створенні єдиного інформаційного простору підприємства, який об'єднує всі структурні підрозділи в єдину комунікаційну систему. Завдяки цьому забезпечується ефективний обмін інформацією, узгодженість дій між підрозділами та підвищується рівень контролю за виконанням завдань.

Кадрове забезпечення бізнесу – це сукупність дій та управлінських

процесів, спрямованих на пошук, підбір, розвиток та утримання необхідної кількості кваліфікованих працівників для досягнення цілей підприємства. Це включає формування кадрової політики, що охоплює найм, навчання, оплату праці та соціальний розвиток персоналу, а також створення кадрового потенціалу для забезпечення довгострокового розвитку компанії.

Метою кадрового забезпечення є: створення згуртованого та високопродуктивного колективу; забезпечення оптимального балансу між оновленням та збереженням чисельності та якості кадрів; створення відповідного кадрового потенціалу.

Ключовими аспектами кадрового забезпечення є:

1. Пошук і підбір персоналу
2. Створення умов для професійного зростання, навчання та розвитку навичок співробітників, щоб вони могли досягати цілей підприємства.
3. Формування кадрової політики - розробка та реалізація стратегії роботи з персоналом, яка включає політику найму, навчання, оплати праці та формування соціальних відносин.
4. Оцінка ефективності кадрової політики та внесення змін для забезпечення оптимального складу кадрів відповідно до вимог ринку праці та внутрішніх потреб бізнесу.

Методичне забезпечення функціонування бізнесу є невід'ємним елементом ефективної системи управління підприємством, що визначає правила, підходи та інструменти, які використовуються під час планування, організації, контролю та аналізу господарської діяльності, тобто це сукупність методів, прийомів, нормативів, інструкцій і рекомендацій, що формують єдину методичну базу функціонування бізнесу. Воно є фундаментом організаційної та управлінської діяльності підприємства, який забезпечує її наукову обґрунтованість, послідовність і результативність. Завдяки ефективно сформованій методичній базі підприємство здатне підвищувати конкурентоспроможність, ефективно використовувати ресурси та досягати сталого економічного розвитку.

Основна мета формування методичного забезпечення бізнес-структури полягає у створенні стандартизованої системи управління, яка дозволяє приймати обґрунтовані рішення, мінімізувати ризики та забезпечити стабільність бізнес-процесів. Методичне забезпечення охоплює різні напрями діяльності - від бухгалтерського обліку, фінансового аналізу та планування до маркетингу, логістики та кадрового менеджменту.

Технічне забезпечення бізнесу – це сукупність технічних засобів, обладнання, технологій, програмного забезпечення та інфраструктури, які забезпечують виконання бізнес-операцій і досягнення поставлених цілей та є важливою складовою ефективного функціонування підприємства, оскільки воно створює матеріальну та технологічну основу для реалізації всіх виробничих і управлінських процесів.

Технічне забезпечення бізнесу виконує стратегічну функцію не лише підтримує операційну діяльність, а й створює передумови для модернізації, цифровізації та підвищення ефективності управління та сприяє довгостроковій стабільності бізнесу, раціональному використанню ресурсів і стійкому зростанню підприємства.

Мотиваційно-стимулююче забезпечення бізнесу це сукупність організаційних, економічних і соціально-психологічних інструментів, спрямованих на заохочення працівників до досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства.

Основна мета мотиваційно-стимулюючого забезпечення полягає у створенні сприятливих умов для прояву трудової активності, формуванні в працівників зацікавленості у високих результатах праці та відповідальності за кінцевий результат. Ефективна система стимулювання поєднує матеріальні та нематеріальні стимули - заробітну плату, премії, соціальні гарантії, можливості кар'єрного зростання, професійний розвиток, визнання заслуг тощо.

Мотиваційно-стимулююче забезпечення не лише впливає на продуктивність праці, але й формує корпоративну культуру, позитивний

мікроклімат і лояльність працівників до підприємства, та виступає важливим чинником стабільності трудового колективу, зниження плинності кадрів і зростання ефективності використання людських ресурсів.

Організаційне забезпечення бізнесу базується на системному підході до організації діяльності підприємства, що передбачає використання певних методів, форм та інструментів, спрямованих на ефективну координацію роботи всіх структурних елементів.

Методи організаційного забезпечення це способи впливу управлінського апарату на процеси господарювання з метою досягнення поставлених цілей. До основних методів належать адміністративні (регламентування, нормування, розподіл повноважень), економічні (планування, бюджетування, стимулювання результатів) та соціально-психологічні (мотивація, розвиток корпоративної культури, комунікаційна взаємодія).

Форми організаційного забезпечення відображають структуру та характер управлінських відносин у межах бізнесу. Найпоширенішими є лінійно-функціональна, матрична, проектна, дивізіональна та мережна форми управління. Вибір конкретної форми залежить від масштабів підприємства, виду діяльності, рівня децентралізації та стратегічних орієнтирів розвитку.

Інструменти організаційного забезпечення включають сукупність практичних засобів, які дозволяють ефективно реалізувати управлінські процеси. До них належать регламенти, посадові інструкції, внутрішні стандарти, інформаційні системи управління, корпоративні портали, а також системи оцінювання результативності персоналу (*kpi*). Використання цих інструментів забезпечує узгодженість управлінських дій, прозорість бізнес-процесів та підвищення відповідальності працівників.

В підсумку зазначимо сформовану Коваленко Н.В. схему взаємозв'язків в організаційному забезпеченні ведення бізнесу, що дозволяють цілісно підходити до управління розвитком підприємства (рис. 1.2). «..На рисунку 2.1 схематично показано послідовність елементів організаційного забезпечення в діяльності підприємства. Елементи створюються суб'єктом управління для

оптимізації зв'язків і відносин. Місія і цілі підприємства насамперед мають враховувати інтереси суб'єкта та об'єкта діяльності підприємства. Визначення цілей на підприємстві здійснюється на основі планування. На початковому етапі сформулюється головна ціль, а вже потім відбувається роздроблення.

Цілеспрямоване управління спрямоване на конкретні кінцеві результати. Під потенціалом підприємства ми розуміємо сукупність всіх ресурсів, які дають можливість до розвитку, а саме: виробництво продукції та одержання доходів і прибутків. Завдання підприємства мають формуватися лише на перспективний розвиток, тобто бути стратегічними. Вирішення поставлених завдань можливе при використанні інструментів управління.» [18, с. 166]

