СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ А. С. МАКАРЕНКА

ФІЗИКО-МАТЕМАТИЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА БІЗНЕС-ЕКОНОМІКИ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Бичков Ігор

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Спеціальність: 051 «Економіка»

Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки

Кваліфікаційна робота

на здобуття освітнього ступеню магістра

Науковий керівник

_____ Д.С. Божков

Старший викладач,
доктор філософських наук
«____» _____ 2024 року

Виконавець
здобувач вищої освіти групи 562
_____Ігор Бичков

«____» _____ 2024 року

Суми 2024

fizmat@sspu.edu.ua
суворо дотримуйтесь
правил академічної
доброчесності

СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені А.С.МАКАРЕНКА

Інститут, факультет Фізико-математичний
Кафедра Бізнес-економіки та адміністрування
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 051 Економіка
Освітньо-професійна програма Економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри бізнес-економіки
та адміністрування
_____д.е.н., професор Божкова В.В.
«___» _____ 2024 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Ігор Бичков

1. Тема роботи: «Удосконалення організаційно-економічного механізму діяльності підприємств»
Керівник роботи: старший викладач, доктор філософських наук Божков Д.С.
Затверджені наказом від «__» _____202_ року, № _____

2. Строк подання студентом роботи «__» _____ 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи:
мета дослідження: розглянути теоретичні та практичні складові, що впливають на підвищення ефективності діяльності для ТОВ «Маленька Пекарня».
об’єкт дослідження: процеси, що забезпечують ефективне функціонування організаційно-економічного механізму підприємства.
предмет дослідження: набір показників для покращення та перевірки ефективності фінансової діяльності підприємства.
4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити):
Розділ 1. Теоретико-методичні основи забезпечення ефективності діяльності підприємства.
Розділ 2. Аналіз та оцінка стану забезпечення ефективності діяльності підприємства.
Розділ 3. Удосконалення організаційно-економічного механізму ефективності діяльності підприємства.
5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу (із чітким зазначенням обов’язкових складових): робота містить 12 таблиць і 8 рисунків.

fizmat@sspu.edu.ua
суворо дотримуйтесь
правил академічної
доброчесності

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1.	Божков Д.С.		
2.	Божков Д.С.		
3.	Божков Д.С.		

7. Дата видачі завдання «__» _____ 202__ року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Вибір теми магістерської роботи, ознайомлення з наукової літературою за темою дослідження		виконано
2.	Обговорення та затвердження теми магістерської роботи та наукового керівника на засіданні кафедри, наказом ректора університету		виконано
3.	Отримання консультації в керівника, накопичення матеріалів для написання теоретичної частини дослідження, розробка плану роботи, визначення об’єкта, предмета, мети, гіпотези, завдань дослідження, критеріїв оцінювання		виконано
4.	Робота над теоретичною частиною магістерської роботи, аналіз літературних джерел. Розробка та апробація методики дослідної роботи		виконано
5.	Подання теоретичної частини магістерської роботи для першого читання науковим керівником		виконано
6.	Усунення зауважень, урахування рекомендацій наукового керівника щодо першого розділу роботи.		виконано
7.	Подання другого розділу експериментально-дослідної частини магістерської роботи на перевірку науковому керівнику		виконано
8.	Подання третього розділу методологічної частини магістерської роботи на перевірку науковому керівнику		виконано
9.	Урахування рекомендацій наукового керівника, збагачення роботи додатковими дослідженнями, підготовка загальних висновків		виконано
10.	Доопрацювання магістерської роботи з урахуванням рекомендацій після передзахисту		виконано
11.	Подання магістерської роботи науковому керівнику та рецензенту на підготовку відгуку та рецензії, подання електронної версії магістерської роботи		виконано
12.	Подання на кафедру остаточного варіанта магістерської роботи, переплетеного та підписаного магістрантом, науковим керівником і рецензентом		виконано

Науковий керівник _____Дмитро БОЖКОВ
(підпис)

Здобувач _____Ігор БИЧКОВ
(підпис)

fizmat@ssau.edu.ua
Суворо дотримуйтесь
правил академічної
доброчесності

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Поняття ефективності господарської діяльності підприємства	8
1.2. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	31
2.1.Загальна характеристика розвитку та ефективного забезпечення управління	31
2.2. Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності та результативності діяльності	41
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	46
3.1. Напрямки підвищення ефективності діяльності підприємства	46
3.2. Обґрунтування організаційно-економічного механізму забезпечення системи управління	54
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66

fizmat@sspu.edu.ua суворо дотримуйтесь правил академічної доброчесності

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективна діяльність підприємства, в умовах сучасного ринку відіграє одну з головних ролей, що сприяють безперервному функціонуванню та розвитку підприємств. Під впливом високого рівня конкуренції, невизначеності, виникнення різноманітних кризових явищ, створенням різноманітних політичних та економічних проблем у країні та як наслідок непослідовності рішень підприємству, необхідно підвищувати ефективність господарських операцій. Для забезпечення та підвищення ефективності діяльності підприємства необхідно сформувати нові цілі, принципів і засади діяльності, розширення його ринкових можливостей та максимально задовольнити потреби споживачів. Тому розвиток напрямків вдосконалення щодо підвищення ефективності діяльності підприємств є насамперед інструментом раціонального використання ресурсів і потенціалу підприємства.

Вітчизняні та зарубіжні вчені приділяли увагу включенню теоретичних і практичних питань в аналізи, спрямовані на забезпечення ефективності функціонування підприємства та вдосконалення організаційно-економічного механізму. Найбільше уваги цій темі приділили науковці: В. В. Андрейчук, М. Майер, П. Друкер, О. А. Гавриш, В. Петі, С. В. Войтко, В. Г. Герасимчук, А. В. Дейнеко, В. В. Ковальов, А. І. Ільїна, Г. О. Швиданенко, Н. В. Савицька, Л. С. Захаркіна, П. Ю. Буряк. У своїх роботах вони акцентують увагу на основних проблемах, пов'язаних з ефективністю, методами оцінки та покращення стану підприємств, пропонують методи розрахунку економічної ефективності та наводять відповідні приклади. Але, в сучасній економіці виникають складні політичні та економічні умови функціонування вітчизняних підприємств, виникає проблема створення організаційно-економічного механізму, який дозволяє ефективніше здійснювати свою діяльність, підняти рівень конкурентоспроможності та покращити прибутковість.

Мета магістерської роботи – розглянути теоретичні та практичні

fizmat@sspu.edu.ua
Суворо дотримуйтесь
правил академічної
доброчесності

складові, що впливають на підвищення ефективності діяльності для ТОВ «Маленька Пекарня» та створити напрями вдосконалення організаційно-економічного механізму, що забезпечує ефективність бізнесу.

Основні завдання роботи:

- розглянути важливість та науковий підхід до визначення сутності ефективності діяльності підприємства;

- визначити вплив організаційно-економічної системи для забезпечення та підвищення ефективності діяльності підприємства;

- здійснити аналіз та оцінку рівня забезпеченості ефективності діяльності ТОВ «Маленька Пекарня»;

- виділити основні методичні підходи для створення організаційно-економічної системи підвищення ефективності діяльності підприємства;

– здійснити аналіз умов функціонування організаційно-економічного механізму та ефективної діяльності в ТОВ «Маленька Пекарня»;

– дослідити результативність та ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства;

- провести діагностику прибутковості підприємства та виявити проблеми, пов'язані з функціонуванням організаційно-економічної системи забезпечення ефективності діяльності ТОВ «Маленька Пекарня»;

– створити організаційно-економічний механізм, що гарантує ефективність функціонування та прибутковість підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси, що забезпечують ефективне функціонування організаційно-економічного механізму фінансово-господарської діяльності підприємства.

Предмет дослідження — набір показників для покращення та перевірки ефективності фінансової діяльності підприємства з метою підвищення ефективності організаційно-економічного механізму.

Методи дослідження. При написанні роботи було використано такі методи дослідження: економічний та фінансовий аналіз, статистика, вибірковий, графічний, економічна статистика, методи аналізу та синтезу,

fizmat@sspu.edu.ua
суворо дотримуйтесь
правил академічної
доброчесності

методи узагальнення результатів тощо. Використання економіко-математичних методів допомогли в розробці основ для оцінки ефективності діяльності підприємства. Також були використані методи теорії знань, що дало змогу дослідити та охарактеризувати сутність, значення та особливості формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством, а також вивчити наукові підходи до ефективності його фінансово-господарської діяльність.

Інформаційну базу дослідження складають матеріали підручників і навчальних посібників, наукових статей, Інтернет-ресурсів, дані фінансової звітності досліджуваного підприємства та внутрішня інформація підприємства.

Апробація результатів дослідження. Результати даного дослідження опубліковані у 2 статтях у журналах «Future science: youth innovations digest».

fizmat@sspu.edu.ua
суворо дотримуйтесь
правил академічної
доброчесності

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття ефективності господарської діяльності підприємства

Економічна ефективність господарської діяльності підприємства вважається однією з найважливіших категорій економічних наук і ключовою складовою в господарській практиці. Під цим поняттям розуміється сукупність загальних, тривалих зв'язків та взаємозалежностей, які відбуваються в результаті діяльності компанії на ринку та витрат, які несе компанія у виробництві.

Як економічна категорія, ефективність господарської діяльності, дає змогу кількісно та якісно оцінити результати господарської діяльності. Вона займає одне з головних місць у всіх процесах господарської діяльності та її стадіях: виробництві, розподілі, обміні та споживанні, виражаючись у діяльності всіх ланок на всіх рівнях, від окремих підприємств до всієї галузі загалом [1,с.107]

Сутність поняття «ефективність діяльності» поступово розвивається та в міру свого розвитку ускладнюється. Під цим поняттям розуміють не тільки економічні параметри, що відображають процес виробництва за рахунок співвідношення витрат до обсягу виробництва, а й різні види взаємозв'язків із зовнішнім середовищем.

В період діяльності підприємства поєднуються різноманітні виробничі ресурси (матеріальні, технічні, трудові, організаційні, технологічні,) та розробка нової продукції. Для того, щоб кожне підприємство та економіка держави загалом мала економічне зростання, потрібно щоб виробничий процес був ефективним, тобто відбувався за оптимального використання виробничих ресурсів, мінімальних витрат і максимальної рентабельності виробництва [2, с. 153].

fizmat@sspu.edu.ua суворо дотримуйтесь правил академічної доброчесності

Загалом поняття «ефективність» має фундаментальне значення в економіці, оскільки воно є предметом особливої уваги в індивідуальних і суспільних рішеннях. В економічній та організаційній науці, дане поняття вимагає глибокого трактування та чіткого розуміння. Лише за цих умов, термін «ефективність діяльності» можливо застосовувати в операційній діяльності підприємства для прийняття управлінських рішень [3, с.145].

Що стосується наукових праць, то велика кількість вітчизняних і зарубіжних учених, таких як В. Парето, В. Батрасов, А.М. Матлін, Д. Скотт Сінк, В.Я. Хрипач, Б. Голд, Ю. Сьозан, Н. В. Савенко, П. Друкер, Д. Хайман, А. Каринцева, Р. Беннер, С. Ейлон, Л. Мельник, С. Н. Немирович, О. М. Савицька, та ін. займались вивченням підходів для визначення економічного змісту економічної ефективності діяльності підприємств та їх систематизацією[4, с. 83-86].

