

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
ДНІПРОВСЬКИЙ ІНСТИТУТ**

УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

тема

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

БАКАЛАВР

за спеціальністю 073 Менеджмент

Градюк Артем Віталійович

Кваліфікаційна робота
допущена до захисту
Зав. кафедри _____
« ____ » _____ 20 ____ р.

Науковий керівник:

Ледян Т.О.

к.ек.н, доцент

Рецензент:

Дніпро, 2026

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 84 с., 4 рис., 21 табл., 51 джерело.

Об'єкт дослідження: процеси управління результативністю діяльності організації.

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти управління результативністю діяльності ТОВ «САНДОРА».

Мета: дослідження теоретичних і практичних аспектів управління результативністю діяльності організації та розробка практичних рекомендацій щодо його удосконалення на прикладі ТОВ «САНДОРА».

Гіпотеза дослідження: припускається, що поєднання фінансових показників, економічної доданої вартості (EVA), збалансованої системи показників (BSC) та рейтингової оцінки дає змогу комплексно діагностувати управління результативністю підприємства, а реалізація комплексу організаційно-економічних заходів, спрямованих на усунення виявлених системних проблем (надмірна дебіторська заборгованість, накопичення залишків готової продукції, критичний знос основних засобів), сприятиме підвищенню результативності діяльності ТОВ «САНДОРА».

Методи дослідження: аналіз і синтез, системний підхід, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, збалансована система показників (BSC), метод економічної доданої вартості (EVA), метод еталонного підприємства, графічні методи.

Ключові слова: РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ, ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ, ЕКОНОМІЧНА ДОДАНА ВАРТІСТЬ, ЕТАЛОННЕ ПІДПРИЄМСТВО, ДЕБІТОРСЬКА ЗАБОРГОВАНІСТЬ, ФАКТОРИНГ, ТОВ «САНДОРА».

Keywords: PERFORMANCE, EFFECTIVENESS, PERFORMANCE MANAGEMENT, BALANCED SCORECARD, ECONOMIC VALUE ADDED, BENCHMARKING, ACCOUNTS RECEIVABLE, FACTORING, SANDORA LLC.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	8
1.1. Економічна сутність та наукові підходи до трактування результативності діяльності організації	8
1.2. Концептуальні засади управління результативністю діяльності організації	14
1.3. Методичні підходи до оцінки управління результативністю діяльності діяльності організації	19
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «САНДОРА»	27
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Сандора»	27
2.2. Аналіз господарської діяльності ТОВ «Сандора»	30
2.3. Оцінювання управління результативністю діяльності ТОВ «Сандора»	43
Висновки до другого розділу	63
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «САНДОРА»	64
3.1. Організаційно-економічні напрями підвищення ефективності управління результативністю діяльності ТОВ «Сандора»	64
3.2. Обґрунтування доцільності реалізації запровадженого підвищення ефективності управління результативністю діяльності ТОВ «Сандора»	69
Висновки до розділу 3	78
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84
ДОДАТКИ	89

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасній економічній науці управління результативністю розглядається як фундаментальна основа життєздатності будь-якої організації. В умовах глобалізації та динамічного ринку здатність підприємства не просто ефективно використовувати ресурси, а й досягати стратегічно важливих цілей, стає головним критерієм його успішності. Традиційні методи управління поступаються місцем комплексним системам управління результативністю діяльності, які інтегрують фінансові індикатори, якість бізнес-процесів та розвиток людського капіталу в єдиний механізм стратегічного розвитку. Для сучасного українського бізнесу ця тема набуває особливого значення, оскільки результативність сьогодні визначається не лише прибутком, а насамперед здатністю підприємства адаптуватися до екстремальних викликів.

Питання ефективності та результативності діяльності підприємств перебувають у центрі уваги широкого кола науковців. Теоретичне підґрунтя цих категорій закладено у працях таких вчених, як П. Малишев, І. Шилін, М. Бор, Л. Костін, Д. Правдін, Л. Константінов, З. Соколінський, В. І. Іваницький, А. Рендош та А. В. Шегда. У зарубіжній та вітчизняній теорії значна увага приділяється саме інструментам оцінювання результатів, що висвітлено в роботах Р. С. Каплана, Д. П. Нортона, П. Р. Нівена, К. Адамса, І. І. Мазура, Ф. Тейлора, Ф. Гілберта, А. Файоля, Д. Мак-Грегора, Ф. Герцберга та Р. Блейка. Теоретичні та прикладні питання менеджменту результативності в сучасних умовах перебувають у центрі уваги широкого кола науковців. Зокрема, вагомий внесок у розробку цієї тематики зробили такі дослідники, як О. І. Олексюк, І. Д. Падерін, О. М. Рац, А. Н. Тищенко, а також представники наукової спільноти В. М. Ячменьова, О. І. Ященко, Є. В. Градобоев та інші фахівці.

Контент-аналіз наукової літератури свідчить, що відсутнє єдине визначення понять «ефективність» і «результативність», а іноді вони ототожнюються. Крім того, на сьогодні не існує загальноприйнятої єдиної методики оцінювання, яка б

дозволяла комплексно оптимізувати результати діяльності підприємства. Відсутність чіткої системи показників та циклічного підходу до управління часто заважає підприємствам своєчасно реагувати на відхилення, що негативно позначається на їхній прибутковості та конкурентоспроможності. Це підкреслює необхідність пошуку інтегрованих підходів до побудови системи управління результативністю.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління результативністю діяльності організації та розробка практичних рекомендацій щодо його удосконалення на прикладі ТОВ «САНДОРА». Для досягнення поставленої мети передбачено виконати низку завдань:

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити сутність та значення управління результативністю діяльності організації;
- проаналізувати концептуальні засади управління результативністю діяльності організації;
- охарактеризувати методичні підходи до оцінки управління результативністю діяльності організації;
- дати загальну характеристику ТОВ «САНДОРА»;
- провести аналіз діяльності ТОВ «САНДОРА»;
- проаналізувати управління результативністю діяльності ТОВ «САНДОРА»;
- виявити проблеми у процесах управління результативності діяльності ТОВ «САНДОРА»;
- розробити заходи щодо вдосконалення управління результативності діяльності ТОВ «САНДОРА»;
- обґрунтувати економічну та соціальну ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є процеси управління результативністю діяльності організації.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні і практичні аспекти управління результативністю діяльності ТОВ «САНДОРА».

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до управління результативністю діяльності організації; системний підхід – для комплексного дослідження системи управління результативністю підприємства; порівняльний аналіз – для оцінки ефективності різних методичних підходів до управління та оцінювання результативності; економіко-статистичні методи – для обробки, аналізу та динамічного оцінювання фінансових і виробничих показників діяльності підприємства; збалансована система показників (BSC) – для комплексної оцінки результативності діяльності підприємства за чотирма перспективами; метод економічної доданої вартості (EVA) – для оцінки створення вартості; метод еталонного підприємства – для рейтингової оцінки конкурентної позиції ТОВ «САНДОРА»; графічні методи – для наочного представлення результатів дослідження та візуалізації тенденцій.

Інформаційною базою роботи стали законодавчі та нормативно-правові акти України, підручники, посібники, матеріали періодичних видань, статистичні дані, офіційні дані з відкритих джерел, довідкові та аналітичні статті, дані мережі Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення роботи полягає у розробці комплексних організаційно-економічних заходів щодо вдосконалення управління результативністю діяльності ТОВ «САНДОРА». Запропоновані рекомендації, зокрема впровадження факторингу, цифровізація каналів збуту та програма кадрової стабілізації, мають прикладний характер і спрямовані на вивільнення обігових коштів, мінімізацію ризиків від дебіторської заборгованості та підвищення рентабельності продажів. Результати дослідження можуть бути використані керівництвом підприємства для оптимізації бізнес-процесів у межах збалансованої системи показників (BSC), що дозволить зміцнити конкурентні позиції компанії на ринку та забезпечити стале зростання її економічної доданої вартості.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна роботи полягає у подальшому розвитку теоретичних положень щодо управління результативністю діяльності організації та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо його удосконалення з урахуванням сучасних умов функціонування підприємств.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглянуто теоретичні основи управління результативністю діяльності організації. У другому розділі проведено аналіз результативності діяльності ТОВ «САНДОРА». У третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення процесів управління результативністю діяльності ТОВ «САНДОРА» та обґрунтовано їх ефективність.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Економічна сутність та наукові підходи до трактування результативності діяльності організації

Динамічні зміни в економіці та посилення ринкового суперництва змушують українські промислові підприємства шукати шляхи до зростання результативності. На перший план виходить здатність менеджменту здійснювати моніторинг ключових індикаторів — від фінансової стабільності до організаційної структури — з метою їхнього зіставлення з лідерами галузі. Сьогоднішній успіх бізнесу базується не стільки на кількісних показниках випуску товарів, скільки на ефективності ресурсного забезпечення, гнучкості до зовнішніх викликів та активному впровадженні інноваційних рішень [1].

Питання ефективності та результативності розглядається у працях вітчизняних та зарубіжних вчених: О. І. Олексюк, І. Д. Падерін, О. М. Рац, А. Н. Тищенко, В. В. Бойко, О. О. Складанівська, І. Ларін, Ю. Карпенко, Р. С. Каплан, Д. П. Нортон, П. Р. Нівен, П. Друкер та ін. Разом з тим, зазначені автори не дають єдиного визначення поняттям «ефективність» і «результативність». Крім того, у вітчизняній і зарубіжній літературі не існує загальноприйнятої єдиної методики оцінювання ефективності та результативності діяльності підприємств [1; 25].

Становлення категорій «ефективність» і «результативність» в економічній науці пройшло тривалий шлях. В. Петті та Ф. Кене ототожнювали поняття «ефективність» та «результативність», застосовуючи їх до певних державних заходів [2]. Відокремлення поняття «ефективність» як самостійної економічної категорії відбулося на початку XIX ст. у працях Д. Рікардо, який надав їй специфічного значення — зіставлення результату із певним видом витрат [3]. Це

поклато початок диференціації понять, яка знайшла подальший розвиток у ХХ столітті.

Авторитетні дослідники Р. З. Дарміць та Н. Д. Вацик [4] переконливо обґрунтовують самостійне наукове і практичне значення кожного з понять. Ефективність є одним із критеріїв результативності, а результативність виступає як агрегуючий показник, що синтезує в собі більш глибокі якісні явища підсумкових результатів роботи підприємства [4].

За визначенням О. І. Жучкової [1], результативність – це узагальнюючий синтетичний показник, що відображає підсумкові результати роботи підприємства. В умовах планової економіки це поняття практично не розглядалося, оскільки аналізом зовнішнього середовища займалася держава. З переходом до ринкових відносин результативність вийшла на перший план управлінської науки.

В. В. Бойко та О. О. Складанівська [25] зазначають, що для оцінювання результативності підприємства можуть використовуватись показники ефективності, економічності, продуктивності та прибутковості, які здебільшого вживаються як синоніми. Економічність характеризує витрачання ресурсів на досягнення певного результату; продуктивність відображає інтенсивність використання ресурсів; прибутковість є кінцевим узагальнюючим фінансовим показником діяльності. Ці поняття, тісно пов'язані між собою, формують різні виміри результативності.

Е. Мосенг та П. Бредап [5] у 1993 р. запропонували тривимірну модель визначення результативності економічних процесів, яка сьогодні є домінуючою у більшості наукових видань. Відповідно до неї, результативність визначається через три взаємопов'язані вектори: effectiveness – рівень задоволення потреб споживачів; efficiency – оптимальне використання ресурсів; changeability – стратегічна сфокусованість і здатність до змін [5].

EFFECTIVENESS Задоволення споживачів	EFFICIENCY Оптимальне використання ресурсів	CHANGEABILITY Здатність до змін та розвитку
РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ / PERFORMANCE		

Рис. 1.1. Тривимірна модель визначення результативності (Мосенг та Бредап, 1993)

Джерело: складено автором на основі [5]

Згідно з положеннями стандарту ISO 9000:2005 [6], встановлено чітку методологічну межу між ключовими категоріями менеджменту: результативність визначається як рівень виконання намічених планів та отримання очікуваних показників, тоді як ефективність відображає співвідношення між кінцевим здобутком і обсягом витрачених активів. Розвиваючи цю думку, Л. М. Шимановська-Діанич та Н. С. Педченко [7] наголошують на важливості комплексного підходу, який передбачає одночасне оцінювання діяльності на відповідність вимогам як щодо результативності (ISO 9001:2008), так і щодо ефективності (ISO 9004:2000).

У цьому контексті фундаментальними залишаються тези П. Друкера [8], який пов'язує довгострокову життєздатність організації з гармонійним поєднанням цих параметрів. На думку вченого, результативність полягає у виборі правильного вектора розвитку («робити правильні речі»), тоді як ефективність зосереджена на технологічній досконалості процесів («робити речі правильно»). Автор зазначає, що навіть за умови високої операційної продуктивності організація може зазнати фіаско, якщо її стратегічна мета обрана помилково [8].

За В. М. Ковтуненком [9], результативність підприємства рівносильна досягненню поставленої цілі, тоді як ефективність характеризує засоби та способи досягнення цих цілей. Огляд наукових праць вказує на неоднозначність визначень цих понять, проте їх тісний взаємозв'язок незаперечний:

результативність характеризує досягнення поставлених цілей, а ефективність засоби, що застосовуються для їх досягнення. Схема цього взаємозв'язку представлена на рис. 1.2.

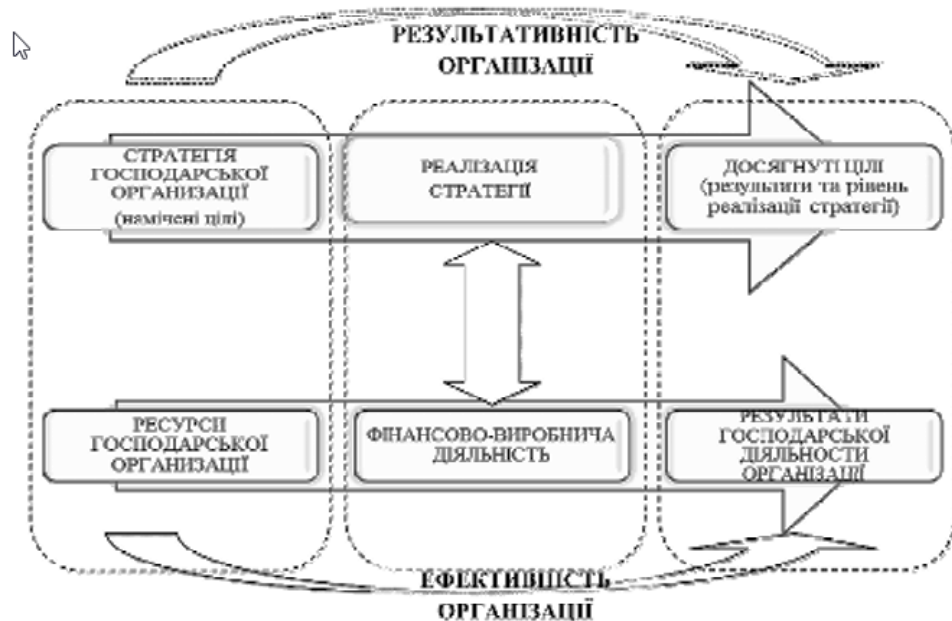


Рис. 1.2. Взаємозв'язок результативності та ефективності фінансово-виробничої діяльності організації

Джерело: [9]

Узагальнення ключових відмінностей між категоріями наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика категорій «результативність» та «ефективність»

Ознака порівняння	Результативність	Ефективність
Зміст	Ступінь досягнення запланованих цілей	Співвідношення результату та витрат
Ключове питання	«Чи робимо ми правильні речі?»	«Чи робимо ми речі правильно?»
Орієнтація	Зовнішня (ціль, споживач, ринок)	Внутрішня (ресурси, витрати, процеси)
Вимірювання	Ступінь виконання плану/мети	Вихід / Вхід; Результат / Витрати

Взаємозв'язок	Агрегуючий показник, що включає ефективність	Один із критеріїв результативності
Нормативна база	ISO 9001:2008	ISO 9004:2000

Джерело: складено автором на основі [2; 4; 6; 8]

Таким чином, результативність та ефективність є взаємодоповнюючими категоріями, де результативність визначає цільову спрямованість діяльності («правильність речей»), а ефективність - економічність процесу їх досягнення («правильність дій»). Взаємозв'язок між ними полягає у тому, що максимальна результативність організації досягається лише за умови раціонального використання ресурсів, що дозволяє не просто реалізувати стратегічні цілі, а зробити це з мінімальними витратами та високою якістю процесів.

