

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

КОВАЛЕНКО Костянтин Павлович

УДК 658.155:658.114

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління ефективністю господарської діяльності ТОВ «Балістика»

Спеціальність 073 Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.

Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:

ПРИСЯЖНЮК Оксана Федорівна

Кандидат економічних наук, доцент

Житомир – 2024

АНОТАЦІЯ

Коваленко К. П. Управління ефективністю господарської діяльності ТОВ “Балістика”. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2024.

У кваліфікаційній роботі наведено результати проведених досліджень теоретичних, методичних засад ефективності господарської діяльності та показників, за допомогою яких її оцінюють. Проведено аналіз ефективності господарської діяльності підприємства, виявлено проблемні аспекти її забезпечення. Запропоновано шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства та розраховано економічний ефект від запропонованих заходів.

Ключові слова: ефект, менеджмент, прибуток, витрати, організація, господарська діяльність.

SUMMARY

Kovalenko K. P. Management of efficiency of economic activity of LLC «Ballistics». – Manuscript

Qualification work for the degree of “Master” in specialty 073 “Management.” – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2024.

The qualification work presents the results of research on the theoretical, methodological foundations of economic activity efficiency and the indicators by which it is assessed. An analysis of the efficiency of economic activity of the enterprise is carried out, problematic aspects of its provision are identified. Ways to improve the efficiency of the enterprise are proposed and the economic effect of the proposed measures is calculated.

Keywords: effect, management, profit, costs, organization, economic activity.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	7
1.1. Сутність ефективності господарської діяльності підприємств	7
1.2. Управлінські аспекти ефективності господарської діяльності	8
1.3. Інструменти забезпечення ефективності діяльності	10
Висновки до Розділу 1	12
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА РІВНЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БАЛІСТИКА»	13
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	13
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства	15
2.3. Діагностика рівня управління ефективністю господарської діяльності підприємства	17
Висновки до Розділу 2	21
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БАЛІСТИКА»	23
3.1. Напрями підвищення ефективності господарської діяльності підприємства	23
3.2. Економічний ефект від запропонованих заходів	25
Висновки до Розділу 3	27
ВИСНОВКИ	28
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	30
ДОДАТКИ	36

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобальних викликів, воєнного стану в Україні та зростання попиту на продукцію оборонного й гуманітарного характеру, підприємства, які спеціалізуються на виробництві військової амуніції, одягу та харчових продуктів, відіграють критично важливу роль у забезпеченні національної безпеки, соціальної стабільності та продовольчої безпеки. Для таких підприємств ефективне управління господарською діяльністю є не лише фактором конкурентоспроможності, а й ключовою складовою їх внеску в національну обороноздатність, економічну стабільність та гуманітарну підтримку військових. Зважаючи на це, основними аспектами актуальності проведення досліджень у цій сфері є: забезпечення оборонних потреб (оперативне та якісне постачання військової амуніції та харчових продуктів для потреб армії); раціональне використання ресурсів і підвищення ефективності господарської діяльності (дозволить підприємствам своєчасно реагувати на запити оборонного сектору); оцінка ефективності управління (виявлення резервів для підвищення рентабельності та адаптації до змін зовнішнього середовища).

Аналіз останніх досліджень. Зважаючи на актуальність, дослідженню проблеми управління ефективністю господарської діяльності підприємств присвятили праці науковці, зокрема: Кравченко В., Рогач С., Балдинюк В., Тарасенко Л., Гарбузюк В., Рудніченко Є., Савіцький А. та ін. Проте, швидкість розвитку техніки, технологій, підходів менеджменту зумовлюють виникнення нових аспектів ефективності та потребу у нових дослідженнях.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розробка науково-методичних та практичних рекомендацій щодо удосконалення управління ефективністю господарської діяльності ТОВ «Балістика». Досягнення вказаної мети можливе через виконання наступних завдань:

- дослідити теоретичні основи ефективності господарської діяльності;

- провести діагностику рівня розвитку підприємства;
- сформулювати загальні напрями удосконалення управління ефективністю господарської діяльності підприємства та розрахувати економічний ефект від впровадження запропонованих заходів.

Об’єкт і предмет дослідження. *Об’єктом дослідження* є процес управління ефективністю господарської діяльності ТОВ «Балістика». *Предметом дослідження* є теоретичні та практичні аспекти вдосконалення управління ефективністю господарської діяльності підприємств.

Методи дослідження. Кваліфікаційна робота базується на використанні таких методів дослідження: економіко-статистичного (прийоми середніх та відносних величин використані для дослідження динаміки показників ефективності господарської діяльності; графічний прийом застосовано для представлення у формі графів тенденцій розвитку підприємства), монографічний (прийом співставлення застосовано для порівняння показників розвитку за різні періоди; прийом деталізації – використано для кількісного вираження процесів), абстрактно-логічний метод (прийоми аналізу та синтезу, відповідно, для розгляду цілісності шляхом розподілу на частини та об’єднання певних елементів у єдину цілісність).

Інформаційною базою дослідження. Теоретичну та методологічну базу дослідження становлять праці українських та зарубіжних науковців у сфері управління ефективністю господарської діяльності підприємств, нормативні акти що врегульовують діяльність підприємств; інформація зі всесвітньої мережі Інтернет; звітність підприємства за період 2021–2023 рр.

Практичне значення отриманих результатів. Запропоновані заходи удосконалення управління ефективністю господарської діяльності можуть бути використані ТОВ «Балістика».

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи викладено в таких наукових працях:

1. Коваленко К. Фінансові інструменти підвищення ефективності господарської діяльності підприємств оборонно-промислового комплексу. *Фінансові інструменти регіонального розвитку*: матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з нагоди 30-річчя заснування кафедри фінансів і кредиту, 24 жовтня 2024 р. Житомир: Поліський національний університет,. Житомир: Поліський національний університет, 2024. С177-179.
2. Шевчук О., Коваленко К. Роль системи фінансового менеджменту у забезпеченні ефективності діяльності підприємств. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін*: збірник наукових праць VII Всеукраїнської науково-практичної конференції. 31 жовтня 2024 р., м. Полтава, Полтавський державний аграрний університет. Полтава: ПДАУ, 2024, С. 258-260.
3. Присяжнюк О., Коваленко К. Роль проєкт-менеджменту у забезпеченні ефективності господарської діяльності підприємств оборонно-промислового комплексу. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*: збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів (м. Житомир, 13 листопада 2024 р.). 2024. С. 74–78.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 37 сторінках комп'ютерного тексту (основний зміст – 26 сторінок). Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (44 найменування), 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність ефективності господарської діяльності підприємств

Ефективність господарської діяльності – це комплексна характеристика результативності використання ресурсів підприємства, для досягнення соціальних, економічних та виробничих цілей підприємства [10, 11, 41]. Вона є одним із ключових показників, що визначає конкурентоспроможність підприємства, його здатність забезпечувати стабільний розвиток і задовольняти потреби споживачів (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1

Види ефективності господарської діяльності підприємств

Вид ефективності	Характеристика
Економічна ефективність	Відображає співвідношення між економічними результатами (прибутком, доходами) і витратами
Технологічна ефективність	Показує рівень використання технічних засобів і технологій у виробничих процесах
Соціальна ефективність	Оцінює вплив діяльності підприємства на якість життя працівників, клієнтів та суспільства загалом
Екологічна ефективність	Визначає, наскільки діяльність підприємства відповідає екологічним стандартам і знижує негативний вплив на довкілля

Джерело: сформовано автором на основі [41, 19, 21, 23].

