

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Факультет економіки та управління**  
**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**БОБЕСЮК ДМИТРО АНДРІЙОВИЧ**

**УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ**

спеціальність 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНм-21  
Бобесюк Дмитро Андрійович

Науковий керівник:  
д.ф, доцент  
Труш Ірина Маркіянівна

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ.....</b>	<b>7</b>
1.1. Сутність та значення продуктивності в діяльності організації.....	7
1.2. Визначення резервів підвищення продуктивності організації.....	14
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ.....</b>	<b>24</b>
2.1. Дослідження організаційного процесу управління продуктивністю організації.....	24
2.2. Оцінка рівня продуктивності та аналіз чинників, що її визначають .....	33
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ .....</b>	<b>42</b>
3.1. Значення продуктивності в діяльності організації .....	42
3.2. Концепції та моделі управління продуктивністю.....	47
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....</b>	<b>54</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>55</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** У сучасному світі успіх організації дедалі частіше визначається не обсягом наявних ресурсів, а здатністю ефективно їх використовувати. Продуктивність стає критично важливим параметром функціонування будь-якої організації, незалежно від її розміру, форми власності чи сфери діяльності. В умовах високої конкуренції, економічної нестабільності, цифровізації та зростання вартості людських і матеріальних ресурсів, управління продуктивністю перетворюється з технічного інструменту на стратегічний фактор збереження конкурентних переваг.

Водночас, багато українських організацій стикаються з труднощами у впровадженні системного підходу до управління продуктивністю. Існує розрив між теоретичними напрацюваннями та практикою: методи оцінки залишаються фрагментарними, інструменти — малоефективними, а управлінські рішення — реактивними замість проактивних. Відтак, пошук ефективних управлінських підходів до підвищення продуктивності набуває особливої актуальності в контексті трансформацій, яких зазнає національна економіка та її організаційний сектор.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Засади продуктивності як економічної категорії досліджували такі вчені, як Ф. Тейлор, Г. Форд, П. Друкер, які розглядали продуктивність через призму ефективності праці, технологічних процесів та організації управління. У вітчизняній економічній науці значний внесок у розвиток цієї тематики зробили О. Амоша, В. Геєць, Б. Литвин, М. Кизин, П. Микитюк, С. Ілляшенко, які акцентують увагу на необхідності поєднання стратегічного управління з оперативним контролем результативності. Також актуальним є підхід до продуктивності як багаторівневої категорії, що охоплює індивідуальну, командну й організаційну ефективність.

**Мета кваліфікаційної роботи** — теоретично обґрунтувати та практично дослідити підходи до управління продуктивністю організації, а також сформулювати пропозиції щодо її підвищення на основі виявлених резервів.

Для реалізації мети дослідження у роботі поставлено такі **завдання**:

- узагальнити теоретичні основи управління продуктивністю організації та визначити її роль у системі управління.
- проаналізувати сучасні підходи та інструменти оцінювання продуктивності на рівні організації.
- оцінити чинники, що впливають на продуктивність в умовах сучасного ринку.
- провести аналіз стану продуктивності на прикладі конкретної організації.
- розробити практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління продуктивністю.

**Об'єкт дослідження** — процес управління діяльністю організації.

**Предмет дослідження** — механізми, методи й інструменти управління продуктивністю організації.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів: аналіз і синтез для теоретичного узагальнення; системний підхід — для дослідження взаємозв'язків у структурі управління; порівняльний аналіз — для оцінки ефективності існуючих підходів; економіко-статистичні методи — для обробки даних організації; графічний метод — для наочного відображення результатів.

**Практична значущість результатів дослідження** полягає у створенні комплексної системи, що дозволяє ПП «Патмос» ефективно контролювати та підвищувати показники продуктивності. Запропоновані підходи сприяють оптимізації ресурсів, покращенню організаційних процесів і мотивуванню персоналу, що безпосередньо впливає на підвищення конкурентоспроможності підприємства та його фінансових результатів. Використання розроблених

рекомендацій допоможе ПП «Патмос» адаптуватися до змін ринку, підвищити якість продукції та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

**Апробація результатів дослідження.** За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему: «Удосконалення інноваційних процесів і підвищення продуктивності в системі управління вартісним потенціалом підприємства» наукової конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ЗУНУ, 27 листопада 2025р.) та «Інтегрований підхід до управління інноваційною діяльністю та створення нової продукції для підвищення конкурентоспроможності підприємства» у Х ювілейній науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, ЗУНУ, 20 листопада 2025р.).

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1. Сутність та значення продуктивності в діяльності організації

Питання продуктивності в системі управління організацією не є новим, проте з кожним етапом розвитку суспільства його зміст, інтерпретація та практичне значення набувають нових відтінків. Спочатку продуктивність розглядалася здебільшого у контексті виробничої діяльності як технічна характеристика ефективності праці. Згодом, із розширенням спектра організаційних форм та посиленням ролі нематеріальних ресурсів, продуктивність почала сприйматися як універсальна характеристика результативності використання усіх видів ресурсів — людських, фінансових, часових, інформаційних тощо. На сучасному етапі ця категорія охоплює не лише кількісний вимір, а й стає частиною системного підходу до управління результатами, з урахуванням як внутрішніх організаційних чинників, так і впливу зовнішнього середовища.

Аналізуючи зміст продуктивності, важливо виходити з базового постулату: жодна організація не функціонує у вакуумі — вона змушена адаптуватися до змінних умов, обмеженості ресурсів і необхідності забезпечувати сталі результати. У цьому контексті продуктивність — не лише про обсяг, а й про співвідношення. Її головна ідея полягає в зіставленні витрат із результатами: наскільки раціонально організація витрачає наявні ресурси і якими є результати цих витрат. Проте межі цього поняття набагато ширші, ніж класичне «output/input». Поняття продуктивності охоплює як внутрішню ефективність-використання ресурсів, так і зовнішню ефективність-результативність діяльності в контексті ринку, споживача, суспільства.

У науковій економічній літературі немає єдиного визначення продуктивності, що свідчить про її багатогранність. У працях Старко І.Є.

продуктивність ототожнюється з ефективністю виробництва [29], в П. Друкера — розглядається «як системна характеристика, що охоплює організаційні, управлінські, соціальні та інноваційні аспекти» [36]. Пітер Друкер, у свою чергу, акцентував на тому, що «продуктивність — це вміння досягати максимуму не лише в технічному, а й у соціальному вимірі: створювати цінність як для організації, так і для суспільства» [36].

З теоретичного погляду продуктивність може бути розглянута на кількох рівнях: операційному, стратегічному, міжособистісному. На операційному рівні йдеться про раціональність використання виробничих потужностей, робочого часу, витрат на матеріали тощо. Стратегічний рівень вимагає оцінки продуктивності у межах досягнення довгострокових цілей — наприклад, зростання ринкової частки або посилення іміджу. Водночас міжособистісний рівень продуктивності проявляється у взаємодії персоналу, в їхній мотивації, інтелектуальному потенціалі та здатності до спільної праці, що особливо важливо у сфері послуг, ІТ, освіті, охороні здоров'я.

Структуру продуктивності доцільно розрізнити залежно від типу ресурсу, який береться за основу аналізу. Найбільш поширеною є продуктивність праці — показник, що вимірює обсяг створеної продукції або наданих послуг на одного працівника або одиницю часу. Разом з тим у сфері управління підприємством вагоме значення мають і такі показники, як фондвіддача (ефективність використання основних засобів), продуктивність капіталу (віддача інвестованих коштів), ресурсна продуктивність (результат на одиницю витрачених матеріалів, енергії, води тощо). Особливе місце займає сукупна факторна продуктивність (total factor productivity), що дозволяє оцінити зростання результатів діяльності, не пов'язане безпосередньо із збільшенням обсягів ресурсів, а з підвищенням ефективності організації процесів, нововведеннями, навчанням персоналу.

Зміст продуктивності формується як через оцінку окремих ресурсів, так і через поєднання декількох факторів, що використовуються в організаційному процесі. На практиці застосовується багаторівнева

класифікація продуктивності, яка залежить від обраного ресурсу, сфери діяльності, об'єкта оцінки, методологічного підходу та цілей дослідження. Найпоширенішим є поділ за ресурсною ознакою, що дає змогу оцінювати ефективність використання окремих елементів виробничої системи. Нижче наведено узагальнену класифікацію основних видів продуктивності, які використовуються у процесі аналізу діяльності організацій (табл.1.1).

Таблиця 1.1

**Класифікація основних видів продуктивності організації за ресурсною ознакою**

Вид продуктивності	Характеристика	Типовий показник (формула)
Продуктивність праці	Визначає результативність працівників або трудових колективів.	Виробіток = Обсяг продукції / Кількість працівників
Фондовіддача	Оцінює ефективність використання основних фондів, обладнання, виробничих площ.	Фондовіддача = Виручка / Середньорічна вартість основних фондів
Продуктивність капіталу	Відображає віддачу на вкладений капітал, оцінює ефективність інвестицій.	Продуктивність капіталу = Прибуток / Обсяг інвестицій
Продуктивність матеріальних ресурсів	Визначає результативність використання сировини, енергії, допоміжних матеріалів.	Обсяг продукції / Обсяг витрачених матеріалів
Продуктивність часу	Оцінює ефективність використання робочого часу у виробничому процесі.	Часовитрати = Витрачений час / Кількість виготовленої продукції
Сукупна факторна продуктивність (TFP)	Інтегральна характеристика, що охоплює одночасно вплив праці, капіталу та інших ресурсів.	TFP = Випуск / (Праця + Капітал + Матеріали)

Примітка. Складено автором на основі [22]

Кожен із цих показників має специфіку застосування залежно від галузі, масштабів організації, структури витрат і цільових орієнтирів управління. У промисловості, зокрема, пріоритетною залишається продуктивність праці та фондовіддача, тоді як у сфері послуг акцент зміщується на показники, пов'язані з ефективністю використання людських і

часових ресурсів. Сукупна факторна продуктивність широко застосовується в стратегічному аналізі, оскільки дозволяє оцінити приріст результативності, не пов'язаний з простим нарощуванням обсягів використаних ресурсів, а з покращенням їхньої взаємодії та організаційного потенціалу. Формування рівня продуктивності обумовлюється низкою чинників, які можна класифікувати за характером впливу, джерелом походження та рівнем управління. Для повного розуміння динаміки продуктивності необхідно враховувати як внутрішні, так і зовнішні детермінанти. Вони діють як ізольовано, так і у взаємозв'язку, формуючи систему обмежень та можливостей для організації.

До внутрішніх факторів продуктивності належать ті, що безпосередньо формуються в межах самої організації та піддаються управлінському впливу. Насамперед це рівень організації праці, кваліфікація та професійна мотивація працівників, ефективність розподілу ресурсів, технічна оснащеність виробничих процесів, рівень автоматизації та цифровізації, якість управлінських рішень, організаційна культура. Внутрішні чинники є основним інструментом управління, оскільки саме через їхню трансформацію можливо досягати приросту продуктивності без додаткових ресурсних витрат.

Зовнішні фактори охоплюють елементи середовища, які організація не контролює безпосередньо, проте змушена адаптуватися до їх впливу. Серед них: рівень економічної стабільності, регуляторна політика держави, податкове навантаження, динаміка цін на ресурси, ринкова кон'юнктура, доступ до кредитних і інвестиційних ресурсів, демографічна ситуація, соціальні очікування. У багатьох випадках саме зовнішні зміни стають причиною зростання або падіння продуктивності, незалежно від зусиль, які докладає сама організація. У системному підході до аналізу прийнято виділяти п'ять основних груп чинників, що впливають на рівень продуктивності:

1. Людські ресурси — компетентність, мотивація, управління персоналом, наявність програм розвитку кадрів.
2. Технологічні ресурси — ступінь технологічного оновлення, інноваційність виробництва, наявність інтегрованих інформаційних систем.
3. Організаційна структура — чіткість розподілу функцій, ступінь децентралізації управління, гнучкість системи прийняття рішень.
4. Фінансові ресурси — рівень фінансової стійкості, доступність інвестицій, структура витрат.
5. Зовнішнє середовище — умови на ринку праці, конкуренція, державне регулювання, макроекономічна ситуація.

Кожен з перелічених факторів формує середовище для реалізації організаційного потенціалу і може як прискорювати, так і стримувати досягнення бажаного рівня продуктивності. Їхнє поєднання та взаємодія виявляють реальні механізми формування результативності та є базою для побудови ефективної системи управління продуктивністю. Розуміння факторів, що формують рівень продуктивності, недостатнє без відповідного інструментарію її вимірювання. Оцінювання продуктивності потребує не лише кількісного підходу, а й урахування контексту, в якому формується результат. Існує ціла низка методів, які застосовуються в організаціях залежно від обраної методології, сфери діяльності, доступності даних та специфіки ресурсів.

На думку Пасінович І.І., Кіндзюр О.С. «найбільш поширеним і доступним підходом є розрахунок питомих показників, які відображають співвідношення результату до конкретного виду витрат» [21]. Такий підхід є базовим у багатьох галузях: наприклад, виробіток продукції на одного працівника або на одну машино-годину, кількість оброблених замовлень на одиницю часу, витрати електроенергії на одиницю продукції. Питомі коефіцієнти дозволяють порівнювати окремі ділянки, процеси або структурні одиниці між собою, визначати внутрішні резерви підвищення продуктивності.

Інший підхід базується на індексному аналізі, коли розраховується динаміка продуктивності в часі або її співвідношення до базового періоду. Такий підхід часто використовується в макроекономічному аналізі або при оцінюванні ефективності організацій у середньостроковому періоді. Індeksi продуктивності можуть бути як агрегованими, так і дезагредованими за окремими факторами, що дозволяє оцінити не лише загальну динаміку, а й вагу окремих складників у її формуванні.