У сучасній управлінській науці сформувалося кілька ключових підходів до розуміння результативності. В. В. Бойко та О. О. Складанівська [25] виокремлюють чотири з них: функціональний, процесний, цільовий і системний. Доповнимо цю класифікацію ресурсним, стейкхолдерським та конкурентним підходами, систематизувавши їх у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Наукові підходи до розуміння сутності результативності організації

Підхід	Ключове питання	Представники	Зміст	Обмеження
Цільовий	Чи досягнуто цілей?	П. Друкер, МВО [8]	Результативність – ступінь досягнення поставлених цілей (SMART)	Не враховує витрати на досягнення
Функціональний	Чи виконуються функції управління?	А. Файоль, В. В. Бойко [25]	Якість виконання планування, організації, мотивації та контролю	Не оцінює стратегічний результат
Ресурсний	Чи ефективно залучені ресурси?	R. Quinn [10]	Організація результативна, якщо здатна	Ігнорує якість кінцевих результатів

			залучати цінні та рідкісні ресурси	
Процесний	Чи ефективні внутрішні процеси?	T. Parsons [26]	Результативність – функція якості управлінських процесів та комунікацій	Не дає прямої оцінки виходів
Системний	Чи збалансовані входи і виходи?	Мосенг, Бредап [5]	Оцінює одночасно входи, процеси та виходи (3 вектори: effectiveness, efficiency, changeability)	Складність практичної реалізації
Стейкхолдерський	Чи задоволені всі зацікавлені сторони?	R. E. Freeman [12]	Баланс інтересів акціонерів, споживачів, персоналу, постачальників, держави	Конфлікт інтересів різних груп
Конкурентний	Чи кращі ми за конкурентів?	M. Porter [13]	Вища цінність для споживачів порівняно з конкурентами при рівних або менших витратах	Складність виокремлення внеску управління

Джерело: складено автором на основі [5; 8; 10; 12; 13; 25; 26; 30]

Цільовий підхід є найбільш поширеним. Методологічною основою виступає концепція МВО (Management by Objectives), розроблена П. Друкером [8]. Перевага: чіткість та вимірюваність. Обмеження: не враховує спосіб і витрати на досягнення цілей.

Функціональний підхід зосереджується на якості виконання основних функцій управління: планування, організації, мотивації та контролю. В. В. Бойко та О. О. Складанівська [25] уточнюють: управління результативністю, що базується на функціях менеджменту, забезпечує взаємозв'язок між стратегічними цілями і комплексом операційних рішень та контроль над роботою підприємства.

Ресурсний підхід (R. Quinn [10]) оцінює результативність через здатність залучати рідкісні ресурси. Акцент – на входних умовах функціонування.

Процесний підхід (T. Parsons [26]) розглядає результативність як функцію якості внутрішніх управлінських процесів. Організація є результативною, якщо в ній відсутні дисфункції та налагоджені ефективні комунікації.

Системний підхід охоплює три виміри моделі Мосенга-Бредапа [5]: effectiveness, efficiency, changeability. Є найбільш комплексним, практичним втіленням якого виступає BSC.

Стейкхолдерський підхід (R. E. Freeman [12]) передбачає, що результативна організація забезпечує задоволення потреб усіх зацікавлених сторін – акціонерів, споживачів, персоналу, постачальників, держави.

Конкурентний підхід (M. Porter [13]) пов'язує результативність із конкурентними перевагами. Підприємство результативне, якщо забезпечує вищу цінність для споживачів при рівних або менших витратах.

Жоден підхід не є універсальним. Сучасна практика тяжіє до їх інтеграції – BSC поєднує цільовий, процесний та стейкхолдерський виміри в єдиній методології.

Таким чином, результативність визначено як багатогранну економічну категорію, зміст якої розкривається через сукупність цільового, системного та стейкхолдерського підходів. Це дозволяє трактувати її не просто як фінансовий результат, а як здатність організації до стратегічного саморозвитку та задоволення потреб ринку при оптимальному використанні потенціалу.

1.2. Концептуальні засади управління результативністю діяльності організації

Теоретичний базис категорії «результативність» слугує передумовою для впровадження системного управління нею (Performance Management). У наукових працях виокремлюють два вектори інтерпретації цієї системи [27]. Перший розглядає РМ як іманентний процес, що забезпечує продуктивність

праці персоналу та окремих підрозділів. Другий підхід акцентує на стратегічному управлінні підприємством як єдиним цілим, інтегруючи кадрові механізми, корпоративні цінності, стилістику лідерства, фінансові потоки та внутрішні комунікації [27].

Поділяючи позиції прихильників системного підходу, І. Ларін та Ю. Карпенко [27] трактують Performance Management (PM) як інтегровану концепцію. Вона включає декомпозицію стратегічних цілей, визначення вимірюваних KPI, координацію операційної діяльності для їх реалізації, моніторинг виконання та аудит ефективності структурних ланок. За своєю суттю PM — це методологія цілепокладання та розбудови інфраструктури, що охоплює всі ієрархічні рівні організації — від мікропроцесів до глобальної стратегії [27].

Відповідно до досліджень фахівців компанії Incomes Data Services [27], ефективна система управління результативністю має відповідати наступним критеріям: сприяти чіткій детермінації місії та завдань суб'єкта господарювання; сформувати єдине бачення шляхів оптимізації діяльності; ґрунтуватися на принципах довіри та партнерства замість жорсткого адміністрування; трансформувати глобальні орієнтири у персональні завдання для працівників і команд; забезпечувати регулярне оцінювання фактичних параметрів на відповідність плановим; функціонувати як циклічний процес, що стимулює постійний розвиток через зворотний зв'язок [27].

Методологічним фундаментом такої системи виступає цикл У. Демінга — модель «Плануй — Виконуй — Перевірйай — Дій» (Plan-Do-Check-Act). На її основі І. Ларін та Ю. Карпенко [27] сформували чотириетапний алгоритм управління результативністю:

- ідентифікація факторів успіху: визначення параметрів бізнес-процесів, що забезпечують ринкову стійкість та прибутковість;
- генерація індикаторів: розробка системи показників, узгоджених із цільовими орієнтирами підприємства;

- моніторинг процесів: виявлення вузьких місць та операційних відхилень у поточній діяльності;
- коригування: усунення деструктивних факторів через імплементацію інструментарію циклу PDCA [27].

Ключові етапи менеджменту результативності за методикою Ларіна та Карпенко [27] охоплюють: розбудову дерева цілей та системи KPI, їх вертикальне та горизонтальне узгодження, структурування й аналітичну інтерпретацію показників. Важливе місце також посідає моделювання очікуваних результатів, контроль внутрішніх операцій та забезпечення стабільного інформаційного супроводу. Візуалізація цього управлінського циклу представлена на рис. 1.3.

PLAN (Плануй) Формування цілей та KPI	DO (Виконуй) Реалізація процесів	CHECK (Перевірй) Моніторинг показників	ACT (Дій) Коригуючі рішення
Безперервний цикл підвищення результативності (За Демінгом)			

Рис. 1.3. Цикл управління результативністю підприємства (модель PDCA)

Джерело: складено автором на основі [27]

Логічним продовженням даного підходу є визначення В. В. Бойко та О. О. Складанівської [25], які розглядають управління результативністю як забезпечення взаємозв'язку між стратегічними цілями і комплексом операційних управлінських рішень, спрямованих на їх досягнення, контроль над роботою підприємства і отримання ним необхідних результатів. На основі цього автори виокремлюють ключові елементи та особливості такої системи (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Елементи та особливості системи управління результативністю

Елементи системи	Особливості (характеристики)
Стратегічне планування та постановка цілей (SMART)	Стратегічна орієнтованість — спрямованість на довгостроковий розвиток
Розробка системи KPI (фінансові та нефінансові)	Комплексність — охоплення фінансових, клієнтських, кадрових аспектів
Моніторинг та вимірювання (збір даних)	Циклічність — безперервність процесу за моделлю PDCA
Аналіз відхилень та виявлення причин	Орієнтованість на результат — фокус на факті досягнення цілей
Прийняття коригуючих рішень	Інформаційна насиченість — потреба у достовірних та своєчасних даних
Мотивація персоналу (винагорода за результат)	

Джерело: сформовано автором на основі [25]

Ефективне функціонування зазначених елементів можливе лише за умови дотримання певних принципів. Методологічно процес управління результативністю діяльності організації базується на принципах, сформульованих О. І. Олексюком [11]:

- 1) єдність кількісних та якісних характеристик — розроблені аналітичні моделі мають базуватися на чітко визначених параметрах, що поєднують у собі як змістовну глибину, так і числове вираження;
- 2) достовірність — здатність системи гарантувати адекватність результатів реальним процесам;

- 3) цільова орієнтованість – передбачає необхідність чіткої структуризації завдань та інформаційної бази дослідження, що потребують обов'язкової формалізації для досягнення конкретних результатів;
- 4) прозорість – аналітичні системи відкриті для користувачів на всіх етапах;
- 5) комплексність – системний підхід до розуміння функціонування організації;
- 6) часова орієнтованість – прив'язка до визначених часових горизонтів;
- 7) формалізованість – представлення у вигляді однорідних аналітичних елементів;
- 8) інтегрованість – побудова на основі економічної інформації систем обліку та аналізу [11].

Крім внутрішньої методології, на результативність суттєво впливає зовнішнє середовище. І. Д. Падерін та О. М. Рац [14] виділяють три групи факторів результативності: загальносистемні (організаційна культура, механізм координації); зовнішні (вимоги ринку, обмеження ресурсів, конкурентний тиск); фактори управління розвитком (програма розвитку, забезпеченість ресурсами).

Доповнюючи цей перелік, А. Осокіна та Д. Ковердюк [15] вказують на важливість оцінки задоволеності клієнтів, ринкової частки та інноваційності. Вони підкреслюють, що ключовими важелями впливу на результативність є якість управлінських рішень та впровадження інновацій [15].

Узагальнення проаналізованих підходів дає змогу сформулювати авторське визначення: управління результативністю організації – це цілісна управлінська система, що охоплює принципи, методи та інструменти, спрямовані на досягнення стратегічних цілей організації шляхом безперервного циклу планування, вимірювання, аналізу та оптимізації її діяльності, з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін. Ключовими ознаками такої системи є стратегічна орієнтованість, комплексність, циклічність (PDCA), орієнтованість на результат та висока інформаційна насиченість [25; 27].

1.3. Методичні підходи до оцінки управління результативністю діяльності організації

Фундаментальним елементом загального менеджменту організації виступає процедура оцінювання результативності її функціонування. Розглядаючи методологію побудови системи індикаторів виробничої ефективності, Т. Ф. Косянчук та Ю. Г. Галкіна [16] виокремлюють чотири базові постулати, яких варто дотримуватися:

- інтегрованість критеріїв — забезпечення логічної єдності між загальним вектором оцінювання та конкретними показниками, що його наповнюють;
- всеохопність ресурсного аналізу — необхідність моніторингу віддачі від експлуатації всіх наявних активів та видів капіталу;
- універсальність управління — можливість адаптації та використання розроблених параметрів для контролю діяльності підрозділів на різних ієрархічних рівнях⁴
- мотиваційний потенціал — спрямованість ключових маркерів на стимулювання пошуку та впровадження внутрішніх резервів підвищення продуктивності [16].

Відповідно до встановлених підходів [9], систему оцінювання результативності доцільно структурувати за чотирма основними напрямками:

- комплексні (інтегральні) параметри виробничої ефективності — відображають загальний стан продуктивності операційної діяльності підприємства;
- показники результативності трудового потенціалу — характеризують ступінь ефективності використання людського капіталу та ресурсів праці;
- маркери віддачі необоротних та оборотних активів — дозволяють проаналізувати якість управління матеріально-технічною базою та обіговими коштами;

- індикатори ефективності управління капіталом та фінансовими ресурсами — спрямовані на оцінювання доцільності та прибутковості використання грошових коштів організації.

Значного поширення набули чотири концепції аналізу результативності [9]: ринкова (конкурентоспроможність, ринкова вартість); фінансова (прибутковість, EVA); витратна (собівартість, коефіцієнти економічності); нефінансова (задоволеність клієнтів, інноваційність).

Методологічна концепція І. Ларіна та Ю. Карпенка [27] базується на інтеграції проєкцій збалансованої системи показників (BSC) у структуру бізнес-процесів організації. У межах цього підходу автори виокремлюють такі взаємозалежності:

- клієнтська перспектива — встановлені цільові орієнтири та відповідні індикатори відображають пріоритетність задоволення потреб споживачів;
- процесний розвиток — лояльність клієнтської бази досягається шляхом безперервної оптимізації внутрішніх операційних циклів;
- конкурентна стійкість — здатність підприємства утримувати позиції на ринку безпосередньо залежить від модернізації технологій та стабільного підвищення якісних характеристик товарів;
- фінансовий результат — підсумковим показником виступає капіталізація бізнесу, що свідчить про реалізацію економічних інтересів власників (акціонерів) [27].

Основними етапами процесу управління результативністю є: формування системи цілей та KPI; встановлення ієрархії та узгодженості цілей; відбір і структурування показників; інтерпретація та моделювання результативності; реалізація та контроль; інформаційна підтримка.

Л. М. Шимановська-Діанич та Н. С. Педченко [7] виділяють чотири основні підходи до оцінювання результативності діяльності організації:

1. Структурний підхід Куросави – оцінювання показників економічної діяльності, якісне оцінювання та оцінювання галузевих показників.

2. Системний підхід – використання системи показників для оцінювання підприємства як цілісної динамічної системи з різних позицій (споживача, інвестора, працівника) [7].

3. Спосіб експрес-оцінювання – охоплює: оцінювання економічного потенціалу; фінансової стабільності; «хворих» статей звітності; ефективності компанії (ROE, ROA, продуктивність праці); динаміки за «золотим правилом економіки» (темп зростання прибутку > доходу > активів); аналізу «цінності» організації [7].

4. Бенчмаркінг – процес порівняння з кращими компаніями на ринку і в галузі [7]. Розрізняють: внутрішній, конкурентний, функціональний та загальний бенчмаркінг.

Алгоритм оцінки результативності діяльності організації за О. І. Жучковою [1] передбачає: відбір показників для включення до моделі; структурування системи показників; оцінку тенденцій за три роки; багатофакторне моделювання:

$$Y = A_0 + A_1 * X_1 + A_2 * X_2 + \dots + A_n * X_n, \quad (1.1)$$

де $X_1, X_2, \dots, X_n$ – фактори впливу (включаючи результативність);

$A_0, A_1, \dots, A_n$ – коефіцієнти емпіричної функції.

Фінансові показники результативності. В рамках фінансового підходу застосовуються такі ключові показники [17]:

Рентабельність активів (ROA) – здатність активів генерувати прибуток:

$$ROA = Пч / A * 100\%, \quad (1.2)$$

де $Пч$ – чистий прибуток, тис. грн; A – середня вартість активів, тис. грн.

Рентабельність власного капіталу (ROE):

$$ROE = \Pi_{\text{ч}} / BK * 100\%, \quad (1.3)$$

де BK – середня величина власного капіталу, тис. грн.

Рентабельність продажів (ROS) [18]:

$$ROS = \Pi_{\text{ч}} / ЧД * 100\%, \quad (1.4)$$

де $ЧД$ – чистий дохід від реалізації, тис. грн.

Продуктивність праці [9]:

$$ПП = ЧД / Ч_{\text{сер}}, \quad (1.5)$$

де $Ч_{\text{сер}}$ – середньооблікова чисельність персоналу, осіб.

Фондовіддача основних засобів:

$$\Phi B = ЧД / ОЗ, \quad (1.6)$$

де $ОЗ$ – середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.

Коефіцієнт оборотності активів [19]:

$$KOA = ЧД / A, \quad (1.7)$$

Показник EVA (Economic Value Added), розроблений G. B. Stewart [20], оцінює фінансову результативність з позиції акціонерної вартості:

$$EVA = NOPAT - WACC * IC, \quad (1.8)$$

$de\ NOPAT$ – чистий операційний прибуток після оподаткування, тис. грн;

$WACC$ – середньозважена вартість капіталу, %;

IC – інвестований капітал, тис. грн.

Позитивне значення EVA означає, що підприємством генерується вартість для акціонерів; негативне – руйнує її. Перевагою є врахування альтернативної вартості власного капіталу, яка ігнорується традиційними бухгалтерськими показниками [20].

Збалансована система показників (BSC), розроблена Р. Капланом та Д. Нортонем [21], є механізмом налаштування всієї діяльності організації на досягнення стратегічних цілей. Ключова ідея – необхідність нефінансових індикаторів для обґрунтування управлінських рішень [21]. І. Ларін та Ю. Карпенко [27] вказують, що BSC-методологія забезпечує взаємозв'язок між проєкціями: навчання та розвиток формує компетентності, що вдосконалює внутрішні процеси; якість процесів підвищує задоволеність клієнтів; задоволеність клієнтів зростає ринкова частка; зростання частки ринку забезпечує фінансові результати. BSC включає чотири перспективи: фінансову (ROA, ROE, EVA); клієнтську (задоволеність, частка ринку); внутрішніх процесів (якість, швидкість); навчання та розвитку (компетентності, інновації). Структуру BSC наведено на рис. 1.4.

ФІНАНСОВА ROA, ROE, ROS, EVA	КЛІЄНТСЬКА Частка ринку Задоволеність	ВНУТРІШНІ ПРОЦЕСИ Якість, час Витрати	НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТОК Компетентності Інновації, KPI
СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА (причинно-наслідковий зв'язок між перспективами)			

Рис. 1.4. Структура Збалансованої системи показників (BSC) та взаємозв'язок перспектив

Джерело: складено автором на основі [21; 22; 27; 31]

П. Р. Нівен [22] зазначає, що BSC перетворюється з інструменту оцінки на інструмент реалізації стратегії, пов'язуючи щоденні дії кожного працівника із загальними стратегічними цілями. Переважна більшість підприємств впроваджують індивідуалізовані управлінські моделі, що орієнтовані на реалізацію стратегічних пріоритетів [11].