Таким чином, сутність ефективності господарської діяльності полягає у досягненні підприємством максимально можливих результатів за умови раціонального використання ресурсів і забезпечення стійкого розвитку [24, 26, 27, 30, 41]. Ефективність – це базова умова конкурентоспроможності, інноваційності та стабільності підприємства в сучасному ринковому середовищі. Основними аспектами ефективності господарської діяльності є:

раціональне використання всіх видів ресурсів підприємства (особлива увага зосереджена на основних – люди, фінанси, матеріали); оптимізація співвідношення між витратами та доходами; спрямованість діяльності підприємства на забезпечення належних умов праці, акцент уваги на задоволення потреб споживачів та громадськості; відкритість підприємства до впровадження новинок у всі сфери діяльності; застосування політики зниження витрат при збереженні належного рівня якості продукції, впровадження технологій енергозбереження; обґрунтовані інвестиційні рішення, в тому числі і в навчання персоналу; адаптація структури управління до удосконалення процесу прийняття управлінських рішень [44].

Отже, ефективність господарської діяльності є передумовою для забезпечення сталого розвитку підприємства, його конкурентоспроможності та прибутковості. Постійний моніторинг і аналіз цих показників дозволяє визначати слабкі місця та коригувати стратегії управління.

1.2. Управлінські аспекти ефективності господарської діяльності

Господарська діяльність підприємств відбувається в умовах змін, що зумовлені високим ступенем невизначеності пов'язаним з введенням в країні воєнного стану. Запорукою досягнення високого рівня ефективності господарської діяльності є акцент уваги на задоволення потреб споживачів та застосування дієвих інструментів управління [5, 6]. Одним із таких інструментів є проєкт-менеджмент. Його можна розглядати, як інструмент досягнення стратегічних цілей в умовах високої мінливості внутрішнього та зовнішнього середовища.

Оскільки своєрідним осередком діяльності кожного підприємства є його операційна діяльність, то управлінські заходи мають бути спрямовані на забезпечення її ефективності. Управлінські рішення мають бути прийняті з акцентом уваги на фідбеки споживачів та забезпечення високого рівня якості продукції.

Однією з переваг проєктного управління є забезпечити чіткості орієнтації на досягнення поставлених цілей, оптимізація операційних процесів, спрямованість на забезпечення потреб ринку. Для прикладу, застосування проєктного підходу для удосконалення операційної діяльності є закупівля та встановлення обладнання, технічних засобів. За умови проведення такої діяльності з використанням інструментів проєкт-менеджменту, можна забезпечити оперативність, завдяки оптимізації процесів планування, організації встановлення обладнання та контролю. Отже, використання інструментів проєктного управління є передумовою оптимізації використання ресурсів, підвищення якості продукції, зростання виробничих потужностей [1, 9, 14, 15, 20, 32]. Використання методологій проєкт-менеджменту таких як Lean, Six sigma дозволяє здійснювати гнучке управління, оперативно реагувати на мінливість макро- і мікросередовища [7]. Вважаємо, що застосування інструментів проєктного управління є актуальним в умовах економічної, політичної нестабільності, зокрема в умовах воєнного стану в країні.

Оскільки діяльність підприємств супроводжується ризиками, погоджуємось з науковцями, які вважають за доцільне акцентувати увагу на можливість виникнення небезпек та оперативно приймати управлінські рішення для зведення до мінімуму їх негативного впливу [4.]. Основними ризиками, вплив яких актуалізується в умовах воєнного стану є: економічний, політичний, людський, ризик впливу непередбачуваних чинників (припинення на певний період енергетичного забезпечення через ракетні обстріли, вплив природних стихійних явищ та ін.).

Одним із управлінських аспектів, врахування якого дозволить забезпечити конкурентоспроможність підприємства через формування конкурентних переваг є ведення господарської діяльності інноваційним способом (впровадження нових технологій, технічного забезпечення, організаційних способів ведення діяльності та ін.) [3]. При цьому важливо забезпечити системність та спрямованість на взаємодію всіх видів ресурсів, які використовуються у процесі впровадження інновацій.

Ефективність господарської діяльності підприємств може бути забезпечена завдяки ефективному управлінню людськими ресурсами [2, 8,13, 40]. Забезпечення високої кваліфікації, можливості професійного зростання, вмотивованості кадрів – запорука підвищення результативності діяльності підприємств, підвищення рівня якості їх продукції.

1.3. Інструменти забезпечення ефективності діяльності виробників балістичного захисту та військового спорядження

Ефективність – багатовекторна категорія, яку необхідно розглядати в розрізі всіх напрямів діяльності підприємств. Основою її визначення, як в цілому, так і окремих напрямів, є співвідношення між результатами та витратами [19].

Ефективна господарська діяльність підприємств-виробників балістичного захисту та військового спорядження є критично важливою у період воєнного стану, тому при виборі інструментів її забезпечення доцільно зосереджувати увагу на ефективності операційного процесу, ефективності управління людськими ресурсами, технічному, технологічному аспектах ефективності та ефективному використанні фінансових інструментів.

Важливими аспектами управління є формування стратегії підприємства та стратегій окремих напрямів його діяльності (маркетингова, операційна, фінансова та ін.). Як відомо, передумовою ефективності діяльності підприємств є фінансове забезпечення всіх процесів. Зважаючи на це, доцільно ефективно планувати розподіл фінансових ресурсів (з орієнтиром на фінансову стратегію, обґрунтовані фінансові цілі, фінансові ризики, коливання попиту та ін.) [34]. Одним із важливих фінансових інструментів є страхування, дія якого може поширюватись на фінансові активи і на досягнення належного рівня якості продукції, що у сфері виробництва балістичного захисту та військового спорядження має першочергове значення, оскільки високоякісна продукція є запорукою забезпечення життя та здоров'я військових.

Критична важливість ефективності господарської діяльності виробників спорядження для військових та балістичного захисту зумовлює потребу розширення діяльності з метою збільшення обсягів випуску якісної продукції. Серед інструментів забезпечення цього процесу розглядаємо залучення грантів (державні, від іноземних партнерів) та інвестиційних коштів (кредити банків, державні кошти, іноземні інвестиції). Можливість масштабування виробництва впродовж мінімального періоду часу, підвищення рівня забезпечення військових необхідними товарами залежить суми вкладених коштів у модернізацію виробництва, підвищення рівня застосування інноваційних технологій. Лізинг має певні переваги у цьому процесі, оскільки дозволяє отримати необхідне технічне оснащення без великих сум витрат відразу та забезпечити гнучкість управління грошовими потоками [16].

Серед інструментів забезпечення ефективності господарської діяльності підприємств критично важливої сфери діяльності у період воєнного стану є державна їх підтримка через врегулювання процесів оподаткування. Держава зазвичай надає пільги в оподаткуванні, які впливають на їх фінансову спроможність підприємств і рентабельність.

Як було зазначено у попередніх розділах, функціонування на інноваційній основі є вкрай важливою для забезпечення ефективності господарської діяльності підприємств. Специфіка продукції виробників амуніції ще більше актуалізує здійснення її виробництва на інноваційній основі. Тому впровадження новинок у всі процеси таких підприємств, залучення фінансових ресурсів у сферу наукових досліджень, дозволить позитивно вплинути на рівень ефективності їх господарської діяльності.