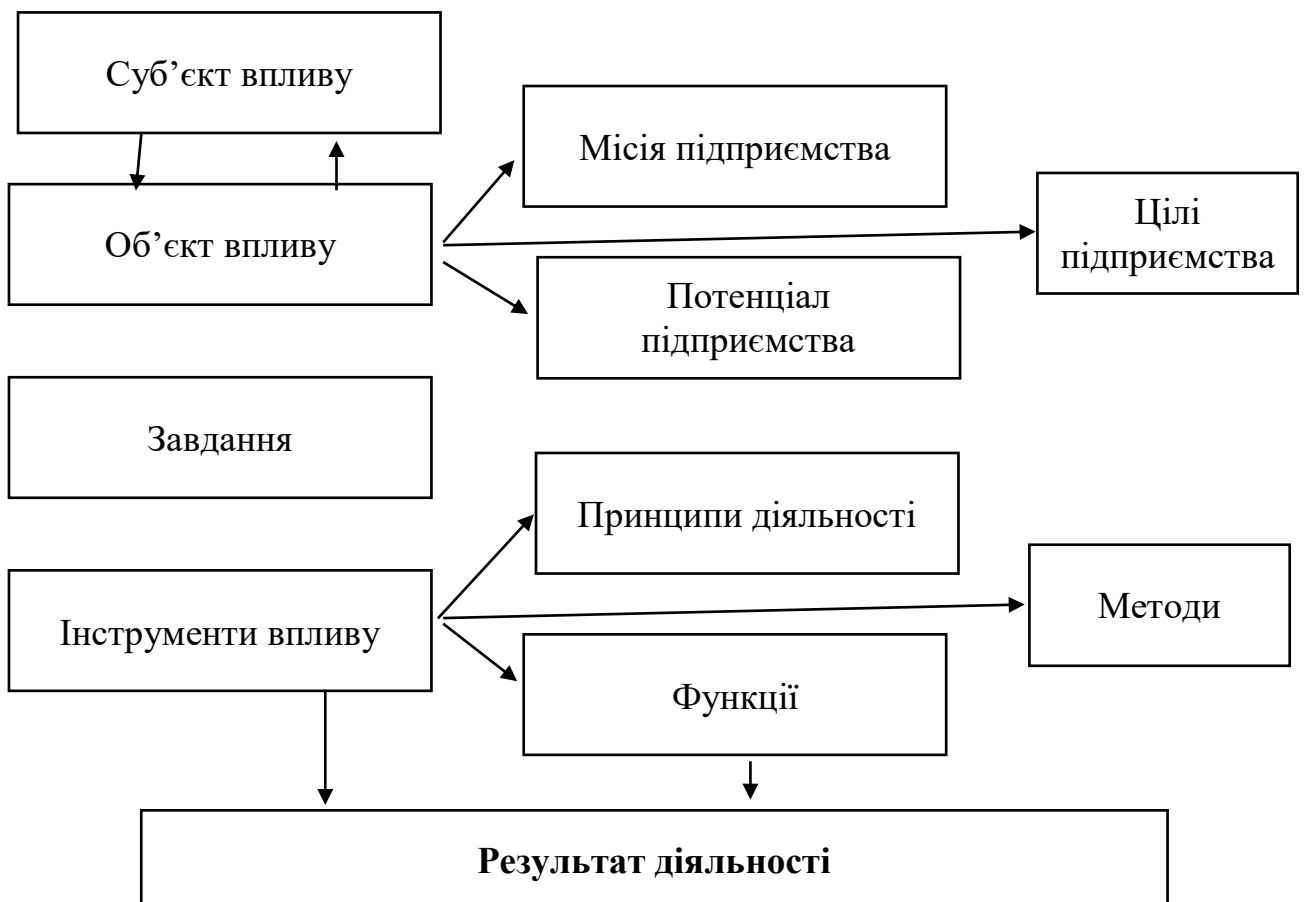


Рис.1.2 Організаційне забезпечення елементів управління розвитком підприємством

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ НА ТОВ «АЛСУ- ПАК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «АЛСУ-ПАК» розташоване в м. Вінниця вул. Академіка Янгеля, є одним з українських лідируючих виробників паперової санітарно-гігієнічної продукції: паперових серветок, серветок для диспенсерів, та паперових носових хустинок.

ТОВ «АЛСУ-ПАК» працює на ринку з 2004 року з метою задоволення потреб споживачів у якісній, екологічно безпечній та конкурентоспроможній санітарно-гігієнічної продукції для різних галузей.[46]

Організаційно-правова форма компанії «АЛСУ-ПАК» товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), що забезпечує оптимальне поєднання гнучкості управління, обмеженої відповідальності засновників та можливості залучення інвестицій для модернізації виробництва.

ТОВ «АЛСУ-ПАК» здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України, цього Статуту, інших документів, затверджених Загальними зборами Учасників (далі - Положень), внутрішніх правил, процедур, регламентів та інших локальних нормативних актів.

Майно ТОВ «Спайс Трейд Україна» складається з основних засобів та оборотних коштів, а також цінностей, вартість яких відображена в балансі Товариства. Товариству на даний час належать будівлі, споруди, машини, устаткування, транспортні засоби, цінні папери, інформація, наукові, конструкторські, технологічні розробки, інше майно та права на майно, у тому числі права на інтелектуальну власність.

Засновниками Товариства є: два громадяни фізичні особи. Статутний капітал (фонд) Товариства в 2024 році складається з вартості вкладів Учасників та становить 8205,8 тис. грн

Місцезнаходження підприємства вибрано з урахуванням логістичних переваг - близькості до транспортних шляхів, постачальників сировини та основних споживачів, що дає змогу ефективно організувати постачання матеріалів і збут готової продукції.

Продукція ТОВ відповідає всім стандартам якості і більшості споживачів доступна за ціною. Основними покупцями продукції ТОВ є кафе, ресторанах, місця громадського харчування

Виробництво паперової санітарно-гігієнічної продукції на ТОВ «Алсу-Пак» має низку специфічних особливостей, які зумовлені як технологічними, так і санітарно-екологічними вимогами, основною характеристикою цього виду діяльності є необхідність поєднання високих стандартів гігієни, якості та економічної ефективності виробничого процесу.

Передусім виробництво ТОВ «Алсу-Пак» базується на використанні целюлозної сировини - первинної (деревної або бавовняної) та вторинної (макулатурної). Вибір сировини безпосередньо впливає на м'якість, щільність, вологостійкість і загальну якість готової продукції.

Технологічний процес виготовлення серветок і рушників ТОВ «Алсу-Пак» складається з кількох етапів: підготовки сировини, формування паперового полотна, сушіння, тиснення, різання, складання та пакування. На кожному етапі здійснюється суворий контроль якості відповідно до санітарно-гігієнічних норм і стандартів (ISO, ДСТУ, НАССР).

Однією з ключових особливостей виробничого процесу на ТОВ «Алсу-Пак» є застосування високоточного обладнання, яке забезпечує мінімальні втрати сировини, стабільну товщину й текстуру паперу, а також можливість нанесення декоративного тиснення чи логотипів для клієнтів сегменту NoReCa. Сучасні виробничі лінії дозволяють гнучко змінювати формат, колір та кількість шарів продукції, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Важливою складовою є дотримання санітарно-гігієнічних вимог у виробничих приміщеннях: контроль вологості та температури повітря,

використання стерильного пакувального матеріалу, а також персональна гігієна працівників.

Компанія «АЛСУ-ПАК» зареєстрована в Міжнародній Асоціації товарної нумерації EAN. Вся продукція компанії має штрихове кодування EAN.

ТОВ «Алсу-Пак» по статусу є мікропідприємством - компанія з невеликою кількістю співробітників і низьким річним доходом, яка відповідає щонайменше двом із таких критеріїв: середня кількість працівників до 10 осіб, чистий дохід від реалізації до 700 тис. євро та балансова вартість активів до 350 тис. євро. Такі підприємства складають спеціальну спрощену фінансову звітність за формами №1-мс та №2-мс.

Організаційна структура ТОВ «Алсу-Пак» має лінійно-функціональний тип, який поєднує чітке підпорядкування працівників із розподілом функцій за напрямками діяльності:

1. Керівництво

Директор - здійснює загальне керівництво підприємством, приймає стратегічні рішення, організовує взаємодію між підрозділами, відповідає за результати діяльності підприємства.

Бухгалтер веде бухгалтерський і податковий облік, формує фінансову звітність, контролює розрахунки з постачальниками, працівниками та бюджетом. Також бухгалтер веде кадровий облік, організовує документообіг, підтримує комунікацію з державними органами, постачальниками та клієнтами.

2. Виробнича ланка

Начальник виробництва організовує процес виготовлення продукції, забезпечує дотримання технологічних режимів і графіка випуску.

Оператори виробничих ліній безпосередньо здійснюють процес виготовлення серветок: обслуговують обладнання, стежать за якістю продукції, здійснюють пакування.

Майстер зміни контролює роботу операторів, здійснює технічне обслуговування обладнання, відповідає за його справність і безпеку.

3. Комерційно-збутова ланка

Менеджер із продажів займається пошуком клієнтів, укладенням договорів, супроводом замовлень, роботою з торговими мережами та постійними партнерами.

Логіст (водій) організовує транспортування готової продукції до клієнтів, забезпечує своєчасну доставку та облік товарно-матеріальних цінностей.

Матеріально-технічна база ТОВ «Алсу-Пак» включає сучасні лінії з переробки целюлози, машини для тиснення, різання та пакування серветок, а також лабораторію для контролю якості сировини і готової продукції. На ТОВ використовується енергозберігаюче обладнання та екологічні матеріали.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Алсу-Пак» за період 2022 -2024 роки.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 р. від 2022 р.	
				тис. грн	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт та послуг), тис. грн.	14983,2	15500,3	18533,3	3550,1	123,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	12443,3	11283,1	14303,5	1860,2	114,9
Валовий прибуток, тис. грн.	2539,9	4217,2	4229,8	1689,9	166,5
Середньо -спискова чисельність осіб, чол.	12	13	12	0,0	100,0
Чистий прибуток тис. грн.	138,9	144,3	278,1	139,2	200,2
Вартість активів, тис. грн	12887,5	13789,2	12705,4	-182,1	98,6

Аналіз динаміки основних показників діяльності ТОВ «Алсу-Пак» за 2022–2024 роки свідчить про позитивні тенденції у фінансово-економічному розвитку підприємства, так чистий дохід від реалізації продукції зріс на 23,7% або на 3550,1 тис. грн, що є результатом підвищення обсягів виробництва та ефективності збутової політики.

Водночас собівартість реалізованої продукції за три роки зросла помірно на 14,9%, що забезпечило суттєве зростання валового прибутку на 66,5%,

тобто, теми зростання доходу значно перевищують теми зростання витрат. Як наслідок спостерігається збільшення чистого прибутку у два рази (на 200,2%), що свідчить про підвищення рентабельності діяльності та ефективне управління витратами.