Метод рейтингової оцінки (еталонного підприємства) [23] передбачає порівняння показників кожного підприємства з умовним еталоном, що має найкращі значення серед усіх аналізованих:

$$R = \text{корень}((1-k_1/e_1)^2 + (1-k_2/e_2)^2 + \dots + (1-k_n/e_n)^2), \quad (1.9)$$

де k_i – фактичне значення i -го показника підприємства;

e_i – еталонне значення i -го показника.

Чим менше значення R – тим кращий стан підприємства. Метод забезпечує об'єктивне галузеве порівняння [23].

А. Осокіна та Д. Ковердюк [15] виокремлюють новітні інструменти щодо оцінки результативності діяльності організації: OKR (Objectives and Key Results) – встановлення конкретних цілей та ключових результатів для кожного рівня; Lean-підхід – мінімізація витрат шляхом усунення непотрібних процесів (kaizen); KPI – конкретні метрики відповідно до критеріїв SMART. Романюк О. П. та Світлична Я. В. [24] підкреслюють, що ефективна система KPI має бути чітко пов'язана зі стратегічними пріоритетами підприємства.

Зведену порівняльну характеристику всіх розглянутих методичних підходів наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Компаративний огляд методичних підходів до вимірювання результативності
функціонування організацій

Підхід	Ключові інструменти	Переваги	Обмеження	Джерело
Фінансовий	ROA, ROE, ROS, KOA	Точність, стандартизованість, порівнянність	Орієнтація на минуле; нехтування нематеріальними активами	[9; 17; 18; 19]
EVA	NOPAT-WACC*IC	Облік вартості власного капіталу	Складність розрахунку WACC	[20]
BSC	4 перспективи, стратегічна карта	Комплексність; зв'язок стратегії та операцій; причинно-наслідкові зв'язки між перспективами	Складність впровадження; суб'єктивність ваг	[21; 22; 27]
Рейтинг (еталон)	R	Галузеве порівняння; об'єктивність	Потребує даних по всій галузі	[23]
Структурний (Куросава)	Оцінка структури та галузі	Галузевий вимір результативності	Складність порівняння різних структур	[7]
Бенчмаркінг	Порівняння з еталоном ринку	Зовнішня точка відліку; превентивна функція	Складність збору конкурентних даних	[7]
Експрес-оцінювання	ROE, ROA, золоте правило	Швидкість та простота оцінки	Поверховість аналізу	[7]
OKR	Цілі + ключові результати	Прозорість, залученість персоналу	Складність каскадування цілей	[15]
KPI/SMART	Цільові індикатори	Простота, вимірюваність, гнучкість	Ризик «управління показниками»	[15; 24]
PM-цикл (PDCA)	4 етапи циклу Демінга	Системність; зв'язок стратегії з процесами	Складність впровадження у великих структурах	[27]
Багатофакторна модель	$Y=A_0+A_1X_1+...$	Кількісний зв'язок факторів впливу	Складність побудови та інтерпретації	[1]

Джерело: складено автором на основі [1; 7; 9; 15; 17; 18; 19; 20; 21; 22; 23; 24; 27, 29; 31]

Як підсумовують Л. М. Шимановська-Діанич та Н. С. Педченко [7]: Попри наявність широкого спектра існуючих методик до оцінювання результативності діяльності організацій, розробка системи індикаторів має здійснюватися в індивідуальному порядку, базуючись на специфіці функціонування та галузевих нюансах конкретного суб'єкта господарювання

В. В. Бойко та О. О. Складанівська [25], І. Ларін та Ю. Карпенко [27] підтверджують: для оцінювання результативності слід добирати показники відповідно до стратегічних пріоритетів і галузевої специфіки, забезпечуючи їх взаємозв'язок з бізнес-процесами підприємства.

Для діагностики обрано комплексний підхід: фінансовий аналіз (ф. 1.2–1.8), рейтингова оцінка методом еталонного підприємства (ф. 1.9) та елементи BSC, що буде реалізовано у розділі 2.

Висновки до розділу 1

У першому розділі роботи було досліджено теоретичні засади управління результативністю діяльності організації.

Досліджено понятійний апарат та визначено, що категорії «результативність» та «ефективність» є взаємодоповнюючими елементами єдиної системи. Встановлено, що результативність відображає ступінь реалізації стратегічних цілей («правильність обраного шляху»), тоді як ефективність характеризує раціональність використання ресурсів у цьому процесі. Обґрунтовано доцільність застосування тривимірної моделі результативності, що включає вектори клієнтської орієнтованості, внутрішньої економічності та здатності до інноваційних змін.

Систематизовано наукові підходи до розуміння сутності результативності, серед яких виокремлено цільовий, функціональний, ресурсний, процесний, системний, стейкхолдерський та конкурентний. З'ясовано, що сучасна система управління результативністю повинна базуватися на п'яти фундаментальних ознаках: стратегічній спрямованості, комплексності охоплення бізнес-процесів,

циклічності, орієнтації на кінцевий результат та високій інформаційній насиченості.

Виявлено особливості функціонування систем Performance Management (PM), які ґрунтуються на циклічному алгоритмі PDCA (Plan-Do-Check-Act). Встановлено, що ефективне управління результативністю передбачає послідовну реалізацію етапів від ідентифікації ключових факторів успіху до усунення невідповідностей у бізнес-процесах. Визначено групу факторів (загальносистемні, зовнішні та управлінські), що безпосередньо корелюють із рівнем досягнутих результатів.

Проведено порівняльний аналіз методичних підходів до оцінювання результативності, що дозволило класифікувати основні інструменти: від традиційного фінансового аналізу та розрахунку економічної доданої вартості (EVA) до стратегічного управління через систему BSC та OKR. Пропонована логіка подальшого дослідження базується на інтеграції кількісних методів (фінансові коефіцієнти, багатофакторне моделювання) та якісних підходів (оцінка за стратегічними перспективами), що забезпечить об'єктивність діагностики стану підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «САНДОРА»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Сандора»

Підприємство «САНДОРА», що інтегроване в структуру міжнародної корпорації PepsiCo, займає провідні позиції на українському ринку у сегментах виготовлення сокової продукції, безалкогольних напоїв та снєків. Досягнення високих ринкових показників забезпечується передусім за рахунок стабільності та технологічної досконалості виробничого циклу [33].

Юридичний статус та реєстраційні відомості організації:

Державна реєстрація: суб'єкт внесений до Єдиного державного реєстру (ЄДР) 08.10.1998. Офіційний запис під номером 15111200000000023 було зафіксовано 31.08.2004.

Фінансовий статус: організація має статус фінансової компанії та право на здійснення операцій з фінансового лізингу (згідно з витягом із Держреєстру фінустанов від 28.02.2024).

Правова форма: Товариство з обмеженою відповідальністю.

Локація: Адміністративна та юридична адреса закріплена за Миколаївською областю (Миколаївський район, с. Миколаївське).

Капіталізація: Розмір сформованого статутного капіталу становить 6 131 733 131,66 грн.

Структура власності: Єдиним засновником (100% частки) виступає нідерландська компанія «САНДОРА ХОЛДІНГС» (SANDORA HOLDINGS B.V.), що зареєстрована за адресою: Нідерланди, 3521Az, Утрехт, Стадсплате 22 [32].

Виробнича база ТОВ «САНДОРА» територіально зосереджена в Миколаївській області та представлена двома потужними об'єктами: багатопрофільним заводом із переробки сировини (овочів/фруктів) та випуску

соків у с. Миколаївському, а також спеціалізованим соковим підприємством у с. Мішково-Погорілове.

Компанія демонструє високу експортну активність: близько 20% виготовленої продукції спрямовується на зовнішні ринки. На сьогодні географія збуту охоплює понад 20 країн світу [34].

Витоки компанії з виробництва українських соків пов'язані з ініціативою викладача Миколаївського суднобудівного університету С. Сипка, який у 1995 році залучив інвестиції від литовських бізнесменів І. Беззуба та Р. Туменаса. Засноване ними ЗАТ «Сандора Корпорейшн» мало розподілений капітал, де 90% належало інвесторам, а 10% — ініціатору проєкту.

Хронологія розвитку:

1996 рік - запуск виробництва та випуск дебютної партії соку під торговою маркою Sandora у с. Миколаївське.

2000 рік - розширення технічної бази шляхом відкриття цеху з виготовлення фруктових напівфабрикатів і пюре.

2006 рік - масштабне масштабування бізнесу — придбання другого заводу (с. Мішково-Погорілове) та впровадження сучасних пакувальних рішень (Tetra Pak, ПЕТ).

У цей період організація змінила правову форму на ТОВ «САНДОРА», контролюючи майже половину внутрішнього ринку соків (45,6%). Згодом С. Сипко вийшов зі складу власників, реалізувавши свою частку заради розвитку агропромислового напрямку з випуску томатної пасти.

У 2007 році було ініційовано процес реалізації активів компанії на відкритих торгах. Висока динаміка розвитку вітчизняного ринку зумовила значний інтерес до об'єкта з боку глобальних гравців. Фінальну перемогу в тендері здобула корпорація PepsiCo у консорціумі з PepsiAmericas, придбавши повний пакет акцій (100%) ТОВ «САНДОРА» [34, 36].

Загальний обсяг інвестицій у межах цієї транзакції склав 678 млн дол. США. Згідно з аналітикою The Wall Street Journal, процедура поглинання відбувалася у кілька етапів: початковий викуп 80% капіталу за 542 млн дол.

(включно з кредитним навантаженням) та фіналізація угоди в третьому кварталі того ж року. На той час купівля «Сандори» стала безпрецедентним за масштабами кейсом у сфері товарів повсякденного попиту в Україні [34, 36].

Важливо додати, що за право власності змагалася також корпорація Coca-Cola, що підкреслює стратегічну вагу підприємства. Перехід активів до міжнародного інвестора сприяв інтенсивному технологічному переозброєнню, диверсифікації товарної лінійки та вдосконаленню інфраструктури з переробки аграрної сировини.

Починаючи з 2009 року, на промислових майданчиках компанії було локалізовано виробництво всесвітньо відомих торгових марок, зокрема: безалкогольних напоїв Pepsi, 7UP, Mirinda; холодного чаю Lipton Ice Tea; снекової продукції Хрустteam.

Ескалація збройної агресії РФ проти України змусила менеджмент компанії тимчасово призупинити роботу промислових потужностей у Миколаївському регіоні. Для збереження ринкових позицій та безперебійного забезпечення споживачів продукцією було налагоджено імпорتنі поставки з європейських підрозділів PepsiCo, зокрема з Румунії та Польщі. Таке логістичне рішення дозволило підтримувати стабільну присутність торгової марки Sandora у вітчизняному ритейлі попри форс-мажорні обставини.

Процес відновлення локального виробництва соків в Україні стартував у березні 2023 року. Цьому передував етап часткової ревіталізації та технічного оновлення заводських ліній, які зазнали пошкоджень під час бойових дій та тимчасової окупації територій [34, 36].

Асортиментна лінійка бренду базується на поєднанні інноваційних методів переробки та використанні натуральних компонентів. Високі стандарти якості забезпечуються за рахунок багатоступеневої системи відбору інгредієнтів.

Ключовим етапом виробничого циклу є вхідний контроль сировини. На підприємстві діють суворі регламенти щодо якості фруктів, ягід та овочів: до переробки допускаються лише плоди, що відповідають нормативам за ступенем зрілості та відсутністю механічних пошкоджень. ТОВ «САНДОРА» орієнтується

на використання екологічно чистої та поживної сировини, що є запорукою збереження смакових і корисних властивостей кінцевого продукту.

Друга стадія виробничого циклу передбачає застосування високотехнологічного обладнання для екстракції. Технічне оснащення ТОВ «САНДОРА» забезпечує максимальний вихід рідкої фракції, одночасно нівелюючи втрати біологічно активних сполук та відокремлюючи баластні волокна. Такий підхід гарантує високу концентрацію вітамінно-мінеральних комплексів у готовому продукті, що є пріоритетом для стабільно високої якості бренду.

Фільтрація та очищення -для надання напою необхідних органолептичних властивостей отриманий напівфабрикат проходить етап делікатної фільтрації. Це дозволяє повністю видалити зважені частки та досягти заданого рівня прозорості, що суворо регламентується внутрішніми технологічними картами та державними стандартами.

Термічна обробка та безпека - гарантування мікробіологічної чистоти та подовження термінів зберігання досягається шляхом пастеризації або стерилізації. Зазначені методи термічного впливу дозволяють нейтралізувати патогенну мікрофлору, не погіршуючи при цьому смакову палітру та нутрієнтний профіль соків.

Створення асортиментних позицій (нектарів та мультівітамінних сумішей) передбачає інтеграцію різноманітних фруктово-ягідних та овочевих комбінацій. При розробці рецептур фахівці ТОВ «САНДОРА» керуються принципами дієтології: інгредієнти поєднуються таким чином, щоб забезпечити синергію смакових характеристик та високий вміст природних антиоксидантів, максимізуючи споживчу цінність продукту.

Заключна стадія технологічного процесу передбачає розлив готової продукції у функціональну та ергономічну упаковку, що забезпечує тривале збереження органолептичних властивостей напоїв. Кожна одиниця випущеного товару підлягає ретельному контролю на відповідність стандартам безпеки перед відправленням споживачам.

Варто наголосити, що стратегічний розвиток ТОВ «САНДОРА» базується на принципах сталого виробництва: компанія інтегрує технологічні інновації та поступово переходить на використання екологічно безпечних пакувальних матеріалів. Така ініціатива є ключовим елементом корпоративної етики, спрямованої на мінімізацію антропогенного навантаження на екосистему. Пріоритетним завданням виробника залишається забезпечення високої харчової цінності продукту, що сприяє підтримці здоров'я споживачів та відповідає їхнім смаковим уподобанням [35].

2.2. Аналіз господарської діяльності ТОВ «Сандора»

Для проведення об'єктивного оцінювання результатів господарської діяльності ТОВ «САНДОРА» у таблиці 2.1 наведено головні показники за 2022–2024 роки, що відображають фінансову та операційну ефективність компанії.

Таблиця 2.1

Комплексна оцінка базових параметрів господарської діяльності ТОВ «САНДОРА» за 2022-2024 роки

Категорія найменування індикатора	Одиниця виміру	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютна зміна (+/-)	Темп росту (%)
<i>I. Доходи та фінансові результати</i>						
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг)	тис. грн	6428677	9707781	12212930	5 784 253	89,98
Витрати діяльності підприємства	тис. грн	8943444,0	7749063,0	11519047	2575 603	28,8
Чистий прибуток (збиток) підприємства	тис. грн	-4330593	887971	1030943	-3 299 650	-76,19
<i>II. Трудові ресурси та оплата праці</i>						
Чисельність персоналу підприємства	осіб	2420	2509	2444	24	0,99
Чисельність робітників	осіб	2057	2058	2029	-28	-1,36
Фонд оплати праці персоналу	тис. грн	991 645,0	1187 943	1463 316	471 671	47,56

Продовження табл. 2.1

Середньомісячна заробітна плата працівника	грн/ос.	34 147,56	39 456,06	49 894,84	15747,28	46,12
<i>III. Виробничі фонди та ефективність</i>						
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	2240148,5	2669877,5	2159117,0	-81031,5	-3,62
Продуктивність праці персоналу	тис. грн/ос.	3125,27	4717,09	6019,19	2 893,92	92,6
Фондовіддача	грн/грн	2,87	3,64	5,66	2,79	97,21

Джерело: розраховано автором на основі [32]

Аналіз даних таблиці 2.1 дозволяє констатувати вихід ТОВ «САНДОРА» на траєкторію стабільного зростання після кризового 2022 року. Найбільш показовим є стрімке збільшення чистого доходу, який за досліджуваний період зріс на 89,98%, сягнувши у 2024 році позначки 12,2 млрд грн. Така тенденція свідчить про успішну адаптацію маркетингової стратегії та відновлення споживчого попиту.

У сфері управління персоналом спостерігається відносна стабільність чисельності штату при суттєвій трансформації системи матеріального стимулювання. Зокрема, середньомісячний рівень оплати праці продемонстрував приріст на 46,12%, що корелює із загальною ринковою динамікою та необхідністю утримання кваліфікованих кадрів. Позитивним аспектом є випереджаюче зростання продуктивності праці (+92,60%) порівняно з темпами збільшення витрат на персонал.

Ефективність експлуатації необоротних активів також демонструє висхідний тренд: попри незначне зниження середньорічної вартості основних засобів (на 3,62%), показник фондовіддачі майже подвоївся - з 2,87 до 5,66 грн. Це підтверджує інтенсифікацію використання виробничих потужностей підприємства.