Тому, існує багато спроб дати визначення поняттю «економічна ефективність» і всі вони практично схожі (табл. 1.1) [4, с. 83-86; 5, с. 98]

Таблиця 1.1. Сутність поняття «економічна ефективність»

Джерело	Трактування визначення
1	2
Великий економічний словник	Ефективність – здатність приносити ефект, здійснювати вплив. Економічна ефективність – результативність економічної діяльності, економічних програм і заходів, що характеризуються відношенням отриманого економічного ефекту, результату до витрат факторів, ресурсів, які обумовили отримання даного результату, досягнення найбільшого обсягу виробництва з використанням ресурсів певної вартості.
П. Друкер	Ефективність – сукупність різних соціально-економічних процесів та явищ. Які пов'язані з досягненням результату та раціональним використанням ресурсів.
С. Ейлон, Б. Голд, Ю. Сьозан	Під ефективністю, як правило розуміють продуктивність, яка визначається відношенням випуску до витрат.
Д. Скотт Сінк	Ефективність (дієвість) – це ступінь досягнення системою поставлених перед нею цілей, ступінь завершення потрібної роботи.
А.М. Матлін	Ефективність у самому загальному вигляді можна виразити як відношення результатів виробництва до ресурсів необхідних для їх досягнення.
В. Батрасов	Ефективність виражає виробничі відносини, які формуються між людьми з приводу більш результативного господарювання на базу суспільної власності та планомірного використання ресурсів.

fizmat@sspu.edu.ua
Суворо дотримуйтесь
правил академічної
доброчесності

Продовження табл. 1.1

1	2
Л. Мельник, А. Карінцева	Ефективність визначається відношенням результату (ефекту) до витрат, що забезпечують його отримання. Економічна ефективність – це вид ефективності, який характеризує результативність діяльності економічних систем (підприємств, територій, національної економіки). Основною особливістю таких систем є вартісний характер засобів (витрат) досягнення цілей (результатів), а в ряді випадків і самих цілей (а саме, отримання прибутку)
Андрійчук Р В.	Економічна ефективність - відношення між отримуваними результатами виробництва - продукцією і матеріальними послугами, з одного боку, і витратами праці та засобів виробництва - з іншого
Савенко Н. В.	Економічна ефективність - результат виробничої діяльності, що виражається у вигляді співвідношення між підсумками господарської діяльності та витратами ресурсів

Отже, як висновок з даної таблиці, можна зробити, що ефективність - це відношення отриманого результату до витрат, який є коефіцієнтом, що характеризує норму прибутку від вкладень фінансових ресурсів.

На нашу думку, найбільш правильним визначенням економічної ефективності є таке: під економічною ефективністю підприємства слід розуміти динамічну та складну організаційно-управлінську систему, спрямовану на забезпечення максимального прибутку від наявних ресурсів підприємства.

Багато авторів у своїх трактуваннях здійснюють ототожнення термінів ефект і результат, як результат відбувається змішування сутності двох термінів «результативність» і «ефективність». Таке ототожнення неможливе, тому що «ефективність» виражає значну сукупність характеристик і параметрів підприємства, які виражають якість його роботи, економне використання ресурсів, раціональність організації технологій виробництва, повноту обладнання. використання та робочого часу, продуктивність праці та ін. При цьому під «результативність» розуміють доцільність підприємницької діяльності, а саме конкретні результати, які відповідають потребам.

Тому ефективність вважається більш широким терміном, ніж результативність. Науковець Швець В., який приходить до такого висновку,

fizmat@sspu.edu.ua
суворо дотримуйтесь
правил академічної
доброчесності

спираючись на твердження загальновизнаного експерта в галузі якості Пітера Друкера. Друкер відзначає семантичну різницю між цими термінами: «результативність» в перекладі «робити правильні речі», а «ефективність» означає «робити речі правильно» [7, с. 4]. Подібне розділення відбувається, коли слова з однаковим коренем мають різне написання та вимову.

Оцінка ефективності - це, по суті, оцінка діяльності компанії. Спираючись на зарубіжний досвід оцінки ефективності діяльності підприємств, можна застосувати методику «Концепція трьох «Е» (economy, efficiency and effectiveness) – моделі економії, ефективності та результативності діяльності, яка є основною складовою ефективного функціонування на економічному ринку вітчизняних підприємств.

1. Економія (economy) - означає використання необхідної кількості ресурсів потрібної якості в потрібний час, у потрібному місці та за правильною ціною, тобто розумні витрати.

2. Ефективність (efficiency) - відношення продукту у вигляді товарів (послуг), що надається, до ресурсів, що використовуються для їх виробництва.

3. Результативність (effectiveness) – розглядається як, відповідність досягнутих результатів очікуваній меті, а також використаних засобів до результатів поставленої мети [8, с. 32-33].

На рис. 1.1. показано схему взаємозв'язку термінів «ефективність – результативність – економічність» [9, с. 35].



Рис. 1.1. Схема взаємозв'язку термінів «ефективність» – «результативність» – «економічність»

fizmat@sspu.edu.ua суворо дотримуйтесь правил академічної доброчесності

Тому можна припустити, що «результативність» є трансформованою формою «ефективності». Коли необхідно оцінити ступінь досягнення результату, ефективності перетворюється в «результативність», при мінімізації використаних ресурсів можна говорити про «економію». Як висновок, ефективність, як економічна категорія, має певні ознаки:

- наявність певних фінансових показників (рентабельність, прибуток), аналіз яких повинен орієнтуватися на довгострокову перспективу розвитку підприємства;

- в сучасних умовах діяльності при оцінці ефективності підприємства слід враховувати, що вона не повинна бути як мінімум нижчою за ефективність інших учасників ринку;

- враховуючи високий рівень конкуренції на сучасному економічному ринку, просто необхідно налагодити систему оцінки ефективності та впроваджувати різні заходи для її вдосконалення.

Більш детальну характеристику ефективності господарської діяльності підприємства можна подати у вигляді типології залежно від класифікаційних ознак. Наприклад, за О. Романовою ефективність поділяється на статичну і динамічну, внутрішню і зовнішню [10, с. 116]. Внутрішня ефективність відображає оцінку ефекту, досягнутого підприємством завдяки своїй діяльності, певне співвідношення витрат до продукту результату. Для зовнішньої ефективності характерне відображення структури суспільних потреб, їх рівень задоволення компанією, зручність використання виробленого продукту, перспективні можливості підприємства на ринку готової продукції.

Однак на практиці часто трапляється, коли внутрішні та зовнішні цілі продуктивності вступають у конфлікт. Тому зусилля щодо розширення асортименту продукції та послуг можуть призвести не тільки до збільшення обсягу продажів, але й до одночасного зростання витрат протягом певного періоду часу, що призведе до зниження ефективності використання ресурсів.

Статичні показники є основною формою короткострокової оцінки при

fizmat@sspu.edu.ua
суворо дотримуйтесь
правил академічної
доброчесності

вирішенні оперативно-тактичних завдань, що перешкоджають повному та якісному оновленні виробничої бази. Динамічна ефективність полягає в досягненні вищих результатів за рахунок гнучкої диверсифікації ресурсів і технологічних змін у довгостроковій перспективі. Динамічна ефективність є основним способом підтримки високої конкурентоспроможності підприємства в довгостроковий період [10, с.116].

Найчастіше для класифікації поділу ефективності на види, використовується розподіл ефективності при оцінці результатів господарської діяльності. Відповідно до цієї класифікації виділяють економічну, організаційну та соціальну ефективність (рис. 1.2).

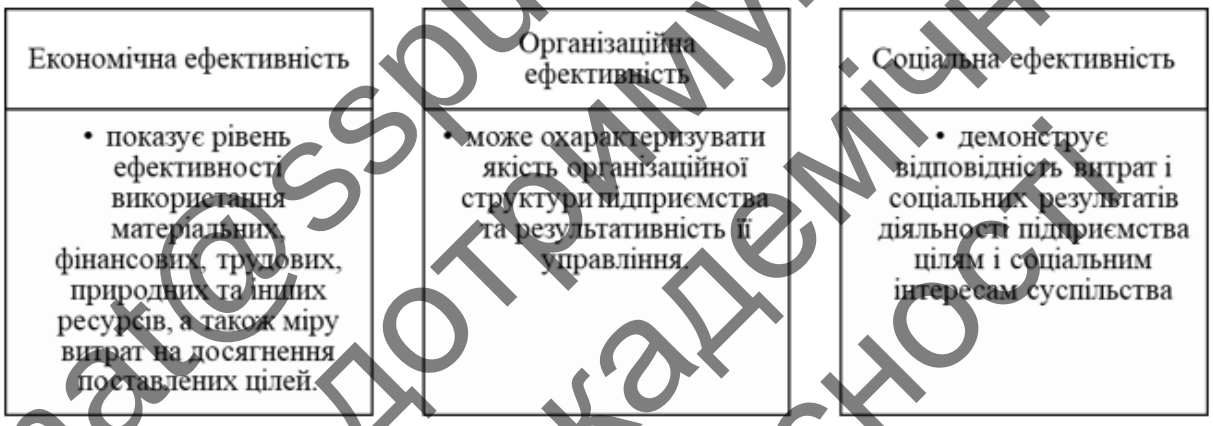


Рис. 1.2. Класифікація ефективності господарської діяльності підприємства

Слід зазначити, що представлені на рис. 1.2 види ефективності господарської діяльності тісно пов'язані між собою. Адже підвищення економічної ефективності провокує розвиток інших видів; ознаки організаційної та економічної ефективності поєднала в собі соціальна ефективність, вона спрямовується на задоволення всіх потреб робочого персоналу. Ще однією особливістю ефективності бізнесу є те, що цей показник оцінюється через призму факторів, які мають вплив на нього. Такий підхід можна запропонувати для визначення факторів, що впливають на економічну ефективність підприємства (рис. 1.3).

При моніторингу ефективності діяльності підприємства необхідно постійно здійснювати аналіз показників фінансово-господарської діяльності,

fizmat@sspu.edu.ua
суворо дотримуйтесь
правил академічної
доброчесності

контроль позиції підприємства на ринку збуту та пошук нових можливостей для стабільного розвитку, враховуючи всі впливаючі фактори.

Всі фактори, які мають вплив на підприємство, відповідно до спрямованості їх дії, можна поділити на дві групи: позитивні та негативні. До позитивних відносять фактори, вплив яких покращує результати діяльності підприємства, а до негативних – ті, які погіршують. Відповідно до місця виникнення всі фактори поділяються на внутрішні та зовнішні, тоді як внутрішні фактори (внутрішнє середовище) мають залежність від діяльності самого підприємства, тобто саме підприємство створює їх, а зовнішні - навпаки, поділяються на прямі та непрямі та залежать від зовнішнього середовища: державний вплив, конкурентна діяльність, міжнародні події тощо [13, с. 175].