Середньооблікова чисельність персоналу залишилась стабільною 12 осіб, що вказує на оптимізацію використання трудових ресурсів без зниження продуктивності праці. Незначне скорочення вартості активів на 182,1 тис.грн. (на 1,4%) можна розцінювати як результат зносу обладнання та змін в майновій структурі підприємства.

Упродовж 2022 -2024 років ТОВ «Алсу-Пак» демонструє стійке зростання фінансових результатів, ефективно використання ресурсів та підвищення економічної віддачі, що свідчить про покращення організаційного й управлінського потенціалу підприємства.

2.2. Оцінка ефективності бізнесу підприємства

Оцінка ефективності бізнесу є важливим інструментом управління, який дає змогу визначити рівень результативності господарської діяльності підприємства, ступінь раціонального використання ресурсів і досягнення поставлених стратегічних цілей. Вона необхідна для комплексного розуміння того, наскільки успішно підприємство функціонує в умовах ринкової конкуренції та як ефективно використовує свій потенціал.

Передусім оцінка ефективності дає можливість виявити сильні та слабкі сторони бізнесу, визначити напрями підвищення прибутковості, оптимізації витрат і зростання продуктивності праці, що в свою чергу дозволяє керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо розвитку підприємства, інвестування, модернізації виробництва чи розширення ринків збуту.

І саме головне - оцінка ефективності бізнесу спрямована на підвищення його конкурентних переваг, стабільності та прибутковості у довгостроковій

перспективі.

Аналіз структури балансу ТОВ «Алсу-Пак» свідчить про певні зміни у складі активів і пасивів підприємства протягом досліджуваного періоду. Загальна вартість активів у 2024 році становила 12705,4 тис. грн, що на 100,8 % більше порівняно з 2022 роком, однак спостерігається певне зниження порівняно з 2023 роком, що свідчить про уповільнення темпів розвитку. У структурі активів переважають оборотні активи, частка яких зросла з 88,2 % у 2022 р. до 90,7 % у 2024 р., що свідчить про високу ліквідність майна підприємства, хоча й про зниження частки довгострокових інвестицій. Частка основних засоби є незначною і вона зменшилися на 305,5 тис. грн що є результатом відсутності оновлення виробничого обладнання.

Найбільшу частку у складі оборотних активів займають запаси, що становлять 63,6 % і у 2024 році становили 8077,1 тис. грн, що на 478,8 тис. грн більше, ніж у 2022 році, це є свідченням збільшення обсягів виробництва та накопичення готової продукції. Позитивною тенденцією є збільшення дебіторської заборгованості на 450,1 тис. грн, що вказує на активізацію збутової діяльності. Грошові кошти скоротилися на 32,6 тис. грн, що зменшує оперативну ліквідність.

У пасиві балансу значну частку має власний капітал, який у 2024 році зріс до 11490,6 тис. грн., що становить 90,4 %, що свідчить про стабільну фінансову незалежність підприємства. Основним джерелом власних коштів є зареєстрований капітал та нерозподілений прибуток, який зріс на 1013,6 тис. грн, що є позитивним результатом ефективної діяльності.

Питома вага поточних зобов'язань суттєво зменшилася — з 16,9 % у 2022 р. до 9,6 % у 2024 р., що знижує фінансові ризики та свідчить про зміцнення платоспроможності. Зокрема, заборгованість за товари, роботи і послуги зменшилася майже вдвічі.

Таблиця 2.2

Склад та структура балансу ТОВ «Алсу-Пак» за 2022 р- 2024 р.

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. від 2022 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Основні засоби:	1486,6	11,8	1334,4	9,7	1181,1	9,3	-305,5	79,4
первісна вартість	4902,3	38,9	3933,1	28,5	4014,9	31,6	-887,4	81,9
знос	3415,7	27,1	2598,7	18,8	2833,8	22,3	-581,9	83,0
Усього за розділом I	1486,6	11,8	1334,4	9,7	1181,1	9,3	-305,5	79,4
Запаси:	7598,3	60,3	9148,1	66,3	8077,1	63,6	478,8	106,3
Поточна дебіторська заборгованість	2687,1	21,3	2764,8	20,1	3137,2	24,7	450,1	116,8
Гроші та їх еквіваленти	279,2	2,2	487,9	3,5	246,6	1,9	-32,6	88,3
Інші оборотні активи	554,2	4,4	54,0	0,4	63,4	0,5	-490,8	11,4
Усього за розділом II	11118,8	88,2	12454,8	90,3	11524,3	90,7	405,5	103,6
Баланс	12605,4	100,0	13789,2	100,0	12705,4	100,0	100,0	100,8
Зареєстрований (пайовий) капітал	8205,4	65,1	8205,4	59,5	8205,8	64,6	0,4	100,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	2271,2	18,0	3006,7	21,8	3284,8	25,9	1013,6	144,6
Усього за розділом I	10476,6	83,1	11212,5	81,3	11490,6	90,4	1014,0	109,7
Усього за розділом II	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Короткострокові кредити банків	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	#ДЕЛ/0!
Поточ. кредит. заборг. за товари, роб і послуги	1551,3	12,3	2264,4	16,4	959,3	7,6	-592,0	61,8
Поточ. кредит. заборг. за розрахунками	135,6	1,1	111,9	0,8	12,9	0,1	-122,7	9,5
Іншы поточны зобовязання	442,3	3,5	204,4	1,5	242,6	1,9	-199,7	54,8
Усього за розділом III	2129,2	16,9	2576,7	18,7	1214,8	9,6	-914,4	57,1
Баланс	12605,8	100,0	13789,2	100,0	12705,4	100,0	99,6	100,8

В підприємстві відсутні довгострокові та короткострокові кредити банків, що є свідченням фінансової стабільності підприємства

Проведемо дослідження ліквідності балансу ТОВ «Алсу-Пак» за досліджуваній період. Ліквідність балансу відображає співвідношення між активами та пасивами підприємства і визначає здатність останнього своєчасно погашати свої боргові зобов'язання за рахунок власних ресурсів. Вона

показує, наскільки швидко активи можуть бути перетворені на грошові кошти для виконання поточних фінансових зобов'язань. Рівень ліквідності балансу безпосередньо впливає на платоспроможність підприємства, тобто його можливість забезпечувати безперервність господарської діяльності. Водночас цей показник відображає не лише поточний фінансовий стан, а й перспективу стабільності підприємства в майбутньому.

Таблиця 2.4

Аналіз ліквідності балансу ТОВ «Алсу-Пак»

Група активів	Сума за рік, тис. грн..			Групи зобов'язань	Сума за рік, тис. грн..			Надлишок недостача платіжних засобів, тис. грн..		
	2022	2023	2024		2022	2023	2024	2022	2023	2024
1.Високо-ліквідні	833,4	541,9	310,0	1.Найбільш термінові	1551,3	2264,4	959,3	-717,9	-1722	-649,3
2. Швидко ліквідні	2687,1	2764,8	3137,2	2. Коротко термінові	577,9	316,3	255,5	2109,2	2448,5	2881,7
3. Повільно ліквідні	7598,3	9148,1	8077,1	3. Довго строкові	0	0	0	7598,3	9148,1	8077,1
4. Важко ліквідні	1486,6	1334,4	1181,1	4. Постійні	10476,6	11212,5	11490,6	-8990	-9878	-10309
Баланс	12605,8	13789,2	12705,4	Баланс	12605,8	13789,2	12705,4	0,0	0,0	0

Аналіз співвідношень цих груп активів і пасивів за кілька періодів дозволяє визначити тенденції зміни в структурі балансу та його ліквідність. Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо:

$$A_1 \geq P_1; A_2 \geq P_2; A_3 \geq P_3; A_4 \leq P_4. (2.1)$$

«Якщо на підприємстві виконуються перші три умови, то виходячи з «балансу» активу і пасиву, остання нерівність системи (за четвертою групою) буде забезпечена «автоматично», оскільки це означає наявність у підприємства власних оборотних коштів, що забезпечує його фінансову

стійкість.

Невиконання однієї з перших трьох умов свідчить, що фактична ліквідність балансу відрізняється від абсолютної. Якщо ж на підприємстві рівень ліквідності настільки високий, що після погашення негайних зобов'язань залишаються зайві кошти, то можна прискорити строки розрахунків з банком, постачальниками та іншими кредиторами.» [88/51]

В діяльності ТОВ «Алсу-Пак» в 2022,2023 та 2024 році спостерігається наступне співвідношення $A_1 \leq P_1$; $A_2 \geq P_2$; $A_3 \geq P_3$; $A_4 \leq P_4$., що свідчить означає, що ТОВ не може негайно розрахуватися за своїми найтерміновішими зобов'язаннями, що свідчить про умовну ліквідності балансу.