Отже, комплексне використання фінансових, стратегічних, інноваційних інструментів, заходів вмотивованості персоналу для забезпечення безперебійної та ефективної роботи виробників спорядження та балістичного захисту є одним із стратегічних завдань. Дієвість їх застосування залежить від застосування принципу системності та врахування впливу факторів макросередовища. Таким чином, вибір та використання інструментів забезпечення ефективності

діяльності виробників балістичного захисту та військового спорядження відіграють важливу роль оскільки опосередковано впливають на підвищення безпеки і обороноздатності країни.

Висновки до Розділу 1

Проведені дослідження дають змогу зробити висновок, що ефективність господарської діяльності-комплексна категорія, оскільки об'єднує в собі всі напрями діяльності підприємства та передбачає співставлення вигід та витрат. Визначення та постійний моніторинг показників ефективності діяльності дозволяє приймати ефективні та оперативні управлінські рішення.

Визначено, що основними управлінськими аспектами забезпечення ефективності є: проєктний підхід, удосконалення операційного менеджменту для забезпечення безперебійності та якості процесів виробництва; постійний моніторинг та врахування потреб споживачів; забезпечення умов для підвищення продуктивності праці та мотивації персоналу; ризик-менеджмент.

Критична важливість ефективності функціонування виробників балістичного захисту та аmunіції у період воєнного стану зумовлює вибір інструментів її забезпечення. Основними з них є: ефективний розподіл ресурсів, залучення грантів та використання переваг державної підтримки, діяльність на інноваційній основі, дієвий ризик менеджмент.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА РІВНЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БАЛІСТИКА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою діяльністю «Балістика» – українське підприємство, що створене у 2014 р., у той період, коли потреба у якісному військовому спорядженні була критично важливою. Основою господарської діяльності підприємства є виготовлення балістичного захисту та амуніції. Історія розвитку ТОВ «Балістика» почалася з невеликої швейної майстерні. Нині – це відомий, ліцензований український виробник бронезахисту, продукція якого є якісною та користується попитом у споживачів.

Найбільші темпи розвитку підприємства зафіксовані у 2020 р., коли були представлені на ринку топові розробки (РПС Черсел та плитоноски МЗ Про, підсумок під магазин Колчан). Інноваційні розробки дозволили ТОВ «Балістика» здобути конкурентні переваги у ніші професійного військового спорядження. У 2022 р., після повномасштабного вторгнення росії, підприємство передало безкоштовно спорядження Силам оборони України. Сьогодні ТОВ "Балістика" є потужним виробником, який входить у п'ятірку лідерів галузі за обсягами виробництва засобів балістичного захисту та тактичного спорядження. Підприємство здатне забезпечити потреби споживачів у якісному бронезахисті та екіпіруванні, має мережу з чотирьох магазинів [29].

Показники, що характеризують майновий стан підприємства наведено в Додатку А. Так майновий стан підприємства залежить від частки оборотних виробничих фондів в обігових коштах (збільшилась на 0,225), що вказує на позитивну тенденцію. Майновий стан підприємства характеризують також показники частки основних засобів в активах (мав позитивну тенденцію – збільшення на 0,052 та коефіцієнт зносу основних засобів (зменшився на 0,043) Слід відмітити також зростання частки основних виробничих активів на 0,157,

що свідчить про позитивну тенденцію щодо зростання частки мобільних виробничих фондів у валюті балансу підприємства. Коефіцієнт мобільності активів зріс на 0,215 та у звітному році максимально наблизився до рекомендованого рівня (становив 0,485 при рекомендованому показнику 0,5). Отже, майновий стан підприємства поліпшився впродовж аналізованого періоду, що має позитивний вплив на його господарську діяльність.

З метою здійснення загальної характеристики діяльності підприємства впродовж аналізованого періоду, розглянемо показники його ділової активності (табл. 2.1.). Наведені показники дають змогу зробити висновок, що за аналізований період ділова активність підприємства зросла. Так, відбулося збільшення оборотності обігових коштів, що насамперед пов'язане з підвищенням попиту на продукцію підприємства. Про позитивні зміни у діловій активності підприємства свідчить зростання коефіцієнта оборотності запасів (на 5,535) та коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості (зростання на 0,986). Такі тенденції вказують на, відповідно, зростання оборотності коштів, що вкладені в запаси та зростання зростання виручки у порівнянні з дебіторською заборгованістю.

Таблиця 2.1

Оцінка ділової активності ТОВ «Балістика»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р., +,-
1. Коефіцієнт оборотності обігових коштів.	1,970	2,112	2,270	0,302
2. Коефіцієнт оборотності запасів.	5,885	5,743	11,420	5,535
3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,754	6,477	6,740	0,986
4. Коефіцієнт оборотності готової продукції	3,0	2,9	3,790	0,79
5. Період фінансового циклу (днів)	125	121	97	-28
6. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,984	2,123	2,287	0,303

Джерело: розраховано на базі інформації з річної звітності підприємства.

Про позитивні зміни свідчить збільшення оборотності готової продукції (зростання на 0,79). Період фінансового циклу зменшився впродовж 2021-2023 рр., що відбулося в основному через оптимізацію операційного циклу. Зростання оборотності власного капіталу (на 0,303) відбулося, в основному, завдяки зростанню виручки від реалізації продукції впродовж періоду дослідження.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Аналіз показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Балістика» дає змогу зробити висновок про ефективність прийняття рішень у сфері управління фінансами. Зважаючи на це, доцільно проаналізувати ефективність процесу формування власного капіталу (рис. 2.1.)

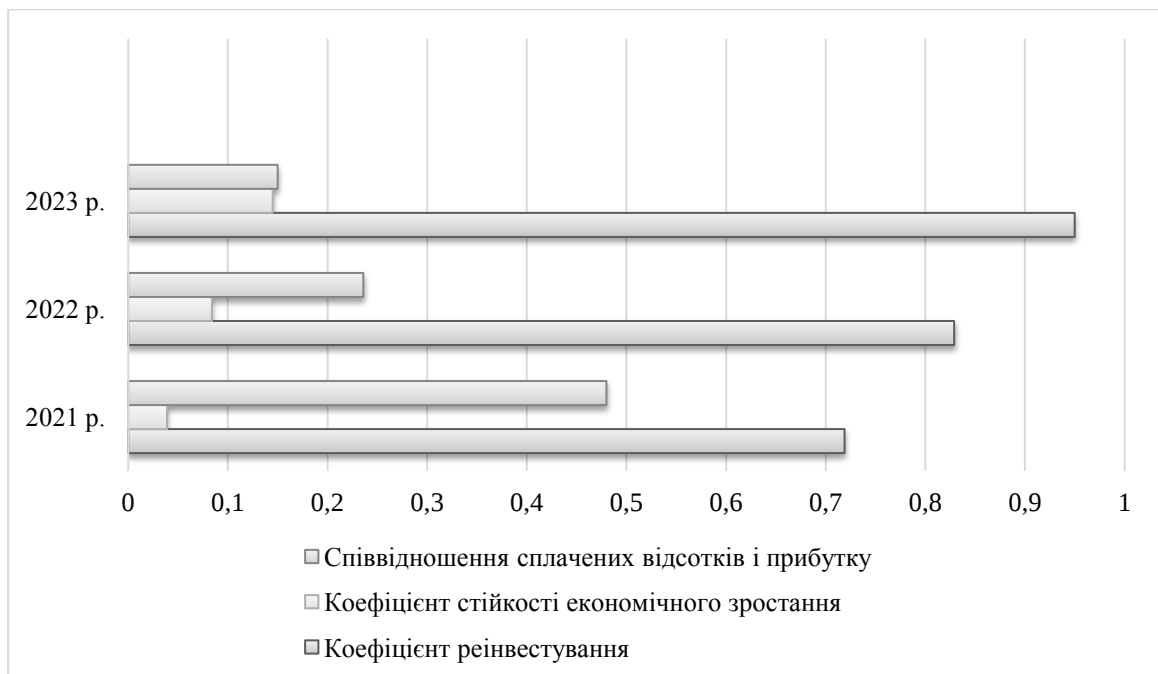


Рис. 2.1 Оцінка формування власного капіталу ТОВ «Балістика»

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень.