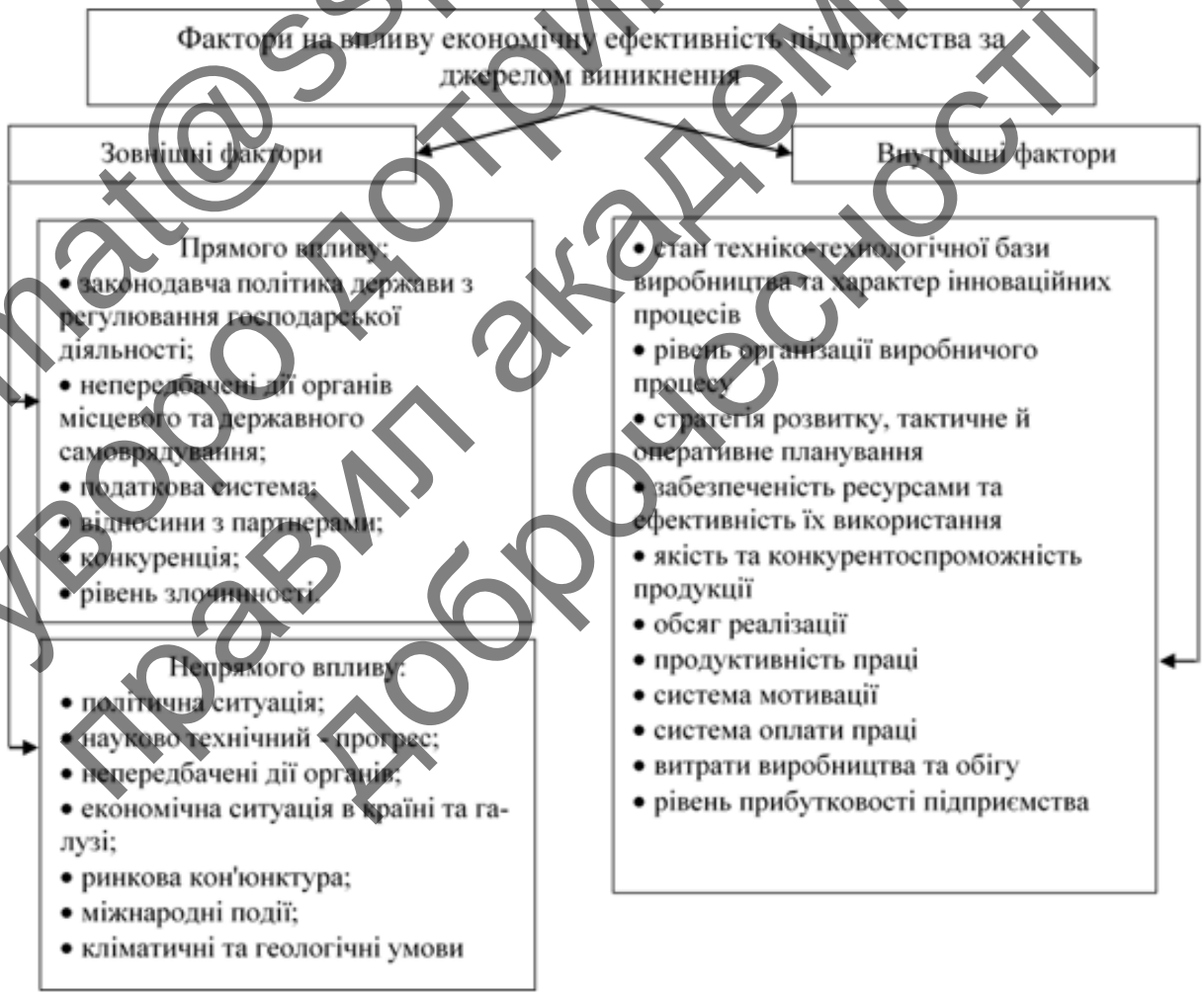


Рис. 1.3. Фактори, що впливають на економічну ефективність підприємства

fizmat@sspu.edu.ua
суворо дотримуйтесь
правил академічної
доброчесності

Фактори, перелічені на рис. 1.3, зазвичай визначають та мають сильний вплив на процес прийняття управлінських рішень, його характер та основні етапи. На кожному етапі необхідно враховувати різні типи ризиків та оптимізувати їх рівень, що дозволить приймати більш ефективні рішення з меншими ресурсними витратами та більшою ймовірністю їх реалізації. Цей підхід допоможе підвищити рівень економічної ефективності компанії.

Ефективність господарської діяльності підприємства також розглядається за допомогою призми організаційно-економічного механізму забезпечення результативності цієї діяльності. Виділяють чотири групи показників (фінансові, ринкові, облікові, управлінські), за допомогою цих аналітичних показників відображаються певні тенденції розвитку та забезпечується результативність компанії [14].

Одним із ключових механізмів у цьому плані є технологія управління ефективністю бізнесу (Business Performance Management – BPM) (рис. 1.4) [4, с. 15; 16].

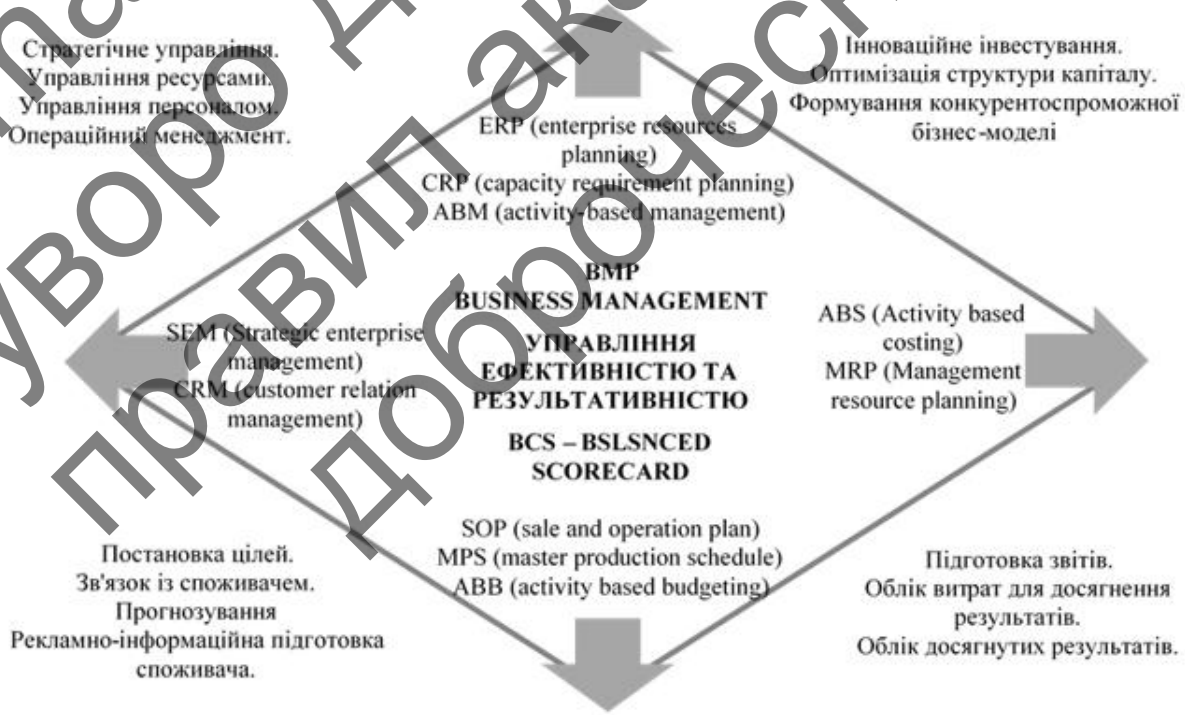


Рис. 1.4. Управління ефективністю та результативністю підприємства

fizmat@sspu.edu.ua суворо дотримуйтесь правил академічної доброчесності

Структура BRM складається з стратегічного управління, фінансового та операційного управління, консолідованої звітності, аналізу, моделювання та моніторингу основних показників ефективності BPM – це, по суті, набір інтегрованих циклічних процесів управління, аналізу та відповідних технологій, які є частиною фінансово-операційної діяльності компанії. BMP спрямовується на постановку стратегічних цілей для підприємства з подальшою оцінкою ефективності їх реалізації, а також на створення злагодженого процесу для досягнення стратегічних цілей.

Результативність впровадження такого типу організаційно-економічного механізму управління на підприємстві, який базується на системі Balanced Scorecard (BSC), у свої працях продемонстрували Д. Нортон та Р. Каплан.

Враховуючи, що методика BSC є, по суті, технікою моніторингу досягнення цілей, можна підтримати науковців у можливості використання системи «Balanced Scorecard», як інструменту управління ефективністю компанії, оскільки її методика передбачає набір критерії ефективності [16]. Передбачається, що BSC має функцію ефективного перетворення системи вимірювання ефективності в систему управління з прямим зв'язком, адже змінює різні етапи, що відбуваються в діяльності підприємства (фінансовий стан, бізнес-процеси, фінансові результати, оцінка компанії клієнтами, особистий розвиток і навчання для співробітників). Серед переваг даної системи виділяють тісний зв'язок з бізнес-процесами, спрямованими на задоволення потреб споживачів, від яких залежить діяльність усіх співробітників компанії.

Слід також підкреслити, що базові та концептуальні принципи методичних інструментів, таких як «система збалансованих показників», допомагають вхідним параметрам критеріїв ефективності підлаштовуватися до певної специфіки галузі компанії, яка має на меті досягти загальної оцінки результативності його функціонування.

fizmat@sspu.edu.ua
суворо дотримуйтесь
правил академічної
доброчесності

Однак ефективність бізнесу формується на ефективному створенні, поєднанні та застосуванні наявних у компанії ресурсів. Тому ефективне управління ресурсами є запорукою досягнення стратегічних цілей, реалізації довгострокових стратегічних програм розвитку, перспективною орієнтацією, що забезпечує ефективність діяльності та інструментом підвищення конкурентоспроможності бізнесу [17].

Існує багато наукових думок, які пов’язані з спробами пояснити сутність і значення формування портфеля ресурсів підприємства, який позиціонується одним з ключових факторів, що впливає на ефективність господарської діяльності, для цього необхідно схематично побудувати портфель ресурсів, що забезпечує його функціонування (рис. 1.5).

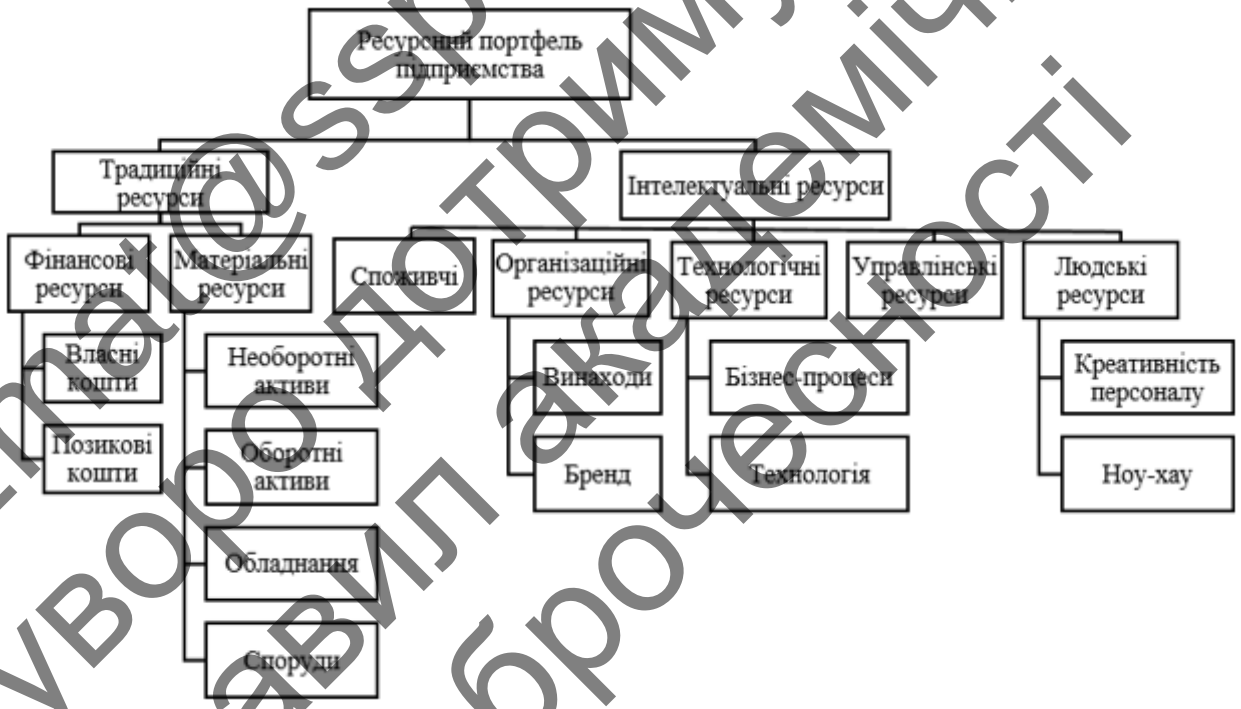


Рис. 1.5. Ресурсний портфель підприємства

Слід зазначити, що в економічній діяльності будь-якого підприємства найбільш цінними і важливими є інтелектуальні та матеріальні ресурси, особливо категорія організаційних ресурсів. Така тенденція пояснюється

fizmat@sspu.edu.ua
суворо дотримуйтесь
правил академічної
доброчесності

стрімкою зміною ринкового середовища, а з огляду на світовий досвід цей вид ресурсу є важливим чинником довгострівалого успіху через створення конкурентних переваг.