Проведемо дослідження фінансової стійкості ТОВ «Алсу-Пак» за 2022-2024 роки. (табл 2.4) Фінансова стійкість підприємства характеризує ефективність операційного, інвестиційного і фінансового розвитку, містить необхідну інформацію для інвесторів, постачальників, власників.

Таблиця 2.4

Абсолютні показники фінансової стійкості ТОВ «Алсу-Пак»

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
1.Власний капітал	10476,6	11212,5	11490,6
2.Необоротні активи	1486,6	1334,4	1181,1
3.Наявність власних оборотних коштів	8990,0	9878,1	10309,5
4.Довгострокові позикові кошти	0	0	0
5.Наявність власних і довгострокових позикових джерел	8990,0	9878,1	10309,5
6.Короткострокові позикові кошти	1551,3	2264,4	959,3
7.Загальна величина основних джерел формування запасів	10541,3	12142,5	11268,8
8.Загальна величина запасів і витрат	7598,3	9148,1	8077,1
9.Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів (E1)	1391,7	730,0	2232,4
10.Надлишок (+) або нестача (-) власних і довгострокових позикових джерел форм запасів (E2)	1391,7	730,0	2232,4
11.Надлишок (+) або нестача (-) загальної величини основних джерел формування запасів (E3)	2943,0	2994,4	3191,7
Тривимірний показник типу фінансової стійкості E1 (9), E2 (10), E3 (11)	1,1,1,	1,1,1,	1,1,1

Фінансова стійкість передбачає, що ресурси, вкладені в підприємницьку діяльність, повинні окупуватися за рахунок грошових надходжень від

господарської діяльності, а отриманий прибуток забезпечувати самофінансування та незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

В нашому випадку спостерігається абсолютна фінансова стійкість, яка має наступний вигляд: $S = (1, 1, 1)$. Такий тип фінансової стійкості характеризується тим, що всі запаси ТОВ «Алсу-Пак» покриваються власними оборотними коштами, тобто підприємство не залежить від зовнішніх кредиторів.

Проаналізуємо показники фінансової стійкості ТОВ «Алсу-Пак»

Упродовж 2022–2024 рр. фінансові показники ТОВ «Алсу-Пак» свідчать про стабільне та поступово зміцнене фінансове становище підприємства, так коефіцієнт автономії у 2024 р. зріс до 0,904, що свідчить про підвищення частки власного капіталу в загальній сумі фінансових ресурсів і зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Водночас коефіцієнт фінансової залежності зменшився до 0,096, що є позитивною тенденцією і характеризує підприємство як фінансово незалежне. Показники маневреності демонструють покращення використання власних коштів: коефіцієнт маневреності власних та довгострокових ресурсів підвищився до 0,897, що вказує на збільшення частки мобільних активів.

Зростання коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами до 0,895 підтверджує здатність підприємства самостійно фінансувати поточну діяльність. Коефіцієнт забезпеченості запасів власними коштами також зріс до 1,276, що свідчить про достатній рівень фінансової стійкості й незалежності у формуванні запасів. Натомість коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів зменшився до 0,103, що вказує на раціональнішу структуру капіталу та зниження навантаження на власні ресурси.

Коефіцієнт зносу основних засобів у 2024 р. становив 0,706, тобто рівень зношеності дещо зріс, але залишається у межах допустимих значень.

Фінансовий аналіз підтверджує зростання стійкості, ефективності управління активами та покращення фінансової незалежності ТОВ «Алсу-

Пак».

Таблиця 2.5

Показники фінансової стійкості ТОВ «Алсу-Пак»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024р.	Відхилення 2024 р. від	
				2022 р.	2023 р.
1. Показники автономії					
Коефіцієнт автономії	0,831	0,813	0,904	-0,018	0,091
Коефіцієнт фінансової залежності	0,169	0,187	0,096	0,018	-0,091
Коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу	4,920	4,920	4,351	0,000	-0,569
Коефіцієнт фінансового ризику	0,224	0,201	0,230	-0,023	0,029
Коефіцієнт заборгованості	0,169	0,167	0,187	-0,002	0,020
2. Показники маневреності					
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,858	0,881	0,897	0,023	0,016
Коефіцієнт маневреності власного та довгострокового позикового капіталу	0,858	0,881	0,897	0,023	0,016
3. Показники забезпеченості					
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами поточних активів	0,809	0,793	0,895	-0,015	0,101
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	1,183	1,080	1,276	-0,103	0,197
Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів	0,142	0,119	0,103	-0,023	-0,016
Коефіцієнт співвідношення мобільних та іммобілізованих засобів	0,858	0,881	0,897	0,023	0,016
4. Показники майна					
Коефіцієнт зносу	0,697	0,661	0,706	-0,036	0,045
Коефіцієнт придатності майна	0,303	0,339	0,294	0,036	-0,045

Проведемо дослідження ділової активності ТОВ «Алсу-Пак». Ділова активність підприємства оцінюється сукупністю кількісних і якісних параметрів, серед яких зростання економічного потенціалу підприємств, обсяги поставок на експорт, імідж підприємства, його соціальна і природоохоронна активність

Аналіз ділової активності ТОВ «Алсу-Пак» за 2022–2024 рр. свідчить про загальне покращення ефективності використання ресурсів підприємства та підвищення його ринкової активності.

Так показник прибутку на 1 грн виробленої продукції у 2024 р. становив

0,23 грн, що на 0,06 грн більше, ніж у 2022 р., проте дещо менше рівня 2023 р., це свідчить про вплив зростання витрат або зміну структури реалізованої продукції. Коефіцієнт ділової активності підвищився до 1,46, що свідчить про збільшення оборотності капіталу та ефективніше використання активів у виробничо-господарській діяльності.

Таблиця 2.6

Показники ділової активності ТОВ «Алсу-Пак» за період 2022-2024 р

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від	
				2023 р.	2023 р.
Прибуток на 1 грн. виробленої продукції, грн	0,17	0,27	0,23	0,10	-0,04
Коефіцієнт ділової активності	1,19	1,12	1,46	-0,06	0,33
Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів	0,01	0,01	0,02	0,00	0,01
Коефіцієнт використання власних коштів	0,01	0,01	0,02	0,00	0,01
Прод праці, тис. грн. на 1 прац.	1248,60	1192,33	1544,44	-56,27	352,11
Фондовіддача	10,08	11,62	15,69	1,54	4,08
Оборотність коштів у розрахунках, оборотів	5,58	5,61	5,91	0,03	0,30
Оборотність коштів у розрахунках, днів	64,56	64,21	60,94	-0,35	-3,27
Оборотність виробничих запасів, оборотів	1,64	1,23	1,77	-0,40	0,54
Оборотність виробничих запасів, днів	219,83	291,88	203,29	72,05	-88,59
Тривалість операційного циклу, днів	284,39	356,09	264,23	71,70	-91,87
Оборотність оборотних засобів, оборотів	1,35	1,24	1,61	-0,10	0,36
Оборотність оборотних засобів, днів	267,15	289,27	223,85	22,12	-65,41
Оборотність власного капіталу, оборотів	1,43	1,38	1,61	-0,05	0,23
Оборотність всього капіталу, оборотів	1,16	1,12	1,46	-0,04	0,33
Період окупн влас капіталу, років	75,43	77,70	41,32	2,28	-36,38

Коефіцієнти ефективності використання фінансових і власних ресурсів зросли до 0,02, що відображає покращення прибутковості інвестованих

коштів. Продуктивність праці за аналізований період також зросла з 1248,6 тис. грн у 2022 р. до 1544,4 тис. грн у 2024 р., тобто на 352,1 тис. грн, що свідчить про підвищення результативності працівників і оптимізацію трудових процесів.

Фондовіддача зросла з 10,08 до 15,69, що означає ефективніше використання основних засобів. Показники оборотності також демонструють позитивні тенденції: тривалість операційного циклу скоротилася з 284,4 днів до 264,2 днів, що свідчить про прискорення обігу капіталу та підвищення ліквідності активів.

Оборотність оборотних засобів зросла до 1,61 обороту, а оборотність власного капіталу до 1,61 обороту, що є свідченням підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами. Особливо позитивною є динаміка періоду окупності власного капіталу, який скоротився з 75,4 до 41,3 року.

Ділова активність ТОВ «Алсу-Пак» у 2024 році характеризується тенденцією до покращення: демонструє зростання оборотності ресурсів, підвищення фондовіддачі та продуктивності праці, що свідчить про підвищення ефективності управління бізнесом і конкурентоспроможності на ринку.