Для проведення загальної оцінки ефективності використання власного капіталу ТОВ «Балістика» проведемо аналіз зміни коефіцієнту реінвестування (зріс на 0,231), що свідчить про зростання суми чистого прибутку, що спрямована на зростання власного капіталу впродовж 2021-2023 рр. Розглянувши показники, що характеризують ефективність формування Коефіцієнт стійкості економічного мав також тенденцію до зростання (на 0,106), що вказує на збільшення темпів зростання суми власного капіталу за рахунок чистого прибутку підприємства. Також слід відзначити зменшення у 2021-2023 рр. співвідношення сплачених відсотків і прибутку (на 0,330). Це означає, що впродовж двох останніх років даний показник набув значення у межах норми, а його тенденція до зниження вказує на те, що підприємство впродовж аналізованого періоду зменшило використання кредитування для ведення господарської діяльності. Отже, в загальному можна зробити висновок про тенденцію до підвищення ефективності формування власного капіталу ТОВ «Балістика».

Проаналізуємо окупність капіталу та власного капіталу підприємства (рис. 2.2.)

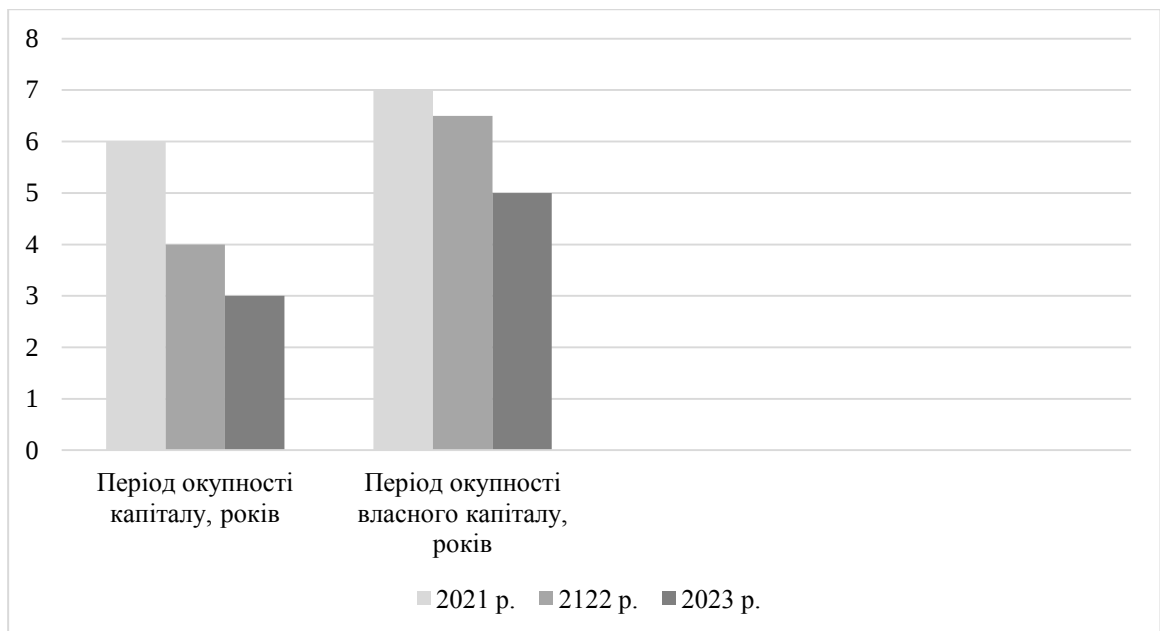


Рис. 2.2 Оцінка періоду окупності капіталу та власного капіталу ТОВ «Балістика»

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень.

Отже, період окупності капіталу підприємства за 2021-2023 рр. зменшився на 3 роки, що є позитивною тенденцією, яка вказує на те, що кошти, вкладені в активи підприємства, будуть повернені за менший період часу. Період окупності власного капіталу також мав тенденцію до зниження. Це означає, що капітал буде компенсовано чистим прибутком за менший період часу.

2.3. Діагностика рівня управління ефективністю господарської діяльності підприємства

З метою оцінки рівня управління ефективністю господарської діяльності ТОВ «Балістика» розглянемо основні показники, аналіз яких дозволить дійти загального висновку. Так, відомо, що основними показниками ефективності господарської діяльності є: рентабельність, прибутковість, ліквідність, фінансова стійкість.

Для комплексної оцінки ефективності управління підприємство має враховувати специфіку своєї діяльності, стратегічні цілі та умови функціонування, зокрема важливість дотримання державних стандартів і вимог у сфері виробництва балістичного захисту та військового спорядження.

Вважаємо, що рівень управління ефективністю господарською діяльністю доцільно оцінити через показники його рентабельності (табл. 2.2). Показники, наведені в табл. 2.2 в цілому свідчать про позитивні тенденції зміни показників рентабельності підприємства. Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності підвищилась впродовж 2021-2023 рр. на 0,037., що означає, що на одиницю коштів, інвестованих в активи впродовж аналізованого періоду припадає більше прибутку від звичайної діяльності.

Таблиця 2.2

Оцінка рентабельності ТОВ «Балістика»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р., +,-
1. Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності	0,052	0,083	0,089	0,037
2. Рентабельність власного капіталу.	0,058	0,112	0,145	0,087
3. Рентабельність виробничих фондів	0,141	0,157	0,198	0,057
4. Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації	0,039	0,074	0,086	0,047
5. Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від операційної діяльності	0,064	0,079	0,094	0,030
6 Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	0,15	0,19	0,23	0,08

Джерело: розраховано на базі інформації з річної звітності підприємства.

Показники рентабельності власного капіталу, рентабельності виробничих фондів, рентабельності реалізованої продукції за прибутком від реалізації, мали тенденцію до зростання, відповідно, на 0,087; 0,057; 0,047. Значення показників рентабельності реалізованої продукції за прибутком від операційної діяльності та рентабельності реалізованої продукції за чистим прибутком зросло, відповідно на 0,030 та 0,08.

Отже, зростання показників рентабельності підприємства свідчить про достатньо високий рівень управління ефективністю господарської діяльності.

Оцінку фінансової стійкості підприємства здійснено на основі показників, наведених у Додатку Б.

Впродовж 2021-2023 рр. зріс коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами на 0,269 та знизилась маневреність робочого капіталу. Це є позитивними тенденціями. Маневреність власних обігових коштів та коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів зросли, відповідно, на 0,233 та 2,616, що вказує на збільшення частки абсолютно ліквідних активів у

власних обігових коштах та забезпеченість запасів довгостроковими стабільними джерелами фінансування. Про підвищення рівня фінансової стабільності підприємства свідчать показники зменшення рівня фінансової залежності та підвищення рівня фінансової незалежності, відповідно на зменшення на 0,849 та зростання на 0,239. Про зменшення залежності підприємства від довгострокових фінансових зобов'язань свідчить зниження показника фінансового лівериджу на 0,002. Показник фінансової стійкості вказує на зростання частки стабільних джерел у загальному обсязі фінансування. Отже, аналіз показників фінансової стійкості дає змогу зробити висновок про зростання рівня ефективності господарської діяльності.