Крім того, наявність стратегічних ресурсів визначає стабільність компанії в динамічному ринковому середовищі. Для формування та підтримки належного рівня економічної ефективності для будь-якої компанії, враховувати потрібно не лише ефективність використання ресурсного забезпечення, а також створити процес виявлення нових елементів та поєднань, які визначаються як джерела економічної ренти та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності. Крім того, важливим для формування економічної ефективності підприємства є принцип своєчасного створення та розвитку унікальних типів ресурсних поєднань, недоступних конкурентам у певний період часу [19 с. 258].

Отже, сутність поняття «ефективність господарської діяльності» розуміється як основна властивість підприємства та характеризується здатністю правильно формувати та досягати поставлених цілей, під впливом зовнішніх чинників і використовуючи умови внутрішніх систем функціонування та наявного ресурсного забезпечення, маючи орієнтир на подолання соціальних, бюджетних, екологічних та інших проблем за встановленого співвідношення між витратами та результатами.

1.2. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства

У сучасному світі економічного розвитку правильна оцінка економічної ефективності підприємницької діяльності має вагоме значення в прийнятті не тільки управлінських рішень, а й для отримання максимального прибутку та забезпечення стабільного економічного становища бізнесу в майбутньому.

Така інформація, для великих підприємницьких суб'єктів господарювання, потрібна не тільки для внутрішнього, а й для зовнішнього

fizmat@sspu.edu.ua
суворо дотримуйтесь
правил академічної
доброчесності

використання. Кредитори, акціонери, інвестори, потенційні інвестори та інші зовнішні зацікавлені сторони, як правило, зацікавлені в ефективності організації.

Зрештою, комплексний та системний аналіз ефективності компанії допомагає:

- якісно, професійно та швидко оцінити ефективність господарської діяльності для підприємства загалом або його окремих підрозділів;

- своєчасно та точно визначати та враховувати фактори, що впливають на отримання прибутку від конкретних видів товарів і послуг, що створюються підприємством;

- максимальне зацікавлення в знаходженні шляхів вирішення бізнес-проблем і отримання прибутку в майбутньому.

Проте на практиці основні показники економічної діяльності суб'єкта поділяються на два основних види [19, с. 222]:

1) Оцінки - вони характеризують рівень розвитку, що вже досягнутий або можливий в майбутньому та результати конкретної діяльності;
2) Витратний - що відображають суму витрат на здійснення різних видів діяльності.

Проте більшість науковців надають перевагу показникам ефективності діяльності підприємства, які формуються на оцінці порівняння ефективності використання ресурсів, споживаних підприємством у процесі його діяльності.

Зараз багато науковців займаються та розвивають різні підходи для аналізу, конкретних показників та унікальних мірок оцінки економічних ефектів, та для реального представлення доречно навести кілька загальновизнаних і застосовуваних на практиці методик. Одним з базових прикладів систем показників ефективності підприємства за визначенням О. О. Гетьман [4, с. 120], є метод Р. М. Пєтухова, який ґрунтується на визначенні основних результатів діяльності компанії та витратах, які несе це підприємство на виробничий процес (1.1).

fizmat@sspu.edu.ua
суворо дотримуйтесь
правил академічної
доброчесності

$$Економічна\ ефективність = \frac{Економічний\ результат\ виробництва}{Витрати,\ що\ обумовили\ економічний\ результат} \quad (1.1)$$

Основна увага автора приділяється питанню визначення того чи іншого показника, як кількісного вираження результату управління виробництвом, а також витрат, до яких слід віднести обраний економічний результат. Провівши фундаментальний аналіз ресурсного, вартісного та вартісно-ресурсного підходів до вибору критеріїв оцінки економічних результатів виробництва, автор дійшов висновку про доцільність у розрахунках використовувати продукцію з нормативною та базовою періодичністю підприємства. Надалі автор досить широко використовував інші показники як вимірники економічних результатів діяльності підприємства (валової продукції, прибутку тощо) [3, с. 120-121].

За визначенням О. Олексюка. А. [4, с. 121-122], щоб досягти адекватності показника економічної ефективності, Р. М. Пєтухов запропонував використовувати коефіцієнт економічної ефективності, що має таку формулу (1.2).

$$Коефіцієнт\ ефективності = \frac{ВП_{Розр} - П_{розр} * (1 - \frac{РБаз}{Р_{розр}})}{(ОФ_{Розр} + ОКБ_{Розр} * \frac{Тбаз}{Т_{розр}} + ЕКП_{Розр}) * Ен + СВП_{Розр}} \quad (1.2)$$

де $ВП_{Розр}$ – валова продукція у розрахунковому році, $П_{Розр}$ – прибуток підприємства, отриманий у звітному періоді, $Р_{баз}$ і $Р_{Розр}$ – середні значення нормативних коефіцієнтів рентабельності, які використовуються для оптових цін підприємства, $ОФ_{Розр}$ – вартість основних фондів підприємства у розрахунковому періоді. $ОБК_{Розр}$ – сума оборотних коштів підприємства, $ЕКП_{Розр}$ – економічна оцінка персоналу підприємства, Ен – нормативний коефіцієнт ефективності, СПВ – собівартість валової продукції, $Т_{баз}$ і $Т_{розр}$ – тривалість одного обороту оборотних коштів [4, с. 121-122].

Варто зауважити, що окремо розраховані показники ефективності підприємства не становлять значного навантаження і не відображають

fizmat@sspu.edu.ua
суворо дотримуйтесь
правил академічної
доброчесності

реальної картини ефективності компанії, коли вони проаналізовані окремо один від одного. Тому аналітики зазвичай для здійснення розрахунку та оцінки ефективності господарської діяльності підприємства використовують інтегральний показник.

Для розрахунку інтегральної оцінки визначення рівня економічної ефективності використовують декілька послідовних та взаємопов'язаних етапів [20, с. 89]:

1. Створення комплексу показників, що визначають стан функціональних елементів оцінки економічної ефективності підприємства

2. Здійснення характеристики показників.

3. Розрахунок вагових коефіцієнтів показників та окремих складових економічної ефективності підприємства.

4. Розрахунок вагових коефіцієнтів складових економічної ефективності підприємства.

5. Розрахунок інтегрального показника.

На першому етапі розрахунку вибирається набір показників, за якими здійснюється оцінка стану функціональних елементів, що гарантує прийняття управлінських рішень щодо аналізу, запобігання та нейтралізації реальних і потенційних загроз для фінансових інтересів підприємства.

Другий етап оцінки економічної ефективності підприємства передбачає вибір і перевірку основних ознак показників, які планують використовувати. На цьому етапі визначають економічно реальні максимальні та мінімальні значення показників або їхня верхня та нижня межа.

Третій етап передбачає розрахунок вагових коефіцієнтів показникам рівня економічної ефективності підприємства. Тому доцільно розраховувати показники оцінки рівня економічної ефективності підприємства на основі даних бухгалтерських документів підприємства, це надає можливість визначити рівень економічної ефективності підприємства та його діяльності в даній галузі, оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства

fizmat@sspu.edu.ua
суворо дотримуйтесь
правил академічної
доброчесності

загалом [20, с. 113]. Перелік показників, що визначають рівень оцінки економічної ефективності підприємства, представлено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2. Показники для визначення рівня економічної ефективності підприємства

Складова діяльності підприємства	Показник
Бюджетна складова	– Частка НП у сумі виручки від реалізації товарів, робіт, послуг. – Коефіцієнт оподаткування прибутку. – Коефіцієнт відхилення оборотних активів у дебіторській заборгованості та розрахунками з бюджетом. – Частка кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом і позабюджетними платежами в загальному обсязі ПЗ. – Коефіцієнт співвідношення ДЗ та КЗ за розрахунками з бюджетом та позабюджетними фондами. – Частка відстрочених податкових активів у сумі прибутку підприємства. – Коефіцієнт платіжної дисципліни.
Кредитна складова	– Коефіцієнт оборотності ДЗ. – Період погашення ДЗ. – Частка сумнівної ДЗ у загальному обсязі заборгованості. – Коефіцієнт оборотності КЗ. – Період погашення КЗ. – Частка КЗ за розрахунками у загальному обсязі ПЗ
Банківська складова	– Коефіцієнт заборгованості. – Коефіцієнт поточних зобов'язань. – Коефіцієнт довгострокових зобов'язань. – Коефіцієнт покриття відсотків. – Співвідношення отриманих і погашених позик. – Рентабельність позичкового банківського капіталу.
Інвестиційна складова	– Коефіцієнт руху грошових коштів у результаті операційної діяльності. – Коефіцієнт руху грошових коштів у результаті фінансової діяльності. – Коефіцієнт участі грошових активів у оборотному капіталу. – Коефіцієнт достатності чистого грошового потоку. – Рентабельність чистого грошового потоку.
Фінансово-технологічна складова	– Коефіцієнт інвестування необоротних активів. – Частка авторських прав у загальному обсязі нематеріальних активів.

На четвертому етапі визначається рівень кожної складової, що використовується для оцінки рівня ефективності підприємства. За даною формулою розраховується інтегральний показник для кожного компонента діяльності (1.3):

fizmat@sspu.edu.ua
суворо дотримуйтесь
правил академічної
доброчесності

$$I_j = \sum a_{ij} * x_{ij}, \quad (1.3)$$

де I_j – інтегральний індикатор складової ефективності господарської діяльності підприємства;

a_{ij} – вагові коефіцієнти, що визначають ступінь внеску і-го показника в інтегральний індекс;

x_{ij} – вихідний показник.

П'ятий етап характеризується визначенням значень вагових коефіцієнтів складових економічної ефективності, та розраховується за допомогою формули (1.4):

$$b_j = \frac{\sum_{n=1}^{N} S_{jn}}{\sum_{j=1}^{M}\sum_{n=1}^{N} S_{jn}}, \quad (1.4)$$

де b_j – вагові коефіцієнти складових ефективності господарювання підприємства;

S_{jn} – оцінка j-ї сфери, яку надав n-й експерт;

N – кількість експертів;

M – кількість складових економічної ефективності підприємства.