В умовах розвинутого стратегічного управління дедалі частіше застосовуються ключові показники ефективності (KPI), які інтегрують продуктивність у загальну систему управління результатами. Вони дозволяють фіксувати досягнення цілей на рівні підрозділів, команд і окремих працівників, враховуючи специфіку завдань. Наприклад, у логістиці KPI може включати кількість замовлень, оброблених без помилок; у маркетингу — вартість ліда або коефіцієнт конверсії. Перевага цього підходу полягає в поєднанні продуктивності з поведінковими та управлінськими метриками. Особливої уваги заслуговує метод бенчмаркінгу, який передбачає зіставлення показників продуктивності з еталонними або найуспішнішими організаціями у галузі. Такий підхід не лише ідентифікує відхилення, а й дозволяє організації виявити найкращі практики, що лежать в основі вищих результатів. Він є особливо ефективним у тих секторах, де стандарти якості й ефективності чітко визначені, наприклад, у банківській справі, логістиці, охороні здоров'я, IT.

На вищому рівні застосовуються інтегральні методики, зокрема розрахунок сукупної факторної продуктивності (TFP), яка дозволяє оцінити продуктивність у багатофакторному середовищі. Цей підхід особливо важливий для комплексної оцінки, коли ресурсна база різномірна, а прості показники не дають повної картини. Також використовується система Data Envelopment Analysis (DEA) — математичний метод оцінювання відносної ефективності виробничих одиниць із використанням лінійного програмування. Такі методи знаходять застосування в дослідженнях

ефективності державного управління, освіти, медичних установ та у високотехнологічних сферах. Наявність ефективних методів вимірювання є передумовою для формування продуктивності як керованої категорії, що дозволяє організації не лише фіксувати результат, а й аналізувати його джерела та потенціал до зростання. Продуктивність не обмежується роллю індикатора внутрішньої ефективності. Вона безпосередньо пов'язана з конкурентоспроможністю, вартістю організації, її здатністю до інновацій і масштабування. Саме підвищення продуктивності забезпечує стійкий економічний розвиток, дозволяє знижувати витрати на одиницю продукції або послуги, підвищувати гнучкість у ціноутворенні, покращувати якість продукту, не змінюючи обсягів ресурсного забезпечення.

Для менеджменту продуктивність слугує інструментом оптимізації рішень. Вона впливає на кадрову політику, структуру витрат, розподіл функцій, інвестиційні пріоритети. У стратегічному вимірі продуктивність інтегрується в бізнес-модель організації: вона є орієнтиром для вибору технологій, форм взаємодії з клієнтами, побудови внутрішньої системи мотивації. Розуміння продуктивності як системної характеристики дозволяє створити механізм, здатний адаптуватися до змін, впроваджувати інновації, підвищувати цінність на всіх рівнях. Крім того, продуктивність тісно взаємодіє з індикаторами фінансової стабільності. Висока продуктивність підвищує чистий прибуток, рентабельність, оборотність активів, а також — інвестиційну привабливість організації. У поєднанні з ефективним управлінням ризиками вона створює фундамент для довгострокового розвитку. Продуктивність є не лише операційним показником, а й стратегічною категорією, яка відображає реальний потенціал організації до досягнення сталого результату за умов обмеженості ресурсів, змінності середовища та високої конкуренції. Її вимірювання, аналіз і управління є ключовими інструментами не лише для підвищення ефективності, а й для зміцнення позицій на ринку, забезпечення гнучкості управління та розвитку інноваційної спроможності.

Продуктивність є комплексною характеристикою, яка охоплює як кількісний, так і якісний вимір результативності використання ресурсів в організації. Її суть виявляється у взаємозв'язку ресурсного потенціалу, управлінських рішень та досягнутих результатів, а значення — у здатності забезпечити ефективність, конкурентоспроможність і адаптивність організації в динамічному середовищі. Визначення чинників впливу, вибір релевантних методів вимірювання та інтеграція продуктивності у систему стратегічного управління є ключовими передумовами для формування сталого зростання й довготривалої організаційної ефективності.

## **1.2. Визначення резервів підвищення продуктивності організації**

Підвищення продуктивності вимагає не лише вдосконалення поточних процесів, а й цілеспрямованого пошуку невикористаного потенціалу організації. У цьому контексті особливого значення набуває поняття управлінських резервів, яке охоплює всі наявні, але ще не задіяні можливості покращення результативності без залучення додаткових ресурсів. На відміну від факторів, що впливають на продуктивність, резерви виступають як внутрішній потенціал, який може бути мобілізований у межах наявної системи управління.

Управлінські резерви — це не лише абстрактні можливості, а конкретні ділянки діяльності, де існує розрив між фактичними й можливими результатами. Їх виявлення та системне опрацювання дозволяє організації скорочувати втрати, усувати дублювання функцій, підвищувати швидкість прийняття рішень, знижувати витрати часу, а також активізувати внутрішні мотиваційні та інтелектуальні ресурси персоналу. «Важливо зазначити, що резерви можуть мати як явний, так і прихований характер, не проявляючись без ретельного аналізу функціонування окремих підрозділів чи процесів» [40].

До ключових характеристик резервів належить те, що вони мають

часову динаміку — тобто здатні змінюватися залежно від організаційної зрілості, технологічного рівня чи зовнішніх викликів. Саме тому управління резервами не є одноразовою дією, а постійною складовою стратегічного контролю. Це перетворює резерви на цінний управлінський інструмент, що дозволяє виявляти нові точки зростання у вже наявних структурах, не потребуючи радикального реформування.

Типологія резервів базується на характері їх походження, функціональній природі та сфері впливу. Вони можуть виникати внаслідок неефективної структури, недосконалих комунікацій, використання застарілих технологій або недостатнього використання інтелектуального потенціалу працівників. Кожен тип резерву вимагає окремих підходів до виявлення та реалізації, тому їх класифікація є необхідною передумовою управлінського аналізу.

Ця класифікація дозволяє не лише систематизувати внутрішні ресурси організації, а й сформувану основу для подальшого аналізу ефективності, ідентифікації конкретних «вузьких місць» та визначення зон підвищення результативності. У наступному розділі буде здійснено аналітичне групування цих резервів відповідно до джерел їх формування у внутрішній структурі організації.

Класифікація управлінських резервів формує основу для подальшого вивчення їх реального походження в умовах конкретної організації. Важливим кроком у підвищенні продуктивності є ідентифікація джерел формування резервів, які можуть бути неочевидними, розпорошеними в різних ланках діяльності та замаскованими під звичні виробничі чи адміністративні практики.

Найпоширенішим джерелом втрат продуктивності, а отже й резервів її підвищення, виступають неефективні або надмірно ускладнені бізнес-процеси. Вони можуть включати зайві етапи погодження, повторне виконання одних і тих самих дій, надмірну деталізацію або фрагментацію завдань (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Основні типи управлінських резервів підвищення продуктивності організації**

Тип резерву	Характеристика	Приклади застосування
Кадрові резерви	Пов'язані з підвищенням ефективності використання персоналу	Підвищення кваліфікації, мотиваційні програми, перерозподіл обов'язків
Технологічні резерви	Резерви, що виникають внаслідок оновлення або раціонального використання технологій	Модернізація обладнання, автоматизація процесів
Організаційні резерви	Внутрішні зміни в структурі чи процесах, що дозволяють підвищити результативність	Удосконалення розподілу функцій, ліквідація дублювання операцій
Інформаційні резерви	Можливості, пов'язані з покращенням інформаційних потоків та доступу до аналітики	Впровадження ERP-систем, аналітика даних для ухвалення рішень
Регламентні резерви	Скорочення витрат часу та зусиль завдяки оптимізації регламентів	Скорочення тривалості погоджень, спрощення процедур
Просторові резерви	Резерви, пов'язані з використанням фізичного простору або логістичних потоків	Раціональне планування виробничих зон, мінімізація переміщень

Примітка. Складено автором на основі [15]

Усе це уповільнює роботу, знижує відповідальність виконавців і сприяє накопиченню внутрішніх бар'єрів. Аналіз процесної карти організації часто дозволяє виявити такі неефективності навіть у стабільно працюючих структурах. Ще одним джерелом резервів є дублювання функцій між підрозділами або посадовими особами. Подібне дублювання створює не лише надлишкове навантаження на адміністративну систему, а й підвищує ризик виникнення управлінських конфліктів, плутанини у відповідальності, затримок у прийнятті рішень. У складних організаціях із багаторівневою структурою саме дублювання ролей стає головним обмежувачем для гнучкості та швидкості реагування.

До істотних джерел втрат належать також розриви в інформаційних потоках. Неналагоджений обмін даними між підрозділами, відсутність уніфікованих систем фіксації рішень, незбалансована система звітності — усе це створює умови для виникнення інформаційних втрат, помилок у виконанні, втрати часу на уточнення або повторне введення даних. Це особливо відчутно в організаціях, що не мають єдиної цифрової платформи або інтегрованої бази знань.

Окрему категорію становлять просторово-логістичні джерела резервів, пов'язані з недосконалим плануванням робочих зон, маршрутів переміщення товарів або працівників, використанням складських і виробничих площ. Наприклад, надлишкова відстань між етапами виробничого процесу, нераціональне розміщення обладнання, відсутність зон для швидкого реагування — усе це створює приховані втрати часу, які при масовому повторенні значно знижують продуктивність. Не менш важливим є джерело резервів, пов'язане з недозавантаженням основних та допоміжних потужностей, особливо у виробничих структурах. Це може виникати через нерівномірне планування робочих змін, сезонні коливання попиту, неврахування реальної пропускнуєї спроможності обладнання чи транспортних систем. За таких умов, навіть при формальному дотриманні плану, значна частина ресурсу залишається неактивованою. До джерел формування резервів зараховують відсутність зворотного зв'язку між рівнями управління, коли стратегічні рішення не доходять до операційного рівня, або навпаки — тактична інформація не піднімається до керівництва. У таких умовах організація не використовує весь свій потенціал для адаптації, навчання та удосконалення, втрачаючи можливості в режимі реального часу.

Комплексна ідентифікація подібних джерел передбачає глибоку внутрішню діагностику, а також залучення працівників різних рівнів до виявлення проблемних ділянок. Саме через розуміння першопричин, а не лише проявів неефективності, можливе формування дієвої стратегії реалізації внутрішніх резервів продуктивності. Виявлення внутрішніх резервів не може

ґрунтуватися лише на інтуїтивних припущеннях або загальних спостереженнях. Для досягнення об'єктивності та системності в процесі управління результативністю організації необхідно використовувати комплекс методичних підходів. Вони дають змогу не тільки ідентифікувати конкретні зони неефективності, а й кількісно оцінити масштаб втрат, їхню природу та потенціал оптимізації.

Одним із найбільш універсальних інструментів є методика нормування та лімітування, що базується на порівнянні фактичних витрат ресурсів із нормативно допустимими. Вона особливо ефективна в тих організаціях, де стандарти витрат чітко встановлені: у виробничих структурах, логістиці, обслуговуванні. Виявлення перевищення нормативів у витратах часу, матеріалів, людських зусиль дозволяє оперативно вказати на проблемні ділянки. У тих випадках, коли необхідно оптимізувати структуру витрат або зменшити надлишкові витрати в рамках певного процесу чи продукту, застосовується функціонально-вартісний аналіз (ФВА). Цей метод дозволяє співвіднести функціональну значущість елементів із вартістю їх виконання. Якщо певна функція є низькоцінною, але водночас витратною, це вказує на наявність прихованого резерву. Метод особливо ефективний у галузях, що працюють із складними сервісними або технічними продуктами, де кожен компонент впливає на загальний результат.

Сучасна аналітика дозволяє використовувати потокове моделювання — інструмент, який надає змогу візуалізувати й аналізувати весь ланцюг створення цінності в організації. За його допомогою легко ідентифікувати місця простоїв, перевантаження, нераціональні переміщення або непотрібні очікування. Поєднання цього методу з аналізом часових витрат (тайм-менеджмент процесів) дозволяє виявляти навіть незначні втрати, які накопичуються у великий резерв при масштабуванні.

В умовах цифрової трансформації дедалі більшого значення набуває аудит внутрішніх процесів на основі даних. Автоматизований збір інформації з цифрових систем (ERP, CRM, BPM) дає змогу фіксувати реальну поведінку

користувачів і систем, визначати, які завдання виконуються повільніше за середні значення, де виникають затримки, і як часто певні процеси запускаються повторно. Такі інструменти забезпечують не лише об'єктивність аналізу, а й його глибину, дозволяючи побачити резерви, які не помітні при звичайному управлінському спостереженні. Крім інструментів, орієнтованих на кількісне вимірювання, важливе місце посідають методи експертної оцінки, які ґрунтуються на професійному досвіді керівників середньої та вищої ланки, технологів, аналітиків. Їх думки дозволяють зібрати гіпотези щодо наявності прихованих резервів, які згодом можуть бути підтверджені кількісними методами.

Застосування зазначених підходів у комплексі забезпечує цілісну картину внутрішнього потенціалу організації. Це дозволяє не тільки формулювати напрями підвищення продуктивності, а й створити підґрунтя для обґрунтованих управлінських рішень, що базуються на точних і перевірених даних. Виявлення внутрішніх резервів не може ґрунтуватися лише на інтуїтивних припущеннях або загальних спостереженнях. Для досягнення об'єктивності та системності в процесі управління результативністю організації необхідно використовувати комплекс методичних підходів. Вони дають змогу не тільки ідентифікувати конкретні зони неефективності, а й кількісно оцінити масштаб втрат, їхню природу та потенціал оптимізації.