Ключовим фінансовим досягненням є перехід від суттєвого збитку у 2022 році до стабільного прибутку в розмірі понад 1 млрд грн у 2024 році. Хоча витрати діяльності зросли на 28,8%, вони компенсуються вищою швидкістю

генерування доходів. Таким чином, ТОВ «САНДОРА» демонструє високий рівень фінансової стійкості та готовність до подальшого масштабування бізнес-процесів.

Наступним кроком є деталізація кадрового потенціалу підприємства, що представлена у таблиці 2.2 через призму вікового, гендерного та фахового розподілу працівників станом на кінець 2024 року.

Таблиця 2.2

Характеристика структури трудового потенціалу ТОВ «САНДОРА»
(станом на 2024 р.)

Категорії та ознаки класифікації	Чисельність, осіб	Частка у загальній структурі, %
<i>Розподіл за професійними групами:</i>	2444	100
– апарат управління (керівники)	74	3
– професіонали та провідні фахівці	122	5
– фахівці та спеціалісти	122	5
– технічний персонал (службовці)	49	2
– основний виробничий штат (робітники)	2029	83
– молодший обслуговуючий персонал	48*	2
<i>Гендерний розподіл:</i>	2444	100
– жінки	1662	68
– чоловіки	782	32
<i>Віковий ценз:</i>	2444	100
– особи активного працездатного віку (15–54 рр.)	1564	64
– особи передпенсійного віку (55–59 рр.)	880*	36

Джерело: складено автором на основі [32]

Аналітичний огляд кадрового складу ТОВ «САНДОРА» дозволяє ідентифікувати ключові особливості формування трудових ресурсів в умовах сучасних викликів.

Структура персоналу чітко відображає виробничий профіль організації: переважна більшість співробітників (83%) задіяна безпосередньо у виготовленні продукції. Висока частка лінійного персоналу свідчить про значну потужність виробничих потужностей та потребу у великій кількості операторів і робітників. Управлінська вертикаль та експертна ланка (керівники, професіонали, фахівці) сукупно складають 13%, що є збалансованим показником для забезпечення ефективного менеджменту та технологічного супроводу складних процесів харчової промисловості.

Співвідношення статей демонструє виразну перевагу жіночої праці (68%). Окрім галузевої специфіки, такий стан справ відображає трансформацію ринку праці під впливом воєнного стану. Компанія успішно реалізує стратегію заміщення та адаптації, залучаючи жінок до процесів, які раніше могли вважатися переважно чоловічими, що дозволяє підтримувати операційну стабільність.

Віковий профіль персоналу є досить збалансованим. Близько 64% колективу складають особи у віці від 15 до 54 років. Це ядро персоналу забезпечує поєднання інноваційного підходу молоді та досвіду фахівців середньої ланки. Група працівників віком 55–59 років (36%) формує вагомий сегмент досвідчених кадрів, які виступають носіями корпоративних знань та забезпечують спадкоємність професійних навичок. Така вікова структура дозволяє підприємству зберігати високу продуктивність праці та гнучкість у прийнятті рішень.

Отже, кадровий потенціал підприємства характеризується стабільністю та здатністю до адаптації. Висока концентрація на виробничих завданнях у поєднанні з досвідом старшого покоління та активністю основної вікової групи створює надійне підґрунтя для подальшого розвитку ТОВ «САНДОРА» [32].

Для характеристики ефективності діяльності підприємства важливим є аналіз структури та динаміки поточних витрат. Таблиця 2.3 подає узагальнені дані щодо змін основних складових витрат ТОВ «САНДОРА» упродовж 2022-2024 років, що дозволяє оцінити напрями їх зростання або скорочення.

Таблиця 2.3

Динаміка та темпи зміни поточних витрат ТОВ «САНДОРА» за 2022-2024 рр.

Складові витрат	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн	Абсолютне відхилення 2024/2022, +/-	Темп росту 2024/2022, %
Собівартість реалізації	6658 045	6554017	7901380	1 243 335	118,67
Витрати на збут	2034 129	2564 348	3035515	1 001 386	149,23
Адміністративні витрати	366 467	333 972	398 937	32 470	108,86
Інші операційні витрати	184 760	53 491	48 304	-136 456	26,14
Фінансові витрати	1414 814	806 356	490 827	-923 987	34,69
Усього валових витрат	10658215	10312184	11874963	1 216 748	111,41

Джерело: складено автором на основі [32]

Проведений аналіз динаміки витрат ТОВ «САНДОРА» за трирічний період вказує на суттєву оптимізацію витратної бази на тлі нарощування операційної активності.

Найбільш динамічною статтею стали витрати на збут, темп росту яких склав 149,23%. Це підкреслює пріоритетність маркетингової стратегії компанії,

спрямованої на повернення лідерських позицій та агресивне розширення мереж дистрибуції.

Собівартість реалізованої продукції зросла на 18,67% (темп росту 118,67%). Враховуючи загальні інфляційні процеси в економіці, такий приріст є цілком обґрунтованим і свідчить про реальне збільшення обсягів випуску товарів.

Спостерігається стрімке скорочення фінансових витрат — до 34,69% від рівня 2022 року (зниження на 65,31%). Такий результат є прямим наслідком виваженої політики управління боргами та покращення кредитного рейтингу підприємства.

Інші операційні витрати скоротилися більш ніж утричі (темп росту лише 26,14%), що свідчить про успішну боротьбу з непродуктивними втратами та мінімізацію додаткових видатків, не пов'язаних з основним виробництвом.

Сукупні витрати підприємства за досліджуваний період зросли лише на 11,41%, тоді як доходи компанії (згідно з табл. 2.1) демонстрували значно вищі темпи росту. Це свідчить про високу ефективність витратної політики ТОВ «САНДОРА» та здатність менеджменту забезпечувати прибутковість шляхом оптимізації внутрішніх ресурсів та фінансових зобов'язань.

Об'єктивне оцінювання ефективності використання ресурсів ТОВ «САНДОРА» потребує деталізації операційних витрат за їх економічним змістом. Наведені у табл. 2.4 дані за період 2022–2024 рр. ілюструють структурні зрушення у витратній базі підприємства, дозволяючи ідентифікувати найбільш вагомі елементи, що формують загальну собівартість діяльності.

Дослідження поелементного складу витрат ТОВ «САНДОРА» за 2022–2024 роки дозволяє виявити ключові фактори впливу на собівартість продукції та ефективність використання ресурсів.

Таблиця 2.4

Склад та динаміка операційних витрат ТОВ «САНДОРА» за
економічними елементами протягом 2022-2024 років

Елементи операційних витрат	2022 рік, тис. грн	Частка, %	2023 рік, тис. грн	Частка, %	2024 рік, тис. грн	Частка, %	Темп росту 2024/2022, %
Матеріальні затрати	2532936	28,32	3782748	48,82	6139 223	53,3	242,37
Витрати на оплату праці	991 645	11,09	1187943	15,33	1463 316	12,7	147,56
Соціальні відрахування	190894	2,13	240859	3,11	274 121	2,38	143,59
Амортизаційні відрахування	374 982	4,19	429 572	5,54	317766	2,76	84,74
Інші операційні витрати	4852987	54,26	2107941	27,2	3 270 621	28,39	67,39
Разом витрат	8943444	100	7749063	100	11519047	100	128,79

Джерело: розраховано автором на основі [32]

Найбільш суттєве зростання продемонстрували матеріальні витрати, обсяг яких збільшився у 2,4 раза (темп росту 242,37%). Відповідно, їхня питома вага в структурі операційних видатків зросла з 28,32% до 53,30%. Така динаміка є наслідком одночасного впливу двох чинників: активного нарощування обсягів виробництва сокової продукції та зростання цін на енергоносії, тару та аграрну сировину.

Видатки на оплату праці та єдиний соціальний внесок демонструють стабільну висхідну тенденцію (приріст близько 47% за три роки). Примітно, що попри значне збільшення грошових виплат, їхня частка в загальних витратах залишається відносно стабільною (близько 12-15%), що свідчить про збалансовану політику матеріального стимулювання на фоні загального розширення бізнесу.

Амортизаційні відрахування у 2024 році скоротилися до 84,74% від рівня 2022 року. Зниження їхньої частки в структурі витрат до 2,76% може бути

пов'язане з повним списанням вартості окремих об'єктів основних засобів або зміною інтенсивності використання обладнання після відновлення пошкоджених потужностей.

Інші операційні видатки - ця стаття витрат зазнала суттєвої трансформації: її частка зменшилася з домінуючих 54,26% у 2022 році до 28,39% у 2024-му. Таке "оздоровлення" структури вказує на перехід від подолання надзвичайних ситуацій та логістичних збоїв першого року повномасштабної війни до планової операційної діяльності, де основний акцент зміщено на виробництво (матеріальні затрати).

Сукупний обсяг операційних витрат зріс на 28,79%, що корелює із загальною стратегією відновлення ТОВ «САНДОРА». Сучасна структура витрат, де понад половину займають матеріальні ресурси, підтверджує класичний виробничий характер підприємства та його здатність ефективно трансформувати вхідні ресурси у високоліквідну готову продукцію.

Результати моніторингу ефективності використання поточних видатків ТОВ «САНДОРА» у розрізі економічних елементів за 2022–2024 рр. систематизовано в табл. 2.5.

Результати розрахунків, наведені у табл. 2.5, свідчать про суттєву інтенсифікацію використання ресурсів ТОВ «САНДОРА» та зміцнення фінансової стабільності підприємства після кризового періоду.

Протягом аналізованого періоду зафіксовано суттєву деескалацію витратомісткості операційної діяльності: з 103,57% у 2022 році до 64,70% у 2024 році. Така висхідна ефективність свідчить про раціоналізацію ресурсоспоживання, оскільки для генерування ідентичного обсягу доходу підприємство залучає меншу кількість оборотних коштів. Окреслена тенденція підтверджує зміцнення фінансової стійкості об'єкта дослідження.

Таблиця 2.5

Оцінка результативності та ефективності використання поточних витрат
ТОВ «САНДОРА» у 2022-2024 рр.

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абс. відхилення 2024/2022	Темп приросту 2024/2022, %
Коефіцієнт витратомісткості операційної діяльності, %	103,57	67,51	64,7	-38,87	-37,53
Питома вага витрат на збут у доході, %	31,64	26,42	24,85	-6,79	-21,46
Показник витратовіддачі, коеф.	0,72	1,25	1,06	0,34	47,22
Рентабельність операційних витрат, %	0	5,12	7,99	7,99	-

Джерело: розраховано автором на основі [32]

Підприємство почало витрачати значно менше ресурсів для генерування кожної одиниці доходу, що є фундаментальною ознакою підвищення операційної ефективності.

Видатки на реалізацію продукції також демонструють оптимізацію: їхня частка в структурі доходу зменшилася з 31,64% до 24,85%. Це вказує на якісне покращення управління логістичними ланцюгами та каналами дистрибуції, де кожен вкладений у маркетинг та збут капітал приносить вищу віддачу.

Коефіцієнт витратовіддачі за досліджуваний період продемонстрував загальний приріст на 47,22%, попри незначне коливання у 2024 році. Найбільш позитивним сигналом є динаміка рентабельності операційних витрат, яка зросла з нульового (збиткового) рівня до 7,99%. Така висхідна траєкторія підтверджує спроможність менеджменту не лише контролювати видатки, а й перетворювати їх на чистий прибуток.

Комплексна оцінка ефективності поточних витрат ТОВ «САНДОРА» упродовж 2022–2024 років підтверджує перехід компанії до моделі сталого розвитку. Покращення ключових коефіцієнтів свідчить про раціоналізацію внутрішнього управління ресурсами, мінімізацію непродуктивних втрат та зміцнення конкурентних позицій на внутрішньому ринку.

Проаналізуємо фінансовий стан ТОВ «САНДОРА» за 2022-2024 роки в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка індикаторів фінансового стану ТОВ «САНДОРА»

Фінансові індикатори	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абс. відхилення (2024/2022)	Темп росту, %
<i>Показники рентабельності</i>					
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	2,84	-0,44	5,21	2,37	183,45
Рентабельність активів (ROA), %	-1,11	0,13	0,18	1,29	-
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-4330593	887971	1030943	5361536	-
<i>Ділова активність</i>					
Оборотність активів, разів	1,23	1,55	1,9	0,67	154,47
Оборотність запасів, разів	2,97	2,45	3,66	0,69	123,23
<i>Ліквідність та платоспроможність</i>					
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,52	0,8	1,09	0,57	209,62
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,33	0,64	0,81	+0,48	245,45
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,13	0,08	0,26	+0,13	200
<i>Фінансова стійкість</i>					
Коефіцієнт автономії (незалежності)	-0,94	-0,27	0,39	+1,33	—
Коефіцієнт заборгованості	1	0,72	0,6	-0,4	60

Джерело: розраховано автором на основі [32]

Результати комплексного аналізу фінансових індикаторів ТОВ «САНДОРА» за 2022–2024 роки свідчать про успішне подолання кризового стану та вихід підприємства на траєкторію стабільного відновлення.

Найбільш показовим зрушенням є зміна коефіцієнта автономії, який у 2024 році вперше набув позитивного значення (0,39). Це вказує на поступове відновлення власного капіталу та зниження критичної залежності від зовнішнього кредитування. Паралельно спостерігається зниження коефіцієнта заборгованості на 40%, що підтверджує стратегію деескалації фінансових ризиків та оптимізацію структури капіталу.

Показники ліквідності демонструють виразний позитивний тренд. Коефіцієнт поточної ліквідності у 2024 році перетнув нормативну межу і склав 1,09 (приріст у 2,1 раза порівняно з 2022 роком). Це означає, що підприємство повністю відновило здатність покривати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Позитивну оцінку також заслуговує зростання швидкої та абсолютної ліквідності, що свідчить про накопичення грошових коштів та їх еквівалентів.

Ділова активність компанії інтенсифікувалася: оборотність активів зросла на 55,27%, а запасів — на 23,13%. Це вказує на прискорення операційного циклу та ефективне управління товарними потоками. Перехід від глибокого збитку у 2022 році до прибутку в розмірі понад 1 млрд грн у 2024 році став фундаментом для зростання рентабельності активів (ROA) та власного капіталу (ROE). Зокрема, ROE на рівні 5,21% свідчить про відновлення інвестиційної привабливості підприємства.

Фінансовий стан ТОВ «САНДОРА» за досліджуваний період трансформувався з критичного (збиткового) у стійко-позитивний. Підприємство не лише адаптувалося до умов воєнного стану, а й вибудувало ефективну систему управління ліквідністю та капіталом, що забезпечує міцне підґрунтя для подальшого масштабування бізнесу [32].

У ході проведеного аналізу ефективності діяльності ТОВ «САНДОРА» за 2022-2024 роки було виявлено як позитивні, так і негативні тенденції, що впливають на загальний стан підприємства.

Серед позитивних змін варто відзначити зростання інвестицій в основні засоби, підвищення їх фондовіддачі та зниження фондомісткості. Також спостерігається суттєве покращення продуктивності праці, зростання рентабельності персоналу, покращення показників ліквідності та приріст чистого прибутку. Ці результати свідчать про ефективне управління ресурсами підприємства та створюють надійну основу для подальшого розвитку і зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку.

Водночас існують і негативні аспекти, що потребують уваги. Зокрема, негативна динаміка коефіцієнта зносу. Також відзначається збільшення обсягів запасів (готової продукції та товарів), дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги, іншої поточної дебіторської заборгованості.

Таким чином, хоча ТОВ «САНДОРА» демонструє позитивну динаміку за ключовими показниками ефективності, низка проблемних аспектів потребує додаткового аналізу та коригування управлінських рішень з метою забезпечення стійкого розвитку підприємства в майбутньому.

2.3. Оцінювання управління результативністю ТОВ «Сандора»

Для комплексного оцінювання управління результативністю ТОВ «САНДОРА» відповідно до методичного підходу, обраного у розділі 1, проведено структуроване розрахунково-аналітичне оцінювання за показниками ROA, ROE, ROS, продуктивності та фондовіддачі, EVA та BSC [17; 21; 27].

Спочатку проводився аналізу результативності використання ресурсів підприємства.

Важливою складовою оцінки управління результативністю підприємства є аналіз стану та ефективності використання його основних виробничих фондів.

Дані щодо динаміки відповідних показників за 2022–2024 роки представлено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників технічного стану та ефективності використання основних засобів ТОВ «Сандора» у 2022–2024 роках

Група показників та їх найменування	Вимір	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютна зміна (+/-)	Індекс динаміки (%)
<i>I. Вартісні показники (тис. грн)</i>						
Первісна вартість основних засобів	тис. грн	4949496	5014303	5212118	262 622	5,31
Залишкова вартість основних засобів	тис. грн	8234796	7416612	8717996	483 200	5,87
Знос основних засобів	тис. грн	-	-	-	-220 578	6,71
<i>II. Коефіцієнти стану та руху (%)</i>						
Коефіцієнт зносу	%	66,38	47,91	67,26	0,88	1,33
Коефіцієнт оновлення	%	4,2	4,5	4,7	0,5	11,9
Коефіцієнт вибуття	%	3,8	3,6	3,5	-0,3	-7,89
<i>III. Ефективність використання</i>						
Фондовіддача основних засобів	коєф.	2,87	3,64	5,66	2,79	97,21
Фондомісткість основних засобів	коєф.	0,35	0,28	0,18	-0,17	-48,57
Рентабельність основних засобів	%	1,93	0,33	0,48	-1,45	-75,13
Інтегральний показник ефективності	коєф.	5,54	1,2	2,72	-2,82	-50,9

Джерело: розраховано автором на основі [32]

За аналізований період первісна вартість основних засобів зросла на 5,31 % і досягла 5 212 118 тис. грн. Це свідчить про те, що підприємство продовжує інвестувати в технічну базу.