Розрахунок інтегрального показника, відповідає даній формулі (1.5):

$$I = \sum b_j * I_j, \quad (1.5)$$

Наведені вище показники, чітко дають уявлення про ефективність господарської діяльності підприємства, дозволяють правильно формувати та планувати його довгострокову фінансову та інвестиційну політику, а також здійснювати обґрунтоване управління та визначити оптимальну структуру для використання ресурсного забезпечення [22].

Існує також другий підхід, який заснований на загальній оцінці ефективності компанії. Такий підхід можна створити на основі загальних показників внутрішнього та зовнішнього потенціалу компанії. В таблиці 1.3

fizmat@sspu.edu.ua суворо дотримуйтесь правил академічної доброчесності

представлені розраховані елементи інтегрального показника ефективності діяльності на основі показників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Таблиця 1.3. Показники зовнішнього та внутрішнього середовища

Назва показника	Характеристика
1	2
1.Індикатор зовнішнього потенціалу (можливості) (I_{en})	
1.1. Показник ринкових можливостей підприємства ($I_{мо}$)	Враховує діапазон і життєвий цикл товарів, імідж підприємства, позиція на вітчизняному та зовнішніх ринках.
1	2
1.2. Показник ресурсних можливостей підприємства (I_{ro})	Враховується наявність фінансових, матеріальних та енергетичних ресурсів.
1.3. Індикатор соціально-економічних умов (I_{sc})	Враховується якість життя, стан економіки тощо
2. Показник внутрішнього потенціалу (здібності) (I_{in})	
2.1. Показник «капітал-праця» ($I_{кр}$): Чиста вартість основних засобів / Середня кількість працівників	Вимірює обсяг активів, що відповідають критеріям (за чистою вартістю на одного працівника).

Для наведених показників, що використовуються в даному підході можна скласти таку функцію (1.6):

$$I_p = \int I_{мо} * I_{ro} * I_{sc} * I_{кр} * I_{мф} * I_{ік}, \qquad (1.6)$$

Дана функція враховує індивідуальні показники ринку та можливості підприємства на ньому ($I_{мо}$), ресурсні можливості підприємства (I_{ro}), соціально- економічні умови (I_{sc}), трудомісткість ($I_{кр}$), співвідношення маневреності власних коштів ($I_{мф}$) та інші внутрішні умови ($I_{ік}$).

Іншим варіантом розрахунку ефективності бізнесу є показник, заснований на реальній роботі підприємства. В таблиці 1.4 наведені основні складові розрахунку та структура інтегрального показника роботи підприємства.

Розрахунок інтегрального показника функціонування підприємство може бути представлено як функція добутку показника ділової активності ($I_{да}$), операційної діяльності ($I_{оа}$), продуктивності капіталу ($I_{пк}$), продуктивність праці ($I_{пп}$), бізнес очікування (перспективи) ($I_{оп}$), орієнтація на інноваційний розвиток ($I_{ір}$).

fizmat@sspu.edu.ua суворо дотримуйтесь правил академічної доброчесності

Таблиця 1.4. Основні складові розрахунку та структура інтегрального показника роботи підприємства

Назва показника	Характеристика
Показник ділової активності ($I_{да}$): Чистий дохід / Баланс	Характеризує ділову активність підприємства
Показник операційної діяльності ($I_{оа}$): Чистий прибуток / Баланс	Характеризує операційну діяльність підприємства по відношенню виробництво та реалізації продукції.
Показник продуктивності капіталу ($I_{пк}$): Чистий дохід / Чиста вартість основних засобів	Вимірює рентабельність активів.
Показник продуктивності праці ($I_{пп}$): Чистий дохід / середня кількість працівників	Вимірює продуктивність працівників.
Показник ділових очікувань (перспективи) ($I_{оп}$)	Характеризує очікування (перспективи) суб'єктів господарювання по відношенню до зміни ринкової ситуації
Індикатор інформаційно-комунікаційної орієнтації ($I_{ік}$)	Характеризує використання сучасних каналів взаємодії підприємства з клієнтами, споживачами, партнерами, що проявляється в наявності власного веб-сайту, веб-магазину, call-центру, центрів обслуговування тощо

Для показників, наведених в таблиці 1.4, можна скласти таку функцію (1.7):

$$I_f = \int I_{да} * I_{ra} * I_{оа} * I_{пк} * I_{оп} * I_{ік}, \quad (1.7)$$

Також існує ще одна складова інтегрального показника ефективності діяльності підприємства структура, якої формується під впливом рентабельності, вона показана в таблиці 1.5.

fizmat@sspu.edu.ua
суворо дотримуйтесь
правил академічної
доброчесності

Таблиця 1.5. Складова інтегрального показника функціонування підприємства, яка формується під впливом рентабельності

Назва показника	Характеристика
Показник рентабельності продажів ($I_{рп}$): чистий прибуток або втрати / Чистий дохід	Вимірює суму прибутку (збитку) від продажів.
Показник безпеки розвитку ($I_{бр}$): (прибуток або збиток - Знос) / (Поточні пасиви + довгострокові зобов'язання)	Характеризує формування структури балансу як результат функціонування підприємства

Розрахунок інтегрального показника ефективності підприємства ($I_е$) з урахуванням показників рентабельності діяльності підприємства, можна представити як функцію окремих показників рентабельності продажів ($I_{рп}$), безпека розвитку ($I_{бр}$). Тобто функцію з урахуванням показників, наведених в таблиці 1.5, можна представити таким чином (1.8):

$$I_е = \int I_{рп} * I_{бр}, \quad (1.8)$$

Розрахунок інтегрального показника ефективності господарської діяльності підприємства базується на розробці та розрахунку наступного рівняння (1.9):

$$I_д = \int I_р * I_ф * I_е, \quad (1.9)$$

Система показників, встановлена для оцінки діяльності підприємства, може бути інтегрована та адаптована залежно від характеристик підприємства, що розглядається, сфери діяльності та впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Показники, що обираються для розрахунку, також повинні бути орієнтовані на цілі та завдання дослідження. Також варто підкреслити, що динамічна оцінка компанії має базуватися на проведенні оцінок протягом 3-5 років.

Однак, крім наведеного методу розрахунку та оцінки ефективності організації, варто розглянути й інші моделі в цьому напрямку. Модель DuPont вважається найпоширенішою та історично однією з перших моделей для аналізу прибутковості та оцінки діяльності компанії. Ця модель широко використовується для аналізу фінансових показників у визначенні потенціалу та ефективності бізнесу.

fizmat@sspu.edu.ua суворо дотримуйтесь правил академічної доброчесності

На початку розвитку саме для оцінки ефективності використання ресурсів використовувався метод Дюпона. Формула рентабельності активів (ROA), цільового показника двофакторної моделі, яка мала вигляд (1.10):

$$ROA = \frac{Чистий\ прибуток}{Виручку} * \frac{Виручка}{Активи} \quad (1.10)$$

Як вартість активів зазвичай використовується їх середня вартість за аналізований період. Наприклад, якщо аналіз здійснюється на підставі даних річного звіту, сума активів розраховується як їх сума на початок і кінець року поділена на два [24, с. 181].

Найбільшого поширення на практиці набула трьохфакторна модель DuPont, яка передбачає використання показника рентабельності власного капіталу як інтегрального показника оцінки ефективності бізнесу за допомогою показника оборотності активів. Дана модель має таку формулу (1.11):

$$ROE = \frac{Чистий\ прибуток}{Виручку} * \frac{Виручка}{Активи} * \frac{Активи}{Власний\ капітал} \quad (1.11)$$

Ця модель виділяє вплив інвестиційної, операційної (збутової) та фінансової діяльності компанії. Ефективність бізнес-системи компанії визначає показник рентабельності власних фінансових ресурсів і, отже, інвестиційну привабливість компанії.

Іншою модифікацією цієї методики була п'ятифакторна модель Дюпона, яка має такий вигляд (1.12):

$$ROE = \frac{Чистий\ прибуток}{Прибуток\ до\ опод.} * \frac{Прибуток\ до\ опод.}{Прибуток\ до\ опод\ і\ виплати\ \%} * \frac{Чистий\ прибуток}{Виручку} * \frac{Виручка}{Активи} * \frac{Активи}{Власний\ капітал} \quad (1.12)$$

Як висновок можна зробити, що відмінність трьох- та п’ятифакторної моделей можна побачити у використанні показника рентабельності продажів, що використовується для визначення, як впливає ступінь податкової ставки,

fizmat@sspu.edu.ua
суворо дотримуйтесь
правил академічної
доброчесності

ефективність продажів, впровадження інвестицій та рівень фінансового ризику [4 с. 130-131].

Головною перевагою моделі є простота аналізу та розрахунку. Обрані фактори, які мають вплив на прибутковість компанії для акціонерів, досить просто пов'язані з операційними планами компанії. Проте існують і недоліки даної моделі, саме те, що існуюча бухгалтерська звітність не становить абсолютним надійним джерелом інформації про діяльність підприємства.

Існує багато альтернатив традиційній фінансовій моделі, з них виділяють вартісні моделі, що використовуються при визначенні ефективності компанії, де підвищення ефективності її бізнесу пов'язане зі збільшенням її вартості. Одним з перших, у 1966 запропонував вартісну модель Джеймс Тобін, а саме «теорію вибору портфельних інвестицій» [10].

Автор моделі справедливо сказав, що, незважаючи на існування альтернативних варіантів інвестування, потрібно намагатися досягти балансу між інвестиціями з високим і низьким ризиком в інвестиційному портфелі. Д. Тобін запропонував поняття «фактор Q» (коефіцієнт Тобіна), який досягається співвідношенням ринкової вартості активів у матеріальній формі та вартості їх заміщення і використовується для визначення ефективності вкладень капіталу в бізнес.

Розрахувати показник для оцінки ефективності підприємства можливо за формулою (1.13) [25, с. 54]:

$$I_{eff} = \frac{MV}{RV} - 1, \qquad (1.13)$$

де MV – ринкова вартість компанії;

RV – відновна вартість активів компанії;

$\frac{MV}{RV}$ — коефіцієнт Тобіна (Q Тобіна).

Виникнення концепції «мислення про цінність» також пов'язане з появою моделі, що характеризується прагненням менеджерів максимізувати вартість підприємства, розраховану на основі вартості грошових потоків з урахуванням різноманітних зовнішніх факторів.

fizmat@sspu.edu.ua суворо дотримуйтесь правил академічної доброчесності

Д. Стерн і Б. Стюарт розробляють концепцію економічної доданої вартості (EVA), найпоширенішу концепцію ціннісного мислення, де підвищення ефективності розуміється як перевищення рентабельності використовуваного капіталу над вартістю його вибуття. В результаті впровадження системи управління на основі показника EVA виділяються 4M, які представляють пріоритетні сфери застосування моделі[26]:

1. Вимірювання (Measurement). Запропонована система оцінки діяльності підприємства найбільш точно виражає реальну прибутковість підприємства.

2. Система управління (Management system). Він охоплює всі управлінські рішення, включаючи стратегічне планування, інвестування капіталу, придбання та продаж активів.

3. Мотивація (Motivation). Система винагороди на основі індексу EVA дозволяє поєднувати інтереси менеджерів і акціонерів.

4. Стиль мислення (Mindset). Впровадження системи управління та оплати праці на основі цього показника призводить до зміни корпоративної культури.