Одним із найбільш універсальних інструментів є методика нормування та лімітування, що базується на порівнянні фактичних витрат ресурсів із нормативно допустимими. Вона особливо ефективна в тих організаціях, де стандарти витрат чітко встановлені: у виробничих структурах, логістиці, обслуговуванні. Виявлення перевищення нормативів у витратах часу, матеріалів, людських зусиль дозволяє оперативно вказати на проблемні ділянки. У тих випадках, коли необхідно оптимізувати структуру витрат або зменшити надлишкові витрати в рамках певного процесу чи продукту, застосовується функціонально-вартісний аналіз (ФВА). Цей метод дозволяє

співвіднести функціональну значущість елементів із вартістю їх виконання. Якщо певна функція є низькоцінною, але водночас витратною, це вказує на наявність прихованого резерву. Метод особливо ефективний у галузях, що працюють із складними сервісними або технічними продуктами, де кожен компонент впливає на загальний результат. Сучасна аналітика дозволяє використовувати потокове моделювання — інструмент, який надає змогу візуалізувати й аналізувати весь ланцюг створення цінності в організації. За його допомогою легко ідентифікувати місця простоїв, перевантаження, нераціональні переміщення або непотрібні очікування. Поєднання цього методу з аналізом часових витрат (тайм-менеджмент процесів) дозволяє виявляти навіть незначні втрати, які накопичуються у великий резерв при масштабуванні.

В умовах цифрової трансформації дедалі більшого значення набуває аудит внутрішніх процесів на основі даних. Автоматизований збір інформації з цифрових систем (ERP, CRM, BPM) дає змогу фіксувати реальну поведінку користувачів і систем, визначати, які завдання виконуються повільніше за середні значення, де виникають затримки, і як часто певні процеси запускаються повторно. Такі інструменти забезпечують не лише об'єктивність аналізу, а й його глибину, дозволяючи побачити резерви, які не помітні при звичайному управлінському спостереженні. Крім інструментів, орієнтованих на кількісне вимірювання, важливе місце посідають методи експертної оцінки, які ґрунтуються на професійному досвіді керівників середньої та вищої ланки, технологів, аналітиків. Їх думки дозволяють зібрати гіпотези щодо наявності прихованих резервів, які згодом можуть бути підтверджені кількісними методами.

Застосування зазначених підходів у комплексі забезпечує цілісну картину внутрішнього потенціалу організації. Це дозволяє не тільки формулювати напрями підвищення продуктивності, а й створити підґрунтя для обґрунтованих управлінських рішень, що базуються на точних і перевірених даних. Ефективне управління резервами підвищення

продуктивності неможливе без ретельної оцінки їх обґрунтованості та реалізованості. Кожен виявлений резерв має бути проаналізований не лише з точки зору потенційного впливу на результативність, але й з урахуванням реальних можливостей його впровадження в конкретних умовах організації. Такий підхід дозволяє уникнути втрат часу й ресурсів на нереальні чи малоефективні заходи, концентруючи увагу на найбільш перспективних напрямках.

Ключовими критеріями, які використовуються для пріоритезації резервів, є доступність ресурсів для їх впровадження, масштаб очікуваного впливу на показники продуктивності, терміни окупності та можливі ризики. Доступність включає як матеріальні, так і кадрові ресурси, а також наявність необхідних технологій і управлінських компетенцій. «Масштаб впливу визначає, наскільки реалізація резерву змінить загальну ефективність організації, враховуючи як кількісні, так і якісні показники» [15].

Окрім пріоритезації, застосовуються методики експертної оцінки, які базуються на аналізі думок фахівців із різних підрозділів організації. Такий комплексний підхід дає змогу врахувати інституційні, психологічні та фінансові бар'єри, що можуть ускладнити або унеможливити впровадження певних заходів. Особливо важливими є оцінка ризиків та розробка заходів для їх мінімізації.

Для кращого розуміння процесу оцінки доцільно використовувати схематичні зображення, які відображають логіку прийняття рішення. Блок-схема, показує етапи від ідентифікації резерву, через оцінку за критеріями, до вибору пріоритетних напрямків впровадження (рис. 1.1.).

Реалізація виявлених управлінських резервів повинна мати не лише формальний характер, а й ґрунтуватися на системній оцінці результатів, які виникають унаслідок змін. Успішне використання резервів проявляється у підвищенні ефективності використання наявних ресурсів, зниженні витрат, скороченні часу на виконання операцій, покращенні якості продукції чи послуг, а також у підвищенні рівня задоволеності працівників і клієнтів.

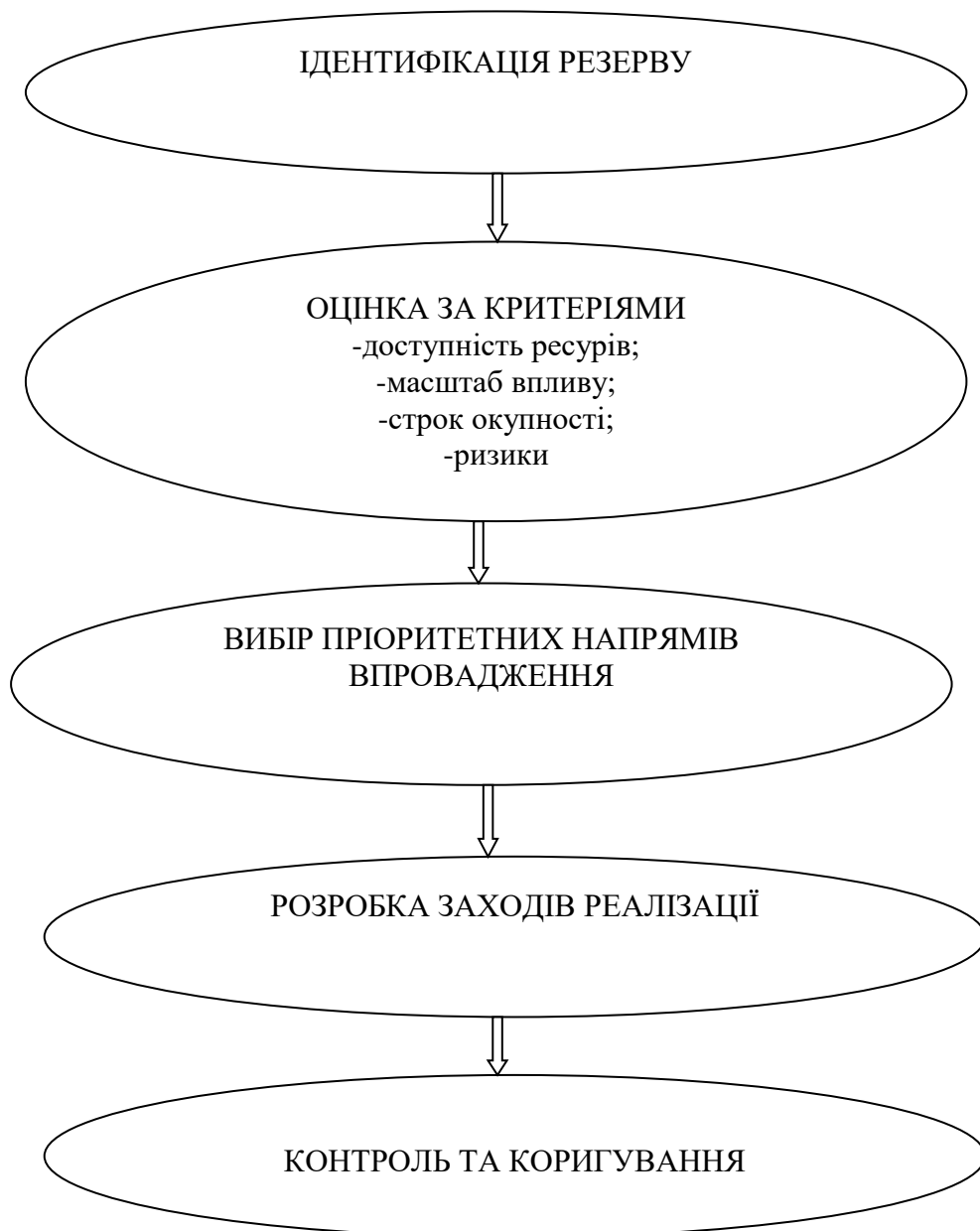


Рис. 1.1. Послідовність оцінки реалізованості резерву підвищення продуктивності

Примітка. Складено автором на основі [13]

Один із ключових ефектів використання резервів — зростання віддачі на одиницю ресурсу. Наприклад, у виробничих структурах це може проявитися у збільшенні обсягу продукції на одиницю робочого часу або в зниженні собівартості за рахунок оптимізації технологічного процесу. В офісних і сервісних організаціях ефект від впровадження резервів часто

полягає у зменшенні внутрішніх затримок, пришвидшенні обробки запитів, підвищенні точності інформації.

Особливо помітним є вплив реалізованих резервів на управлінську гнучкість — здатність організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. За рахунок усунення дублювання функцій, скорочення зайвих регламентів або перегляду організаційної структури відбувається скорочення циклу прийняття рішень, підвищується прозорість внутрішніх процесів. Це створює передумови для швидкого масштабування успішних рішень та мінімізації управлінських втрат.

«Оцінка ефективності реалізованих резервів може здійснюватися за допомогою динамічних показників, зокрема приросту продуктивності праці, коефіцієнта використання потужностей, рівня витрат на одиницю продукції або послуги» [18]. Для цього доцільно порівнювати результати до і після впровадження резерву в контексті загальної тенденції. Важливо не лише зафіксувати абсолютні зміни, а й проаналізувати їх сталість, здатність зберігатися в часі, що свідчить про глибші структурні поліпшення. Аналіз понять, класифікації та методів виявлення резервів продуктивності вказує на їх вирішальну роль у забезпеченні ефективного функціонування організації.

Системне вивчення й упорядкування таких резервів у межах операційної діяльності дозволяє своєчасно виявляти слабкі місця в управлінні, раціоналізувати процеси, активізувати використання трудового, матеріального й інформаційного потенціалу. Використання сучасних інструментів — таких як внутрішній аудит, моніторинг показників ефективності, техніко-економічний аналіз — забезпечує не лише пошук прихованих ресурсів, а й створення умов для їх стійкої реалізації. Ефективне застосування резервів повинні розглядатися як невід’ємна складова процесу управління продуктивністю організації, спрямована на досягнення високих результатів діяльності в умовах обмеженості ресурсів і підвищеної вимогливості до результатів праці.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 2.1. Дослідження організаційного процесу управління продуктивністю організації

Аналіз організаційного процесу управління продуктивністю передбачає зосередження уваги не лише на економічних результатах діяльності, а й на внутрішніх механізмах координації ресурсів, управління персоналом і реалізації виробничих функцій. В умовах багатовекторної операційної діяльності організації, яка поєднує послуги у сфері вантажного транспорту, будівництва, торгівлі й технічного обслуговування, ефективне управління продуктивністю потребує чіткої структурованості та узгодженості дій усіх ланок управлінського процесу.

Протягом 2020–2024 років ПП «Патмос» демонструвало зростання доходів і прибутковості, що свідчить про наявність ресурсного потенціалу та активну виробничу динаміку. Водночас у 2024 році було зафіксовано зниження обсягів доходу та скорочення чисельності персоналу, що підкреслює важливість аналізу внутрішніх процесів — зокрема того, як у структурі організації вибудований процес управління продуктивністю (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

#### Фінансово-економічні показники ПП «Патмос» за 2020-2024рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Дохід, грн	13 126 400	14 343 800	18 399 000	25 880 000	19 837 700
Чистий прибуток, грн	394 900	538 900	746 500	1 261 200	814 900
Кількість працівників, ос.	16	16	17	17	14
Зобов'язання	-	11 883 900	22 557 300	25 904 600	-

Примітка. Складено автором на основі [26]

Наявна структура управління продуктивністю в організації базується на функціональному розподілі обов'язків між основними напрямками. Це дозволяє забезпечити оперативність прийняття рішень у межах кожної ділянки діяльності, проте водночас створює потребу в тісній міжфункціональній взаємодії для збереження узгодженості процесів.

Основними учасниками процесу управління продуктивністю виступають керівництво організації, виробничі підрозділи, транспортна служба, матеріально-технічне забезпечення та аналітична (обліково-економічна) ланка. Кожна з них виконує визначені функції у процесі формування, досягнення й оцінки показників продуктивності (рис. 2.1).