Кількісним виміром ефективності ведення господарської діяльності є динаміка показників ліквідності за аналізований період. (рис. 2.3.).

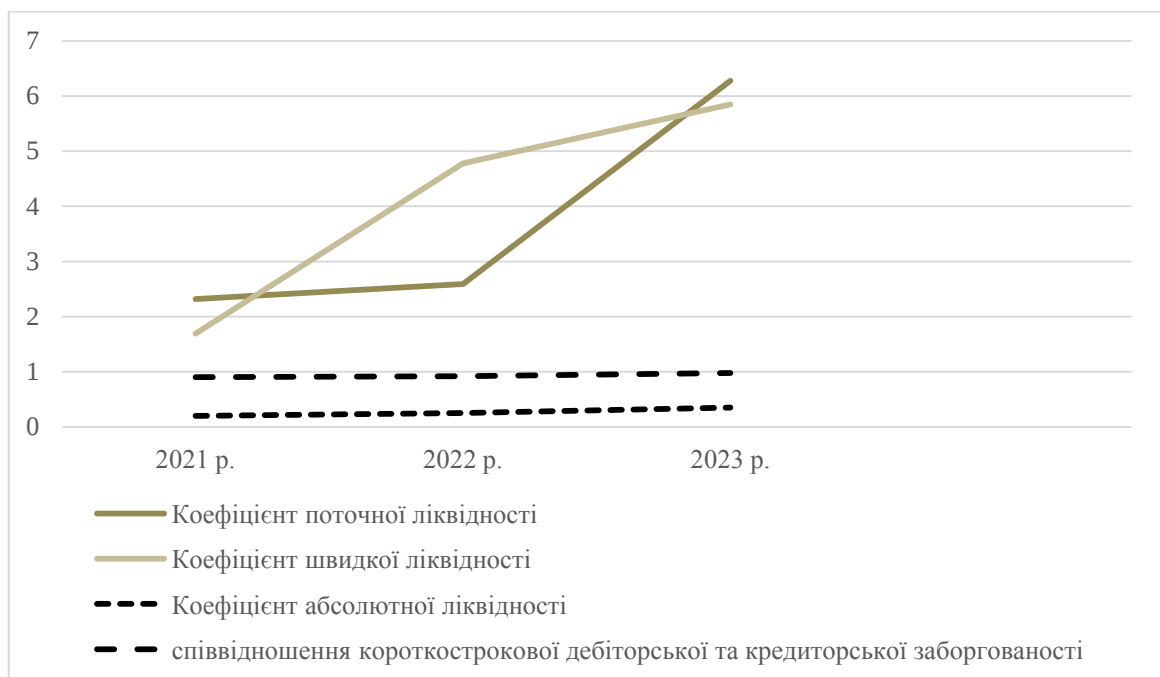


Рис. 2.3 Оцінка ліквідності ТОВ «Балістика»

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень.

Коефіцієнт поточної ліквідності зріс впродовж аналізованого періоду на 3,96, що означає що підприємство ліквідність балансу зросла. Коефіцієнт швидкої ліквідності перебуває в межах норми та зріс на 4,16. Коефіцієнт

абсолютної ліквідності зріс на 0,15 та характеризує спроможність підприємства негайно ліквідувати короткострокову заборгованість. Показник співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості впродовж аналізованого періоду максимально наблизився до нормативного значення, тобто до 1. В цілому можна зробити висновок про підвищення рівня ліквідності підприємства.

Товарний асортимент ТОВ «Балістика» складається з таких товарних позицій: плитоноски; розвантажувальні системи (РПС); бронежилети; бронеплити та балістичний захист; підсумки різних типів (під магазини, аптечку, тощо); шоломи, кавери, окуляри; баули; тактичні сумки; продукти харчування; одяг. Завдяки інноваційним підходам конструкторсько-технологічного відділу підприємство постійно розширює асортимент продукції. Значну роль у забезпеченні високої якості продукції відіграє забезпеченість ТОВ «Балістика» професійним обладнанням (наприклад, розкрійний комплекс конвеєрного типу виробництва Турції; швейні машини виробництва Японії; інше обладнання, яке автоматизує процес виробництва і допомагає робити товари високої якості). Окрім того, підприємство впродовж 2022-2024 рр. здійснило благодійних внесків на суму більше 80 000 000 гривень. Основним орієнтиром господарської діяльності ТОВ «Балістика» є надійність та комфорт бронезахисту.

В цілому про підвищення рівня ефективності господарської підприємства можна зробити висновок з позицій інформації керівництва підприємства щодо зниження впродовж аналізованого періоду (завдяки встановленню нового обладнання) викидів шкідливих речовин: у атмосферу. Також, зважаючи на нестабільність енергозабезпечення, прийнято рішення щодо використання альтернативних джерел енергії та зниження енергоспоживання на одиницю продукції.

Підвищення ступеня автоматизації процесів через впровадження ІТ-рішень у виробництво та управління, високий рівень адаптації до змін ринку та технологій також є індикаторами зростання рівня ефективності господарської

діяльності. Передумовою забезпечення ефекту від здійснення господарської діяльності є зростання впродовж 2021-2023 рр. частки ринку, позиції підприємства у своїй галузі (зокрема завдяки реалізації таких видів продукції: плитоноски; розвантажувальні системи (РПС); бронежилети). Оскільки основним стратегічним орієнтиром діяльності підприємства є найвища якість та максимізація врахування вимог клієнтів, то про ефективність його господарської діяльності може свідчити також зростання рівня задоволення клієнтів (згідно проведених опитувань впродовж 2021-2023 рр. на 23%). Керівництво підприємства приймає своєчасні управлінські рішення з метою якісного виконання замовлень та максимізації відповідності продукції вимогам споживачів. Аналіз коефіцієнтів виконання контрактів впродовж аналізованого періоду свідчить про своєчасність та якість виконання зобов'язань. Це створює позитивний імідж ТОВ «Балістика», відкриває можливості розширення ринку збуту та пошуку нових ділових партнерів.

Поряд з загальною позитивною оцінкою рівня управління ефективності господарської діяльності підприємства, виявлено ряд проблем, зокрема, зважаючи на зростання попиту на продукцію є потреба у розширенні діяльності, виходу на нові ринки, а отже система управління підприємством потребує посилення автоматизації для зростання швидкості прийняття управлінських рішень. Спрямованість на розширення потребує більшої уваги на підвищення кваліфікації персоналу, проходження його навчання, тренінгів та ін. Також серед виявлених проблем управління ефективністю господарської діяльності підприємства є низька прозорість управлінського процесу, що впливає на рівень мотивації персоналу.

Висновки до Розділу 2

ТОВ «Балістика» впродовж аналізованого періоду нарощує свою ділову активність та є одним із відомих в Україні виробників амуніції та балістичного захисту. Проведена організаційно-економічна характеристика діяльності

підприємства дозволяє зробити висновок про зростання показників, що характеризують майновий стан та ділової активності впродовж 2021-2023 рр.

Визначено, що показники, що характеризують фінансово-господарську активність мали тенденцію до зростання. Зокрема, зменшився період окупності капіталу та власного капіталу та мали тенденцію до зростання показники, що формують власний капітал. Ефективність господарської діяльності оцінено через показники рентабельності, фінансової стійкості та ліквідності, що мали тенденцію до зростання впродовж аналізованого періоду.