Залишкова вартість фондів після певного зниження у 2023 році відновилася і у 2024 році склала 8 717 996 тис. грн. Однак сума накопиченого зносу також збільшилася і перевищила рівень 2022 року. У результаті коефіцієнт зносу, який суттєво зменшився у 2023 році, знову піднявся до 67,26 % у 2024 році. Це один з найвищих показників серед підприємств галузі і вказує на необхідність прискорення модернізації обладнання.

Позитивно оцінюється поступове зростання коефіцієнта оновлення основних засобів (до 4,70 % у 2024 році). Водночас зменшення коефіцієнта вибуття говорить про те, що підприємство довше експлуатує наявне обладнання.

Найкращі результати зафіксовані в показниках ефективності використання основних засобів. Фондовіддача майже подвоїлася - з 2,87 грн у 2022 році до 5,66 грн у 2024 році. Паралельно значно знизилася фондомісткість продукції (з 0,35 до 0,18), що означає суттєве підвищення віддачі від кожного гривневого вкладення в основні фонди.

ТОВ «Сандора» демонструє помітне покращення ефективності експлуатації основних засобів, про що свідчить майже дворазове зростання фондовіддачі та зниження фондомісткості. Разом з тим, рівень зносу основних фондів залишається високим (67,26 %), що є одним з головних стримуючих факторів подальшого зростання результативності підприємства.

Структура оборотних активів є одним з ключових індикаторів ефективності управління поточними ресурсами підприємства. Дані про її зміни за 2022–2024 роки представлено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Структурно-динамічний аналіз обігових коштів ТОВ «САНДОРА» за 2022-2024 рр.

Елементи активів / Періоди	Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+/-)	Темп зміни (%)
Запаси	тис. грн	751 762,0	774 538,0	991 947,0	240 185,0	31,95
	%	37	19	26	-11	-
— виробничі запаси	тис. грн	322 402,0	372 373,0	572 747,0	250 345,0	77,65
	%	16	9	15	-1	-
— незавершене виробництво	тис. грн	0	0	0	0	0
	%	0	0	0	0	-
— готова продукція	тис. грн	53 870,0	255 346,0	390 257,0	336 387,0	624,44
	%	3	6	10	7	-
— товари	тис. грн	375 490,0	146 818,0	28 942,0	-346 548,0	-92,29
	%	18	4	1	-17	-
Дебіторська заборгованість (товари/послуги)	тис. грн	498 173,0	1 432 066,0	1 668 474,0	1 170 301,0	234,92
	%	24	36	43	19	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	тис. грн	148 425,0	1 261 861,0	79 804,0	-68 621,0	-46,23
	%	7	32	2	-5	-
— з бюджетом	тис. грн	49 160,0	144	1 425,0	-47 735,0	-97,1
	%	2	0	0	-2	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	тис. грн	17 186,0	71 105,0	47 258,0	30 072,0	174,98
	%	1	2	1	0	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	тис. грн	501 378,0	396 197,0	897 435,0	396 057,0	78,99

Продовження табл. 2.8

	%	24	10	23	-1	-
Інші оборотні активи	тис. грн	79 152,0	51 695,0	143 964,0	64 812,0	81,88
	%	4	1	4	0	-
Витрати майбутніх періодів	тис. грн	3 876,0	7 594,0	7 960,0	4 084,0	105,37
	%	0	0	0	0	-
РАЗОМ ОБОРОТНИХ АКТИВІВ	тис. грн	2 049 112,0	3 995 200,0	3 838 267,0	1 789 155,0	87,31
	%	100	100	100	0	-

Джерело: розраховано автором на основі [32]

Аналіз структури використання оборотних активів ТОВ «Сандора» за період 2022–2024 років виявив суттєві зміни в їх складі та ефективності управління.

Загальна вартість оборотних активів за три роки зросла на 87,31 % — з 2 049 112 тис. грн у 2022 році до 3 838 267 тис. грн у 2024 році. Однак динаміка окремих складових була досить нерівномірною.

Запаси підприємства збільшилися з 751 762 тис. грн у 2022 році до 991 947 тис. грн у 2024 році (темп приросту 31,95 %). Їх питома вага в структурі оборотних активів коливалася: 37 % у 2022 році, 19 % у 2023 році та 26 % у 2024 році.

У складі запасів найбільше зростання продемонстрували виробничі запаси — з 322 402 тис. грн до 572 747 тис. грн (приріст 77,65 %). Питома вага цієї статті становила відповідно 16 %, 9 % та 15 %. Таке збільшення може свідчити як про стабілізацію виробничого процесу, так і про підготовку до очікуваного зростання обсягів реалізації продукції.

Незавершене виробництво протягом усього періоду відсутнє, що підтверджує роботу підприємства за повним виробничим циклом.

Особливо стрімко зросла вартість готової продукції — з 53 870 тис. грн у 2022 році до 390 257 тис. грн у 2024 році, тобто у 7,24 раза (темп приросту 624,44 %). Питома вага готової продукції в оборотних активах збільшилася з 3 % до 10 %. Таке значне накопичення продукції на складах може бути наслідком як розширення виробництва, так і певного уповільнення реалізації продукції.

Навпаки, стаття «Товари» продемонструвала різке скорочення — з 375 490 тис. грн у 2022 році до 28 942 тис. грн у 2024 році (зниження на 92,29 %). Питома вага цієї позиції зменшилася з 18 % до 1 %. Подібна динаміка свідчить про проведену оптимізацію товарних запасів або зміну політики закупівель.

Найбільш проблемною статтею залишається дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги. Вона зросла з 498 173 тис. грн у 2022 році до 1 668 474 тис. грн у 2024 році (приріст 234,92 %). Питома вага цієї заборгованості суттєво збільшилася — з 24 % до 43 % у загальній структурі оборотних активів. Таке

зростання може бути пов'язане з розширенням ринку збуту та збільшенням реалізації продукції на умовах відстрочки платежу, проте одночасно суттєво підвищує ризики несвочасного повернення коштів.

Інша дебіторська заборгованість характеризувалася значними коливаннями: з 148 425 тис. грн у 2022 році до 79 804 тис. грн у 2024 році. Питома вага зменшилася з 7 % до 2 %.

Дебіторська заборгованість перед бюджетом значно скоротилася — з 49 160 тис. грн до 1 425 тис. грн (зниження на 97,1 %), що свідчить про покращення розрахункової дисципліни з державними органами.

Грошові кошти та їх еквіваленти після зниження у 2023 році відновилися і становили 897 435 тис. грн у 2024 році (питома вага 23 %), що є позитивним сигналом щодо відновлення ліквідності підприємства.

Інші оборотні активи зросли з 79 152 тис. грн до 143 964 тис. грн, а витрати майбутніх періодів збільшилися на 105,37 %.

Загалом, структура оборотних активів ТОВ «Сандора» за аналізований період зазнала суттєвих трансформацій. Підприємство збільшило загальний обсяг поточних ресурсів, оптимізувало окремі види запасів і відновило грошовий компонент. Водночас найбільшими проблемами залишаються значне накопичення готової продукції на складах та критичне зростання дебіторської заборгованості, яка займає майже половину всіх оборотних активів. Ці тенденції вимагають впровадження дієвих заходів щодо прискорення оборотності коштів та оптимізації управління поточними активами.

Ефективність використання оборотних активів є важливим показником загальної результативності управління поточними ресурсами підприємства. Динаміка ключових показників у цьому напрямі наведена в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка показників ефективності використання оборотних активів ТОВ
«Сандора» у 2022–2024 роках

Показник	Роки			Зміна 2024/2022 pp	
	2022	2023	2024	+-	%
Рентабельність оборотних активів	-1,11	0,13	0,18	1,29	- 116,21
Тривалість одного обороту оборотних активів в днях	114,75	148,16	113,14	-1,61	-1,40
Коефіцієнт оборотності оборотних актив (Коб)	3,14	2,43	3,18	0,04	1,27
Сума вивільнених з обороту (додатково залучених в оборот) оборотних активів	- 183294,42	- 900888,29	- 1187917,45	- 1371211,87	- 748,09
Коефіцієнт фондомісткості (завантаження) активів (КзОА)	0,32	0,41	0,31	-0,01	-3,12

Джерело: розраховано автором на основі [32].

Проведений аналіз демонструє помітне покращення ефективності використання оборотних активів протягом досліджуваного періоду.

Рентабельність оборотних активів перейшла з від’ємного значення (-1,11 % у 2022 році) у позитивну площину і склала 0,18 % у 2024 році. Це свідчить про те, що кожна гривня, вкладена в поточні активи, почала генерувати прибуток для підприємства.

Тривалість одного обороту оборотних активів після суттєвого збільшення у 2023 році (148,16 днів) скоротилася до 113,14 днів у 2024 році. Таке скорочення вказує на прискорення руху коштів у господарському обороті та більш оперативне їх вивільнення.

Відповідно коефіцієнт оборотності зріс з 2,43 у 2023 році до 3,18 у 2024 році. Позитивна динаміка цього показника підтверджує підвищення швидкості обігу ресурсів підприємства.

Дуже показовою є динаміка суми вивільнених коштів. У 2022 та 2023 роках підприємство було змушене залучати додаткові оборотні кошти (від’ємні значення). Однак у 2024 році ситуація кардинально змінилася - з обороту було вивільнено понад 1,187 млрд грн. Це стало результатом зростання обсягів діяльності та часткової оптимізації управління поточними активами.

Коефіцієнт завантаження (фондомісткості) оборотних активів у 2024 році знизився до 0,31 порівняно з піковим значенням 0,41 у 2023 році. Це означає, що підприємству потрібно менше оборотних коштів для забезпечення однієї гривні виручки, тобто ефективність їх використання зросла.

За аналізований період ТОВ «Сандора» досягло відчутного покращення основних показників ефективності використання оборотних активів: підвищилась їх рентабельність, прискорила оборотність і було вивільнено значний обсяг коштів. Водночас для забезпечення стабільної ліквідності та подальшого зростання результативності підприємству необхідно продовжувати роботу з оптимізації структури оборотного капіталу, особливо в частині зниження рівня дебіторської заборгованості та надлишкових запасів готової продукції.

Оцінка ефективності використання трудових ресурсів підприємства представлена у таблиці 2.10.

Дані дозволяють проаналізувати співвідношення між чисельністю працівників, їх продуктивністю, фондом оплати праці та рівнем заробітної плати.

Таблиця 2.10

Динаміка показників ефективності використання персоналу ТОВ «Сандора» у
2022–2024 роках

Параметри діяльності	Одиниці виміру	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення (+/-)	Темп приросту, %
Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	2420	2509	2444	24	0,99
Виробіток на одного співробітника (продуктивність)	тис. грн/ос.	3125,27	4717,09	6019,19	2893,92	92,6
ФОП	тис. грн	991645,0	1187943,0	1463316,0	471 671,0	47,56
Середньомісячна зарплата працівника	грн/ос.	34 147,56	39 456,06	49 894,84	15 747,28	46,12
Коефіцієнт зарплатомісткості	грн/грн	0,15	0,12	0,12	-0,03	-20
Показник зарплатовіддачі	грн/грн	188,26	246,04	244,77	56,51	30,02
Ефективність використання персоналу (рентабельність)	%	2 656,48	3 869,18	4 997,11	2 340,63	88,11

Джерело: розраховано автором на основі [32].

Протягом 2022–2024 років чисельність персоналу підприємства залишалася відносно стабільною з незначними коливаннями (від 2420 до 2509 осіб). Невелике коригування штату у 2024 році порівняно з 2023 роком може бути наслідком оптимізації кадрового складу та впровадження заходів щодо підвищення продуктивності.

Продуктивність праці показала потужне зростання - майже вдвічі (на 92,60 %). Якщо у 2022 році один працівник генерував 3 125,27 тис. грн виручки, то у 2024 році цей показник сягнув 6 019,19 тис. грн. Це свідчить про значне підвищення ефективності роботи персоналу та покращення організації виробничих процесів.

Фонд оплати праці збільшився на 47,56 % і склав 1 463 316 тис. грн у 2024 році. Таке зростання є логічним наслідком підвищення продуктивності та політики мотивації працівників.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла на 46,12 % - з 34 147,56 грн у 2022 році до 49 894,84 грн у 2024 році. Це вказує на покращення соціально-економічного стану працівників та посилення конкурентних позицій підприємства на ринку праці.

Зарплатомісткість продукції знизилася на 20 % (з 0,15 до 0,12 грн/грн), що є позитивною тенденцією - підприємство виробляє продукцію з меншими витратами на оплату праці відносно обсягу виручки.

Зарплатовіддача зросла на 30,02 %, а рентабельність персоналу збільшилася на 88,11 % і досягла 4 997,11 % у 2024 році. Це підтверджує високу економічну ефективність використання людських ресурсів.

За період 2022–2024 років ТОВ «Сандора» провело успішну кадрову політику, яка характеризується суттєвим зростанням продуктивності праці, підвищенням рівня заробітної плати працівників та одночасним зниженням зарплатомісткості продукції. Отримані результати свідчать про ефективне управління персоналом і значний внесок трудових ресурсів у загальну результативність діяльності підприємства.

Важливою складовою аналізу результативності діяльності ТОВ «САНДОР» є дослідження формування фінансових результатів підприємства, яке відображає кінцевий підсумок управлінських рішень та якість фінансового менеджменту [17]. Аналіз фінансових результатів ТОВ «САНДОР» за 2022–2024 роки наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз формування фінансових результатів ТОВ «САНДОРА» за 2022–
2024 роки, тис. грн.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абс. зміна 2024/2022, +/-	Зміна, %
Чистий дохід від реалізації продукції	6428677	9 07781	12212930	+5784253	+89,98
Собівартість реалізованої продукції	6658045	6554017	7901380	+1243335	+18,67
Валовий прибуток (збиток)	–229368	3153764	4311550	+4540918	н/з*
Інші операційні доходи	5524834	1023721	1 088 165	–4 436 669	–80,3
Витрати на збут	2034129	2564348	3035515	+1001 386	+49,23
Адміністративні витрати	366467	333972	398937	+32470	+8,86
Інші операційні витрати	184760	53491	48304	–136456	–73,86
Фінансові доходи	5143	10 213	71 017	+65874	+н/з
Фінансові витрати	1414814	806356	490827	–923987	–65,31
Операційний прибуток	2709913	1225877	1916 959	–792954	–29,26
Прибуток до оподаткування	1300242	429734	1497149	+196907	+15,14
Витрати з податку на прибуток	5330835	–458237	466206	–4864629	-
Чистий прибуток (збиток)	– 4330593	887971	1030943	+5361536**	-

Джерело: розраховано автором на основі [32]

* Перехід від збитку до прибутку – темп зміни розраховано як зміну знаку.

** 2022 р.: збиток –4 330 593 тис. грн; 2024 р.: прибуток +1 030 943 тис. грн.

Аналіз формування фінансових результатів ТОВ «САНДОРА» виявляє складну, але виразно відновлювальну динаміку, обумовлену наслідками повномасштабного вторгнення Росії у 2022 р. та поступовою стабілізацією діяльності починаючи з березня 2023 р.

Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 89,98%: з 6 428,7 до 12 212,9 млн.грн., що свідчить про відновлення попиту та розширення обсягів збуту.

Відновлення виробництва на вітчизняних потужностях у 2023 р. суттєво прискорило цей процес.

Собівартість реалізованої продукції зросла на 18,67% (на 1243,3 млн.грн.), що є значно повільнішим темпом, ніж зростання доходу (+90%). Це відображає ефективний контроль виробничих витрат. Зростання частки матеріальних витрат у собівартості (з 28,3% до 53,3%) пояснюється інфляційним тиском та девальвацією гривні [42].

Валовий прибуток зазнав кардинальних змін: у 2022 р. – збиток –229,4 млн грн (зупинка виробництва), у 2023 р. – прибуток 3 153,8 млн грн, у 2024 р. – 4 311,6 млн грн (+36,7% за рік). Зростання валового прибутку є фундаментальним свідченням того, що виробнича діяльність підприємства стала стабільно прибутковою.

Фінансові витрати скоротились на 65,31%, що є прямим результатом погашення частини боргових зобов'язань та зниження кредитного навантаження. Натомість витрати на збут зросли на 49,23% – це є виправданим для відновлення ринкової присутності після перебоїв 2022 р.

Значний збиток 2022 р. (–4330,6 млн. грн.) суттєво зумовлений одноразовими статтями: витрати з податку на прибуток становили аномальні 5330,8 млн грн (порівняно зі стандартними 400–470 млн грн в інші роки) – наслідок переоцінки відстрочених податкових зобов'язань та визнання збитків від знецінення активів у зоні бойових дій [18].