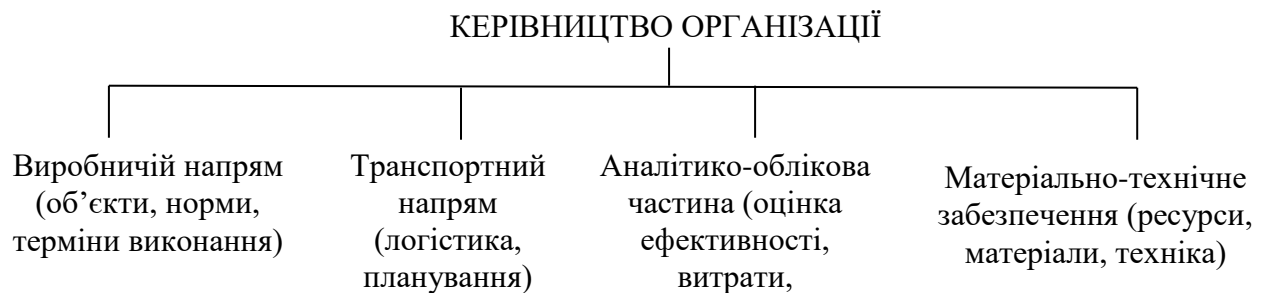


Рис. 2.1. Учасники процесу управління продуктивністю ПП «Патмос»

Примітка. Складено автором на основі [26]

Організаційний процес управління продуктивністю в межах діяльності ПП «Патмос» має системний характер і включає взаємодію декількох управлінських рівнів, кожен із яких виконує визначені функції у межах загального циклу забезпечення результативності. Основним суб'єктом управління виступає керівництво організації, зокрема директор, який відповідає за стратегічне планування, визначення ключових цілей продуктивності, формування загального підходу до їх досягнення, а також ухвалення остаточних управлінських рішень. Його управлінські дії координуються з діяльністю керівників функціональних напрямів, які реалізують оперативні завдання щодо ефективного використання ресурсів і

досягнення запланованих результатів. Організаційна структура управління продуктивністю в ПП «Патмос» побудована на основі функціонального принципу, що забезпечує розподіл відповідальності за окремими напрямками. Зокрема, виділено чотири основні управлінські блоки: виробничий, транспортно-логістичний, аналітико-обліковий та матеріально-технічний. Кожен із них виконує конкретні функції у межах загальної стратегії підвищення продуктивності.

Виробничий напрям охоплює об'єкти виконання робіт, контроль за дотриманням нормативів і термінів реалізації операцій, а також відповідальність за організацію трудових процесів. Цей блок є безпосереднім осередком формування продуктивності, оскільки саме тут генерується основний виробничий результат, який пізніше підлягає оцінці ефективності.

Транспортний напрям, який водночас виконує функції логістики та планування, забезпечує безперебійність переміщення ресурсів, синхронізацію ланцюгів постачання, оптимізацію маршрутів і завантаження техніки. Узгодженість дій у цьому блоці впливає на своєчасність виконання виробничих завдань і мінімізацію непродуктивних витрат часу та ресурсів.

Аналітико-облікова частина зосереджена на оцінюванні ефективності організаційних процесів, обліку витрат, аналізі рентабельності, а також формуванні інформаційної бази для прийняття управлінських рішень. Цей блок виконує важливу функцію зворотного зв'язку, надаючи керівництву актуальні аналітичні дані щодо рівня продуктивності й економічної результативності діяльності організації.

Матеріально-технічне забезпечення включає управління ресурсами, постачанням матеріалів, обладнання та техніки. Ефективність цього напрямку безпосередньо впливає на забезпеченість організації необхідними засобами виробництва, а отже, є ключовою умовою стабільного функціонування інших управлінських блоків.

«У процесі управління продуктивністю чітко простежується ієрархічна структура розподілу обов'язків, що забезпечує узгодженість і безперервність

реалізації управлінських функцій» [19]. Середньою ланкою управління виступають керівники функціональних блоків, які здійснюють контроль за показниками ефективності, аналіз відхилень від нормативних значень, формування пропозицій щодо вдосконалення внутрішніх процесів. На рівні виконавців продуктивність забезпечується безпосереднім виконанням функціональних завдань, дотриманням виробничої та технологічної дисципліни, а також участю у внутрішньому моніторингу продуктивності.

Управління продуктивністю в ПП «Патмос» інтегрується з іншими ключовими управлінськими процесами, зокрема з плануванням, контролем, мотивацією, розвитком персоналу, управлінням якістю й економічною безпекою. Зв'язок між функціями забезпечується через систему регулярної звітності, нарад, внутрішньої документації та міжфункціональної комунікації. Наприклад, результати аналітичного блоку щодо рівня продуктивності враховуються при коригуванні планів логістики, зміні технічного забезпечення чи впровадженні нових норм виробітку.

Процес управління продуктивністю в організації є не ізольованим напрямом діяльності, а інтегрованим елементом загальної системи управління. Завдяки чіткому розподілу обов'язків, логіці узгодження між підсистемами, а також активному залученню учасників на різних рівнях управління, ПП «Патмос» формує передумови для послідовного підвищення результативності організаційної діяльності.

У ПП «Патмос» управління продуктивністю виступає інтегрованим напрямом загальної системи управління організацією, що охоплює комплекс взаємопов'язаних процедур, методик, інформаційних потоків та управлінських рішень. У межах внутрішньої практики поступово формується власна модель забезпечення продуктивності, яка ґрунтується на поєднанні цільового планування, контролю досягнення результатів, постійного аналізу ефективності та раціонального використання цифрових технологій. Планування продуктивності здійснюється як на рівні організації загалом, так і в межах окремих функціональних напрямів. Центральним елементом цього

процесу є визначення цілей, які формулюються у вигляді кількісно вимірюваних показників. Таке цільове планування передбачає прив'язку завдань до обсягів робіт, строків їх виконання, наявних ресурсів і технічного потенціалу. Планові орієнтири встановлюються на основі історичних даних, експертного досвіду керівників та з урахуванням поточних умов виробничого середовища. У контексті планування продуктивності активно застосовується метод нормування, що дозволяє розраховувати нормативні витрати ресурсів та час виконання операцій, забезпечуючи тим самим передбачуваність і контрольованість виробничого процесу.

Контроль і коригування продуктивності реалізуються у постійному циклі управлінської діяльності. У ПП «Патмос» застосовується підхід, за якого контроль розглядається не лише як оцінка відхилень від планових показників, а як інструмент зворотного зв'язку, що дозволяє адаптувати управлінські рішення відповідно до змін обставин. На основі отриманих результатів проводиться аналіз ефективності функціонування підрозділів, виявляються вузькі місця та напрями зниження результативності, після чого ухвалюються коригувальні заходи. Коригування може охоплювати як організаційні, так і ресурсні аспекти — від зміни технологічних режимів до переоцінки функціональних завдань персоналу.

Особливістю організаційної практики є наявність внутрішніх процедур управління, які хоча й не оформлені у вигляді формальних регламентів або положень, проте відтворюються систематично в межах усталених управлінських рішень. Ці процедури фіксуються через внутрішні звіти, графіки виконання робіт, облікові таблиці, маршрутні листи, які виконують роль неформалізованої документаційної основи управління. Регулярні виробничі наради, обговорення планових і фактичних результатів, оцінка персоналу та обмін інформацією між функціональними напрямками сприяють відтворенню сталого управлінського циклу, що забезпечує контрольованість і прозорість процесів.

У межах інструментального забезпечення продуктивності ПП

«Патмос» використовує комплекс методів оцінки та засобів аналізу, спрямованих на вимірювання, порівняння та прогнозування рівня результативності. В основі системи оцінювання лежить принцип порівняння планових і фактичних показників, що дозволяє оперативно виявляти неузгодженості, визначати ступінь досягнення поставлених цілей та приймати управлінські рішення на основі емпіричних даних. Основними індикаторами продуктивності є: обсяг виконаних робіт у межах встановлених термінів, рентабельність операцій, витрати на одиницю продукції чи послуги, ефективність використання технічних засобів і матеріальних ресурсів. Також у деяких випадках використовується якісне експертне оцінювання діяльності співробітників та підрозділів з боку керівництва.

Цифрові технології відіграють важливу роль у підтримці управлінських процесів, що стосуються продуктивності. Попри відсутність складних інтегрованих інформаційних систем типу ERP чи CRM, підприємство активно використовує можливості програмного середовища Excel для обліку, планування, аналізу та візуалізації даних. Електронні таблиці слугують основним інструментом збирання й обробки первинної інформації, побудови графіків продуктивності, розрахунків відхилень і формування аналітичних зведень. Даний підхід дозволяє не лише пришвидшити обіг управлінської інформації, але й підтримати принцип доказового прийняття рішень.

Методи оцінки продуктивності, які застосовуються в ПП «Патмос», здебільшого є практикоорієнтованими. Серед них — елементи нормативно-порівняльного аналізу, аналіз динаміки показників, порівняння продуктивності за періодами, співвідношення витрат і результатів. Також використовується метод аналізу «вузьких місць», що дозволяє виявити ті елементи організаційної структури або процесу, які стримують підвищення продуктивності. Результати оцінювання обговорюються під час внутрішніх управлінських нарад, що дозволяє підтримувати залучення учасників процесу до постійного вдосконалення організаційної ефективності.

Система управління продуктивністю в ПП «Патмос» вирізняється

практичним спрямуванням, гнучкістю та поступовим впровадженням елементів цифрової трансформації. Поєднання емпіричних управлінських підходів, адаптованих цифрових інструментів та постійного контролю забезпечує досягнення сталого рівня результативності організації в умовах обмежених ресурсів та динамічного середовища.

Взаємодія між управлінським персоналом та працівниками у ПП «Патмос» ґрунтується на функціональному розподілі обов'язків та практиці регулярного інформування щодо очікуваного рівня продуктивності. Працівники ознайомлюються з цільовими орієнтирами продуктивності під час щотижневих зборів та через маршрутні листи, які містять конкретні обсяги завдань, строки виконання та нормативи витрат. Однак така комунікація носить переважно односторонній характер і передбачає передачу готових рішень без активного залучення працівників до етапу планування. Зворотний зв'язок від працівників фіксується через усні звернення до керівників напрямів або під час оперативних нарад. Незважаючи на наявність формальних можливостей для обговорення, механізми залучення персоналу до ухвалення управлінських рішень залишаються слабо структурованими. Відсутність процедур зворотного зв'язку, закріплених на рівні внутрішніх регламентів, знижує потенціал використання ініціативи з боку працівників як джерела вдосконалення продуктивності. Система мотивації у підприємстві поєднує базову оплату праці зі стимулюючими надбавками, які встановлюються за результатами виконання нормативів. Проте діючі підходи до матеріального стимулювання є фрагментарними й не завжди відповідають динаміці продуктивності. Відсутність нефінансових інструментів мотивації, таких як публічне визнання, ротація завдань або внутрішнє навчання, ускладнює підтримання сталого рівня залученості персоналу. Щодо розвитку персоналу, у ПП «Патмос» відсутня формалізована система адаптації нових працівників, а підвищення кваліфікації відбувається переважно в неформальному форматі — через передання досвіду від більш досвідчених співробітників. Такий підхід, хоча й має позитивний вплив на виробничу

згуртованість, водночас не гарантує систематичне оновлення знань і навичок, необхідних для зростання продуктивності в умовах технологічних змін.

Сукупність вищезазначених особливостей формує передумови для виникнення низки проблем в організації управління продуктивністю.

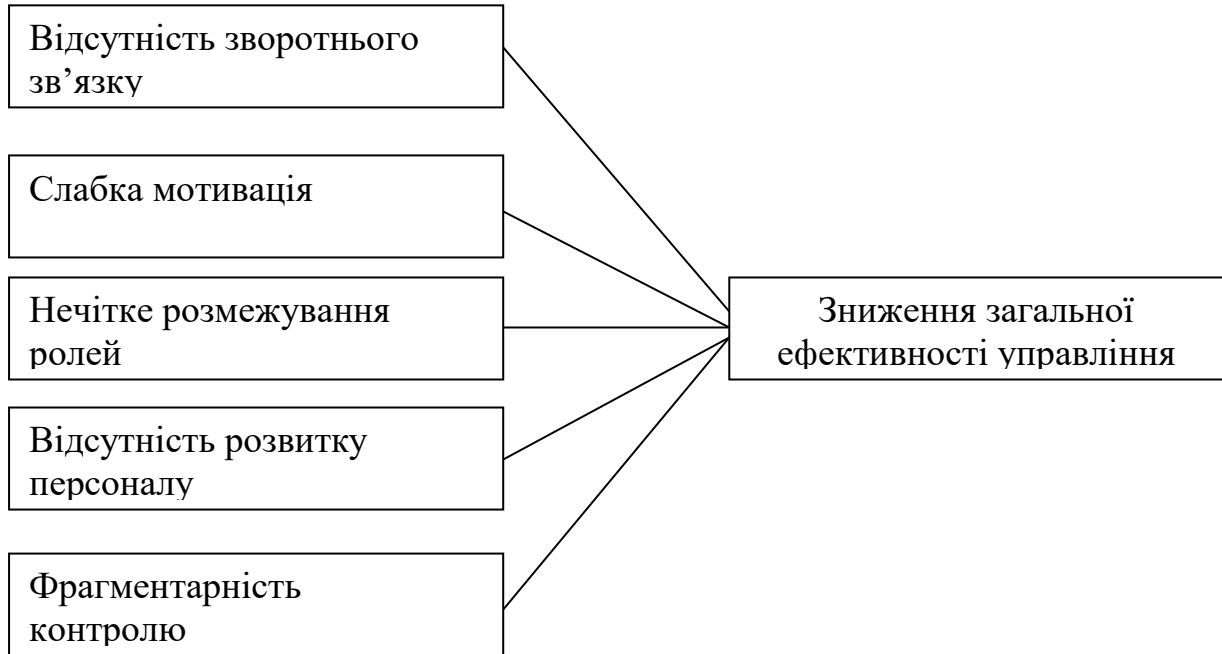


Рис. 2.2 Основні проблемні зони в системі управління продуктивністю ПП «Патмос»

Примітка. Складено автором на основі [24]

Однією з ключових проблем є обмежена горизонтальна комунікація між підрозділами, що ускладнює координацію дій та призводить до дублювання функцій або втрати інформації на етапі реалізації завдань. Другою проблемою є відсутність системного моніторингу продуктивності, що обмежує можливість оперативного реагування на негативні тенденції. Недоліки в структурі управління — зокрема, перевантаження функціональних напрямів та відсутність чіткої відповідальності за кінцеві результати — створюють ризики втрати фокусування на стратегічних цілях. Крім того, слабкість у мотиваційній системі, особливо в частині довгострокових стимулів, сприяє зниженню рівня ініціативності та прихильності працівників до цілей організації.