Виявлено проблеми управління ефективністю господарської діяльності ТОВ «Балістика», основними з яких є недостатня автоматизація управлінських та операційних процесів, потреба зосередження уваги на навчання персоналу при розширенні діяльності.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БАЛІСТИКА»

3.1. Напрями підвищення ефективності господарської діяльності підприємства

Зважаючи на виявлені проблеми управління ефективністю господарської діяльності ТОВ «Балістика», вважаємо за необхідне запропонувати шляхи удосконалення цього процесу. Так, зважаючи на стратегічну важливість функціонування підприємства в умовах воєнного стану, доцільно розглядати одним із напрямів впровадження сучасних методів управління та цифрових технологій. Зокрема доцільно здійснювати управління виробництвом за принципом використання системного підходу. Доцільно також посилити автоматизацію обліку, планування та контролю за витратами. Це дозволить підвищити показники економічної ефективності, оскільки витрати є складовою розрахунку всіх показників економічної ефективності. Вважаємо, що застосування систем бізнес-аналітики для моніторингу ключових показників ефективності дозволить підвищити оперативність прийняття управлінських рішень.

Ще одним із ключових напрямів підвищення економічної ефективності є застосування бюджетування для удосконалення процесів планування та контролю фінансових ресурсів. Доцільно постійно проводити аудит, з метою аналізу і оптимізації структури собівартості продукції та пошуку шляхів оптимізації витрат.

Як відомо, люди – це один із основних ресурсів. Розвиток кадрового потенціалу дозволить вплинути на всі види ефективності. Задля цього вбачаємо доцільним проведення тренінгів та підвищення кваліфікації персоналу, удосконалення мотивації для стимулювання ефективної роботи та підвищення

продуктивності праці. Удосконалити систему найму працівників та формування кадрового резерву для оперативного заповнення ключових позицій.

Зважаючи на стратегічну важливість операційної діяльності ТОВ «Балістика», доцільно запропонувати напрям підвищення ефективності його діяльності через оптимізацію виробничих процесів. Для реалізації цього напрямку, доцільно запровадити елементи ощадливого виробництва, що передбачає моніторинг витрат та оптимізацію процесів з метою їх зниження.

Передумовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства є удосконалення системи управління якістю. Зокрема, доцільно постійно здійснювати моніторинг якості виробів через отримання фідбеків від Сил оборони країни та оперативно на них реагувати, здійснювати удосконалення виробів. В рамках реалізації даного заходу також доцільно постійно відслідковувати технологічні та технічні новинки у цій сфері з метою їх запровадження. Зважаючи на те, що підприємство має проблему зношеності устаткування, доцільно здійснити модернізацію виробничих потужностей для підвищення продуктивності та зменшення витрат.

Диверсифікація діяльності та інноваційний розвиток є також одним із напрямів підвищення ефективності господарської діяльності ТОВ «Балістика». В рамках даного напрямку доцільно провести такі заходи: розробка нових видів продукції, залучення інвестицій для розширення виробництва та вихід на міжнародні ринки, інвестування в дослідження та розробки, розширення партнерств із міжнародними компаніями для освоєння нових ринків.

Оскільки підприємство постачає на ринок стратегічно важливу продукцію для підвищення обороноздатності країни, то доцільно посилити систему ризик-менеджменту підприємства, зокрема через моніторинг зовнішніх і внутрішніх ризиків. Доцільно мати план дій, для усунення або пом'якшення впливу несприятливих факторів на господарську діяльність підприємства. Це посилить антикризове управління підприємством. Одним із відомих заходів є страхування основних виробничих і фінансових ризиків.

Як відомо, одним із напрямів підвищення ефективності господарської діяльності підприємств є посилення маркетингової діяльності та заходів, спрямованих на формування позитивного іміджу підприємства. Для цього доцільно постійно проводити аналіз ринків для виявлення нових можливостей збуту продукції. Формування позитивного іміджу підприємства через PR-кампанії, участь у міжнародних виставках, участь у благодійних проєктах. Використання переваг діджитал-технологій для просування продукції.

Як один із перспективних напрямів удосконалення управління господарською діяльністю ТОВ «Балістика» доцільно розглядати розвиток міжнародного співробітництва. Вважаємо за доцільне запропонувати підприємству налагодження кооперації з іноземними партнерами для обміну технологіями, розглядати можливість використання державних програм підтримки експорту.

З позицій удосконалення управлінського процесу, вбачаємо запровадження прозорих процедур прийняття рішень, посилення контролю за виконанням стратегічних цілей підприємства та встановлення відповідальності керівництва за досягнення запланованих результатів.

Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності господарської діяльності ТОВ «Балістика», та забезпечить його конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і в перспективі – на міжнародному ринках.

3.2. Економічний ефект від запропонованих заходів

Практичне впровадження запропонованих заходів удосконалення управління ефективністю господарської діяльності підприємства дозволить мати економічний ефект, тобто перевищення вигід від вкладення коштів над витратами (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1.

**Обґрунтування економічного ефекту від запропонованих заходів
удосконалення управління ефективністю господарської діяльності ТОВ
«Балістика»**

Запропоновані заходи	Очікуваний ефект	Напрямок впливу
Цифровізація та автоматизація процесів управління	Підвищення оперативності прийняття управлінських рішень, посилення контролю всіх процесів на 15%	Вплив на витрати (зниження витрат на 20 %)
Навчання та тренінги персоналу	Підвищення продуктивності праці на 10%	Вплив на обсяги виробництва та валову продукцію (підвищення на 10%)
Удосконалення операційного процесу	Підвищення обсягів виробництва (на 15%), підвищення якості продукції (15%)	Вплив на споживачів (підвищення рівня задоволення потреб споживачів на 10%)
Удосконалення інноваційно-інвестиційної діяльності	Підвищення прибутку на 20%, Розширення ринку збуту (на 10%)	Вплив на виручку, пошук нових споживачів та ділових партнерів (ріст на 20%)
Удосконалення маркетингових заходів	Оптимізація бізнес-процесів адаптації продукту під вимоги споживача (20%)	Зростання рівня лояльності споживачів, зростання попиту (15%)

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень.

Отже, зважаючи на зростання попиту на продукцію, враховуючи умови воєнного стану в країні, ТОВ «Балістика» доцільно першочергово звернути увагу на реалізацію запропонованих заходів, спрямованих на підвищення рівня управління ефективністю господарської діяльності. Зокрема, застосування цифрових підходів до управління дозволить підвищити спроможність оперативного контролю всіх процесів та ефективності прийняття управлінських рішень. Прогнозований ефект від даного заходу полягає у можливості зниження витрат на 20%. Зважаючи на зростання попиту на продукцію підприємства, доцільно забезпечувати постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Прогнозована ефективність даного заходу 10%, оскільки він безпосередньо вплине на підвищення продуктивності, яка, в свою чергу, вплине на зростання обсягів виробництва продукції. Автоматизація та забезпеченість якісним обладнанням виробництва дозволить сформувати

економічний ефект через підвищення обсягів виробництва, рівня якості продукції та задоволення потреб споживачів (підвищення на 10%). Посилення інноваційно-інвестиційної діяльності дозволить підвищити прибутковість на 20% у стратегічній перспективі та розширити ринки збуту на 10%. Удосконалення маркетингової діяльності дозволить збільшити рівень лояльності споживачів на 15%, спрямувавши діяльність на виявлення та максимальне задоволення їх потреб.