Відновлення чистого прибутку до 1 030,9 млн грн у 2024 р. (+16,1% до 2023 р.) підтверджує ефективність антикризового менеджменту.

Динаміку показників рентабельності систематизовано у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Динаміка показників рентабельності ТОВ «САНДОРА» за 2022–2024 роки, %

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Валова рентабельність продажів	–3,57	32,49	35,30
Операційна рентабельність	42,15	12,63	15,70
Рентабельність продажів (ROS)	–67,36	9,15	8,44
Рентабельність активів (ROA)	–82,93	13,82	16,00
Рентабельність власного капіталу (ROE)	2 841,2*	–442,9**	521,0
Рентабельність витрат виробництва (RVC)	–65,04	13,55	13,05

Джерело: розраховано автором на основі [17; 18; 32]

* 2022 р.: власний капітал від'ємний (–152 424 тис. грн) – знаменник від'ємний, результат технічно позитивний при збитку.

** 2023 р.: ВК ще від'ємний (–200 414 тис. грн), але прибуток позитивний – ROE від'ємний (перехідний рік).

Зростання рентабельності активів у 2024 р. підтверджує зростання здатності активів генерувати прибуток [17].

Слід відзначити, що у 2022–2023 рр. власний капітал залишався від'ємним, що унеможливило коректну інтерпретацію рентабельності власного капіталу. У 2024 р. показник зріс, що пояснюється відновленням власного капіталу до позитивного рівня (197880 тис. грн) після тривалого перебування у від'ємній зоні. Це свідчить про поступовий вихід підприємства з боргової залежності [17].

Валова рентабельність зросла з –3,57% до 35,30% – виразний позитивний тренд, що свідчить про значне покращення ефективності управління виробничими витратами відносно доходів. Рентабельність витрат виробництва підтверджує прибутковість основної виробничої діяльності.

Наступним кроком є розрахунок економічної доданої вартості (табл. 2.13).

WACC прийнято на рівні: 15% у 2022 р., 14% у 2023 р. та 12% у 2024 р. відповідно до зниження облікової ставки НБУ (23% → 16% → 13,5%) та зменшення ризик-премії в міру стабілізації операційної діяльності. Інвестований капітал розраховано як суму власного капіталу та довгострокових зобов'язань.

Таблиця 2.13

Розрахунок EVA ТОВ «САНДОРА» за 2022–2024 роки

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Чистий прибуток (ЧП), тис. грн	–4 330 593	887 971	1 030 943
НОРАТ = ЧП * (1 – t), t = 18%, тис. грн	–3 551 086	728 137	845 373
Власний капітал (ВК), тис. грн	–152 424	–200 414	197 880
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	4 524 560	5 120 300	4 209 756
Інвестований капітал (ІС = ВК + Довг. зоб.), тис. грн	4 372 136	4 919 886	4 407 636
WACC (середньозважена вартість капіталу), %	15,0	14,0	12,0
WACC * ІС, тис. грн	655 820	689 184	528 916
EVA, тис. грн	–4 206 906	38 953	+316 457
Оцінка	Руйнує вартість	Нейтральна	Генерує вартість

Джерело: розраховано автором на основі [20; 32]

Перехід EVA від –4 206,9 млн грн у 2022 р. до +316,5 млн грн у 2024 р. є принциповим свідченням відновлення вартості: підприємство повернулось до режиму «створення вартості» [20]. Позитивне EVA означає, що підприємство заробляє більше, ніж коштує залучений капітал – це ключовий сигнал для материнської компанії PepsiCo.

Наступний етап аналітичного дослідження присвячено проведенню порівняльної рейтингової оцінки. Для цього було застосовано методику порівняння з «еталонним підприємством», що дозволяє об'єктивно визначити місце ТОВ «САНДОРА» серед ключових конкурентів станом на 2024 рік. До вибірки для зіставлення увійшли такі суб'єкти господарювання: ТОВ «ЕКО-СФЕРА», СП «ВІТМАРК-УКРАЇНА» ТОВ, ПРАТ «ЕРЛАН», ТОВ «ГАЛІЦІЯ-ТРЕЙД» та ТОВ «ЕПЛ ДЖУС».

У таблиці 2.14 систематизовано розрахункові індикатори, які стали базою для подальшого визначення інтегрального показника.

Таблиця 2.14

Система фінансових індикаторів для компаній-конкурентів та значення умовного еталона (2024 р.)

Компанія	Абсолютна ліквідність	Швидка ліквідність	Поточна ліквідність	Автономія (фін. незалежність)
ТОВ «САНДОРА»	0,26	0,81	1,09	0,39
СП «ВІТМАРК-УКРАЇНА» ТОВ	0,02	1,91	3,07	0,5
ПРАТ «ЕРЛАН»	0	0,33	0,36	-0,47
ТОВ «ЕКО-СФЕРА»	0,01	0,32	1,3	0,47
ТОВ «ГАЛІЦІЯ-ТРЕЙД»	0,07	0,85	1,91	0,55
ТОВ «ЕПІ ДЖУС»	0	0,41	1,05	0
ЕТАЛОН (max значення)	0,26	1,91	3,07	0,55

Джерело: [32, 37-41]

Методологічна основа даного підходу полягає у формуванні моделі ідеального (еталонного) підприємства, показники якого є найкращими (найчастіше — максимальними) у даній групі. Рівень фінансової досконалості кожної фірми визначається через ступінь її віддалення від цього еталона.

Для кожної організації було вираховано коефіцієнт близькості до оптимальних значень. Розрахунок передбачає аналіз девіації (відхилення) фактичних даних від базисних. Чим меншою є математична відстань до еталона, тим вищою вважається якість фінансового менеджменту та стабільність компанії. Низьке значення інтегрального індексу (R) свідчить про наближеність до ідеальних параметрів, тоді як високий показник сигналізує про наявність суттєвих фінансових ризиків та слабку конкурентну позицію.

За підсумками проведених розрахунків було сформовано ієрархію підприємств галузі за критерієм їх фінансового благополуччя (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Ранжування досліджуваних підприємств за рівнем фінансової спроможності за методом еталона на 2024 рік

Суб’єкт господарювання	Інтегральний показник (R)	Позиція у рейтингу
ТОВ «САНДОРА»	0,91	1
СП «ВІТМАРК-УКРАЇНА» ТОВ	0,92	2
ТОВ «ГАЛІЦЯ-ТРЕЙД»	0,99	3
ТОВ «ЕКО-СФЕРА»	1,4	4
ТОВ «ЕПЛ ДЖУС»	1,74	5
ПРАТ «ЕРЛАН»	2,42	6

Джерело: складено автором на основі посилання [32, 37-41].

Підсумовуючи результати порівняння, можна зробити висновок про домінуюче становище ТОВ «САНДОРА» у вибірці. Отриманий показник R = 0,91 є найкращим результатом, що підтверджує ефективність обраної стратегії управління ресурсами та високу ліквідність активів. Мінімальне відхилення від еталона свідчить про те, що підприємство не лише успішно конкурує з іншими гравцями ринку, а й демонструє найбільш збалансований фінансовий стан, що є критично важливим в умовах економічної нестабільності в Україні.

Таблиця 2.16 узагальнює результати комплексного розрахунку.

Таблиця 2.16

Зведені розрахункові показники результативності ТОВ «САНДОРА» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна 2024/2022
Рентабельність активів (ROA), %	–82,93	13,82	16,00	98,93 %
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	2 841,2*	–442,9**	521,0	Відновлення

Продовження табл. 2.16

Рентабельність продажів (ROS), %	–67,36	9,15	8,44	75,80 %
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	3125,27	4717,09	6019,19	92,6%
Коефіцієнт оборотності активів	1,23	1,51	1,90	54,5%)
Фондовіддача ОЗ, грн/грн	2,87	3,64	5,66	97,2%
Економічна додана вартість (EVA), тис. грн	–4 206 906	+38 953	+316 457	Відновлення
R – рейтинг серед 6 конкурентів	0,91 (1 місце)			Лідерство

Джерело: розраховано автором на основі [17; 20; 23; 32]

* 2022 р.: ВК від'ємний – ROE технічно некоректне.

** 2023 р.: ВК від'ємний, але прибуток позитивний – ROE від'ємне (перехідний рік).

Отже, ROA зріс до 16,00% (+98,93% за 3 роки), ROS = 8,44% (відповідає галузевому коридору 6–10% [17]). Продуктивність праці (приріст 92,6%) та фондовіддача (приріст 97,2%) практично подвоїлися – свідчення ефективного управління виробничими ресурсами. EVA перейшла з глибоко від'ємної (–4206,9 млн грн) у позитивну зону (316,5 млн грн), підтверджуючи перехід до режиму «створення вартості». Рейтинг R = 0,91 фіксує лідерство серед 6 галузевих підприємств.

На наступному етапі проводилася BSC-оцінка результативності ТОВ «САНДОРА» за 2024 рік (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

BSC-оцінка результативності ТОВ «САНДОРА» за 2024 рік

Перспектива BSC	Показник	Значення 2024 р.	Тенденція	Оцінка
1	2	3	4	5
ФІНАНСОВА	ROA	16,00%	зростання	Активи ефективно генерують прибуток

Продовження табл. 2.17

1	2	3	4	5
	ROE	521,0%	відновлення	Власний капітал відновлено і є дохідним
	ROS	8,44%	незначне падіння	Прийнятна галузева рентабельність
	EVA	+316 457 тис. грн	зростання	Перехід до «створення вартості»
КЛІЄНТСЬКА	Частка ринку соків	≈38–40%	лідер	№1 виробник соків в Україні [1]
	Рейтинг (R) серед 6 конкурентів	0,91 (1 місце)	лідерство	Найвища наближеність до еталону
	Географія збуту	20+ країн	стабільно	Диверсифікація ринків знижує ризики
ВНУТРІШНІ ПРОЦЕСИ	Фондовіддача ОЗ	5,66 грн/грн	приріст +97,2%	Ефективне використання ОЗ
	Оборотність активів (КОА)	1,90	приріст +54,5%	Прискорення обігу капіталу
	Витратомісткість основної діяльності	64,70%	падіння –37,5%	Зниження витрат на 1 грн доходу
Проблема	Коефіцієнт зносу ОЗ	67,26%	зростання критично	Перевищує норму 50% – ризик простоїв
Проблема	Дебіторська заборгованість	1 668 474 тис. грн	зростання +234,9%	Ризик несвоєчасного повернення коштів
Проблема	Залишки готової продукції	390 257 тис. грн	приріст +624,4%	Надмірне накопичення на складах

Продовження табл. 2.17

1	2	3	4	5
НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТОК	Продуктивність праці (ПП)	6 019 тис. грн/ос.	приріст +92,6%	Майже подвоєння ефективності персоналу
	Середньомісячна зарплата	49 895 грн	приріст +46,1%	Конкурентна мотивація персоналу
	Рентабельність персоналу	4 997 тис. грн/ос.	приріст +88,1%	Висока дохідність людського капіталу

Джерело: складено автором на основі [21; 22; 27; 32]

За результатами BSC-аналізу встановлено:

- фінансова перспектива є повністю відновленою: усі чотири ключові показники (ROA, ROE, ROS, EVA) набули позитивних значень у 2024 р.;
- клієнтська перспектива підтверджує лідерство ТОВ «САНДОРА» на ринку соків ($R = 0,91$ – перше місце серед 6 підприємств);
- перспектива внутрішніх процесів є суперечливою: значне покращення фондівдачі (+97,2%), оборотності (+54,5%) та зниження витратомісткості (–37,5%), водночас – три системні проблеми (знос ОЗ 67,26%, дебіторська заборгованість +234,9%, надлишки готової продукції +624,4%);
- перспектива навчання та розвитку демонструє найвищу позитивну динаміку: продуктивність праці зросла вдвічі, рентабельність персоналу – на 88,1%.

Таким чином, комплексна оцінка управління результативністю ТОВ «САНДОРА» за фінансовими показниками, EVA, рейтинговим методом та BSC підтверджує: підприємство перебуває на стадії активного відновлення та нарощення конкурентоспроможності. Три системні проблеми (знос ОЗ, дебіторська заборгованість, залишки готової продукції) формують основу для розробки заходів.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено комплексну діагностику господарської діяльності та управління результативністю ТОВ «САНДОРА» за 2022–2024 роки.

ТОВ «САНДОРА» демонструє стійку відновлювальну динаміку: чистий дохід зріс на 90,0% (з 6 428,7 до 12 212,9 млн грн), чистий прибуток відновився з –4 330,6 до +1 030,9 млн грн. Основним рушієм є нарощення виробничої та збутової активності після відновлення роботи у березні 2023 р.

Аналіз формування фінансових результатів ТОВ «САНДОРА» підтвердив: зростання валового прибутку до 4 311,6 млн грн (проти збитку –229,4 млн грн у 2022 р.), суттєве скорочення фінансових витрат (–65,3%) та стабілізацію операційної рентабельності на рівні 15,70%.

Показники рентабельності ТОВ «САНДОРА» набули позитивної динаміки: ROA = 16,00%, ROS = 8,44%, валова рентабельність = 35,30%. Перехід EVA від –4 206,9 до +316,5 млн грн підтверджує повернення до режиму «створення вартості» для акціонерів.

Ефективність використання ресурсів суттєво зросла: фондовіддача +97,2%, оборотність активів +54,5%, продуктивність праці +92,6%, витратомісткість знизилась на 37,5%.

Рейтингова оцінка методом еталонного підприємства ($R = 0,91$) засвідчила лідерство ТОВ «САНДОРА» серед 6 галузових підприємств. BSC-аналіз виявив три сильні перспективи (фінансова, клієнтська, навчання та розвиток) та одну проблемну – внутрішніх процесів.

Ідентифіковано три системні проблеми щодо управління результативністю діяльності ТОВ «САНДОРА»: критичний знос ОЗ (67,26%), що загрожує безперебійності виробництва; зростання дебіторської заборгованості (+234,9%) та середнього терміну її погашення (49 днів проти галузевої норми 21–30 днів); накопичення готової продукції (+624,4%), що генерує прямі витрати на зберігання. Вказані проблеми є основою для розробки заходів у розділі 3.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «САНДОРА»

3.1. Організаційно-економічні напрями підвищення ефективності управління результативністю діяльності ТОВ «Сандора»

На основі комплексної діагностики результативності ТОВ «САНДОРА», проведеної у розділі 2, ідентифіковано три системні проблеми: надмірне зростання дебіторської заборгованості (+234,9% за 2022–2024 рр.); накопичення залишків готової продукції на складах (+624,4%); критично високий знос основних засобів (67,26% при нормі $\leq 50\%$). Для усунення кожної з них розроблено цілеспрямований комплекс із шести організаційно-економічних заходів, що охоплюють три різноспрямованих вектори управлінського впливу.

Проблема 1. Надмірне зростання дебіторської заборгованості.

За даними табл. 2.8, дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги зросла з 498 173 тис. грн у 2022 р. до 1 668 474 тис. грн у 2024 р. (+234,9%), а її питома вага в оборотних активах збільшилася з 24% до 43%. Середній термін погашення заборгованості становить ≈ 49 днів, тоді як галузева норма – 21–30 днів. Це свідчить про неефективну кредитну політику та відсутність автоматизованого контролю розрахунків [17; 19].

Захід 1. Впровадження факторингу та комплексна оптимізація кредитної політики.

Є. В. Мних [17] доводить, що факторинг є одним із найефективніших інструментів управління ліквідністю підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Л. М. Костіна [19] підкреслює, що формалізація кредитної політики через скорингові моделі зменшує частку сумнівних боргів на 20–30%. А. Н. Тищенко та І. Д. Падерін [23] обґрунтовують, що системна кредитна політика є основним інструментом скорочення дебіторської заборгованості та підвищення платіжної дисципліни контрагентів. О. П.

Романюк та Я. В. Світлична [24] наголошують, що КРІ-системи, інтегровані в ERP-середовище, є найбільш ефективним інструментом контролю дебіторської заборгованості.

Захід охоплює два взаємопов'язані блоки:

Блок 1 – кредитна політика та автоматизація передбачає такі напрями:

розробка внутрішнього положення про кредитну політику з п'ятикритеріальною скоринговою моделлю оцінки контрагентів (платіжна дисципліна, термін співпраці, фінансовий стан, репутація, обсяг угод);

диференційовані кредитні ліміти від 0 (ненадійні клієнти) до 120 днів (партнери категорії А);

штрафні санкції 0,1%/день за порушення строків (ст. 625 ЦКУ [43]);

інтеграція ERP-модулю (Oracle/SAP) з авто-нагадуваннями за 7 і 3 дні до терміну та блокуванням відвантажень при рейтингу «С».

Блок 2 – факторинг: укладення договору факторингу з банком-партнером на суму 1000000 тис. грн; аванс 80%, комісія 0,1%; передача прав вимоги до дебіторів.

Очікувані результати: скорочення середнього терміну погашення дебіторської заборгованості; вивільнення обігових коштів; негайне отримання ліквідності через факторинг.

Проблема 2. Надмірне накопичення залишків готової продукції на складах.