Наслідки виявлених проблем проявляються у зниженні загальної ефективності управління: спостерігається нерівномірність продуктивності між підрозділами, затримки у виконанні завдань, недосягнення очікуваних показників рентабельності. Відсутність цілісного підходу до організації продуктивності унеможливує повноцінне використання потенціалу персоналу та ресурсної бази організації. Виявлені у процесі дослідження проблемні аспекти свідчать про наявність внутрішніх суперечностей у системі управління продуктивністю, які, з одного боку, не нівелюють досягнення базових результатів, однак суттєво обмежують можливості організації для подальшого розвитку. Це обумовлює необхідність формулювання узагальнюючих висновків, які дозволяють комплексно оцінити рівень організації управління продуктивністю у ПП «Патмос» та визначити обґрунтовані напрями її вдосконалення.

Управління продуктивністю в ПП «Патмос» має переважно операційний характер і зосереджене на досягненні поточних виробничих показників. Система функціонує на основі емпіричних управлінських рішень, практичного досвіду та інтуїтивної координації між учасниками, що забезпечує певну гнучкість, але обмежує стратегічну спрямованість. Відсутність формалізованих процедур, чітко визначених регламентів і стандартизованих інструментів контролю знижує передбачуваність процесів, ускладнює системний моніторинг і стримує розвиток внутрішнього потенціалу продуктивності. Попри це, організація демонструє здатність до адаптації в умовах нестабільного середовища, що є свідченням певного рівня життєздатності управлінської моделі. Використання цифрових інструментів базового рівня, наявність механізмів оперативного контролю, гнучкість у прийнятті рішень — усе це створює основу для подальшого розвитку. Водночас обмеженість стратегічного планування, низький рівень залучення персоналу до управлінських процесів, а також недосконалість мотиваційної системи зумовлюють невикористання значної частини потенційних резервів продуктивності.

Управління продуктивністю в ПП «Патмос» перебуває на етапі функціонального становлення: система здатна забезпечити виконання поточних завдань, однак вимагає суттєвого оновлення, стандартизації та стратегічної трансформації. Необхідність удосконалення пов'язана не лише з прагненням до зростання результативності, а й з потребою підвищити конкурентоспроможність організації, посилити управлінську стійкість і забезпечити довгострокову ефективність. У цьому контексті подальші кроки мають ґрунтуватися на системному підході до управління, впровадженні інструментів стратегічного аналізу, розвитку внутрішньої комунікації та формуванні зрілої організаційної культури продуктивності.

## 2.2. Оцінка рівня продуктивності та аналіз чинників, що її визначають

Оцінка рівня продуктивності в ПП «Патмос» базується на структурно-функціональному підході, згідно з яким ефективність діяльності підприємства визначається сукупністю взаємопов'язаних функціональних зон. Продуктивність виступає не лише результатом виконання операцій, а й характеристикою організаційної узгодженості, ресурсного забезпечення та системності управлінських процесів. (рис. 2.3.).



Рис. 2.3. Оцінка рівня продуктивності та аналіз чинників в ПП «Патмос»

Примітка. Складено автором на основі [26]

У структурі ПП «Патмос» виділяються чотири ключові функціональні

зони, які безпосередньо впливають на рівень продуктивності: виробнича, транспортно-логістична, аналітична та матеріально-технічна.

Виробнича зона є центральною ланкою у формуванні продуктивності, оскільки саме тут здійснюється створення кінцевого продукту або надання послуг. На рівні ПП «Патмос» продуктивність у цій зоні підтримується завдяки дотриманню технологічної дисципліни, оптимізації операційних витрат і впровадженню локальних технічних рішень для прискорення процесів. Вона вимірюється не лише в натуральних або вартісних показниках обсягу виробництва, а й через ефективність праці, ритмічність виконання виробничих завдань та якість продукції. Показники цієї зони щомісячно узагальнюються відповідальними особами та входять до внутрішніх форм звітності, що дозволяє оперативно реагувати на відхилення.

Транспортно-логістична зона охоплює логістичні потоки, організацію постачання, внутрішнє переміщення ресурсів і доставку продукції кінцевим споживачам. Для ПП «Патмос» ця зона має вагомим значення, оскільки підприємство здійснює як внутрішньообласні, так і міжрегіональні перевезення. Продуктивність у цьому сегменті підтримується завдяки координації маршрутів, мінімізації холостих пробігів і автоматизації обліку доставки. Показники логістичної ефективності інтегруються у внутрішню систему управління — через аналіз витрат на транспортування, дотримання термінів виконання замовлень, коефіцієнт завантаження транспортних засобів тощо.

Аналітична зона (оцінкова функція) виконує роль системи підтримки управлінських рішень. Тут здійснюється збір, обробка та інтерпретація ключових показників діяльності всіх підрозділів підприємства. У ПП «Патмос» ця зона функціонує на основі внутрішньої системи планування та контролю, яка включає стратегічні, тактичні та оперативні рівні. Продуктивність оцінюється через порівняння фактичних і планових значень, індекси ефективності, коефіцієнти рентабельності та інші аналітичні маркери. Звітність формується у вигляді щомісячних зведень для

керівництва, що дозволяє оперативно виявляти відхилення і приймати управлінські рішення.

Матеріально-технічна зона охоплює управління матеріальними ресурсами, фондами, запасами, а також технічне забезпечення виробничих процесів. На підприємстві «Патмос» ця зона координується через систему обліку залишків, графіки постачання і технічного обслуговування обладнання. Показники продуктивності тут визначаються через рівень використання матеріальних ресурсів, фондівіддачу, зниження простоїв устаткування та своєчасність постачання. Внутрішні плани передбачають періодичний аналіз потреб у ресурсах, що узгоджується з річними бюджетами та інвестиційними планами підприємства.

У системі внутрішнього управління ПП «Патмос» продуктивність виступає інтегрованим показником, який прив'язується до цілей підприємства через комплексну систему ключових показників ефективності (КРІ). Ці КРІ включають операційні, фінансові та логістичні критерії, які враховуються під час щорічного планування та формування бюджетів. У звітності продуктивність фіксується не лише через абсолютні показники, а й через відносні — продуктивність праці, собівартість одиниці продукції, індекси використання ресурсів тощо. У ПП «Патмос» продуктивність є не ізольованим результатом, а системним утворенням, що виникає внаслідок ефективної взаємодії функціональних блоків підприємства. Її підтримка та вимірювання здійснюються на всіх рівнях управління, через чітко регламентовану систему планування, виконання і контролю. Важливим етапом подальшого дослідження є перехід до систематизованої оцінки продуктивності організації через фінансові коефіцієнти. Такий підхід дозволяє інтегрувати кількісні параметри у загальну картину ефективності функціонування, а також виявити зв'язки між продуктивністю праці, ресурсною ефективністю та фінансовими результатами діяльності. Фінансові коефіцієнти виступають як універсальні індикатори оцінки рівня продуктивності в цілому й окремих її аспектів, що дозволяє здійснювати

аналітичне порівняння між періодами, а також забезпечує основу для прийняття управлінських рішень.

Одним із ключових напрямів аналізу є грошова результативність праці, що відображає економічну віддачу на одного працівника. У межах такої оцінки розглядаються два базові показники: виручка на одного працівника (як інтегральний показник завантаженості працівників) та операційний прибуток на одного працівника (як показник ефективності їх внеску в формування прибутковості). Зведені розрахункові значення наведено в (табл. 2.3.)

*Таблиця 2.3*

### **Оцінка грошової результативності праці в ПП «Патмос»**

Рік	Виручка на працівника, грн	Операційний прибуток на працівника, грн.
2021	896 488	33 681
2022	1 082 294	43 911
2023	1 522 352	70 600
2024	1 416 979	58 207

Примітка. Складено автором на основі [26]

Оцінка свідчить про позитивну динаміку продуктивності праці у 2021–2023 роках, що супроводжувалася збільшенням обсягів виручки на одного працівника та зростанням ефективності їхньої участі у створенні операційного прибутку. Незначне зниження показників у 2024 році корелює зі зменшенням чисельності персоналу, що, імовірно, призвело до збільшення навантаження та втрати частини внутрішньої стабільності.

Наступним аспектом комплексної оцінки продуктивності є продуктивність використання активів. У цьому напрямі доцільно застосовувати показники фондівіддачі, оборотності активів, рентабельності активів (ROA), рентабельності власного капіталу (ROE), а також рентабельності реалізації (ROS), які дозволяють співвіднести обсяг отриманого фінансового результату з вартістю залучених ресурсів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Фінансова продуктивність ПП «Патмос», 2021-2024рр.**

Показник	2021	2022	2023	2024
Фондовіддача (Виручка/активи)	1,07	0,74	1,04	0,66
Оборотність активів (рази)	1,07	0,74	1,04	0,66
ROA (Чист.прибуток/активи), %	4,00	3,00	4,64	2,70
ROE (Чист.прибуток/ капітал), %	~4,80	~3,80	~5,00	~3,20
ROS (Чист. Прибуток/виручка), %	3,76	4,06	4,64	4,11

Примітка. Складено автором на основі [26]

Аналіз фондovіддачі та оборотності активів свідчить про певне зниження ефективності використання ресурсної бази у 2024 році після досягнення пікових значень у 2023. Зменшення ROA та ROE також вказує на спад рентабельності основних та власних ресурсів організації, що може бути наслідком зменшення обсягу операційної діяльності або неефективного розміщення інвестицій. Водночас рівень рентабельності реалізації залишився відносно стабільним, що вказує на збереження цінової політики та маржинальності.

Використання фінансових коефіцієнтів дозволяє системно оцінити продуктивність організації не лише в контексті трудової віддачі, а й з позиції ефективності використання матеріальних і фінансових ресурсів. Такий підхід посилює аналітичну основу управління і сприяє більш обґрунтованому формуванню стратегічних пріоритетів розвитку (рис. 2.4).

Упродовж останніх трьох років у динаміці продуктивності організації простежується чіткий тренд зростання, що особливо виражений у передостанньому році. Саме тоді спостерігається максимальна ефективність використання трудових ресурсів: виручка та прибуток на одного працівника досягають пікових значень. Цей період можна охарактеризувати як стабільний, із гармонійним співвідношенням кількості персоналу, обсягів діяльності та результативності праці.

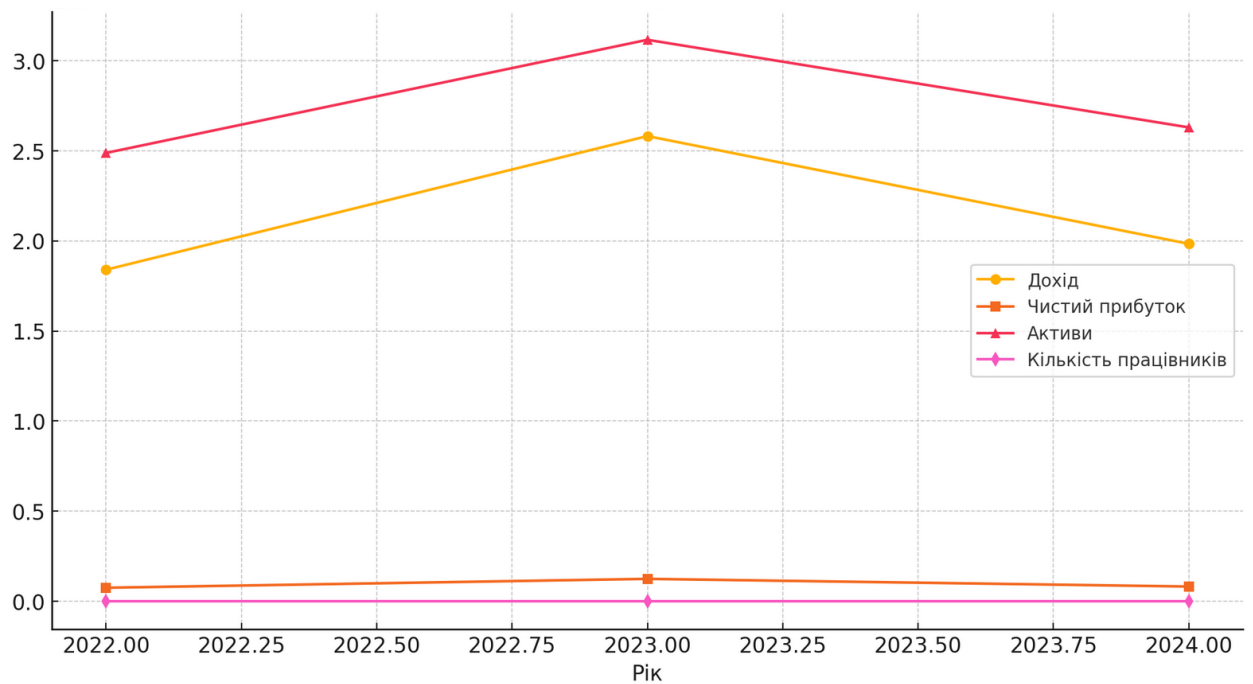


Рис. 2.4. Динаміка ключових показників ПП «Патмос», 2022-2024

Примітка. Складено автором на основі [26]

Подальша динаміка демонструє помірне зниження продуктивності, що є ознакою переходу в умовно нестабільний період. Незважаючи на те, що рівень ефективності залишається досить високим, у структурі внутрішніх процесів виникає напруження, пов'язане зі скороченням кадрового складу. Це, в свою чергу, позначається на темпах виконання завдань і загальному навантаженні на працівників.