Висновки до Розділу 3

Основними напрямками удосконалення управління ефективністю господарської діяльності ТОВ «Балістика» є: автоматизація процесів управління, удосконалення контролю для забезпечення можливості прийняття оперативних управлінських рішень; посилення контролю за фінансами; удосконалення управління персоналом через тренінги та навчання; удосконалення ризик менеджменту та поглиблення міжнародної співпраці; автоматизація операційних процесів; удосконалення маркетингової діяльності та прозорості процесу прийняття управлінських рішень.

Досягнення економічного ефекту від запровадження запропонованих заходів доведено через їх вплив на зниження витрат (на 20%), зростання обсягів виробництва (на 10%), зростання задоволення потреб споживачів (на 10%), зростання виручки (на 20%), зростання рівня лояльності споживачів на 15%.

ВИСНОВКИ

У ході проведених досліджень зроблено висновки та запропоновано напрями удосконаленні рівня управління ефективністю господарської діяльності підприємства.

1. Визначено, що ефективність господарської діяльності є комплексною категорією. Вона об'єднує всі напрями діяльності підприємства та базується на співставленні вигід та витрат. Моніторинг показників ефективності діяльності дозволяє вчасно реагувати на проблеми та приймати ефективні управлінські рішення.

2. Основними управлінськими аспектами ефективності є: застосування підходів проєкт-менеджменту, забезпечення безперебійності та якості процесів виробництва через удосконалення процесів операційного менеджменту; посилення маркетингових заходів через моніторинг та врахування потреб споживачів; підвищення продуктивності праці та мотивації персоналу; удосконалення ризик-менеджменту.

3. Визначено, що основними інструментами забезпечення ефективності господарської діяльності виробників амуніції та балістичного захисту є: забезпечення ефективного розподілу ресурсів, пошук можливостей залучення грантів та державної підтримки, посилення інноваційно-інвестиційної діяльності.

4. ТОВ «Балістика» впродовж аналізованого періоду нарощує свою ділову активність та є одним із відомих в Україні виробників амуніції та балістичного захисту. Проведена організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства дозволяє зробити висновок про зростання показників, що характеризують майновий стан та ділову активності впродовж 2021-2023 рр.

5. Оцінка рівня розвитку ТОВ "Балістика" надала можливість визначити поточний стан підприємства, його фінансові результати (впродовж 2021-2023 рр. зросли показники ліквідності, фінансової стійкості та платоспроможності). Окрім того оцінено екологічну, інноваційну, операційну

сфери діяльності, що дозволило зробити комплексну оцінку. Зокрема, позитивними напрямками визначено оновлення основних засобів, дбайливе ставлення до навколишнього середовища, благодійна діяльність, забезпечення високого рівня якості продукції, орієнтація на фідбеки споживачів, своєчасне виконання контрактів.

6. Визначено динаміку показників фінансово-господарської активності (зменшення періоду окупності капіталу та власного капіталу, зростання показників, що формують власний капітал). Аналіз системи показників, що характеризують рівень управління ефективністю господарської діяльності підприємства дала змогу виявити сильні та слабкі сторони в управлінні. Проведений аналіз показав, що підприємство ефективно використовує свої фінансові ресурси, здійснюється постійний контроль ліквідності, оборотного капіталу, інвестицій та боргових зобов'язань. Основними проблемами управління ефективністю господарської діяльності ТОВ «Балістика» є недостатній рівень автоматизації управлінських та операційних процесів, недостатня увага на процеси навчання персоналу при розширенні діяльності, потреба посилення маркетингової та інноваційно-інвестиційної діяльності та розширення можливостей міжнародного партнерства.

7. Запропоновано основні напрямки удосконалення управління ефективністю господарської діяльності ТОВ «Балістика». Зокрема, забезпечення автоматизації процесів управління, контролю для підвищення оперативності прийняття управлінських рішень; удосконалення управління персоналом та системи ризик менеджменту; поглиблення міжнародної співпраці; посилення рівня автоматизації операційних процесів; удосконалення маркетингової діяльності.

8. Прогнозований економічний ефект буде досягнуто через зниження витрат (на 20%), зростання задоволення потреб споживачів (на 10%), зростання обсягів виробництва (на 10%) і виручки (на 20%), зростання рівня лояльності споживачів на 15%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко О. В., Хачатуров О. В. Оцінка якості надання логістичних послуг. Електронний архів Харківського національного економічного університету. URL:

<http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/27729/1/2.%20%D0%A2%D0%95%D0%97%D0%98%20%D0%90%D0%B2%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%2C%20%D0%A5%D0%B0%D1%87%D0%B0%D1%82%D1%83%D1%80%D0%BE%D0%B2.pdf> (дата зв. 10.10.2024).

2. Андрієнко М., Мацаєнко Ю. Трудові ресурси підприємства і шляхи підвищення продуктивності праці. *Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення* : Матеріали II Міжнар. науково-практ. конф., 21 жовт. 2021 р. 2021. С. 26–27. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/53350> (дата зв. 15.10.2024).

3. Ареф'єв С., Ареф'єва О., Андрієнко М. Чинники впливу на зміни особливостей і видів об'єктів інтелектуальної власності в сучасних трендах управління промисловим підприємством та технологічних нововведень. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2023. 5. С. 89–95.

4. Балдинюк В. Ризик-менеджмент як інструмент управління діяльності суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*, 2023. (55). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39> (дата зв. 15.10.2024).

5. Васюткіна Н. В., Смірнова А. С. Формування стратегічних орієнтирів забезпечення економічної безпеки підприємства як засобу підвищення конкурентоспроможності. *Бізнес Інформ*. 2022. 9. С. 53–59.

6. Гарафонова О. І., Василюк Н. Концептуальні підходи до процесу управління ефективністю діяльності бізнес-організацій. *Науковий журнал "ECONOMIC SYNERGY"*. 2022. Вип. 3(5). С. 27-37. URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-3-3> (дата зв. 10.10.2024).

7. Гарбузюк, В., Рудніченко, Є. Використання методології «Lean і Six sigma» в системі безпекоорієнтованого управління закладами охорони здоров'я. *Development Service Industry Management*. 2023 (4), 101–106. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(16\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(16)) (дата зв. 15.09.2024).
8. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (дата зв. 15.09.2024).
9. Годжій Н. М., Оверченко А. І. Оцінка логістичного потенціалу підприємства як основа вибору його логістичної стратегії. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 13. URL: <http://global-national.in.ua/archive/13-2016/50.pdf> (дата зв. 18.11.2024).
10. Гурбик Ю., Біляєв С., Багунц О. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 216–224. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-32>. (дата зв. 05.10.2024).
11. Економіка підприємства: навчальний посібник / Л.О.Болтянська, Л.О.Андрєєва, О.І. Лисак. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 668 с.
12. Економіка підприємства: навчальний посібник / О.І. Лисак, Л.О. Андрєєва, Л.О.Болтянська .- Мелітополь: Люкс, 2020. 272 с.
13. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Шевчук Є. Г. Фактори впливу на процес управління економічною безпекою підприємств в умовах військового стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. 2. С. 120–125.
14. Іртищева І. О., Барабанова Ю. Є., Іщенко О. А., Тубальцева Н. П., Сіренко І. В. Оцінка ефективності логістичного менеджменту на регіональному та національному рівнях. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/12.pdf (дата зв. 11.10.2024).
15. Іщенко О. А. Методичні підходи до оцінювання інфраструктурного забезпечення транспортнологістичних систем. *Економічний аналіз*. 2018. Том 28. № 4. С. 313–320.