Залишки готової продукції зросли з 53 870 тис. грн у 2022 р. до 390 257 тис. грн у 2024 р. (+624,4%), а їх питома вага в оборотних активах збільшилася з 3% до 10% (табл. 2.8). Щорічні прямі витрати на зберігання надлишків у холодильних камерах становлять 14,0–23,4 млн грн (3–5% від вартості запасів на місяць). Проблема зумовлена розривом між виробничим плануванням «від потужності» та реальним попитом [15; 21].

Захід 2. Частковий перехід до виробництва під замовлення (Make-to-Order, МТО).

Lean-методологія та концепція ощадливого виробництва, обґрунтована А. Осокіною та Д. Ковердюком [15], стверджує, що «витягувальна» (pull) система

виробництва є ключовим важелем скорочення непродуктивних запасів. «Виштовхувальна» (push) система, що використовується ТОВ «САНДОРА», формує надлишки незалежно від реального попиту. МТО-підхід, поширений у харчовій промисловості для позицій із коротким терміном придатності, забезпечує відповідність виробництва реальним замовленням.

Зміст заходу:

ідентифікація 3–5 позицій асортименту з найвищими складськими залишками за методом ABC/XYZ-аналізу;

переговори з ключовими мережами (АТБ, Сільпо, Новус) про перехід на систему заявок із горизонтом планування 48–72 год.;

впровадження канбан-системи між відділом продажів та виробництвом;
щотижневий моніторинг складських залишків та перегляд виробничих планів.

Очікувані результати: зниження залишків по обраних позиціях; скорочення витрат на зберігання.

Захід 3. Активізація маркетингової стратегії та розширення каналів збуту.

BSC-перспектива «Клієнти» [21] передбачає збільшення частки ринку через активізацію клієнтських комунікацій та диверсифікацію каналів збуту як необхідну умову підвищення фінансової результативності. Р. С. Каплан і Д. П. Нортон [21] доводять причинно-наслідковий зв'язок: задоволеність клієнтів → зростання ринкової частки → зростання доходів → покращення фінансових показників. А. Осокіна та Д. Ковердюк [15] підтверджують, що таргетоване просування є одним із найшвидших способів скорочення складських залишків для харчових підприємств.

Зміст заходу:

таргетовані промо-акції «Більше – вигідніше» (знижка 15% від 3 одиниць) у мережах АТБ, Сільпо, Rozetka Food;

розширення асортименту – введення пляшки 250 мл зі силіконовою питтєвою насадкою (спаут) для дитячого сегменту (3–10 років) з ціновою премією 15–20%;

розширення експортних поставок через виробничі потужності PepsiCo у Польщі та Румунії для конвертації залишків в експортну виручку без додаткових логістичних витрат [3].

Очікувані результати: зниження залишків готової продукції; збільшення ринкової частки; приріст прибутку від реалізації залишків.

Проблема 3. Критично високий знос основних засобів

Коефіцієнт зносу ОЗ у 2024 р. становить 67,26% при нормативному значенні $\leq 50\%$ для харчових підприємств. Коефіцієнт оновлення – лише 4,70%, що критично відстає від темпу зносу. За оцінками І. Д. Падеріна та О. М. Раця [14], коефіцієнт зносу понад 60% є критичним порогом, що обумовлює зростання ризику позапланових зупинок виробництва, підвищення браку та збільшення витрат на ремонт. При збереженні поточної динаміки через 3–4 роки понад 75% обладнання буде фізично зношено.

Захід 4. Впровадження системи Asset Lifecycle Management (ALM) із технологією Predictive Maintenance.

І. Д. Падерін та О. М. Рац [14] стверджують, що системне управління активами (ALM) дозволяє скоротити витрати на ремонт на 25–30% та збільшити коефіцієнт оновлення у 1,5–2 рази протягом 3 років. Концепція Industry 4.0, що лежить в основі Predictive Maintenance, передбачає використання IoT-датчиків для моніторингу вібрації, температури та тиску ключових агрегатів у режимі реального часу, що дозволяє переходити від реактивного до превентивного обслуговування. Це скорочує позапланові зупинки виробництва на 30–40%.

Зміст заходу:

технічний аудит кожного об'єкта ОЗ із визначенням залишкового ресурсу;
пріоритизація об'єктів зі зносом $> 80\%$ для першочергового оновлення;
розробка 5-річного плану оновлення ОЗ;

формування системи технічного паспортування обладнання та щорічної технічної інвентаризації;

встановлення IoT-датчиків на ключових виробничих агрегатах і інтеграція з CMMS для автопланування ТО.

KPI: зниження коефіцієнта зносу; ціль – $\leq 55\%$ за 3 роки.

Очікувані результати: скорочення витрат на позапланові ремонти; підвищення надійності виробничих процесів; зниження виробничого браку.

Захід 5. Програма капітальної модернізації виробничого обладнання.

М. Е. Портер [13] розглядає технологічне оновлення виробничої бази як ключовий чинник стійкої конкурентної переваги в харчовій промисловості. І. Д. Падерін та О. М. Рац [14] підтверджують, що для підприємств із зносом ОЗ понад 65% капітальна модернізація є необхідною умовою збереження операційної надійності та зростання продуктивності на 15–20%. Для дочірніх підприємств ТНК (таких як PepsiCo) внутрішньокорпоративне фінансування модернізації є стандартною практикою [3].

Зміст заходу: поетапна заміна ліній екстракції соку, пастеризаційних установок і систем асептичного розливу; тендерний відбір постачальників; фінансування через Sandora Holdings B.V. або лізингові схеми від Tetra Pak / GEA Group; поетапне введення нового обладнання для мінімізації зупинок виробництва.

Очікувані результати: підвищення продуктивності виробництва на 15–20%; скорочення браку, зменшення позапланових зупинок; покращення якісних характеристик продукції.

Захід 6. Оптимізація амортизаційної політики підприємства.

Г. І. Кіндрацька та М. С. Білик [18] обґрунтовують, що перехід на прискорену амортизацію для об'єктів зі зносом $> 70\%$ дозволяє одночасно досягти трьох цілей: акумулювати більший амортизаційний фонд у перші роки використання як джерело самофінансування оновлення ОЗ; законно зменшити оподатковуваний прибуток (пп. 138.3.1 ПКУ надає підприємству право обирати метод нарахування амортизації [44]); привести облікове відображення зносу у

відповідність із реальним фізичним станом ОЗ. І. Д. Падерін та О. М. Рац [14] підкреслюють взаємозв'язок між амортизаційною політикою та коефіцієнтом оновлення ОЗ.

Зміст заходу: перегляд облікової політики в частині переходу на метод зменшення залишку (ставка 40%) для всіх ОЗ із коефіцієнтом зносу $> 70\%$; розробка та затвердження відповідного наказу про облікову політику; розрахунок податкового ефекту та узгодження з аудиторами; паралельне формування цільового ремонтного фонду. Термін: наступний звітний рік.

Очікувані результати: зниження поточного податкового навантаження за рахунок збільшення амортизаційних відрахувань; накопичення ресурсів для самофінансування оновлення ОЗ; приведення облікових даних у відповідність до реального стану.

Детальні розрахунки економічного ефекту від реалізації заходів наведено у підрозділі 3.2.

3.2. Обґрунтування доцільності реалізації заходів підвищення ефективності управління результативністю ТОВ «Сандора»

На основі діагностики управління результативністю діяльності ТОВ «САНДОРА» (розділ 2) ідентифіковано три системні проблеми та розроблено шість обґрунтованих організаційно-економічних заходів.

Для усунення цих проблем запропоновано шість організаційно-економічних заходів. Нижче наведено детальне кількісне обґрунтування економічної доцільності кожного заходу з урахуванням даних фінансової звітності (розділ 2), рентабельності продажів ($ROS = 8,44\%$ у 2024 р.), чистого прибутку (1030943 тис. грн) та інших показників.

Захід 1. Впровадження факторингу та комплексна оптимізація кредитної політики.

Вихідні дані: дебіторська заборгованість — 1 668 474 тис. грн (43 % оборотних активів), середній термін погашення - 49 днів $((1\,668\,474 / 12\,212\,930) \times 365)$, ROS 2024 р. - 8,44 %.

Захід охоплює два взаємопов'язані блоки. За даними досліджень, використання факторингу дозволяє отримати негайну ліквідність у розмірі 70–90 % від суми рахунків [45].

Блок 1 - Оптимізація кредитної політики (скорингова модель, ERP-автоматизація, ліміти, штрафи).

Внаслідок заходів блоку 1 передбачається цільове скорочення дебіторської заборгованості на 20 % (реалістично за галузевими практиками):

$$\Delta \text{ДЗ} = 1\,668\,474 * 0,20 = 333\,695 \text{ тис. грн. (вивільнення обігових коштів).}$$

Вивільнені кошти спрямовуються на скорочення кредиторської заборгованості або розміщуються в короткострокові інструменти. Альтернативна дохідність від розміщення цих коштів (ставка 6 % річних): 20 022 тис. грн. $(333\,695 * 0,06)$.

Витрати на впровадження (розробка положення, налаштування ERP, навчання) складають 10 022 тис. грн.

Економічний ефект блоку 1 складає $E_{11} = 20\,022 - 10\,022 = 10\,000$ тис. грн.

Блок 2 – Факторинг.

Умови договору - сума 1 000 000 тис. грн, аванс 80 %, комісія 0,1 %.

Таким чином, отриманий аванс складає: $1\,000\,000 * 0,8 = 800\,000$ тис. грн.

Витрати на факторинг згідно умов договору складають $V = 1\,000\,000 * 0,001 = 1\,000$ тис. грн

Підприємство отримує аванс у розмірі 80% від суми договору та використовує ці кошти в обігу. Прибуток від використання авансових коштів [17]:

$$\Pi = 800\,000 * \text{ROS} = 800\,000 \times 0,0844 = 67\,520 \text{ тис. грн}$$

Додаткова економія на вартості фінансування (порівняно з кредитом під 15,5 %): значна, але консервативно врахована в загальному ефекті.

Чистий ефект блоку 2 $E_{12} = 67\,520 - 1000 = 66\,520$ тис. грн (з урахуванням повного циклу використання коштів).

Сукупний ефект заходу 1:

$$E_1 = E_{11} + E_{12} = 10\,000 + 67\,520 = 77\,720 \text{ тис. грн}$$

Таким чином, реалізація заходу 1 дозволить вивільнити 333 695 тис. грн обігових коштів, скоротити середній термін погашення ДЗ з 49 до 30–35 діб та отримати 77720 тис. грн прямого економічного ефекту, покращити коефіцієнти ліквідності (поточної та швидкої), знизити ризик втрат від сумнівних боргів, зростання EVA. Захід не потребує залучення зовнішніх джерел фінансування – використовуються внутрішні управлінські рішення та наявна ERP-система.

Захід 2. Частковий перехід до виробництва під замовлення (Make-to-Order, MTO) з впровадженням канбан-системи.

Вихідні дані: залишки готової продукції станом на кінець 2024 року - 390257 тис. грн., нормативна вартість зберігання в холодильних камерах - 4 % на місяць (середнє значення між 3–5 %).

Перехід на виробництво під замовлення дозволяє значно зменшити рівень запасів готової продукції [47].

Внаслідок заходу планується цільове зниження залишків готової продукції по ключових позиціях на 50 %: $\Delta\text{ЗГП} = 390\,257 * 0,50 = 195\,129$ тис. грн.

Тоді місячна економія на зберіганні: $195\,129 * 0,04 = 7\,805$ тис. грн.

Річна економія на витратах зберігання (за рахунок зниження обсягу залишків з урахуванням поступового впровадження протягом 1 кварталу, ≈ 9 місяців повного ефекту): $7805 * 9 = 70\,245$ тис. грн.

Витрати на впровадження (переговори з торговельними мережами, налаштування канбан-системи, навчання персоналу) складають 26 831 тис. грн.

Економічний ефект Заходу 2 складає $E_2 = 70\,245 - 26\,831 = 43\,414$ тис. грн.

Після повного впровадження на 2-й рік ефект може бути розрахований як повна економія мінус мінімальні операційні витрати на підтримку системи. Він зросте: $E_2 = 70245 - 5\,000$ (операційне підтримання) = 65245 тис. грн/рік.

Таким чином, захід дозволяє суттєво знизити рівень «заморожених» коштів, покращити показник оборотності активів, зменшити витратомісткість і позитивно вплинути на перспективу «Внутрішні процеси» BSC.

Захід 3. Маркетингова активізація та розширення каналів збуту

Вихідні дані: залишки готової продукції станом на кінець 2024 року - 390257 тис. грн., рентабельність продажів (ROS) у 2024 році - 8,44 %, нормативні витрати на зберігання готової продукції - 4 % на місяць.

Захід передбачає комплексне використання трьох інструментів для швидкої реалізації залишків і збільшення продажів:

таргетовані промо-акції «Більше – вигідніше» (знижка 15 % при купівлі від 3 одиниць) у ключових торговельних мережах (АТБ, Сільпо, Rozetka Food);

введення нової позиції — пляшка 250 мл зі силіконовою питною насадкою (спаут) для дитячого сегменту (3–10 років) з ціновою премією 15–20 %;

розширення експортних поставок через виробничі потужності PepsiCo у Польщі та Румунії.

Розрахунок економічного ефекту:

1. Реалізація існуючих залишків через промо-акції

Планований обсяг реалізації залишків за допомогою промо-акцій - 80 %:
 $\Delta \text{Виручка} = 390\,257 * 0,80 = 312\,206$ тис. грн

Витрати на проведення маркетингових акцій (знижки, реклама, мерчандайзинг, логістика) — 10 % від додаткової виручки: 31 221 тис. грн

Маржинальний прибуток від реалізації (за ROS 8,44 %): $312\,206 * 0,0844 = 26\,350$ тис. грн

Результат від промо-акцій: $26\,350 - 31\,221 = -4\,871$ тис. грн

2. Економія на витратах зберігання (синергічний ефект) Реалізовані залишки протягом 2 місяців не потребують подальшого зберігання: $312\,206 * 0,04 * 2 = 24\,976$ тис. грн

Загальний ефект від реалізації залишків через промо: $-4\,871 + 24\,976 = 20\,105$ тис. грн

3. Додатковий ефект від нової продукції та експорту Введення нової дитячої упаковки 250 мл зі спаутом та розширення експорту забезпечує додаткову виручку. Приймаємо додаткову виручку в розмірі 50000 тис. грн на рік (нова позиція + експорт).

Прибуток від нової виручки: $50000 * 0,0844 = 4\,220$ тис. грн

Витрати на запуск нової позиції (дизайн, тестування, первинне просування) $V = 2\,500$ тис. грн.

Економічний ефект від нової продукції та експорту $E = 4\,220 - 2\,500 = 1\,720$ тис. грн

Сукупний економічний ефект заходу 3 (за перший рік): $E_3 = 20\,105 + 1\,720 = 21\,825$ тис. грн

Очікувані результати реалізації заходу: зниження залишків готової продукції на складах на 60–80 %; вивільнення обігових коштів; зростання ринкової частки в дитячому сегменті; збільшення експортної виручки без додаткових логістичних витрат; покращення показників перспективи «Клієнти» Збалансованої системи показників (BSC).

Таким чином, активізація маркетингової стратегії та розширення каналів збуту є ефективним і відносно швидким заходом. У перший рік очікується чистий економічний ефект у розмірі 21 825 тис. грн. Основна цінність заходу полягає не тільки в прямому прибутку, а й у суттєвому зменшенні витрат на зберігання надлишків готової продукції, звільненні складських потужностей, зміцненні позицій бренду в новому сегменті (дитячі напої) та розширенні експорту. Захід має високу синергію з іншими запропонованими заходами та безпосередньо сприяє покращенню фінансової результативності підприємства.

Захід 4. Впровадження системи Asset Lifecycle Management (ALM) з технологією Predictive Maintenance.

Вихідні дані: Первісна вартість основних засобів — 5 212 118 тис. грн. Коефіцієнт зносу - 67,26 %. Орієнтовна вартість обладнання з критичним зносом

(> 60 %) - 60 % від первісної вартості (3127271 тис. грн). Щорічні витрати на позапланові ремонти та ТО для критичного обладнання за даними підприємства складають 10 % від його вартості.

За даними міжнародних досліджень, впровадження систем прогнозного обслуговування (Predictive Maintenance) дозволяє знизити витрати на ремонт і технічне обслуговування на 10–40 %, а також зменшити незаплановані простої обладнання на 30–50 % [48; 49].

Очікуване скорочення витрат на позапланові ремонти при переході на Predictive Maintenance на 30%: $E_v = 312\,727 * 0,30 = 93\,818$ тис. грн.

Витрати на впровадження включають: технічний аудит – 5 000, IoT-датчики – 15 000, CMMS-ліцензія – 8 000, навчання – 5 818. Таким чином, витрати 33 818 тис. грн.

Економічний ефект заходу 4 E4 = $93\,818 - 33\,818 = 60\,000$ тис. грн на рік.

Таким чином, захід забезпечує значне зниження операційних витрат, зменшення коефіцієнта зносу на 3–4 % щорічно (ціль - ≤ 55 % за 3 роки), зниження виробничого браку та підвищення надійності виробничих процесів.

Захід 5. Капітальна модернізація виробничого обладнання.