Індекс EVA відповідає формулі (1.14) [26]:

$$EVA = NOPAT - (CC * NOA) \quad (1.14)$$

де *NOPAT*– чистий операційний прибуток;

CC– вартість капіталу;

NOA– чистий операційний капітал.

Проте зараз сучасні економісти рекомендують розраховувати показник EVA по-іншому, що дозволяє співвіднести прибутковість активів компанії з її економічною вартістю (1.15):

$$EVA_t = (ROA_t - WACC) * C_{t-1}, \quad (1.15)$$

де *WACC*– середньозважені витрати на капітал;

ROA– показник рентабельності активів компанії.

fizmat@sspu.edu.ua суворо дотримуйтесь правил академічної доброчесності

Майте на увазі, що підвищення рівня показників EVA за минулий період стало можливим не лише за рахунок підвищення ефективності підприємства, але і за допомогою факторів, які можуть негативно вплинути на нього в майбутньому, оскільки на значення показників EVA впливають виробничі витрати, прикладом таких факторів є ініціатива щодо економії матеріалів. У короткостроковій перспективі це призводить до збільшення показників EVA, а в довгостроковій перспективі - до втрати клієнтів і зниження виручки від продажів. Це призводить до зниження якості продукції.

Крім того, зосередження уваги виключно на збільшенні витрат є одним з ключових елементів довгострокового успіху, так само як і знання персоналу, рівень розвитку сучасних комп'ютерних технологій і ділова репутація компанії.

З цього можна зробити висновок, що неможливо оцінити економічну ефективність діяльності підприємства базуючись лише на одному показнику, тому в більшості випадків, щоб отримати об'єктивну інформацію використовується система показників, які пов'язуються та дають оцінку для різних аспекти роботи підприємства.

fizmat@sspu.edu.ua
суворо дотримуйтесь
правил академічної
доброчесності

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика розвитку підприємства ТОВ «Маленька пекарня»:

Товариство з обмеженою відповідальністю «Маленька пекарня» - це організація, що діє на підставі Статуту, господарського та Цивільного кодексу України та інших законодавчих актів України.

ТОВ «Маленька пекарня» створено в 2009 році з метою отримання прибутку за рахунок задоволення потреб товариства, підприємств, установ і організацій та громадян усіх форм власності в товарах і послугах, вироблених на території, визначеній суб'єктом діяльності компанії. здійснення соціально-економічної діяльності. пільги учасникам за рахунок отриманого прибутку. Він встановлений.

ТОВ «Маленька пекарня» - кондитерська компанія, що займається виготовленням спеціальних тортів, створених за французькими рецептами. Продукція виробляється в майстернях, які компанія побудувала за свій рахунок за рік до здачі ділянки в оренду.

Компанія постійно вдосконалює обладнання та покращує технологічний процес, що забезпечує високоякісне виробництво продукції та допомагає скласти конкуренцію на сучасному кондитерському ринку. Дане підприємство є одним з провідних виробників кондитерських виробів на південному сході України.

Діяльність ТОВ «Маленька пекарня» є ефективною, але, звичайно, з періодичними коливаннями від спаду до зростання показників діяльності компанії, тому що компанія знаходиться в стадії розвитку. Тому в майбутньому підприємством планується, реалізувати стратегію диверсифікації виробництва.

fizmat@sspu.edu.ua
суворо дотримуйтесь
правил академічної
доброчесності

Для здійснення комерційної діяльності підприємство, самостійно покриває всі витрати відповідно до виробничого плану та використовує всі наявні фінансові ресурси для інвестицій у виробництво з метою отримання продукції.

ТОВ «Маленька пекарня» для отримання прибутку та розвитку виробництва, використовує всі свої власні фінансові ресурси, але водночас також бере участь у формуванні позабюджетних фондів різних держав (пенсійні фонди, фонди зайнятості, фонди компенсаційного страхування працівників, фонди соціального страхування на випадок тимчасової непрацездатності). Це підтверджує існування процесу розподілу, пов'язаного з використанням джерел фінансових ресурсів на підприємстві.

Функція планування є однією з основних управлінських функцій будь-якого підприємства. У ринковій економіці корпоративне планування-це спосіб забезпечення формування та розвитку бізнесу. В майбутньому аналізоване підприємство планує розширити своє виробництво. Для цього вони розробляють нові асортимент тістечок та формують нові рецепти тортів.

Щоб полегшити процес вдосконалення підприємства, компанія планує відкрити лабораторію для проведення досліджень якості інгредієнтів, що використовується у випічці та експериментальної розробки нових продуктів. Якщо цей план буде реалізований, цей крок відкриє для компанії нові можливості, особливо для збільшення сегменту на кондитерському ринку збуту.

Для системи раціональної організації виробництва важлива наявність певних принципів: спрямованості, пропорційності, спеціалізації, паралельності, ритмічності, безперервності, гнучкості, автоматичності і синхронності.

Організація виробництва ТОВ «Маленька пекарня» була створена з урахуванням даних принципів.:

1) Компанія спеціалізується виключно на виробництві тортів і випічки.

fizmat@sspu.edu.ua
суворо дотримуйтесь
правил академічної
доброчесності

2) Відділ виробничого підприємства має систему узгодженого і спільного доступу.

3) Велика частка процесів виконуються одночасно.

4) Існують мінімальні перерви під час відповідних технічних операцій, а в деяких випадках і при їх відсутності.

Від типу виробництва залежать особливості діяльності компанії. Загалом, тип виробництва розуміється як складна характеристика економічних технічних та організаційних впливів на виробничу діяльність підприємства. Існує 3 види виробництва: одиночне, серійне і масове виробництво.

ТОВ «Маленька пекарня» займається одиночним виробництвом, тобто присутність широкого асортименту продукції і невеликою кількістю однієї і тієї ж продукції. Цей вид виробництва характерний для виробництва окремих тортів, тобто для замовлень, однак підприємство поступово намагається переходити до масового виробництва продукції. Крім того, також вони займаються дослідним виробництвом, що розуміється, як виробництво нових зразків або партій кондитерських виробів для удосконалення, дослідження, випробування тощо.

У рецептурі тортів використовуються лише високоякісні продукти: борошно, яйця, олія, вершкове масло, багато шоколаду, фрукти та інші інгредієнти тіста. використовують Головним інгредієнтом для випічки є м'який низькокалорійний крем рослинного походження - Blanche. Керівництво дуже відповідально ставиться до процесу вибору продукту, оскільки вони стурбовані якістю своєї продукції.

Асортимент продукції даного підприємства налічує сім позицій тортів, які абсолютно різні за зовнішнім виглядом і складом.

Виробничий процес і технологія виготовлення тортів і випічки, а також якість продукції контролюються керівником виробництва, який може координувати процес виробництва кондитерських виробів і вносити нові ідеї для розробки нових продуктів.

fizmat@sspu.edu.ua
суворо дотримуйтесь
правил академічної
доброчесності

Головними ресурсами розвитку компанії є люди, їх навички, освіта та професійна підготовка. Саме персонал становить є найважливішим компонентом, розумне управління яким, допоможе в доягненні стратегічних цілей компанії.

Заступник директора з економічних питань та кадрів, а також менеджер з виробництва займається підбором і розстановкою персоналу. Набір персоналу формується виходячи з співбесід при працевлаштуванні.

Потенційний працівник приймається на випробувальний термін, протягом цього періоду, він повинен продемонструвати всю кваліфікацію, і якщо вона відповідає посаді, то працівник приймається на роботу. Всі дії регулюються колективним договором між керівництвом компанії, представленим Генеральним директором та персоналом компанії.

Кожен бізнес має кадровий персонал, що складається з менеджерів, спеціалістів, співробітників та службовців. ТОВ «Маленька пекарня» в своєму штаті має всі перераховані вище категорії персоналу, виділені у витягу з персоналу організації (табл 2.1).

Таблиця 2.1 – Витяг з персоналу організації підприємства

Посада	Кількість працівників		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1	2	3	4
Генеральний директор	1	1	1
Заступник генерального директора з виробництва	1	1	1
Заступник генерального директора з економічних і кадрових питань	-	1	1
Головний бухгалтер	1	1	1
Бухгалтер	1	2	2
Головний інженер	1	1	1
Інженер-енергетик	1	1	1
Інженер-механік	1	1	1
Інженер з охорони праці	1	1	1
Менеджер зі збуту	2	5	25

fizmat@sspu.edu.ua
суворо дотримуйтесь
правил академічної
доброчесності

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4
Начальник виробництва	1	1	1
Слюсар	1	2	2
Електрик	1	1	1
Кондитери, кремовщики	10	25	65
Пекарі	2	5	15
Пакувальники	1	3	5
Водій	5	5	8
Продавець	20	20	20
Старший продавець	8	8	8
Підсобний робітник	2	4	4
Разом	59	89	164

З даної таблиці можна зробити висновок, що ситуація з чисельністю персоналу є відносно стабільною, проте можна побачити, що у 2022 році кількість персоналу збільшилася, під впливом розширення бізнесу, розвитку виробничих потужностей компанії, збільшення попиту на продукцію.

Усі організаційні, правові та економічні принципи оплати робітникам у їх трудових відносинах з компанією підпорядковуються закону України "Про оплату праці". В ТОВ «Маленька пекарня» заробітна плата розуміється, як базова оплата роботи, виконаної відповідно до встановлених стандартів. Та визначається у вигляді окладів для працівників компанії і складає основний фонд оплати праці.

Джерелом ресурсів для оплати праці співробітників компанії є частина доходів, а також коштів, отриманих від діяльності компанії. Керівництво підприємства та головний бухгалтер відповідає за організацію обліку заробітної плати та розрахунків співробітники.

На досліджуваному підприємстві головний бухгалтер реєструє склад співробітників відповідно до заробітної плати, віком, посадою і досвідом роботи, кількості співробітників, причинами зміни цього числа.

fizmat@sspu.edu.ua
суворо дотримуйтесь
правил академічної
доброчесності

Працевлаштування та звільнення здійснюється за розпорядженням керівника компанії.

Відвідуваність та використання робочого часу учасників контролюється та відображається та зберігається у табелі. Щоб вчасно виплатити заробітну плату, складається відомість заробітної плати, підписана генеральним директором та головним бухгалтером, яка потім подається до опрацювання банку, що займається переказами на зарплатні картки працівникам.

На ТОВ «Маленька пекарня» базова заробітна плата працівника залежить від результату роботи, тарифної ставки, посадового окладу, а також надбавок і доплат у розмірі, що не перевищує встановлені законом нормативи (табл. 2.2). Розмір окладу працівника підприємства, узгоджується при прийомі на роботу та прописується в договорі, а також обговорюється мінімальний гарантований дохід, умови виплати заробітної плати та інші умови для різних видів робіт.