Проведено дослідження на скільки показник діяльності ТОВ «Алсу-Пак» відповідають оптимальному співвідношенню, яке дістало назву «золоте правило економіки підприємства»:

$$T_{\text{чистого прибутку}} > T_{\text{доходу}} > T_{\text{активів}}$$

Таблиця 2.7

Показники відповідності ділової активності ТОВ «Алсу-Пак» за період 2022-2024 р. «золотому правилу економіки підприємства»

Показник.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	<u>2022 р</u> 2021 р.	<u>2023 р</u> 2022 р	<u>2024 р</u> 2023 р
Чистий прибуток тис. грн.	138,9	144,3	278,1	111,2	104,1	192,7
Дохід підприємства тис. грн.	14983	15500	18533	108,2	103,5	119,6
Вартість активів, тис. грн	12888	13789	12705	103,2	107,1	92,14

Результат 2022 р. $T_{\text{чистого прибутку}} > T_{\text{доходу}} > T_{\text{активів}}$

Результат 2023 р. $T_{\text{чистого прибутку}} > T_{\text{доходу}} < T_{\text{активів}}$

Результат 2024 р. $T_{\text{чистого прибутку}} > T_{\text{доходу}} > T_{\text{активів}}$

Аналіз відповідності показників діяльності ТОВ «Алсу-Пак» за 2022–2024р. «золотому правилу економіки підприємства» засвідчує з позитивну динаміку розвитку та раціональне співвідношення темпів з фінансових показників.

Відповідно до «золотого правила», темп зростання чистого прибутку має перевищувати темп зростання доходу, а темп зростання доходу — темп зростання активів. За результатами аналізу видно, що у досліджуваному періоді чистий прибуток показує тенденцію до зростання порівняно доходом та в порівнянні з активами, крім 2023 роком, тоді як дохід збільшився лише на 19,6%, а вартість активів навіть дещо зменшилася на 7,9%, все це свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів і зростання прибутковості при відносно стабільному майновому потенціалі, крім незначного відхилення в 2023 році.

Отже, у 2024 році ТОВ «Алсу-Пак» відповідає “золотому правилу економіки підприємства”, оскільки темпи зростання прибутку випереджають темпи зростання доходів і активів. Це свідчить про зростання ефективності господарської діяльності, раціональне використання майна та підвищення загальної рентабельності бізнесу

Аналіз показників результативності діяльності ТОВ «Алсу-Пак» за 2022–2024 рр. (таблиця 2.8) свідчить про позитивну загальну динаміку розвитку підприємства, незважаючи на певні коливання окремих показників.

У 2024 році доходи підприємства зросли до 18 763,1 тис. грн, що на 3072,5 тис. грн більше, ніж у 2023 році, що свідчить про розширення обсягів виробництва та продажу продукції, проте темпи зростання витрат також є суттєвими вони збільшилися на 2970,4 тис. грн. Показник чистого прибутку демонструє стійке зростання: з 138,9 тис. грн у 2022 р. до 278,1 тис. грн у 2024 р., що свідчить про підвищення фінансової результативності підприємства.

Рентабельність продукції у 2023 році досягла максимуму - 37,38%, проте у 2024 році дещо знизилась до 29,57%, що пов'язано з інфляційними процесами і підвищенням витрат на сировину чи енергоносії, але показник залишається на достатньо високому рівні, що характеризує ефективність виробництва. Показники рентабельності мають чітку тенденцію до зростання.

Таблиця 2.8

Аналіз показників результативності ТОВ «Алсу-Пак» за період 2022-2024 р

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2023 р. від 2022 р. (+,-)	Відхилення 2024 р. від 2023 р. (+,-)
Доходи всього, тис. грн	15796,3	15690,6	18763,1	-105,7	3072,5
Витрати всього, тис. грн.	12883,3	15514,6	18485	2631,3	2970,4
Чистий прибуток, тис. грн	138,9	144,3	278,1	5,4	133,8
Рентабельність продукції, %	20,41	37,38	29,57	16,96	-7,80
Рентабельність власного капіталу, %	1,33	1,29	2,42	-0,04	1,13
Рентабельність майна, %	1,08	1,05	2,19	-0,03	1,14

У підсумку, діяльність ТОВ «Алсу-Пак» у 2022–2024 рр. характеризується поступовим покращенням фінансових результатів, зростанням прибутковості та ефективності використання ресурсів, попри певне підвищення витрат, та свідчить про стабільний розвиток бізнесу, посилення його конкурентних позицій і раціональне управління фінансовими потоками.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ НА ТОВ «АЛСУ ПАК»

Розглядаючи питання організаційне забезпечення управління бізнесом на ТОВ «Алсу-Пак» необхідно чітко бачити стратегію його розвитку та перспективи які можна сформувавши на основі проведеного аналізу на основі наступних методів:

SWOT-аналіз що дозволить оцінити внутрішні фактори та зовнішні чинники), щоб сформувавши об'єктивну картину та прийняти правильні рішення для розвитку.

PEST-аналіз який допоможе виявляти ризики та можливості, прогнозувати майбутні зміни та розробляти довгострокову стратегію компанії.

Аналіз за моделлю «П'ять сил Портера» це інструмент для оцінки конкурентного середовища в галузі, що допомагає компаніям зрозуміти прибутковість галузі, визначити сильні та слабкі сторони, оцінити ризики та розробити ефективні стратегії

VRIO-аналіз - стратегічний внутрішній аналіз, що допоможе ТОВ оцінити свої ресурси та можливості, щоб визначити, чи можуть вони забезпечити стабільну конкурентну перевагу.

Проведемо SWOT-аналіз для ТОВ «Алсу-Пак» який є важливим етапом стратегічного управління, оскільки дозволяє систематизувати інформацію про поточний стан підприємства, визначити його конкурентні переваги, слабкі місця та зовнішні фактори впливу. Для ТОВ що спеціалізується на виробництві паперових серветок та рушників, такий аналіз є основою для прийняття ефективних управлінських рішень і розроблення стратегії подальшого розвитку.

SWOT-аналіз допомагає:

- Оцінити внутрішній потенціал підприємства - рівень організації

виробництва, ефективність управління, кадровий та технічний ресурс, преспективи розвитку.

- Визначити слабкі сторони, що стримують розвиток, наприклад, обмеженість фінансування, недостатню автоматизацію чи маркетингову активність.

- Виявити можливості зовнішнього середовища, такі як зростання попиту на санітарно-гігієнічну продукцію, екологічні тенденції чи нові ринки збуту.

- Передбачити потенційні загрози - конкуренцію, нестабільність економічного середовища, коливання цін на сировину.

- Забезпечити обґрунтування управлінських рішень щодо модернізації виробництва, розширення асортименту, оптимізації організаційної структури та вдосконалення маркетингової політики.

За результатами SWOT-аналізу можна визначити низку стратегічних напрямів, реалізація яких сприятиме підвищенню ефективності діяльності та зміцненню позицій ТОВ «Алсу-Пак» на ринку:

1. Розширення асортименту та впровадження інноваційних продуктів. Розробка нових видів паперової продукції таких як серветок з екологічних матеріалів, рушників підвищеної міцності, продукції з біорозкладної сировини - дозволить задовольнити сучасний попит і зміцнити конкурентоспроможність.

2. Модернізація виробничого процесу та технічне оновлення передбачає інвестування у нове високопродуктивне обладнання, автоматизація ліній пакування і контролю якості дадуть змогу скоротити витрати, підвищити стабільність виробництва та знизити собівартість продукції.

3. Удосконалення організаційної структури управління. Оптимізація управлінських процесів, розподіл функціональних обов'язків, впровадження елементів електронного документообігу та CRM-систем забезпечить більшу керованість і прозорість бізнес-процесів.

4. Підсилення маркетингової та збутової політики. Розширення каналів реалізації, активна присутність у торгових мережах та

онлайн-просторі, участь у виставках і програмах лояльності сприятимуть зростанню обсягів продажу та підвищенню впізнаваності бренду.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз для ТОВ «Алсу-Пак»

S (Strengths) - Сильні сторони	W (Weaknesses) - Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - Власна виробнича база з сучасним технологічним обладнанням для виготовлення продукції - Висока якість продукції та наявність постійних клієнтів у регіоні; - Гнучкість у ціноутворенні та можливість швидкого реагування на зміни попиту; - Відпрацьовані зв'язки з постачальниками сировини; - Наявність стабільного персоналу з досвідом роботи у паперовій галузі; - Випуск продукції під власною торговою маркою. 	<ul style="list-style-type: none"> - Обмежені фінансові ресурси для модернізації виробництва; - Залежність від імпоротної сировини (паперової основи); - Відсутність розвиненої системи маркетингу та просування продукції; - Недостатній рівень автоматизації управлінських процесів; - Вузкий асортимент продукції у порівнянні з великими конкурентами; - Висока собівартість через енергоємність виробництва.
O (Opportunities) — Можливост	T (Threats) — Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Зростання попиту на паперові санітарно-гігієнічні вироби в Україні та країнах ЄС; - Можливість розширення асортименту (серветки різних форматів, дизайнерські серії, еко-продукція); - Використання інтернет-торгівлі та маркетплейсів для збуту продукції; - Участь у державних та міжнародних програмах підтримки малого бізнесу; - Впровадження енергоощадних технологій та «зеленого» виробництва; - Випуск продукції під торговою маркою замовника; - Підвищення лояльності споживачів завдяки екологічності та якості 	<ul style="list-style-type: none"> - Посилення конкуренції з боку великих виробників паперової продукції та імпорту; - Зростання цін на енергоносії та сировину; - Інфляційні процеси та зниження купівельної спроможності населення; - Валютні коливання, що впливають на закупівлю сировини; - Посилення екологічних вимог до виробництва та пакування продукції; - Можливі перебої у логістиці через зовнішньоекономічну нестабільність

5. Формування екологічно орієнтованого іміджу підприємства. Перехід на використання вторинної сировини, сертифікація продукції за екостандартами та впровадження принципів сталого виробництва дозволять зміцнити довіру споживачів і партнерів.