Причинами змін продуктивності ПП «Патмос» є як внутрішні, так і зовнішні чинники. До внутрішніх належать: зміна кількості персоналу, оперативне перенавантаження, оптимізація витрат, коливання в обсягах виробництва, оновлення логістичних схем. Серед зовнішніх впливів важливу роль відіграють коливання на ринку сировини, логістичні бар'єри, загальна економічна ситуація, а також нормативні обмеження. Продуктивність організації протягом аналізованого періоду змінюється хвилеподібно, відображаючи чутливість до як ресурсної, так і ринкової динаміки. Утримання позитивного тренду вимагає подальшого балансу між навантаженням, інвестиціями в процеси та адаптацією до зовнішнього

середовища.

У структурі впливів на продуктивність ПП «Патмос» доцільно виділити контрольовані та неконтрольовані чинники. До контрольованих належать ті, які формуються всередині організації й можуть бути скориговані через управлінські рішення: це кваліфікація персоналу, якість та оновленість матеріально-технічної бази, ефективність координації між підрозділами, адаптація нових працівників, а також обсяг і доступність фінансових ресурсів. Саме ці чинники становлять ядро управлінського впливу та є ключовими об'єктами внутрішньої оптимізації (рис. 2.5).

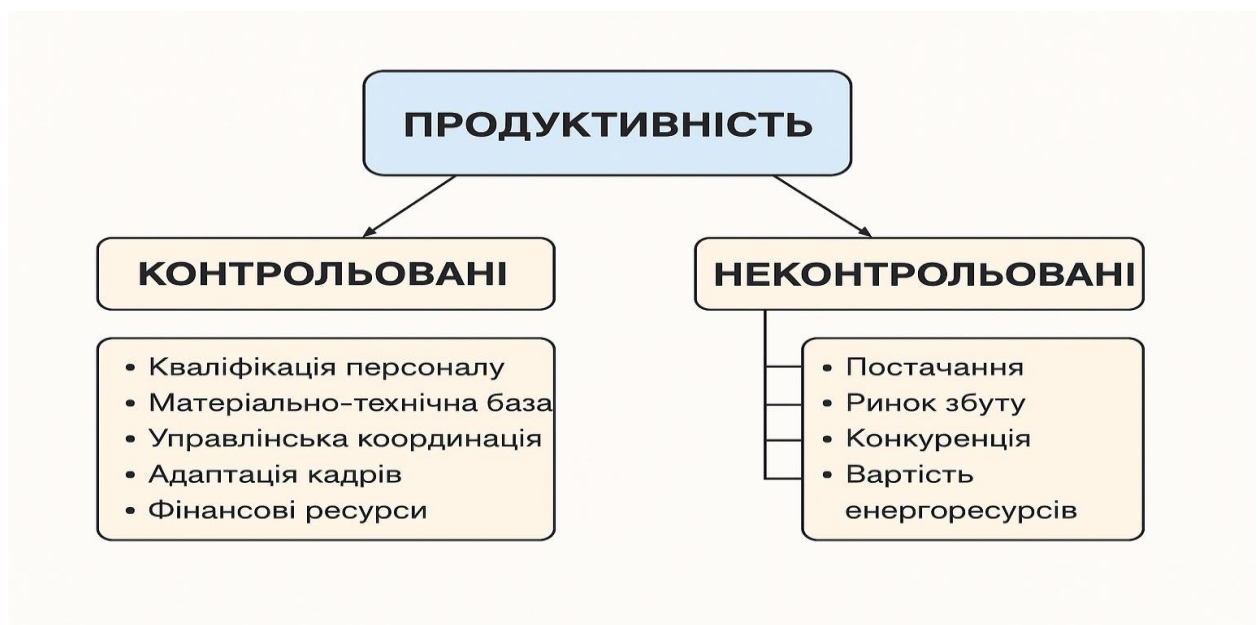


Рис. 2.5. Факторна структура впливу на продуктивність ПП «Патмос»

Примітка. Складено автором на основі [26]

Натомість неконтрольовані чинники формуються у зовнішньому середовищі та не піддаються прямому регулюванню з боку організації. До них належать логістичні умови постачання, коливання ринку збуту, ступінь ринкової конкуренції та динаміка вартості енергоресурсів. Їхній вплив проявляється опосередковано, через зростання витрат, порушення ритмічності або зміну попиту, проте організація має враховувати ці ризики в системі планування.

Зміна структури витрат або обсягів продукції має безпосередній вплив

на загальний рівень продуктивності у ПП «Патмос», оскільки організація функціонує в умовах обмежених ресурсів і високої залежності від внутрішньої ефективності. Аналіз чутливості до таких змін дозволяє оцінити, наскільки гнучкою та адаптивною є система управління продуктивністю в межах діючої операційної моделі підприємства.

У випадку підвищення заробітної плати персоналу на ПП «Патмос» спостерігається пряме зростання витратної частини бюджету. Якщо обсяг реалізації та доходи залишаються на стабільному рівні, таке збільшення призводить до скорочення чистого прибутку, що зменшує фінансову продуктивність у розрахунку на одного працівника. Це особливо відчутно в короткостроковому періоді, коли організація ще не встигає адаптувати інші параметри своєї діяльності. Водночас на практиці в межах ПП «Патмос» спостерігалися випадки, коли помірне підвищення заробітної плати призводило до зниження плинності кадрів, зростання залученості працівників і, відповідно, підвищення реальної віддачі. Такий ефект було зафіксовано, зокрема, у виробничій зоні, де продуктивність за одиницю часу зросла без збільшення витрат на обладнання.

У контексті зниження логістичних витрат, зокрема шляхом оптимізації маршрутів доставки та переходу на партнерські перевезення, ПП «Патмос» досягло суттєвих зрушень у структурі операційної ефективності. За рахунок зменшення витрат на транспортне обслуговування вдалося підвищити загальний рівень прибутку, що, в свою чергу, позитивно вплинуло на показники продуктивності як в абсолютному, так і у відносному вимірі. Ці заходи були реалізовані з урахуванням модернізації логістичної системи підприємства у 2023 році, внаслідок чого коефіцієнт витрат на логістику в структурі собівартості скоротився.

Щодо обсягів виробництва, то ПП «Патмос» у 2023 році демонструвало рекордну продуктивність унаслідок збільшення кількості замовлень при збереженні штатної чисельності персоналу. Це дало змогу підвищити виручку на одного працівника до максимального рівня за останні три роки.

Проте у 2024 році, через зниження попиту та часткову втрату постійних клієнтів, обсяги продукції дещо скоротилися, що спричинило певне зниження продуктивності попри меншу кількість працівників. Така ситуація свідчить про обмежену еластичність виробничої системи та потребу в її подальшій оптимізації.

Продуктивність у ПП «Патмос» є адаптивною, проте водночас чутливою до змін в окремих статтях витрат і виробничих обсягах. Організація здатна компенсувати певні ризики за рахунок внутрішніх резервів, однак потребує постійного моніторингу операційних показників і гнучких механізмів реагування для збереження стабільної динаміки результативності. Попри здатність ПП «Патмос» адаптуватися до змін у структурі витрат і обсягах діяльності, внутрішнє середовище організації не позбавлене певних стримуючих чинників, які обмежують повну реалізацію продуктивного потенціалу. Ці бар'єри переважно формуються на рівні організаційних практик, технічного забезпечення та інформаційної координації.

Одним із ключових обмежень є організаційна негнучкість, що проявляється у складності швидко перерозподіляти ресурси між підрозділами у відповідь на зміну навантаження. Це доповнюється нерівномірністю розподілу функцій, коли частина персоналу перевантажена, тоді як інша має резерви, що залишаються незадіяними. Нерідко фіксується дублювання окремих завдань, особливо у супровідних процесах — логістиці, аналітиці, оформленні внутрішньої документації.

До технічних бар'єрів належить обмежений доступ до сучасної техніки або нестача інвестицій для її оновлення. Це гальмує технологічне оновлення й знижує швидкість виробничих операцій. Окрему проблему становлять інформаційні затримки: дані з підрозділів надходять із запізненням або в неповному обсязі, що ускладнює своєчасну оцінку продуктивності.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### **3.1. Значення продуктивності в діяльності організації**

Продуктивність є одним із ключових факторів конкурентної спроможності підприємства, оскільки визначає ефективність використання ресурсів та здатність забезпечувати високу якість продукції або послуг при мінімальних витратах. Для ПП «Патмос» рівень продуктивності безпосередньо впливає на здатність до зростання та адаптації в умовах динамічного ринкового середовища, адже ефективне управління виробничими процесами дозволяє швидко реагувати на зміни попиту і підтримувати конкурентні ціни. Висока продуктивність забезпечує підприємству прибутковість шляхом оптимізації витрат та підвищення обсягів реалізації, що сприяє накопиченню фінансових ресурсів для подальшого розвитку. Продуктивність є невід'ємною складовою системи стратегічних і операційних цілей ПП «Патмос», оскільки безпосередньо впливає на досягнення ключових результатів підприємства. В інтеграції продуктивності у систему цілей організації відбувається узгодження показників використання ресурсів із загальними напрямками розвитку, що дозволяє забезпечити цілісність управлінських процесів та ефективність прийняття рішень.

Особливо важливо це для приватного підприємства «Патмос», де обмежені ресурси вимагають максимальної ефективності у всіх аспектах діяльності. У таких умовах продуктивність виступає не лише як економічний показник, але й як індикатор внутрішньої організаційної культури, рівня кваліфікації персоналу та технологічного розвитку підприємства. Вона свідчить про ступінь узгодженості між стратегічними цілями і оперативною

діяльністю, а також про рівень мотивації і відповідальності кожного працівника.

Продуктивність є основою стійкості організації в умовах ринкової конкуренції, забезпечуючи баланс між витратами і доходами, а також підтримуючи адаптивність до зовнішніх викликів. Здатність ПП «Патмос» зберігати високий рівень продуктивності в умовах нестабільності ринку і змін у поведінці споживачів визначає її довгострокову конкурентоспроможність і життєздатність. Ця властивість продуктивності як комплексного показника ефективності дозволяє підприємству не лише підтримувати поточний рівень діяльності, а й формувати передумови для інноваційного розвитку, масштабування бізнесу та підвищення загальної економічної безпеки.

«Взаємозв'язок продуктивності з ефективністю функціональних підрозділів полягає у тому, що кожен підрозділ, виконуючи свої функції з максимальною продуктивністю, сприяє загальному підвищенню результативності діяльності підприємства» [13]. Наприклад, виробничий відділ оптимізує використання матеріалів і часу, фінансовий — контролює витрати і прибутковість, а логістичний — забезпечує своєчасність постачань і розподілу продукції. Роль продуктивності у виконанні планів ПП «Патмос» є ключовою, оскільки саме від рівня продуктивності залежить дотримання виробничих норм, фінансової дисципліни та ефективності логістичних операцій. Висока продуктивність забезпечує реалізацію виробничих планів у встановлені строки, оптимізує фінансові потоки і підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку. Таким чином, продуктивність виступає основним інструментом досягнення як стратегічних, так і операційних цілей ПП «Патмос».

Продуктивність виступає одним із ключових індикаторів організаційної ефективності ПП «Патмос», оскільки вона комплексно відображає рівень якості управління, технологічного оснащення, організаційної культури та ступінь розвитку трудового потенціалу підприємства. Вона є показником не

лише кінцевих результатів виробничої діяльності, а й внутрішньої організації процесів, що формують здатність підприємства до стабільного і ефективного функціонування в умовах конкурентного середовища.

По-перше, продуктивність віддзеркалює якість управлінських рішень на різних рівнях ПП «Патмос». Високий рівень продуктивності свідчить про ефективну координацію ресурсів, оптимальне планування виробництва, раціональне розподілення обов'язків і відповідальності, а також здатність менеджменту оперативно адаптуватися до зовнішніх змін. Управлінські процеси, орієнтовані на підвищення продуктивності, стимулюють безперервне вдосконалення виробничих методів, поліпшення організації праці та підвищення мотивації персоналу.

По-друге, продуктивність тісно пов'язана з технологічним рівнем підприємства. Впровадження сучасних технологій, автоматизація процесів, використання інноваційних виробничих методів забезпечують не тільки зростання обсягів продукції, але й покращення її якості, скорочення часу виробничих циклів та зменшення втрат ресурсів. У контексті ПП «Патмос» це означає, що інвестиції в оновлення технічної бази безпосередньо сприяють підвищенню продуктивності, що, у свою чергу, підсилює конкурентні позиції підприємства.

По-третє, організаційна культура і культура праці є важливими чинниками, що визначають рівень продуктивності. Формування атмосфери відповідальності, професіоналізму, колективної взаємодії та мотивації працівників сприяє підвищенню продуктивності через залучення персоналу до активної участі у процесах удосконалення та досягнення спільних цілей. У малому підприємстві, як ПП «Патмос», де тісні зв'язки між керівництвом і працівниками, організаційна культура відіграє особливо важливу роль, формуючи стійкі внутрішні мотиваційні механізми.

Продуктивність також виступає важливим показником зрілості організаційної структури підприємства. Зріла організаційна структура характеризується чітким поділом функцій, гнучкістю управлінських

процесів, налагодженими каналами комунікації і здатністю оперативно адаптуватися до змін. Високий рівень продуктивності свідчить про те, що підприємство має належний рівень організаційної стабільності та узгодженості, що дозволяє системно та ефективно реалізовувати виробничі та управлінські завдання.