Таблиця 2.2 – Тарифікація на ТОВ «Маленька пекарня»

Умови праці	Форма оплати праці	Годинна тарифна ставка за розрядами і тарифними коефіцієнтами (ТК), грн.					
		1-й ТК=1,0	2-й ТК=1,13	3-й ТК=1,29	4-й ТК=1,49	5-й ТК=1,7	6-й ТК=2
Нормальні	погодинна	48,20	48,36	48,55	48,79	49,06	49,40
	відрядна	48,28	48,45	48,65	48,91	49,20	49,56
Важкі та шкідливі	погодинна	48,30	48,47	48,68	48,94	49,24	49,60
	відрядна	48,38	48,56	48,78	49,06	49,37	49,76
Особливо важкі	погодинна	48,45	48,64	48,87	49,16	49,49	49,90
	відрядна	48,55	48,75	49,00	49,31	49,67	50,10

Дохід адміністративного персоналу ТОВ «Маленька пекарня» розраховується на основі тарифної ставки та офіційної заробітної плати. Велика частка співробітників компанії отримують стабільний відсоток і

fizmat@sspu.edu.ua
суворо дотримуйтесь
правил академічної
доброчесності

бонуси, які визначаються їхньою продуктивністю та результатом роботи (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Розмір виплати бонусів та премій для працівників ТОВ «Маленька пекарня»

Основні показники преміювання	Заплановане зростання, %	Фонди оплати за посадовими окладами, грн.	Заплановано на поточне преміювання		Розмір премії, % до посадового окладу (ставки)
			Співвідношення за показник	гривень	
Виконання плану	100	-	50	136000	За виконання плану на 100% – 15,0 (136000 / 2400000) · 100
Підвищення продуктивності праці	5	-	30	121600	За 1% підвищення – 1,8 (121600 / 2400000) · 100
Зниження собівартості комплектуючих та послуг	0,8	-	20	114400	За 0,1 пункту зниження – 0,75 (114400 / 2400000) · 100
Разом	-	2400000	100	372000	-

Відповідно до цих критеріїв ефективності даної системи ТОВ «Маленька пекарня» - це компанія, яка дозволяє своїм співробітникам максимально розкрити свій творчий потенціал і максимально досягти результатів своєї особистої і колективної роботи.

До показників реальної зацікавленості до роботи працівників підприємства можна віднести:

- отримання поставлених індивідуальних цілей та стягнення плати за надану роботу;

- отримання максимального прибутку;

- розвиток підприємства;

- підняття рівня конкурентоспроможності компаній тощо.

Будь-які бонуси, що виплачуються підприємством, фіксуються в договорі за згодою працівників .

fizmat@sspu.edu.ua суворо дотримуйтесь правил академічної доброчесності

До спеціальних компонентів преміальної системи компанії відносяться::

- умови бонусів та основні показники;
- розмір преміювання;
- джерело бонусних виплат;
- працівники, що відповідають виплаті бонусів;
- частота та порядок преміювання.

Погодинна компенсація використовується для оплати праці водіїв і підсобних робітників, оскільки неможливо точно нормалізувати роботу цих працівників і встановити норми часу і випуску. Ця форма компенсації може бути виражена у вигляді денної, тижневої або щомісячної оплати.

Заробітна плата також відіграє мотиваційну роль, як і система бонусів для кожного підприємства. Базова заробітна плата працівника підприємства нараховується як результат його роботи і визначається тарифною ставкою, офіційним окладом, надбавками і доплатами в розмірі, що не перевищує суму, встановлену законом.

В своєму підпорядкуванні ТОВ «Маленька пекарня» має два кондитерські цехами, які займаються виробничою діяльністю. Кожен співробітник кондитерських має профільну освіту. Шостий і п’ятий розряд в освіті мають четверть працівників, що вказують на високу кваліфікацію фахівців, решта кондитерів мають третій та другий розряд.

В даний час ТОВ «Маленька пекарня» щодня виготовляє до 1,5 тонн продукції. Асортимент включає більше 50 тортів і тістечок, які постійно піддаються оновленню.

Фірмова торгівля є з одним основних напрямів діяльності компанії. Зараз продукція підприємства представлена в 12 точках та 8 фірмових магазинах. В даних магазинах працюють продавці-консультанти, що мають профільну вищу освіту, це допомагає забезпечити високий рівень обслуговування покупців.

Загальна кількість співробітників, які працюють в торговій мережі ТОВ «Маленька пекарня» відповідає 20% від загального числа співробітників.

fizmat@sspu.edu.ua
суворо дотримуйтесь
правил академічної
доброчесності

Підприємство у своїй власності має розвинутий автопарк, що включає більше 10 спеціалізованих авто, на яких працюють водії, з професійним досвідом не менше 10 років, необхідного при перевезенні крихких вантажів, таких як випічка та торти.

Керівні посади займають фахівці, які мають вищу освіту за фахом, постійно проходять курси по підвищенню кваліфікації та вільно володіють ПК. Адміністративний персонал підприємства має вищу освіту, 50% мають другу вищу освіту та стаж роботи на керівних посадах не менше 3 років. Рівень освітньої підготовки співробітників ТОВ «Маленька пекарня» наведений в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Рівень освітньої підготовки на ТОВ «Маленька пекарня»

Найменування категорії працівників	Рівень освіти							
	Вища		Середньо-спеціальна		Середня (практики)		Всього	
	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022
Керівники	6	6	-	-	-	-	6	6
Спеціалісти	38	38	-	-	-	-	38	38
Робітники	28	28	77	77	15	15	120	120

ТОВ «Маленька пекарня» веде бухгалтерський та операційний облік результатів своєї діяльності, подає статистичні звіти до органів статистики відповідно до встановлених процедур та обсягів. Основні показники даного товариства представлені в таблиці 2.5.

У 2022 році було вироблено товарної продукції (за оптовими цінами) на суму 39220 тис. грн, що суттєво перевищило обсяги виробництва порівняно з 2021 роком. Також позитивна динаміка спостерігається в зміні залишків виробничих запасів - збільшилися на 1740 тис.грн.

fizmat@sspu.edu.ua
суворо дотримуйтесь
правил академічної
доброчесності

Таблиця 2.5 Основні показники ТОВ «Маленька пекарня»

Показники	Одиниця виміру	2021 р.	2022 р.	Відхилення	Темп росту, %
Продукція					
Обсяг промислової продукції в оптових цінах без ПДВ та акцизного збору	тис. грн.	21340,60	39220,30	17870,70	83,75
Зміна залишків виробничих запасів	тис. грн.	380,90	2120,90	1740,00	447,30
Фінансові результати					
Балансовий прибуток (збиток)	тис. грн.	-3390,80	3030,60	-	-
Собівартість виготовленої продукції	тис. грн.	10650,50	19370,00	8710,50	81,79
Виручка від реалізації продукції	тис. грн.	10690,10	19850,30	9160,20	85,70
Основні фонди					
Річна вартість основних фондів	тис. грн.	1490,60	5420,30	3920,70	262,50
Праця					
Чисельність штатних працівників	чол.	41	80	39	169,60
Фонд оплати праці	тис. грн.	930,70	2790,00	1850,30	197,80

За 2022 рік підприємство, враховуючи всю господарську діяльність, отримало прибуток у розмірі 3030 тис. грн. Коли ми порівняємо даний показник з результатами попереднього року, то можна побачити покращення фінансового стану бізнесу, тобто поліпшення рентабельності виробництва. Це свідчить про покращення рівня конкурентоспроможності виробів, що створює компанія, через високий попит на продукти.

Проте й збільшилась собівартість виробленої продукції на 81,79%. На думку фахівців компанії, якість виготовленої продукції є високою, навіть при високих цінах (через високу собівартість виробництва), на ці кондитерські вироби зберігається попит.

fizmat@sspu.edu.ua
суворо дотримуйтесь
правил академічної
доброчесності

Так, використовуючи показники з аналізу діяльності підприємства, можна зробити висновок, що у 2022 році підприємство знаходиться в задовільному стані. Це пов'язано з власним оборотним капіталом, що забезпечує достатнє виробництво за рахунок своєчасної оплати.

2.2 Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності та результативності діяльності

Для отримання об'єктивної оцінки ефективності діяльності підприємства, враховуючи витрати, що використовуються для основної діяльності підприємства, необхідно враховувати витрати, що виникають у зв'язку з використанням трудових ресурсів (основних засобів), елементів праці (оборотних засобів) , та економічно активне населення (трудові ресурси). На виробництво значною мірою впливає також фінансове становище підприємства, а також управлінські, організаційні, технологічні та інші переваги, які проявляються у вигляді нематеріальних і матеріальних ресурсів. Тому варто оцінити всі перераховані джерела, щоб оцінити витрати/

Для стабільного функціонування ТОВ «Маленька пекарня» повинно бути орієнтованим на розширення відносин з іноземними партнерами, отримання валютних коштів надасть можливість розвивати свій бізнес. Щоб отримати загальну картину змін, що відбуваються на підприємстві, проводять аналіз всіх активів компанії. При оцінці сукупних активів ми дізнаємося, в які активи були інвестовані знову зібрані фінансові ресурси, які активи були списані через скорочення фінансових ресурсів або навпаки.

Основний капітал підприємства на початку та в кінці року повністю покривається за рахунок власних коштів. Коли сума власного ресурсу перевищує суму, що використовується вкладень в основний капітал, то тоді цей відсоток перевищення переходить для створення оборотного капіталу. 81,6% оборотних активів (загальний оборотний капітал) було покрито власним

fizmat@sspu.edu.ua
суворо дотримуйтесь
правил академічної
доброчесності

оборотним капіталом, що на кінець року становило 66,9%. На цю ситуацію вплинули темпи зростання загального оборотного капіталу**.**

При аналізуванні поточних активів, необхідно акцентувати увагу на дебіторській заборгованості. Коли присутній високий рівень конкуренції і існують проблеми з продажами компанії користуються цією послугою, використовуючи форму відстроченого платежу. Таким чином, дебіторська заборгованість стає певною частиною в оборотному капіталі.

Наявність боргу у викликає фінансові труднощі через брак фінансових ресурсів, таких як покупка виробничих акцій, виплата заробітної плати.

Причини зменшення або збільшення майна компанії визначаються шляхом вивчення змін у складі його джерел формування. Формування або придбання майнових ресурсів відбувається за власних рахунок та позикових коштів (капіталу), особливості співвідношення розкривають суть фінансового становища компанії.

Статутний капітал займає найбільш значну частку в структурі власних коштів. Він виражається як різниця між особистими та необоротними фондами і показує, яка частина загальної суми самофінансованих коштів використовується для покриття оборотного капіталу. Сума власного оборотного капіталу аналізованого підприємства за рік зросла з 5810 тис.грн до 6680,1 тис. грн.

Компанія не залучає короткострокові позики, але збільшення частки питомої ваги, яка зросла на 4,41%, є негативним. Це пов'язано з досить високою ставкою обліку НБУ і невигідним кредитування.

Більшість суми кредиторської заборгованості припадає на постачальників, які не потребують забезпечення і в основному є безкоштовними комерційними позиками. Збільшення його обсягу за звітний рік показує фінансові проблеми для бізнесу. Так, товариство починає використовувати кредитні кошти, які фактично йому не належать. Це допоможе тимчасовому поліпшенню в діяльності підприємства, але при умові,

fizmat@sspu.edu.ua
суворо дотримуйтесь
правил академічної
доброчесності

що вони не перебувають в довготривалому обігу та повернення кредиту відбувається вчасно.

До відносних характеристик ефективності бізнесу та фінансових результатів підприємства, відносять показники рентабельності. Дані показники вимірюють прибутковість підприємства на різних позиціях і групуються згідно з інтересами учасників, що задіяні в економічних процесах.

Керівництво підприємства завжди піклується про доходи (прибутковість) для всіх виробничих активів. Під рентабельністю продажів розуміють суму прибутку, яку компанія отримує від продажу однієї гривні.

Показник рентабельності використовують для оцінки ефективності використання майнових ресурсів підприємства. Якщо цей показник знижується, то для підприємства це означає, що відбулося зменшення попиту на продукцію, що випускається.