5. Підвищення рівня кадрової компетентності та мотивації персоналу.

Запровадження системи навчання, професійного розвитку та матеріального стимулювання сприятиме формуванню відповідального та ефективного трудового колективу

6. Розвиток партнерських відносин і диверсифікація ринків збуту. Співпраця з дистриб'юторами, торговими мережами та *HoReCa*-сектором (готелі, ресторани, кафе) дозволить розширити клієнтську базу та зменшити ризики залежності від окремих контрагентів.

7. Перспективним напрямом розвитку є випуск продукції під торговою маркою замовника, що в практиці називається «*приватне маркування*», коли ТОВ «Алсу-Пак» виготовляє товари для іншої компанії (замовника), яка потім продає їх під власною торговою маркою.

Виробництво під торговою маркою дає ТОВ «Алсу-Пак» низку переваг:

1. *Гарантовані обсяги замовлень* оскільки виробництво під чужою торговою маркою забезпечує стабільні контракти та стабільний попит, що дозволяє планувати виробництво та завантаженість потужностей.

2. *Зниження маркетингових витрат*, виробник не несе витрат на просування продукту, рекламу, розробку бренду та пошук кінцевих споживачів.

3. *Використання виробничих потужностей*, що дозволяє ефективно використовувати наявне обладнання, зменшити простій та збільшити загальний обсяг випущеної продукції.

5. *Зосередження на виробництві*: ТОВ «Алсу-Пак» може зосередити свої ресурси на вдосконаленні процесів виробництва та контролі якості, а не на маркетингу та продажах.

6. *Можливість співпраці з різними замовниками*, оскільки технологія «*приватне маркування*» дає можливість працювати з багатьма брендами, розширюючи клієнтську базу та урізноманітнюючи асортимент продукції.

7. *Зниження ризиків*. ТОВ «Алсу-Пак» уникає ризиків, пов'язаних з просуванням власного бренду на конкурентному ринку, відсутністю попиту та зміною споживчих уподобань.

Разом з тим при застосуванні технології «*приватне маркування*» і діяльності ТОВ «Алсу-Пак» необхідно врахувати ряд ризиків:

1. Виробник не має прав на створений продукт та його бренд, що обмежує можливості для власного просування та встановлення лояльності споживачів.

2. Виробник може стати залежним від одного чи кількох великих замовників, що робить його вразливим у разі розірвання контракту чи зниження обсягів замовлень.

3. Замовник може диктувати жорсткі вимоги до якості, матеріалів або виробничих процесів, які не завжди відповідають інтересам виробника або його стандартним практикам, що може призвести до зниження прибутковості або перевантаження виробничих потужностей.

5. Існує ризик, що виробник може передати технології або ноу-хау, які потім будуть використані для створення конкурентної продукції під іншою торговою маркою.

6. ТОВ може отримувати менший прибуток від такої співпраці порівняно з продажем продукції під власним брендом, оскільки ціна встановлюється замовником, та знижує його можливості для інвестицій у власний розвиток.

Реалізація зазначених стратегічних рішень забезпечить зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Алсу-Пак», підвищення ефективності організаційного управління та стійкість бізнесу в довгостроковій перспективі.

Проведемо PEST-аналіз який дозволить оцінити зовнішню економічну ситуацію, що складається у сфері виробництва та комерційної діяльності. Найбільш істотні фактори макросередовища, які визначають діяльність ТОВ «Алсу-Пак» є: економічні, політичні, правові, соціальні, технологічні та демографічні.

У цілому, проведений аналіз свідчить, що оточує зовнішнє середовище створює для ТОВ «Алсу-Пак» сприятливі умови для розвитку, за умови адаптації до економічних викликів і активного впровадження інноваційних технологій.

Таблиця 3.2.

PEST-аналіз ТОВ «Алсу-Пак»

Фактор	Складові фактора впливу	Вплив на діяльність ТОВ «Алсу-Пак»	Оцінка впливу (ступінь /напрям)
Р Політичні фактори	<ul style="list-style-type: none"> -Податкове навантаження на малий та середній бізнес -Регулювання стандартів якості продукції -Екологічна політика та вимоги до утилізації відходів -Державна підтримка українських виробників 	Визначають рівень витрат на дотримання норм і стандартів, впливають на конкурентоспроможність та можливість отримання державних пільг	Середній, помірно позитивний
Е Економічні фактори	<ul style="list-style-type: none"> - Інфляційні процеси та зростання собівартості сировини - Коливання курсу гривні, що впливає на імпорт целюлози - Купівельна спроможність населення - Рівень ділової активності в сегменті FMCG - Конкуренція з імпортною продукцією 	Безпосередньо впливають на обсяг прибутку, ціноутворення та стратегію збуту; підвищення цін на сировину може знижувати маржу	Високий, переважно негативний
S Соціальні фактори	<ul style="list-style-type: none"> - Зростання культури споживання гігієнічних товарів - Підвищення вимог до якості та екологічності упаковки - Збільшення частки молодих споживачів, орієнтованих на українські бренди - Тенденція до онлайн-замовлень і доставки продукції 	Створюють умови для розширення асортименту, розробки екологічних і зручних продуктів, зміцнення лояльності клієнтів	Високий, позитивний
T Технологічні фактори	<ul style="list-style-type: none"> - Використання сучасного обладнання для переробки паперу - Впровадження автоматизованих систем обліку та управління (BAS) - Технології енергозбереження та переробки відходів - Необхідність інновацій у дизайні пакування та логістиці 	Дають змогу підвищити ефективність, знизити витрати та покращити якість продукції, але потребують інвестицій	Високий, позитивний

Аналіз за моделлю «П'ять сил Портера» дозволяє виявити інтенсивність конкурентних сил знайти оптимальну позицію, де ТОВ «Алсу-Пак» буде

відчувати безпечно від впливу конкуруючих сил і сама впливати на ринок.

1. Загроза появи нових конкурентів – середня/ Ринок паперової санітарно-гігієнічної продукції в Україні характеризується стабільним попитом, але входження нових гравців потребує значних інвестицій у технології, обладнання, постачання сировини та дистрибуцію. Для ТОВ «Алсу-Пак» існує помірна загроза з боку нових виробників, оскільки: бар'єри входу у вигляді вартості обладнання та сертифікацій не є надто високими; проте для завоювання довіри споживачів необхідні маркетингові вкладення і стабільна якість продукції; підприємство має сформоване коло постійних клієнтів, що знижує ризик втрати частки ринку.

2. Сила постачальників – середня/ Основною сировиною є целюлоза, пакувальні матеріали, клейові та барвникові компоненти. Постачальники можуть впливати на ціни, особливо в умовах коливання валютного курсу чи зростання цін на енергоносії. Проте «Алсу-Пак» працює з декількома партнерами, що зменшує залежність від окремого постачальника.

3. Сила покупців – висока Споживачі (оптові торговці, магазини, HoReCa, кінцеві споживачі) мають високу переговорну силу, оскільки на ринку представлено багато аналогічної продукції різних брендів. Покупці легко можуть змінити постачальника у разі не вигідної ціни або зниження якості.

4. Загроза товарів-замінників - середня або висока На ринку присутні альтернативні продукти - тканинні серветки, рушники багаторазового використання, електросушарки тощо. Однак через зручність і низьку вартість паперова продукція залишається переважним вибором споживачів.

5. Рівень конкурентної боротьби в галузі – високий. Ринок характеризується високою конкуренцією між вітчизняними та імпортними виробниками (наприклад, «Обухів папір», «Vega», «Kleenex», «Zewa» тощо). Боротьба ведеться переважно за ціною, якістю та пізнаваністю бренду.