Стабільність продуктивності залежить від низки факторів, серед яких виділяють гнучкість організаційних процесів, мотивацію персоналу, рівень технічної бази, якість управління і зовнішні умови функціонування. Гнучкість дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін ринкових умов та технологічних інновацій, запобігаючи падінню продуктивності у разі непередбачуваних викликів. Мотивація персоналу забезпечує активну участь працівників у процесах удосконалення, збереження стабільного рівня праці та зростання результативності. Технічна база, що постійно оновлюється, дає можливість підвищувати якість і швидкість виробництва, мінімізувати втрати та дефекти.

Продуктивність у ПП «Патмос» не лише відображає поточний рівень ефективності роботи, а й виступає комплексним показником організаційної зрілості, технологічного розвитку, культурної стійкості та мотиваційного потенціалу підприємства. Відповідно, цілеспрямоване управління цими аспектами є основою підтримки стабільної продуктивності, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність і сталий розвиток підприємства в умовах ринкової економіки. Продуктивність у діяльності ПП «Патмос» має фундаментальне значення, адже вона виступає не просто показником результативності, а стратегічним інструментом виживання та розвитку підприємства в умовах жорсткої ринкової конкуренції і обмежених ресурсів, характерних для малого бізнесу. ПП «Патмос» не має значного запасу фінансової чи технологічної міцності, тому висока продуктивність стає визначальним чинником, що забезпечує збереження стабільності, адаптивності і конкурентних переваг.

Продуктивність у цьому контексті є точкою концентрації всіх управлінських зусиль, що спрямовані на ефективне використання обмежених матеріальних, трудових і фінансових ресурсів підприємства. Для ПП «Патмос» це означає, що керівництво зосереджує увагу на оптимізації виробничих процесів, раціоналізації трудових операцій та впровадженні нових технологічних рішень з метою підвищення загальної ефективності діяльності. Кожен структурний підрозділ та кожен співробітник підприємства орієнтовані на досягнення максимального результату при мінімальних затратах, що зумовлює гнучкість і швидкість прийняття рішень у внутрішніх процесах. Продуктивність виконує роль інтегратора, що об'єднує різні складові організаційної системи ПП «Патмос». Вона відображає ступінь зрілості організаційної структури, рівень технологічного оснащення, культуру праці та систему мотивації персоналу. Цей комплексний характер продуктивності дозволяє підприємству не лише досягати оперативних цілей, а й формувати стратегічну основу для сталого розвитку. Саме тому продуктивність є показником ефективності управління, що дозволяє оцінювати здатність підприємства адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та утримувати конкурентні позиції на ринку.

Стабільність продуктивності, що є критичною для ПП «Патмос», залежить від низки взаємопов'язаних факторів: технічної бази, мотивації персоналу, гнучкості управлінських рішень, а також культурних та організаційних аспектів. Технічне оновлення і підтримка сучасного рівня оснащення дають змогу підвищувати якість і швидкість виробництва, мінімізувати втрати і дефекти. Мотивація персоналу забезпечує активну залученість співробітників до покращення процесів та досягнення загальних цілей. Гнучкість управління дозволяє оперативно реагувати на зовнішні виклики і коригувати виробничі та організаційні стратегії.

Продуктивність у ПП «Патмос» є багатовимірним комплексним показником, який відображає здатність підприємства підтримувати ефективність, адаптивність і конкурентоспроможність в умовах динамічного

та непередбачуваного ринкового середовища. Вона концентрує в собі всі ключові управлінські, технічні та людські ресурси підприємства, що робить її центральним елементом системи управління та головним фактором виживання і успішного функціонування підприємства на сучасному етапі.

### **3.2. Концепції та моделі управління продуктивністю**

Управління продуктивністю є одним із найважливіших напрямів підвищення ефективності діяльності ПП «Патмос», оскільки забезпечує системний підхід до координації ресурсів, оптимізації процесів і досягнення запланованих результатів. Враховуючи сучасні виклики ринку, зокрема зростаючу конкуренцію, технологічні зміни та зміни у споживчій поведінці, управління продуктивністю набуває особливої значущості як інструмент, що формує основу конкурентної переваги та забезпечує довгострокову стійкість підприємства.

Необхідність застосування моделей управління продуктивністю в ПП «Патмос» обумовлена прагненням забезпечити ефективне поєднання стратегічних та операційних цілей, що потребує чіткої системи організації виробничих та управлінських процесів. Моделі управління продуктивністю дозволяють підприємству формувати прозорі механізми планування, контролю, оцінки та мотивації, що є критично важливими для підвищення результативності на всіх рівнях управління. Впровадження таких моделей сприяє створенню умов для системного аналізу та безперервного вдосконалення ключових виробничих і адміністративних процесів. Концепції управління продуктивністю представляють собою фундаментальні теоретичні підходи, які визначають принципи, методи та організаційні засоби підвищення ефективності діяльності підприємства. У контексті ПП «Патмос» ці концепції відіграють роль методологічної основи, що забезпечує інтеграцію всіх функцій підприємства — від планування ресурсів до мотивації персоналу та контролю якості продукції. Застосування сучасних

концептуальних підходів дозволяє враховувати специфіку підприємства, його технологічний потенціал, організаційну структуру та зовнішні умови функціонування.

Формування ефективної системи управління продуктивністю у ПП «Патмос» передбачає комплексний підхід, який охоплює взаємодію технологічних, організаційних, людських і інформаційних ресурсів. Така система створює передумови для реалізації стратегічних цілей, підвищення якості продукції, оптимізації витрат і збільшення прибутковості. Водночас вона сприяє забезпеченню гнучкості і адаптивності підприємства в умовах змін зовнішнього середовища, що є важливим чинником збереження конкурентоспроможності.

Застосування моделей і концепцій управління продуктивністю в ПП «Патмос» є ключовим елементом формування ефективної системи управління, що забезпечує системність, координацію і цілеспрямованість управлінських зусиль, а також сприяє сталому розвитку та зміцненню позицій підприємства на ринку.

Сучасні концепції управління продуктивністю базуються на системному підході до підвищення ефективності діяльності підприємства, інтегруючи різноманітні управлінські інструменти та методи, що дозволяють адаптуватися до специфіки різних типів організацій. Для ПП «Патмос», враховуючи особливості його організаційної структури, ресурсного потенціалу та ринкового середовища, важливо застосовувати концепції, які сприяють гнучкості управління, підвищенню мотивації персоналу та оптимізації виробничих процесів (рис. 3.1).

Однією з ключових концепцій є інтегроване управління продуктивністю, що передбачає комплексний підхід до координації всіх ресурсів підприємства — людських, матеріальних, фінансових та інформаційних — з метою досягнення оптимального рівня продуктивності. Ця концепція акцентує увагу на взаємозв'язку між різними функціональними підрозділами і важливості їх скоординованої діяльності.



Рис. 3.1. Основні концепції управління продуктивністю та їх адаптація для ППІ «Патмос»

Примітка. Складено автором на основі [26]

Наступною важливою концепцією є концепція збалансованих показників (Balanced Scorecard), яка слугує інструментом зв'язку стратегії підприємства з конкретними показниками продуктивності. Використання Balanced Scorecard дозволяє ППІ «Патмос» трансформувати стратегічні цілі у чіткі операційні задачі, що контролюються через систему ключових показників ефективності (КРІ), забезпечуючи системний моніторинг і корекцію діяльності.

Ще одна значуща концепція — це концепція безперервного вдосконалення, що базується на підходах Kaizen та Lean. Ці методології орієнтовані на постійне усунення втрат, оптимізацію процесів та підвищення якості продукції з мінімальними затратами. З урахуванням обмежених ресурсів, таких як ППІ «Патмос», застосування принципів безперервного вдосконалення забезпечує поступове підвищення продуктивності, залучаючи до цього усіх працівників.

Обґрунтування вибору цих концепцій для ПП «Патмос» полягає у їхній здатності забезпечити гнучкість, системність і цілеспрямованість управління, що є критично важливими для ефективної діяльності підприємства в умовах динамічного ринку та ресурсних обмежень.

Моделі управління продуктивністю, що застосовуються у діяльності ПП «Патмос», є взаємопов'язаними складовими цілісної управлінської системи, яка покликана забезпечити ефективну координацію процесів, ресурсів та цілей підприємства. Їх інтеграція дозволяє не лише систематизувати управлінські функції, але й створити стабільний механізм постійного підвищення результативності діяльності (рис. 3.2).

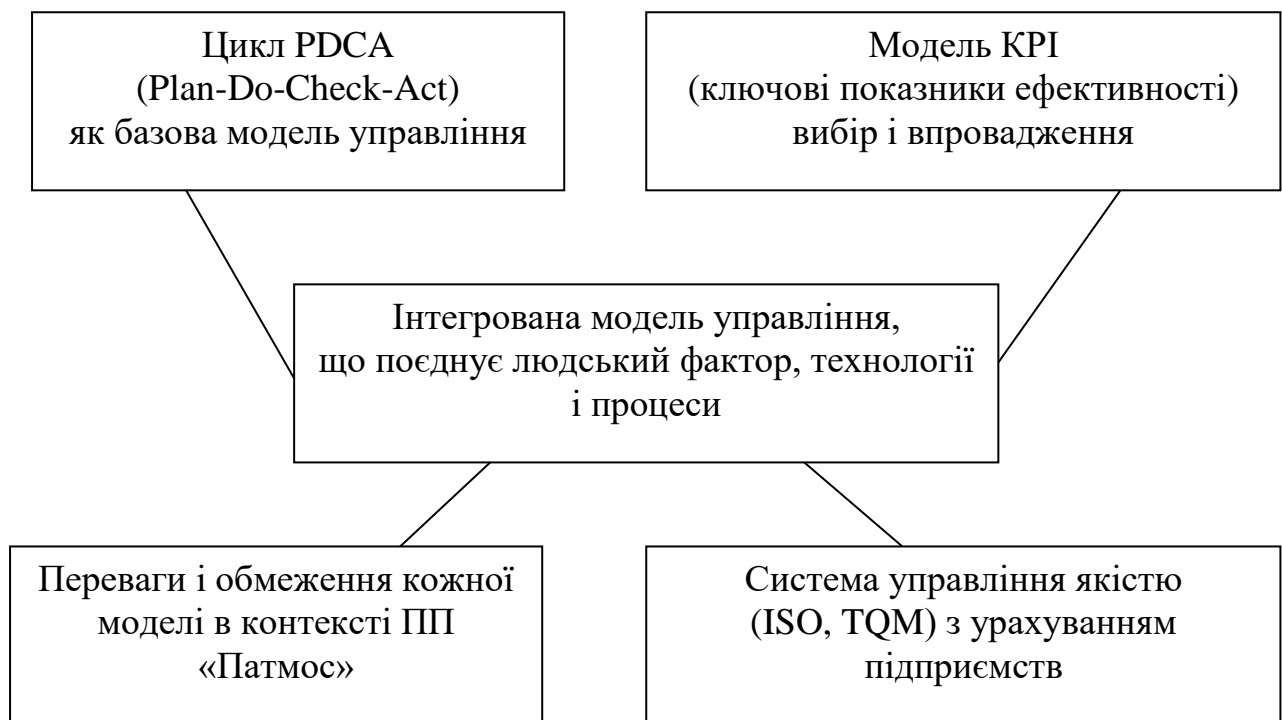


Рис. 3.2. Моделі управління продуктивністю ПП «Патмос»

Примітка. Складено автором на основі [24]

Базою управлінської системи може слугувати модель PDCA, яка забезпечує логічну послідовність дій у вигляді циклу «плануй — виконуй — перевіряй — дій». Її використання дозволяє формалізувати процеси планування та впровадження змін, забезпечити регулярний моніторинг досягнутих результатів і впровадження коригувальних заходів. Такий підхід

особливо ефективний у стабілізації внутрішніх процесів і послідовному нарощуванні продуктивності в межах існуючих ресурсних можливостей.

Наступним важливим елементом є модель КРІ — система ключових показників ефективності, яка дозволяє оцифрувати та контролювати ступінь досягнення поставлених цілей у вимірюваних значеннях. Застосування КРІ на рівні окремих підрозділів ПП «Патмос» сприяє персоніфікації відповідальності, підвищенню прозорості управління та створенню стимулюючої системи оцінки результатів праці. Це особливо актуально у виробничій сфері, де результативність можна чітко пов'язати з обсягом, якістю та витратами.

У загальній системі управління продуктивністю важливу роль відіграє система управління якістю, орієнтована на впровадження принципів стандартизації, процесного підходу та безперервного поліпшення. Практики, запозичені з концепцій TQM або стандартів ISO, дозволяють формалізувати управління процесами, підвищити відповідальність персоналу та зміцнити контроль якості на всіх етапах виробничого циклу. Це створює передумови для системного підвищення не лише якості продукції, але й загальної ефективності виробничих операцій.

Усі зазначені моделі можуть бути синтезовані в інтегровану модель управління продуктивністю, яка поєднує переваги кожної з них. Така модель враховує технологічну, процесну та людську складову діяльності ПП «Патмос», що забезпечує її адаптивність до змін середовища та внутрішньої специфіки підприємства. В її центрі знаходиться системна логіка управління, що дозволяє узгодити стратегічні пріоритети з операційною діяльністю, встановити чіткі індикатори досягнення цілей та забезпечити зворотний зв'язок у реальному часі.

Застосування інтегрованої моделі управління продуктивністю на ПП «Патмос» дозволяє досягти синергії між окремими підсистемами управління, підвищити ефективність використання ресурсів, зменшити виробничі втрати, а також посилити здатність підприємства до стратегічного розвитку. Такий

підхід створює не лише основу для стабільного функціонування, а й сприяє формуванню культури постійного вдосконалення та відповідального управління.