16. Коваленко К. Фінансові інструменти підвищення ефективності господарської діяльності підприємств оборонно-промислового комплексу. *Фінансові інструменти регіонального розвитку: матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з нагоди 30-річчя заснування кафедри фінансів і кредиту*, 24 жовтня 2024 р. Житомир: Поліський національний університет, Житомир: Поліський національний університет, 2024. С177-179.

17. Ковальчук А. М. Чинники стратегічного управління економічною безпекою підприємства в умовах змін. *Економічний вісник НТУУ "КПІ"*. 2021. 18. С. 88–93. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.2472316>. (дата зв. 15.10.2024).

18. Коробка С. Операційний консалтинг в системі управління малим підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-12> . (дата зв. 15.10.2024).

19. Кравченко В. Ефективність діяльності підприємства: зміст, види та роль у сучасних умовах. 2024. *Економіка та суспільство*, (65). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-93> (дата зв. 09.10.2024).

20. Крикавський Є. В. Логістика для економістів. Львів : Вид-во Над. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. 448 с.

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

22. Маркіна І., Помаз О., Помаз Ю. Операційний менеджмент: навч. посіб. Полтава : ПДАА, 2018. 224 с.

23. Місько Г. А. Сутність поняття результативність та ефективність в менеджменті. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2020. № 3-4(276-277). С. 97-102. URL: [http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2020/276-277/pdf/%D0%9D%D0%92%203-4%20\(276-277\)%202020.pdf#page=97](http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2020/276-277/pdf/%D0%9D%D0%92%203-4%20(276-277)%202020.pdf#page=97) (дата зв. 10.10.2024).

24. Морщенок Т. С. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття «ефективність». *Економічний вісник Запорізької державної інженерної*

академії. 2016. Вип. 1(01). С. 7-13. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_1_3. (дата зв. 10.10.2024).

25. Мосцевенко К. Є. Характеристика факторів, які впливають на систему економічної безпеки суб'єктів підприємницької діяльності. *Академічні візії*. 2024. 27. С. 1–8.

26. Назаренко І. Економічний зміст ефективності діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. №3(76). С. 15-22. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39218/2/GEB_2022v76n3_Nazarenko_I-Economic_content_of_the_15-22.pdf (дата зв. 11.09.2024).

27. Отенко І. П. Ефективність як основне поняття та критерій діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №6. С. 190–195.

28. Офіційний сайт ТОВ «Балістика». URL: [\https://balistyka.ua/?srsltid=AfmBOopPa4GEv2wHrFhQvNtb6eh8kLimp2RyDZmISxTPQOJ5IVV85GaV (дата зв. 19.10.2024).

29. Овчаренко Л. В. Конкурентні сили як фактор зміцнення економічної безпеки підприємства в умовах воєнного стану та напрями їх аналізу. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. 6 (06). С. 36-40.

30. Петков О. І. Економічна ефективність підприємств та фактори впливу на неї. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6, № 1. С. 392-399. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2022/07/ujae_2021_r01.pdf#page=392 (дата зв. 15.11.2024).

31. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю., Кравчук Н.М. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2022. 1 (42). С. 64–69.

32. Присяжнюк О., Коваленко К. Роль проєкт-менеджменту у забезпеченні ефективності господарської діяльності підприємств оборонно-промислового комплексу. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів: збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів (м. Житомир, 13 листопада 2024 р.)*, 2024. С. 74–78.

33. Прохорова В., Крутова А., Дяченко, К. Економічна безпека підприємств України в умовах дестабілізаційного розвитку. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2022. № 14(28). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-102](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-102). (дата зв. 15.10.2024).
34. Рогач, С. Економічна ефективність використання фінансових ресурсів підприємства. 2023. *Економіка та суспільство*, (55). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-4> (дата зв. 19.10.2024).
35. Рябчикова Д., Коваленко Н. Операційний менеджмент сучасного підприємства. *Дні науки-2017 : 36. матеріалів IX регіон. науковопракт. конф., м. Покровськ, 16–17 трав. 2017 р. Покровськ, 2017. С. 151–153.*
36. Савіцький А. Концептуальні основи розвитку потенціалу підприємств оборонно-промислового комплексу в економічному зростанні України. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 1(47), 2023. С. 116-128.
37. Саричев Д. О. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства. *Стратегія економічного розвитку України: зб. наук. пр.* 2012. № 30. С. 136-143. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/757f66d2-6d5a-472e-be03-d3a21cf05dfc> (дата зв. 20.10.2024).
38. Сафонік Н., Дудік А. Особливості формування системи економічної безпеки авіапідприємств в умовах трансформаційних перетворень. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-9> (дата зв. 11.10.2024).
39. Ареф'єва О., Титикало В., Коваленко Н. Економічний механізм забезпечення фінансової безпеки підприємств при нестабільності зовнішнього середовища. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. 16(32). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-035](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-035). (дата зв. 15.10.2024).
40. Слюсарчук О., Кушнірук В., Банєва І. Місце трудових ресурсів в інтеграційних та глобалізаційних умовах в туристичному та готельно-ресторанному бізнесі. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2021. № 30. С. 118–127. URL : <https://doi.org/10.5281/zenodo.5817525>.

(дата зв. 15.10.2024).

41. Тарасенко Л. Ефективність діяльності підприємства: сутність, генезис, зміст підходів. *Фінанси, облік, банки*. 2019. № 1 (24). С. 148-157.

42. Череп А., Дашко І., Огренич Ю. Діджиталізація бізнес-процесів на підприємствах як фактор забезпечення соціально-економічної безпеки в умовах сучасних євроінтеграційних викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-36>. (дата зв. 29.10.2024).

43. Черленяк І. Операційний менеджмент фірми та виклики глобальної модифікації ринків. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2020. № 1(24). С. 109–118. URL: [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2020.1\(24\).109-118](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2020.1(24).109-118) . (дата зв. 15.10.2024).

44. Шевчук О., Коваленко К. Роль системи фінансового менеджменту у забезпеченні ефективності діяльності підприємств. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: збірник наукових праць VII Всеукраїнської науково-практичної конференції*. 31 жовтня 2024 р., м. Полтава, Полтавський державний аграрний університет. Полтава: ПДАУ, 2024, С. 258 260.

ДОДАТКИ

Додаток А

Оцінка майнового стану ТОВ «Балістика»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021р., +,-
1. Частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах	0,173	0,877	0,428	0,225
2. Частка основних засобів в активах	0,243	0,242	0,295	0,052
3. Коефіцієнт зносу основних засобів	0,523	0,450	0,480	-0,043
4. Частка оборотних виробничих активів	0,140	0,133	0,297	0,157
5. Коефіцієнт мобільності активів	0,215	0,451	0,485	0,215

Джерело: розраховано на базі інформації з річної звітності підприємства

Додаток Б

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Балістика»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р., +,-
1. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,566	0,611	0,835	0,269
3. Маневреність робочого капіталу.	0,584	0,632	0,220	-0,364
4. Маневреність власних обігових коштів	0,277	0,320	0,510	0,233
5. Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	1,843	1,968	4,459	2,616
6. Коефіцієнт покриття запасів	2,854	2,968	5,236	2,382
7. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,645	0,715	0,884	0,239
8. Коефіцієнт фінансової залежності	1,131	1,419	1,983	0,852
9. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,639	0,656	0,735	0,096
10. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,120	0,295	0,350	0,230
11. Коефіцієнт фінансової стабільності	1,968	2,567	7,659	5,691
12. Показник фінансового лівериджу	0,009	0,008	0,007	-0,002
13. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,695	0,715	0,890	0,195

Джерело: розраховано на базі інформації з річної звітності підприємства.