Для ТОВ «Алсу-Пак» ринок є конкурентним, але перспективним. Підприємство має потенціал зміцнення позицій за рахунок: підвищення ефективності організаційного управління, розвитку бренду, розширення

каналів збуту, впровадження сучасних технологій та інноваційних продуктів. Стратегічно доцільно обрати напрям диференціації та посилення клієнто-орієнтованості, що дозволить не лише зберегти, а й розширити частку ринку.

Проведемо VRIO-аналіз ТОВ «АЛСУ-Пак» який дозволяє визначити ключові ресурси та можливості, які можуть забезпечити стійку конкурентну перевагу.

Таблиця 3.3.

VRIO-аналіз ТОВ «Алсу-Пак»

Ресурс / Компетенція	Цінність (Value)	Рідкісність (Rarity)	Неможливість імітації (Imitability)	Організаційна підтримка (Organization)
Сучасне обладнання для виробництва	Так – забезпечує високу якість і ефективність	Помірно – частково доступне конкурентам	Низька – можлива імітація при інвестиціях	Так - обладнання використовується повністю
Досвідчений управлінський персонал	Так – сприяє оптимізації процесів	Так – важко знайти аналогічну команду	Так – знання і навички унікальні	Так -налагоджена система мотивації
Репутація на ринку та стабільні зв'язки з партнерами	Так – сприяє довірі клієнтів і постачальників	Так – формується роками	Так – важко імітувати	Так - підтримується якістю продукції
Локальне розташування у Вінниці (зручна логістика)	Так – знижує витрати на транспортування	Ні – доступно конкурентам	Ні – легко імітується	Так- використовується ефективно
Власна торгова марка та впізнаваність продукції	Так – забезпечує лояльність клієнтів	Так – унікальна для підприємства	Так – важко імітувати	Так - активно просувається
Система внутрішнього контролю якості	Так – гарантує стабільність виробництва	Помірно - впроваджується і конкурентами	Так – складно відтворити без досвіду	Так – діє ефективно

ТОВ «Алсу-Пак» володіє низкою цінних і частково унікальних ресурсів, зокрема сстабільною робочою силою (більше 50% працівників працюють з

моменту створення підприємства в 2004 році), репутацією та власною торговою маркою (ТМ «Алсу- Пак» ТМ «Bliss»ТМ «Комфорт плюс»), що забезпечують підприємству конкурентні переваги у виробництві паперових санітарно-гігієнічних виробів. Водночас технічні та логістичні фактори залишаються відносно легкими для копіювання, тому підприємству доцільно зосередитись на інноваціях, брендингу та розвитку персоналу.

На основі проведеного вище аналіз можна визначити, що ефективність управління підприємством значною мірою залежить від узгодженості всіх елементів організаційного забезпечення. На ТОВ «Алсу-Пак» виявлено низку проблем, які впливають на ефективність бізнес-процесів і потребують системного вирішення.

Таблиця 3.4

Проблеми та напрями вдосконалення організаційного забезпечення управління бізнесом ТОВ «Алсу-Пак»

Складова організаційного забезпечення	Проблема	Варіанти вирішення проблеми
Організаційна структура	<ul style="list-style-type: none"> - Надмірна централізація управління; - Дублювання функцій між підрозділами; - Відсутність чіткої координації між відділами. 	<ul style="list-style-type: none"> - Оптимізація структури управління; - Делегування повноважень середньому рівню менеджменту; - Впровадження проектно-функціональної моделі управління.
Регламентация бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> - Застарілі внутрішні положення та інструкції; - Відсутність єдиного стандарту документування процесів; - Низький рівень контролю виконання регламентів 	<ul style="list-style-type: none"> - Оновлення нормативних документів; - Впровадження електронного документообігу; - Розробка корпоративного кодексу та системи контролю за дотриманням регламентів.

Продовження таблиці 3.4

Складова організаційного забезпечення	Проблема	Варіанти вирішення проблеми
Інформаційне забезпечення	Недостатня інтеграція інформаційних систем; - Повільний обмін даними між відділами; - Обмежена аналітика результатів діяльності	Впровадження єдиної ERP-системи (BAS ERP); - Автоматизація збору та обробки даних; - Використання аналітичних панелей для контролю KPI
Кадрове забезпечення	- Дефіцит кадрів; - Відсутність системи розвитку персоналу; - Слабка мотивація молодих фахівців.	- Запровадження системи навчання і підвищення кваліфікації; - Формування кадрового резерву; - Впровадження системи оцінки компетенцій працівників.
Методичне забезпечення	- Відсутність єдиних методичних стандартів управління; - Застарілі підходи до оцінки ефективності бізнесу; - Відсутність системи якості.	Розробка методичних рекомендацій щодо ключових бізнес-процесів; - Використання сучасних методик управління (LEAN, Balanced Scorecard, KPI); - Впровадження системи управління якістю ISO 9001.
Технічне забезпечення	- Зношене обладнання; - Низька автоматизації виробничих процесів;	Модернізація обладнання та виробничих ліній; - Впровадження систем автоматизації (CRM, BAS,);
Мотиваційно-стимулююче забезпечення	- Відсутність прозорої системи преміювання; - Низький рівень нематеріальної мотивації; - Недостатня корпоративна культура	- Впровадження системи KPI і бонусів за результати; - Створення програм нематеріального стимулювання (навчання); - Розвиток корпоративної культури

Для підвищення ефективності управління на ТОВ необхідно розробити сучасну нормативно-регламентаційну базу, запровадити інформаційні системи управління, вдосконалити кадрову політику та мотиваційні механізми.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведених досліджень організаційного забезпечення ведення бізнесу можна сформулювати наступні висновки:

Організаційне забезпечення відіграє ключову роль у формуванні ефективного та стабільного бізнесу, адже воно створює основу для злагодженої взаємодії всіх елементів управлінської системи підприємства, саме завдяки продуманій організаційній структурі, чітким регламентам, інформаційній підтримці, кваліфікованому кадровому складу та ефективним методичним і технічним інструментам забезпечується узгодженість дій персоналу, раціональне використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей. В результаті налагоджене організаційне забезпечення сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку, швидкої адаптивності до змін зовнішнього середовища та зниженню управлінських ризиків, тобто в сучасних умовах воно виступає не лише елементом управління, а й чинником ефективності та стабільності.

Ефективний бізнес є основою сталого розвитку підприємства, його конкурентоспроможності та фінансової стабільності, оскільки саме ефективність визначає, наскільки раціонально використовуються ресурси, наскільки результативними є управлінські рішення та як швидко підприємство реагує на зміни ринкового середовища. Високий рівень ефективності забезпечує стабільне та прогнозоване зростання прибутковості, підвищення продуктивності праці, оптимізацію витрат і створення доданої вартості. Ефективність виступає ключовим показником успішності підприємства та основним чинником його стійкого функціонування на ринку.

ТОВ «Алсу-Пак» є мікропідприємством, що функціонує з 2004 року на ринку паперової санітарно-гігієнічної продукції, зокрема займається виробництвом паперових серветок, рушників та іншої продукції одноразового використання. Організаційна структура ТОВ «Алсу-Пак» має лінійний тип управління і включає основні управлінські ланки: директора, бухгалтера,

керівника виробництва, фахівця з постачання та збуту, а також виробничий персонал. Загальна чисельність працівників становить близько 12 осіб, що дозволяє забезпечувати оперативність комунікацій та швидкість реагування на зміни в попиті. ТОВ володіє власною виробничою базою, обладнаною сучасними лініями з переробки паперу та виготовлення готової продукції, основна увага приділяється якості, екологічності та ефективності виробничих процесів.

Організаційна діяльність ТОВ «Алсу-Пак» спрямована на стабільне забезпечення споживачів якісною продукцією, оптимізацію витрат, підтримання конкурентних цін і розвиток партнерських відносин із покупцями.

Фінансово-економічна діяльність ТОВ «Алсу-Пак» за 2022-2024 роки характеризується зростанням обсягів виробництва, стабільною рентабельністю в межах 15-20%. Підприємство активно розширює ринки збуту, укладає договори з торговими мережами та підприємствами *HoReCa*, що сприяє зміцненню його позицій на національному ринку.

Комплексне дослідження діяльності ТОВ «Алсу-Пак» із застосуванням SWOT-аналізу, PEST-аналізу, моделі «П'яти сил Портера» та VRIO-аналізу дозволило всебічно оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, визначити конкурентні переваги, загрози, можливості та напрями розвитку .

Результати SWOT-аналізу свідчать, що основними сильними сторонами підприємства є стабільна якість продукції, гнучкість управління, наявність власної виробничої бази та налагоджені зв'язки із постачальниками. Слабкими сторонами залишаються обмежені фінансові ресурси, невелика частка ринку та низький рівень автоматизації управлінських процесів. Серед можливостей — розширення асортименту, впровадження інноваційних технологій та вихід на регіональні ринки. Загрози пов'язані з конкуренцією з боку великих виробників, коливанням цін на сировину та економічною нестабільністю.