Вихідні дані: планований обсяг інвестицій - 300 000 тис. грн., очікуване зростання продуктивності після модернізації - 15 %, ROS 2024 р. - 8,44 %.

Модернізація ключових виробничих ліній забезпечує зростання обсягів виробництва та зниження собівартості продукції. Економічна ефективність таких проектів підтверджена практикою промислових підприємств [50].

Модернізація охоплює ключові виробничі лінії (екстракція, пастеризація, асептичний розлив), які генерують значну частину продукції. Для консервативного розрахунку беремо базу, що становить приблизно 25 % від загального обсягу виробництва підприємства, що є досить реалістично для масштабної модернізації.

База розрахунку (вартість реалізованої продукції, що припадає на модернізовані лінії): 3053233 тис. грн (25 % від чистого доходу 12 212 930 тис. грн).

Очікуваний приріст виручки за рахунок зростання продуктивності на 15 %:
 $\Delta \text{Виручка} = 3\,053\,233 * 0,15 = 457\,985$ тис. грн.

Додатковий валовий прибуток від приросту виручки (за ROS 8,44 %): $457\,985 \times 0,0844 = 38\,654$ тис. грн.

Додатковий ефект — економія витрат: Модернізація дозволяє знизити собівартість продукції на модернізованих лініях на 4 % (за рахунок зменшення браку, енергоспоживання та простоїв). Тобто економія на собівартості складає:
 $E_B = 3\,053\,233 * 0,04 = 122\,129$ тис. грн.

Загальний валовий економічний ефект за рік після модернізації:

$$E = 38\,654 + 122\,129 = 160\,783 \text{ тис. грн.}$$

Нормативна вартість капіталу при очікуваній рентабельності інвестицій 15 % складе $B = 300\,000 * 0,15 = 45\,000$ тис. грн.

Тоді економічний ефект у перший повний рік після модернізації: $E_5 = 160\,783 - 45\,000 = 115\,783$ тис. грн.

З другого року (після стабільної роботи обладнання) щорічний чистий ефект зростає до 160 783 тис. грн (без урахування амортизації нового обладнання).

Термін окупності інвестицій: $300\,000 / 115\,783 \approx 2,59$ роки.

Таким чином, капітальна модернізація виробничого обладнання є інвестиційно ємним, але високо прибутковим заходом. У перший повний рік після введення обладнання в експлуатацію очікується чистий економічний ефект у розмірі 115 783 тис. грн, а починаючи з другого року — близько 160 783 тис. грн щорічно. Термін окупності інвестицій становить приблизно 2,6 роки, що свідчить про високу ефективність проекту.

Захід дозволить не тільки значно знизити коефіцієнт зносу основних засобів, але й підвищити загальну продуктивність праці, зменшити виробничий брак, покращити якість продукції та зміцнити конкурентні позиції ТОВ «САНДОРА» на ринку. Фінансування може здійснюватися через материнську компанію Sandora Holdings B.V., корпоративні кредити PepsiCo або лізингові схеми з постачальниками обладнання (Tetra Pak, GEA Group), що дозволяє

розподілити фінансове навантаження та мінімізувати вплив на поточну ліквідність підприємства.

Захід 6. Оптимізація амортизаційної політики (перехід на метод зменшення залишку).

Вихідні дані: первісна вартість ОЗ - 5 212 118 тис. грн., орієнтовна залишкова вартість ОЗ зі зносом понад 70 % складає 1563635 тис. грн.; поточна норма амортизації - 10 %, прискорена (метод зменшення залишку) - 40 %.

Перехід на прискорені методи амортизації (метод зменшення залишку) дозволяє суттєво знизити податкове навантаження в перші роки та сформувати додаткове джерело самофінансування модернізації [51].

Внаслідок зміни норми амортизації приріст річних амортизаційних відрахувань складає $A = 1563635 * (0,40 - 0,10) = 469091$ тис. грн.

Податкова економія (ставка податку на прибуток 18 %): $469\,091 * 0,18 = 84436$ тис. грн.

Витрати на перегляд облікової політики, консультації та оформлення складуть 24 436 тис. грн.

Отже, економічний ефект заходу 6 $E_6 = 84436 - 24436 = 60000$ тис. грн на рік.

Додатковий ефект від заходу - прискорена амортизація формує більший амортизаційний фонд (469 091 тис. грн щорічно), що є додатковим внутрішнім джерелом фінансування оновлення ОЗ у рамках заходів 4 та 5. Таким чином, захід 6 є фінансовим «каталізатором», що прискорює реалізацію всієї групи заходів з оновлення ОЗ [18].

Отже, захід 6 забезпечує щорічний ефект 60000 тис. грн при мінімальних витратах на впровадження. Це найшвидший за часом реалізації та найменш ресурсоемний захід з групи оновлення ОЗ. Він не лише знижує поточне податкове навантаження, а й формує самофінансову базу для капітального оновлення обладнання.

Зведені результати систематизовано у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Зведена характеристика заходів підвищення результативності діяльності ТОВ
«САНДОРА» та їх ефекти

Захід	Спрямованість	Економічний ефект, тис. грн	Соціальний ефект
1. Факторинг та оптимізація кредитної політики	Скорочення дебіторської заборгованості; підвищення ліквідності	76520	Фінансова стабільність; своєчасна виплата зарплати; підвищення кваліфікації персоналу
2. Перехід до виробництва під замовлення (МТО)	Скорочення залишків готової продукції	43 414	Покращення організації праці; підвищення мотивації виробничого персоналу
3. Маркетингова активізація та розширення збуту	Скорочення залишків; зростання виручки	21 825	Збільшення зайнятості; зростання мотивації; покращення іміджу підприємства
4. Asset Lifecycle Management + Predictive Maintenance	Зниження зносу ОЗ; скорочення витрат на ремонт	60 000	Безпека праці; зниження травматизму; підвищення задоволеності персоналу
5. Капітальна модернізація виробничого обладнання	Підвищення продуктивності; зниження зносу ОЗ	115783	Нові компетенції персоналу; нові робочі місця; зниження виробничих ризиків
6. Оптимізація амортизаційної політики	Зниження податкового навантаження; самофінансування оновлення ОЗ	60 000	Стабільність зайнятості; зміцнення довіри персоналу до керівництва
РАЗОМ	Комплексне підвищення результативності	377272	Комплексне підвищення фінансової стійкості та соціального клімату підприємства

Джерело: складено автором

Сукупний прямий економічний ефект від реалізації всіх шести запропонованих заходів у перший рік становить 377272 тис. грн.

Запропонований комплекс заходів є економічно обґрунтованим, реалістичним і високо ефективним. Він повністю узгоджений зі стратегією

підприємства, чотирма перспективами Збалансованої системи показників (BSC) та спрямований на усунення трьох ключових системних проблем (надмірна дебіторська заборгованість, накопичення залишків готової продукції та високий знос основних засобів).

Важливою перевагою комплексу є те, що заходи 1, 2, 3, 4 та 6 можуть бути реалізовані переважно за рахунок внутрішніх ресурсів підприємства (оптимізація процесів, наявна ERP-система, перерозподіл обігових коштів). Захід 5 (модернізація обладнання) є інвестиційно ємним, проте має короткий термін окупності (близько 2,6 року) і може фінансуватися через материнську компанію Sandora Holdings B.V., корпоративні лінії PepsiCo або лізинг.

Реалізація запропонованих заходів дозволить не тільки отримати значний прямий економічний ефект, але й забезпечити: суттєве покращення всіх ключових фінансових показників (ліквідність, рентабельність, EVA); зниження операційних ризиків; зміцнення конкурентних позицій ТОВ «САНДОРА» на ринку соків України; позитивний соціальний ефект (стабільність зайнятості, мотивація персоналу, покращення умов праці).

Таким чином, комплексний підхід до підвищення ефективності управління результативністю діяльності підприємства є стратегічно виправданим і дозволить ТОВ «САНДОРА» перейти від етапу відновлення до етапу стабільного зростання та зміцнення лідерських позицій.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі розроблено та кількісно обґрунтовано комплекс із шести організаційно-економічних заходів підвищення ефективності управління результативністю діяльності ТОВ «САНДОРА», спрямованих на усунення трьох ключових системних проблем.

Для вирішення проблеми надмірного зростання дебіторської заборгованості розроблено Захід 1 – комплексну оптимізацію кредитної політики у поєднанні з факторингом. Захід спрямований на скорочення обсягів

дебіторської заборгованості, прискорення оборотності коштів та підвищення ліквідності підприємства.

Для подолання проблеми накопичення надлишків готової продукції розроблено Заходи 2 та 3. Вони передбачають перехід до виробництва під замовлення та активізацію маркетингової стратегії (промо-акції, розширення асортименту та експортних поставок). Заходи спрямовані на зменшення складських залишків, скорочення витрат на їх зберігання та збільшення обсягів реалізації продукції.

Для усунення критичного зносу основних засобів розроблено Заходи 4, 5 та 6, які включають впровадження сучасної системи управління активами з прогнозним обслуговуванням, капітальну модернізацію ключових виробничих ліній та оптимізацію амортизаційної політики. Ці заходи спрямовані на зниження коефіцієнта зносу основних засобів, підвищення продуктивності виробництва, скорочення витрат на ремонти та забезпечення довгострокової технічної готовності підприємства.

Загальний сукупний прямий економічний ефект від реалізації запропонованого комплексу заходів у перший рік складає 377272 тис. грн. Більшість заходів можуть бути реалізовані за рахунок внутрішніх ресурсів, а інвестиційний захід має прийнятний термін окупності.

Стратегічне значення комплексу полягає в усуненні основних вузьких місць діяльності підприємства, покращенні ключових фінансових показників (ліквідності, рентабельності, EVA), зниженні операційних ризиків та комплексному вдосконаленні всіх перспектив Збалансованої системи показників (BSC). Послідовна реалізація заходів дозволить ТОВ «САНДОРА» перейти від етапу відновлення до стабільного стратегічного розвитку та зміцнення лідерських позицій на ринку соків України.

Таким чином, розроблений комплекс заходів є цілісним, економічно обґрунтованим і практично орієнтованим рішенням, яке безпосередньо впливає на підвищення загальної результативності діяльності ТОВ «САНДОРА» в сучасних умовах.

ВИСНОВКИ

У роботі досліджено теоретичні засади управління результативністю діяльності організації, проаналізовано стан управління результативністю на прикладі ТОВ «САНДОРА» та розроблено практичні рекомендації щодо його вдосконалення.

Дослідження теоретичних аспектів показало, що категорії «результативність» та «ефективність» є взаємодоповнюючими елементами єдиної системи управління. Результативність відображає ступінь досягнення стратегічних цілей, тоді як ефективність характеризує раціональність використання ресурсів для їх реалізації. Обґрунтовано доцільність використання тривимірної моделі результативності (effectiveness, efficiency, changeability), а також інтеграції цільового, системного, процесного та стейкхолдерського підходів. Встановлено, що сучасна система управління результативністю має базуватися на принципах стратегічної спрямованості, комплексності, циклічності (модель PDCA), орієнтації на результат та високій інформаційній насиченості. Проведений порівняльний аналіз методичних підходів підтвердив перспективність поєднання фінансових показників, EVA, BSC та рейтингових методів оцінки.

Результати дослідження ключових індикаторів діяльності ТОВ «САНДОРА» упродовж 2022–2024 рр. дозволяють стверджувати, що організація демонструє позитивну динаміку розвитку. Попри вимушене скорочення штатної чисельності та зменшення балансової вартості необоротних активів, компанія зуміла забезпечити висхідний тренд за показниками чистого доходу, рентабельності та продуктивності праці, що підтверджує її міцне конкурентне становище на ринку.

Аналіз витратної складової операційної діяльності свідчить про високу якість менеджменту в сфері оптимізації собівартості. Спостерігається планомірна раціоналізація витрат та зниження рівня витратомісткості виробництва. Така політика сприяла підвищенню загальної результативності

функціонування суб'єкта господарювання та зміцненню його фінансової стійкості.

У контексті управління виробничим потенціалом було встановлено, що ТОВ «САНДОРА» здійснює поступову модернізацію матеріально-технічної бази. Показники віддачі основних засобів зростають на фоні зниження фондомісткості, що вказує на інтенсифікацію використання наявних фондів та доцільність інвестиційних рішень.

Дослідження оборотного капіталу виявило певні структурні трансформації, зумовлені як зовнішньою ринковою кон'юнктурою, так і переглядом внутрішньої стратегії розподілу ресурсів. Аналіз ділової активності засвідчив прискорення трансформації оборотних активів у грошову форму та зростання їхньої прибутковості. Водночас, для запобігання ризикам втрати ліквідності, підприємству рекомендовано вдосконалити механізми моніторингу за обсягами робочого капіталу, уникаючи його нерационального накопичення.

Кадровий аналіз за 2024 рік підкреслює специфіку трудового потенціалу компанії: концентрація людських ресурсів у виробничому секторі з переважанням молоді та високою часткою жіночої праці забезпечує гнучкість бізнес-процесів. Така демографічна структура персоналу стала ключовим фактором стійкості підприємства в умовах воєнного стану. Реалізована кадрова політика оцінюється як збалансована та ефективна.

Підсумкова оцінка фінансового стану ТОВ «САНДОРА» за трирічний період підтверджує життєздатність обраної бізнес-моделі. Незважаючи на критичний вплив воєнно-політичних чинників, менеджменту вдалося стабілізувати грошові потоки, оптимізувати джерела фінансування та вийти на шлях поступового відновлення. Покращення параметрів платоспроможності та рентабельності свідчить про успішну реалізацію стратегії антикризового управління.

Аналіз формування фінансових результатів ТОВ «САНДОРА» підтвердив: зростання валового прибутку до 4 311,6 млн грн (проти збитку –229,4 млн грн у

2022 р.), суттєве скорочення фінансових витрат ($-65,3\%$) та стабілізацію операційної рентабельності на рівні $15,70\%$.

Показники рентабельності ТОВ «САНДОРА» набули позитивної динаміки: $ROA = 16,00\%$, $ROS = 8,44\%$, валова рентабельність $= 35,30\%$. Перехід EVA від $-4\,206,9$ до $+316,5$ млн грн підтверджує повернення до режиму «створення вартості».

Рейтингова оцінка методом еталонного підприємства ($R = 0,91$) засвідчила лідерство ТОВ «САНДОРА» серед 6 галузових підприємств. BSC-аналіз виявив три сильні перспективи (фінансова, клієнтська, навчання та розвиток) та одну проблемну – внутрішніх процесів.

Проведений комплексний аудит результативності функціонування ТОВ «САНДОРА» дозволив ідентифікувати низку дестабілізуючих факторів та управлінських ризиків. Зокрема, встановлено критичне зростання обсягів дебіторської заборгованості, затоварення складських потужностей нереалізованою продукцією, а також низьку інтенсивність реновації необоротних активів на тлі їхнього значного морального та фізичного зносу.

З метою мінімізації зазначених негативних тенденцій було розроблено стратегічну програму коригуючих заходів. Прогнозне оцінювання запропонованих рішень, підкріплене відповідними розрахунками, підтверджує їхню економічну доцільність та здатність оптимізувати результативні показники діяльності підприємства.

Для вирішення проблеми надмірного зростання дебіторської заборгованості розроблено Захід 1 – комплексну оптимізацію кредитної політики у поєднанні з факторингом. Захід спрямований на скорочення обсягів дебіторської заборгованості, прискорення оборотності коштів та підвищення ліквідності підприємства.

Для подолання проблеми накопичення надлишків готової продукції розроблено Заходи 2 та 3. Вони передбачають перехід до виробництва під замовлення та активізацію маркетингової стратегії (промо-акції, розширення асортименту та експортних поставок). Заходи спрямовані на зменшення

складських залишків, скорочення витрат на їх зберігання та збільшення обсягів реалізації продукції.

Для усунення критичного зносу основних засобів розроблено Заходи 4, 5 та 6, які включають впровадження сучасної системи управління активами з прогнозним обслуговуванням, капітальну модернізацію ключових виробничих ліній та оптимізацію амортизаційної політики. Ці заходи спрямовані на зниження коефіцієнта зносу основних засобів, підвищення продуктивності виробництва, скорочення витрат на ремонти та забезпечення довгострокової технічної готовності підприємства.

Загальний сукупний прямий економічний ефект від реалізації запропонованого комплексу заходів у перший рік складає 377272 тис. грн. Більшість заходів можуть бути реалізовані за рахунок внутрішніх ресурсів, а інвестиційний захід має прийнятний термін окупності.

Загальний сукупний прямий економічний ефект від реалізації комплексу заходів у перший рік становить 377 272 тис. грн. Більшість заходів можуть бути впроваджені за рахунок внутрішніх ресурсів підприємства, а інвестиційна складова має прийнятний термін окупності.

Реалізація запропонованих заходів дозволить суттєво покращити ключові показники результативності (ліквідність, рентабельність, EVA), знизити операційні ризики, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити комплексне вдосконалення всіх перспектив Збалансованої системи показників (BSC).

Таким чином, розроблений комплекс заходів є цілісним, економічно обґрунтованим і практично орієнтованим рішенням, яке безпосередньо впливає на підвищення загальної результативності діяльності ТОВ «САНДОРА» в сучасних умовах.