Удосконалення системи управління продуктивністю на підприємстві ПП «Патмос» є надзвичайно важливим завданням, яке вимагає комплексного та стратегічного підходу. Для досягнення оптимальних результатів необхідно не лише застосовувати окремі методики, а й інтегрувати різні концепції та моделі управління, адаптуючи їх до специфіки діяльності підприємства. Такий підхід забезпечує синергетичний ефект, коли різні елементи системи доповнюють одне одного, що підвищує гнучкість управління і дозволяє більш ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та внутрішні виклики. Зокрема, впровадження циклу PDCA (Plan-Do-Check-Act) дає змогу організувати процеси управління як безперервний цикл постійного вдосконалення, що сприяє підвищенню якості продукції і послуг, оптимізації витрат і скороченню часу виконання операцій. Паралельно застосування системи ключових показників ефективності (KPI) дозволяє оперативно відстежувати досягнення стратегічних та оперативних цілей, вчасно коригувати плани і залучати всі рівні управління до відповідальності за результати.

Підвищення ефективності управління продуктивністю також тісно пов'язане із впровадженням сучасних інформаційних технологій. Автоматизація рутинних операцій і застосування спеціалізованих програмних продуктів забезпечують своєчасний доступ до необхідної інформації, підвищують прозорість процесів і мінімізують людський фактор у прийнятті рішень. Важливою складовою є розвиток кадрового потенціалу підприємства — формування мотиваційних механізмів, спрямованих на залучення працівників до активної участі у вдосконаленні процесів, підвищення їхньої професійної компетентності та готовності до змін. Створення корпоративної культури, що підтримує інновації та командну

роботу, допоможе забезпечити стабільне підвищення продуктивності і сприятиме адаптації до нових вимог ринку.

У перспективі система управління продуктивністю ПП «Патмос» має розвиватися з урахуванням актуальних тенденцій у виробничій галузі та економічному середовищі. Цифровізація виробництва, застосування інструментів індустрії 4.0, таких як Інтернет речей (IoT), великі дані (Big Data) та штучний інтелект, відкривають нові можливості для підвищення операційної ефективності і прогнозування розвитку підприємства. Запровадження елементів «розумного» управління дозволить не лише автоматизувати контроль за процесами, але й оптимізувати використання ресурсів, підвищити екологічну безпеку та соціальну відповідальність. Крім того, важливою є інтеграція принципів сталого розвитку, що дозволяє гармонійно поєднувати економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності, підвищуючи довіру партнерів і клієнтів, а також зміцнюючи репутацію підприємства на ринку.

Впровадження та подальший розвиток інтегрованої системи управління продуктивністю сприятиме не лише збільшенню виробничої ефективності, а й створенню конкурентних переваг ПП «Патмос». Цей процес передбачає послідовне оновлення управлінських підходів, орієнтацію на інновації, розвиток людського капіталу і адаптацію до швидкозмінних умов ринку. В результаті, підприємство зможе забезпечити стабільне зростання, підвищення якості продукції і послуг, а також закріпити свої позиції як на національному, так і на міжнародному рівнях. Такий системний підхід до управління продуктивністю є запорукою сталого розвитку, що відповідає сучасним вимогам економіки та очікуванням стейкхолдерів.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Продуктивність є ключовим показником ефективності організації, що відображає оптимальне використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей. Для забезпечення сталого розвитку необхідно інтегрувати системний підхід до вимірювання продуктивності, що включає кількісні та якісні показники, і використовувати їх у стратегічному плануванні.

2. Резерви підвищення продуктивності – це потенційні можливості для збільшення ефективності діяльності, які часто залишаються невикористаними. Рекомендується запровадити регулярний моніторинг резервів з застосуванням внутрішнього аудиту і розробити механізми стимулювання їх реалізації.

3. Діагностика процесу управління продуктивністю виявила наявність структурних недоліків, зокрема у координації та інформаційному забезпеченні. Для покращення слід оптимізувати організаційну структуру, стандартизувати взаємодію між підрозділами і посилити навчання персоналу.

4. Оцінка рівня продуктивності показала відповідність середньогалузевим нормам, проте існують фактори, що впливають на її коливання. Необхідно розробити комплексну систему оцінки з урахуванням фінансових і нефінансових показників та впровадити механізми мінімізації негативного впливу факторів.

5. Продуктивність має суттєве значення для прибутковості і конкурентоспроможності ПП «Патмос». Важливо формувати культуру управління продуктивністю на всіх рівнях, залучати працівників до процесів вдосконалення і розвивати мотиваційні програми.

6. Використання моделей управління продуктивністю, таких як цикл PDCA і система KPI, забезпечує безперервне вдосконалення і адаптацію до змін. Рекомендується продовжити їх розвиток з урахуванням цифровізації та інновацій для підвищення ефективності управління на підприємстві.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. / Л.М. Варава, Є.В. Афанасьєв, І.А. Маркіна та ін.; М-во освіти і науки України, Криворізь. нац. ун-т. Кр. Ріг., 2018. 201 с. URL: <https://scholar.google.com/scholar>
2. Архіпов Н.М. Види ефективності операційної діяльності підприємства торгівлі. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 2022 (18 (1)), 21-26. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/9876>
3. Балабаниць А.В., Горбашевська М.О., Кислова Л.А., Мацука В.М. Корпоративне управління: навч. посібник. Маріуполь: МДУ, 2019. 254 с. URL: <https://mdunb.edu.ua/library/e-library>
4. Бобесюк Д. А. Удосконалення інноваційних процесів і підвищення продуктивності в системі управління вартісним потенціалом підприємства. Х ювілейна науково-практична конференція студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, ЗУНУ, 20 листопада 2025р.)
5. Бобесюк Д. А. Інтегрований підхід до управління інноваційною діяльністю та створення нової продукції для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Наукова конференція молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ЗУНУ, 27 листопада 2025р.)
6. Вернюк Н.О., Клименко Л.В., Новак І.М. Операційний менеджмент: навч. посібник. Умань: Вид: «Сонінський ММ», 2021. 254 с. URL: <https://umanu.edu.ua/library>

7. Дем'яненко, С. І. Логістичний менеджмент в системі управління підприємством. Економіка АПК, (12), 2023. 42-50. URL: <http://www.agricola.org.ua/index.php/journal/article/view/158>
8. Камінська І.М., Ковальчук Н.В., Демидович А.С., Горчинська І. П. Теоретико-методичні підходи до аналізу ефективності діяльності підприємства. Економічний форум, 1(2), 2021. 79-87. URL: <https://economic-forum.com.ua/index.php/ef/article/view/123>
9. Карачина Н.П., Сметанюк О.А. Теоретико-методичні засади оцінювання ефективності сучасного підприємства. Економічний простір, (143), 2019. 148-159. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journal/143\\_2019/14.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journal/143_2019/14.pdf)
10. Кваско А.В., Шендерівська, Л.П. Ефективність операційної діяльності підприємства та її оцінювання. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки», (46), 2022. С. 16-22. URL: [https://kdpu.ks.ua/images/nv/2022/46\\_2022.pdf](https://kdpu.ks.ua/images/nv/2022/46_2022.pdf)
11. Колот А.О. Мотивація персоналу: Підручник. К.: КНЕУ, 2022. 337 с. URL: <https://kneu.edu.ua/library>
12. Кучіна С.Е., Айвазян В.Г. Фактори підвищення продуктивності праці на підприємстві. Бізнес Інформ. 2022. № 3. С. 260-268. URL: [https://business-inform.net/journal/3\\_2022/article-1](https://business-inform.net/journal/3_2022/article-1)
13. Кравчук О., Варіс, І., Заривних, К. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. Економіка та суспільство, (26). 2021. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journal/26\\_2021/10.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journal/26_2021/10.pdf)
14. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування і оцінювання. Навч. посіб. Київ: Центр навч. літератури, 2009. 324 с. <https://centr-knig.com.ua/books/potencial-pidpryyemstva-krasnokutska>
15. Кушнерик О.В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. Підприємництво та інновації, (12), 2020. 125-12 URL: <https://pi-journal.kiev.ua/issues/2020/12>

16. Лазоренко Т.В., Дідченко, Ю.О., Михайлова Є.Д. Правила успішного використання тайм-менеджменту. Молодий вчений, (1), 2022. 632-635. URL: <https://molodyvcheny.in.ua/archive/2017/1/114.pdf>
17. Лібанова Е.М. Ринок праці: Навч. посіб. К: Центр навч. літератури, 2016. 224 с. URL: <https://centr-knig.com.ua/books/rinok-pratsi-libanova>
18. Лозовський, О. М. Операційний менеджмент: завдання до практичних занять. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2021. 58 с. URL: <https://vntu.edu.ua/library>
19. Микитюк П. П. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посіб. Тернопіль : Економічна думка, 2023. 295 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/52801>
20. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проектами: підручник. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2021. 416 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/45133>
21. Пасінович І.І., Кіндзюр О.С. Оцінка продуктивності праці в Україні та фактори її підвищення в контексті забезпечення стійкого інклюзивного зростання. Бізнес Інформ. 2020. № 5. С. 260-268. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2020\\_5\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_5_36)
22. Пілявський В.І. Результативність використання трудового потенціалу агропромислових підприємств. Український журнал прикладної економіки, 4(3), 2019. 161-171. URL: [https://ujpe.org.ua/article/4\\_3\\_2019.pdf](https://ujpe.org.ua/article/4_3_2019.pdf)
23. Пісковець О.В. Теоретико-методичні засади ефективного функціонування підприємств в сучасних умовах господарювання. Економіка. Менеджмент. Бізнес, (3), 2019. С. 49-54. URL: [https://emb-journal.com/archive/2019\\_3/7.pdf](https://emb-journal.com/archive/2019_3/7.pdf)
24. Плоткін Я.Д., Пащенко І.Н., Комарницький І.М. Економіка праці: Навч. посіб. Львів: НУ “Львівська політехніка”, 2021. 339 с. URL: <https://lp.edu.ua/library>

25. Погорелова Т. Оцінка ефективності менеджменту підприємства. Вісник Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут” (економічні науки), (1), 2020, С. 79-83. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/123456789/12345>
26. ПП «Патмос» URL: <https://patmos.com.ua/#contacts>
27. Содома Р.І., Головка Н.К. Управлінські рішення в системі менеджменту підприємства (Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції, 19 травня 2022 р. 62. Полтава). URL: <https://conference-pol.ua/proceedings/62.pdf>
28. Сновидович І.Г., Кохан М.О. Ринок праці та інновації в управлінні персоналом підприємства під час війни. Стратегія економічного розвитку України. 2022. Вип. 51. С. 50-62. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru\\_2022\\_51\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2022_51_6)
29. Старко І.Є. Продуктивність праці: підходи до оцінювання в світлі сучасних глобальних викликів. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Економічна. 2020. Вип. 98. С. 6-17. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhE\\_2020\\_98\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhE_2020_98_3)
30. Теорія та практика управління суб’єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с. URL: <https://dspace.dnu.dp.ua/handle/123456789/1234>
31. Труш І.М. Розвиток корпоративної системи управління портфелем інноваційно-інвестиційних проєктів. Економічний аналіз. 2024. Том 34. № 4. С. 411-420. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.411>
32. Чабан Г.В., Чабан В.Г. Застосування інноваційних факторів підвищення продуктивності праці. Економічний вісник університету. 2022. Вип. 54. С. 23-29. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu\\_2022\\_54\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2022_54_5)
33. Шепя Е. І. Ключові категорії event-менеджменту та чинники забезпечення його продуктивності. сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення, 2022. С. 307. URL: <https://conference2022.org.ua/proceedings/event-management.pdf>

34. Bititci, U., Cocca, P., & Ates, A. (2016). Impact of visual performance management systems on the performance management practices of organisations. *International Journal of Production Research*, 54(6), 1571- 1593.
35. Brych V., Volodymyr Manzhula, Olena Borysiak, Anatoliy Sachenko, Arkadiusz Banasik, Wojciech M. Kempa, Yuliia Mykytyuk, Aleksandra Czupryna-Nowak, Iryna Lebid. Efficient Management of Material Resources in Low-Carbon Construction. *Energies* 2024, 17(3), 575; URL:<https://doi.org/10.3390/en17030575>
36. Druker P. The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management. — New York: HarperBusiness, 2025. — 368 p. URL : [https:// wos/woscc/full-record/WOS:000462125200018](https://wos/woscc/full-record/WOS:000462125200018).
37. Franco- Santos, M., & Otley, D. Reviewing and theorizing the unintended consequences of performance management systems. *International Journal of Management Reviews*, 20(3), 2018. 696-730.
38. Joseph Alois Schumpeter. URL: [https://uain.press/blogs/ Schumpeter ta-jogo-kroky-do-shhastya-1209346](https://uain.press/blogs/Schumpeter-ta-jogo-kroky-do-shhastya-1209346)
39. Steccolini, I., Saliterer, I., & Guthrie, J. The role (s) of accounting and performance measurement systems in contemporary public administration. *Public Administration*, 98(1), 2020. 3-13.
40. Trush I., Mykytyuk P. Management of efficiency of marketing activity of the enterprise. IX Ukrainian-Polish Scientific Dialogues: Conference Proceedings. International Scientific Conference, 20-23 October 2021, Khmelnytskyi (Ukraine). -Khmelnytskyi National University, 2021.-262 p. P. 63-65. URL: [http://lib.khmnu.edu.ua/konfer\\_HNU/2021/Tezy%202021%20ukrpol.pdf](http://lib.khmnu.edu.ua/konfer_HNU/2021/Tezy%202021%20ukrpol.pdf)