PEST-аналіз показав, що діяльність підприємства значною мірою залежить від політичної стабільності, податкової політики, динаміки

купівельної спроможності населення, технологічного розвитку у сфері виробництва паперової продукції та тенденцій екологічної відповідальності.

Згідно з моделлю «П'яти сил Портера», найбільший вплив на конкурентну позицію ТОВ «Алсу-Пак» мають рівень конкуренції в галузі та сила покупців, оскільки ринок насичений подібною продукцією, а споживачі орієнтуються на ціну та якість. Загроза нових конкурентів є помірною через бар'єри входу (капітальні витрати, потреба у сировині), тоді як сила постачальників обмежена через наявність кількох альтернативних джерел.

Результати VRIO-аналізу показали, що ключові ресурси підприємства - власне виробництво, компетентний персонал, гнучкість управління та клієнтська база є цінними та організаційно підтриманими, але частково недостатньо унікальними, що обмежує можливість формування стійкої конкурентної переваги.

Аналіз організаційного забезпечення діяльності ТОВ «Алсу-Пак» свідчить про наявність ряду проблем, що стримують ефективність управління бізнесом, серед них є надмірна централізація управління, недостатня регламентація та автоматизація бізнес-процесів, а також недосконалість кадрової і мотиваційної політики. Водночас підприємство має значний потенціал розвитку за рахунок модернізації технічної бази, впровадження сучасних інформаційних систем та методики управління.

Запропоновані напрями вдосконалення організаційно-управлінської діяльності ТОВ «Алсу-Пак» це: оптимізація організаційної структури, оновлення регламентів, підвищення кваліфікації персоналу, а також запровадження систем KPI і ISO 9001, що сприятимуть зміцненню управлінської гнучкості та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Комплексна реалізація цих заходів забезпечить сталий розвиток ТОВ «Алсу-Пак» у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєв М.В., Плоха О.Б. Економіка підприємства: Підручник. Харків: ВД «ІНЖЕК». 2013. 664 с.
2. Байда Б. Системний підхід до розвитку менеджменту туризму. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія : Економіка і управління.* 2019. Т. 30(69). № 2. С. 22–25.
3. Березін О., Безпарточний М. Стратегія підприємства : навчальний посібник. Київ : Ліра-К, 2010. 224 с.
4. Білецька К. Сутність категорії «Економічна ефективність виробництва». *Вісник ХНТУСГ.* 2014. Вип. 150. С. 74–81.
5. Будник М. М., Невертій Г. С., Крилова Н. М. Стратегічне управління. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 292 с.
6. Великий тлумачний словник української мови URL:<http://slovopedia.org.ua/93/53399/870249.html>
7. Гаврилишин Б.Д. Економічна енциклопедія : у 3 т. / Б.Д. Гаврилишин. К. : Академія, 2002. 952 с.
8. Галецький А. Р. Основні методика діагностики середовища діяльності підприємства. *Подільський науковий вісник.* 2017. № 1. С. 12–15.
9. Гуркова О. В. Регламентація бізнес-процесів як складова щодо підвищення ефективності діяльності одеської дирекції УДППЗ «Укрпошта», *Вісник Хмельницького національного університету*, 2010, Вип. 1(2), С. 26-29.
10. Гончаренко Т.П. Сучасна концепція стратегічного маркетингу, організаційно-економічний механізм. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України.* 2010. № 29. С. 200–207
11. Довгань В. Л. Стратегічне управління. Київ : ЦУЛ, 2020. 272 с.
12. Дзюбик С., Ривак О. Основні економічні теорії : навчальний посібник. Київ : Знання, 2014. 423 с.
13. Економічна енциклопедія : у 3-х т. Т. 1 / редкол. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К. : Вид. центр „Академія”, 2000. 864 с. 2

14. Злупко С. М. Історія економічної теорії. Київ : Знання, 2005. 719 с
15. Завадський Й.С. Менеджмент: Management. Т. 1. К. : Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1997. 543 с..
16. Кембріджський словник URL:
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/efficiency>
17. Кириченко О. М., Мігдальський А. В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 2.
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428>
18. Коваленко Н. В., Ходаківська О. В., Зось–Кіор М. В., Клименчукова Н. С. Операційна діяльність на основі методів критичної оцінки підприємства в умовах глобалізації, міграційних ризиків, сталого розвитку та управління інноваційними змінами. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 2. С. 164-170
19. Коваленко Н. В. Організаційне забезпечення управління розвитком підприємств: цілі, принципи, функції та завдання. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія : Економіка і управління. 2019 Т. 30(69), № 4(1). С. 69-77.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30%2869%29_4%281%29__15
20. Ковтуненко В. М. Ідентифікація сутності понять «результативність» і «ефективність» діяльності підприємства та методологія їх оцінки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 10. - С. 93-96.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2014_10_21
21. Косянчук Т.Ф. Результативність діяльності підприємства та її діагностика. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3. С. 121-124.
22. Краус Н. М. Давід Рікардо – економіст епохи промислового перевороту. Історія економіки та економічної думки. Київ : Центр учб. літ., 2014. 159 с.
23. Літвінова В. О. Економічна ефективність: сутність та форми

.Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2014. № 2. С. 43-45.

24. Макарян Є. В. Основи методології стратегічного управління. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* Серія: Міжнародні економічні відносини. 2018. № 17. С. 145–148.

25. Мочерний С. В. Основи підприємницької діяльності: Посібник. К.: Академія, 2001. 280 с.

26. Мочерний С. Економічна теорія : навчальний посібник. Київ : ВЦ «Академія», 2009. 640с.

27. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами; Навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2014, 158 с.

28. Осовська Г. В., Фіщук О. Л., Жалінська І. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика. Київ : Кондор, 2003. 196 с.

29. Осовська Г. Основи менеджменту : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2006. 664 с

30. Пісковець О. В. Теоретичні аспекти формування економічного механізму ефективної діяльності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2017. № 3. С. 95–101.

31. Погребняк А. Ю., Ліннік І. М. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва.* 2017. Вип. 19. С. 187–192. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/98207/98423>

32. Смачило І.І. Принципи формування та структури механізму управління сталим розвитком підприємства. *Економіка розвитку,* № 3(67), 2013. С. 79–82.

33. Тертичка В. В. Стратегічне управління: підручник. Київ : «К.І.С.», 2017. 932 с.

34. Череп А. В. Ефективність як економічна категорія .Ефективна економіка.– 2013. № 1. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_1_26

35. Чирак, І. Рікардо – визнаний лідер класичної політичної економії (до 250-річчя з Дня народження. *Вісник економіки*. 2022. № 1. С. 171-190
36. Швед В. В., Боковець В. В. Стратегічне управління. Вінниця : ВФЕУ, 2012. 151 с
37. Oxford English Dictionary URL: https://www.oed.com/dictionary/effectiveness_n?tl=true
38. Grafton R. Q. Private property and economic efficiency: a study of a common-pool resource. *Journal of Law and Economics*.– 2000. Vol. 43, No. 2, P. 679-714.
39. Ricardo, David. The Principles of Political Economy and Taxation URL: <http://www.library.fa.ru/files/Ricardo-Principles.pdf>
40. K.J. Arrow, and G. Debreu, «Existence of an Equilibrium for a Competitive Economy» *Econometrica* Vol. 22, No. 3 (Jul., 1954), pp. 265–290 URL: <https://www.jstor.org/stable/1907353>
41. Emerson, Harrington. Twelve Principles of URL: <https://archive.org/details/twelveprinciples00emerrich/page/n3/mode/2up>
42. Skrzypek E. Jakość i efektywność. Wydawnictwo UMCS, Lublin, 2000. 234 s.
43. Yurynets Z., Bayda B., Petruch O. Country's economic competitiveness increasing within innovation component. *Economic Annals* XXI. 2015. № 9–10. P. 32–35.
44. Eric S. Maskin, 2008. «Mechanism Design: How to Implement Social Goals,». *American Economic Review*, American Economic Association, vol. 98(3), pages 567–576, June. URL: <https://www.aeaweb.org/articles/pdf/doi/10.1257/aer.98.3.567>
45. Myerson, Roger B.; Satterthwaite, Mark A. "Efficient Mechanisms for Bilateral Trading" // *Journal of Economic Theory*. (1983) 29 (2): 265–281. doi:10.1016/0022-0531(83)90048-0 URL: <https://www.econstor.eu/handle/10419/220829>
46. Сайт ТОВ «Алсу-Пак» URL: <https://alsupak.com.ua/>

ДОДАТКИ