Щоб охарактеризувати ефективність використання основних засобів, використовують показник рентабельності майна підприємства. Він відповідає відношенню валового прибутку до середньорічної вартості основних коштів підприємства.

Показник рентабельності виробництва безпосередньо залежить від рентабельності продукту і, навпаки, від зміни капіталомісткості продукту. Підвищення рентабельності продукту досягається в основному за рахунок зниження собівартості виробничих одиниць. Якщо підприємство на повну потужність використовує основні виробничі активи, то тоді нижчим буде показник фондомісткості та вище рентабельність коштів, що призводить до підвищення рентабельності виробництва.

Використання оцінки фінансового становища в ринкових умовах є важливим фактором для підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості, надійності компанії в якості партнерів. Здебільшого управління реалізацією планів, що регулюють діяльність підприємства, втратило своє значення, зросла потреба в аналізі фінансового становища та оцінці ліквідності компанії.

fizmat@sspu.edu.ua
суворо дотримуйтесь
правил академічної
доброчесності

Під ліквідністю бізнесу розуміють певну можливість погасити всі зобов'язання перед банками, контрагентами та іншими організаціями в поточній реальній ситуації. Аналізування ліквідності активів компанії допоможе визначити ймовірність того, що період конвертації грошових коштів покриє зобов'язання активами, що відповідають терміну погашення зобов'язань.

Стале функціонування підприємства залежить як від адекватності стратегії розвитку, маркетингової політики, можливостей внутрішнього ефективного використання всіх вільно доступних ресурсів, так і від зовнішніх умов, включаючи податки, кредити, державну цінову політику та ринкові зміни. Таким чином, дані звітності підприємства, конкретні економічні параметри і варіанти зміни зовнішніх умов його діяльності повинні враховуватися при аналітичних оцінках і прийнятті управлінських рішень та служити інформаційним аналізом фінансового становища.

Для ТОВ «Маленька пекарня» характерна недостатня фінансова стійкість, що виходить з отриманих даних про абсолютну ліквідність, які показують, що товариство може в даний час погасити тільки 1% свого короткострокового боргу.

Коефіцієнт швидкої ліквідності має також значення вдвічі нижче стандартного значення. Тільки значення коефіцієнта загальної ліквідності знаходиться в нормальних межах та навіть перевищує його. Але дані показники сумарної ліквідності показують не про стабільний фінансове функціонування та ефективність його діяльності, а про наявність ненормативних виробничих запасів підприємства.

Навіть враховуючу те, що товариство досягло хороших результатів за деякими показниками, воно має незадовільний стан через брак фінансів. Склад готової продукції не користується великим попитом через високу ціну, це пов'язано з високою собівартістю.

З аналізу ТОВ «Маленька пекарня» можна зробити висновок, що підприємству характерні дві проблеми: регулювання дебіторської

fizmat@sspu.edu.ua суворо дотримуйтесь правил академічної доброчесності

заборгованості та проблеми в реалізації збуту продукції. Проблему продажу можна вирішити, продавши товар зі знижкою, і необхідно знизити собівартість продукції.

Для позичальника, для примирення зі споживачами найбільш підходящі умови оплати і ви повинні вибрати формат (передоплата, оплата після поставки продукції).

fizmat@sspu.edu.ua
суворо дотримуйтесь
правил академічної
доброчесності

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Напрямки підвищення ефективності діяльності підприємства

Оскільки економічна ефективність підприємства відіграє важливу роль у процесі досягнення успіху, здатність підприємства ефективно управляти своєю економічною ефективністю є висококонкурентною в сучасних умовах. Таким чином, основна мета власників і менеджерів бізнесу повинна бути спрямована на постійний моніторинг і підвищення рівня економічної ефективності бізнесу. Тому важливо своєчасно і точно визначити основні критерії, які мають вплив на ефективність роботи компанії, зробити висновки на основі отриманої інформації і спланувати подальший план дій.

За допомогою оцінки економічної ефективності підприємства, рівня ефективності використання наявних ресурсів, ефективності та результативності процесів на підприємстві, ефективності виробництва надає інформацію про вас.

Слід зазначити, що власники бізнесу часто приймають рішення, що мають масштабний вплив на довгострокове конкурентне становище, прибутковість компанії та ефективність діяльності. Таким чином, процес розробки довгострокової стратегії з упором на показники, що оцінюють рівень економічної ефективності, і тактичні цілі - кроки для досягнення стратегічних цілей - мають вирішальне значення.

Вивчення поняття "ефективність" показує, дало розуміння, що в економічному світі виділяють декілька концептуальних підходів для оцінки результативності цього показника та повного розуміння цієї категорії.

З цієї причини деякі автори пов'язують оцінку ефективності з визначенням точок беззбитковості. Прихильники цієї інтерпретації, зокрема Зятковський І. В., Ковальов В. В., Орлов А. А., Рясних Е. Г., проте деякі автори,

fizmat@sspu.edu.ua суворо дотримуйтесь правил академічної доброчесності

а саме Мец В. О., Мних Е. В., Річард Ж., Зятюк Н.В. прирівнюють оцінку ефективності до рівня рентабельності та визначають, як рівень прибутковості, за допомогою відсотків.

Науковець Хмелевський А.В. немає сумнівів у тому, що ефективність безпосередньо пов'язана з отриманням прибутку, визначаючи ефективність як здатність бізнесу здійснювати прибуткову діяльність, отримувати прибуток, підтримувати і підвищувати платоспроможність, а також забезпечувати стабільне зростання і розвиток. Однак у нього є 2 ознаки – позитивна ознака проявляється у вигляді прибутковості, а негативна у вигляді збитків. На його думку, в основі таких проявів лежить результат господарської діяльності - позитивний (прибуток), нульовий (беззбитковість) і негативний (збиток) [27].

На сьогоднішній день немає єдиного загальноприйнятого показника рівня економічної ефективності, таким чином, при розрахунку чисельник за формулою становить весь чистий прибуток, а в знаменнику знаходиться усереднений показник сукупного капіталу (сукупних активів), основного капіталу (довгострокових активів), оборотного капіталу (оборотних активів).

Пізніше певні автори запропонували обчислювати ефективність бізнесу з різних позицій, які залежать від інтересів учасників економічних процесів і ринкових змін. Так виділяють певні групи основних показників рентабельності: показник продажів, прибутковості та виробничих витрат.

Однак Мочерний С. В. ефективність ототожнює з нормою прибутку підприємства та виражається формулою відношенню річного прибутку до авансованого капіталу (1.16):

$$p' = \frac{p}{c+v} * 100\% \qquad (1.16)$$

де p' – норма прибутку;

p – маса прибутку;

c + v – авансований капітал [28, с. 337].

Тому на практиці для оцінки економічної ефективності підприємства широко використовується велика кількість показників, які допомагають

fizmat@sspu.edu.ua
суворо дотримуйтесь
правил академічної
доброчесності

відобразити ефективність інвестиційної, операційної та фінансової діяльності підприємства.

Крім того, за допомогою результатів оцінки рівня економічної ефективності підприємства можна відобразити загальну раціональність підприємства. Зрештою, як згадувалося раніше, ефективність - це відносне значення, певна рівність між кінцевим результатом та ресурсами, які були задіяні для його створення.

Отже, можна зробити висновок, що головною метою економічної та фінансової діяльності є забезпечення економічної ефективності підприємства. Також можна сказати, що ефективність-це співвідношення вхідних / вихідних даних компанії (рис. 1.6).

Елемент введення, як показано на малюнку 3.1, являє собою коефіцієнт виробництва, який використовується або споживається підприємством. Фактор виробництва, який безпосередньо бере участь у виробництві, виражається як кількість капіталу, споживаного фактором виробництва.



Рис. 3.1. Процес, співвідношення вхідних / вихідних даних підприємства

fizmat@sspu.edu.ua суворо дотримуйтесь правил академічної доброчесності

Вихідний елемент - це продукт, який виробляється протягом певного періоду часу. Більшість з них представлені у вигляді кількісних показників, представлених обсягом виробництва, який вважається природним обсягом виробництва підприємства. Або це може бути виражено, як значення таких показників, як дохід, обсяг продажів, додана вартість.

Таким чином, метод підвищення ефективності діяльності підприємства являє собою комплекс конкретних заходів щодо підвищення ефективності діяльності в зазначеному напрямку.

Щоб підвищити економічну ефективність підприємства, рекомендують застосувати метод дедукції, тобто загальний ефект підвищення економічної ефективності від окремих компонентів. До складових системи економічної ефективності господарської діяльності підприємства відносять соціальну складову, ресурсну складову, технічну та фінансову складову. Для того, щоб стратегія підвищення рівня економічної ефективності запрацювала, потрібно наявність таких складових:

1) моніторинг зовнішнього та внутрішнього впливу;

2) виявляти, вивчати і управляти факторами, які посилюють або послаблюють стабільність та конкурентоспроможність бізнесу, його соціально-економічний статус протягом всього періоду діяльності підприємства;

3) вивчення параметрів та критеріїв показників, що використовуються в оцінці економічної ефективності;

4) розробка системи економічної політики, його основних етапів, в тому числі механізми обліку, що мають вплив на економічний стан ефективності діяльності підприємства;

5) визначення напрямку розвитку в даній розробленій стратегії (табл.3.1).

fizmat@sspu.edu.ua
суворо дотримуйтесь
правил академічної
доброчесності

Таблиця 3.1. Стратегія забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства

Складові економічної ефективності	Заходи зміцнення економічної ефективності діяльності підприємства
1	2
Технологічна	– створення нових організаційно–виробничих структур; – використання лізингу; – активна участь у міжнародних виставках та семінарах; – впровадження передового світового досвіду.
Ресурсна	– вдосконалення систем розрахунків; – підвищення продуктивності праці; – збільшення капіталовкладень у ресурсозбереження; – стимулювання «ресурсного» напрямку науково–дослідних та дослідно-конструкторських робіт; – застосування інноваційного підходу до використання наявних ресурсів.
Фінансова	– застосування принципу дотримання критичних строків кредитування; – створення інформаційного центру з дебіторської та кредиторської заборгованості; – створення в структурі інформаційного центру спеціальної групи працівників, яка б контролювала нарахування та сплату податків і зборів; – бути націленими на власні ресурси задля розвитку діяльності; – запровадити постійну систему амортизаційних відрахувань.
Соціальна	– наближення рівня оплати праці до рівня розвинутих країн; – залучення робітників до управлінських функцій; – підвищення кваліфікації працівників; – зацікавленість адміністрації підприємства в працевлаштуванні безробітних; – розвиток соціальної інфраструктури підприємства; – підвищення матеріальної відповідальності працівників за результати своєї праці.

Аспект підвищення економічної ефективності бізнесу повинен бути реалізований, як відповідний механізм впливу. Також, варто врахувати, що механізм, розроблений для забезпечення економічної ефективності підприємства, передбачає реалізацію заходів щодо його зміцнення і орієнтований на реалізацію відповідних заходів, показаних в таблиці 1.6 [30].

У таблиці 1.6 особливу увагу слід приділити викладу заходів щодо підвищення рівня ефективності компанії в контексті функціональних компонентів, оскільки кожен з них повинен застосовувати різні заходи, в залежності від контексту та існуючих проблем.

Крім спеціальних механізмів, підвищення ефективності на основі окремих складових, потрібно врахувати також, загальні заходи, щодо підвищення функціонування суб'єктів, які можуть бути знижені в 3

fizmat@ssu.edu.ua
суворо дотримуйтесь
правил академічної
доброчесності

напрямках (рис. 3.2).

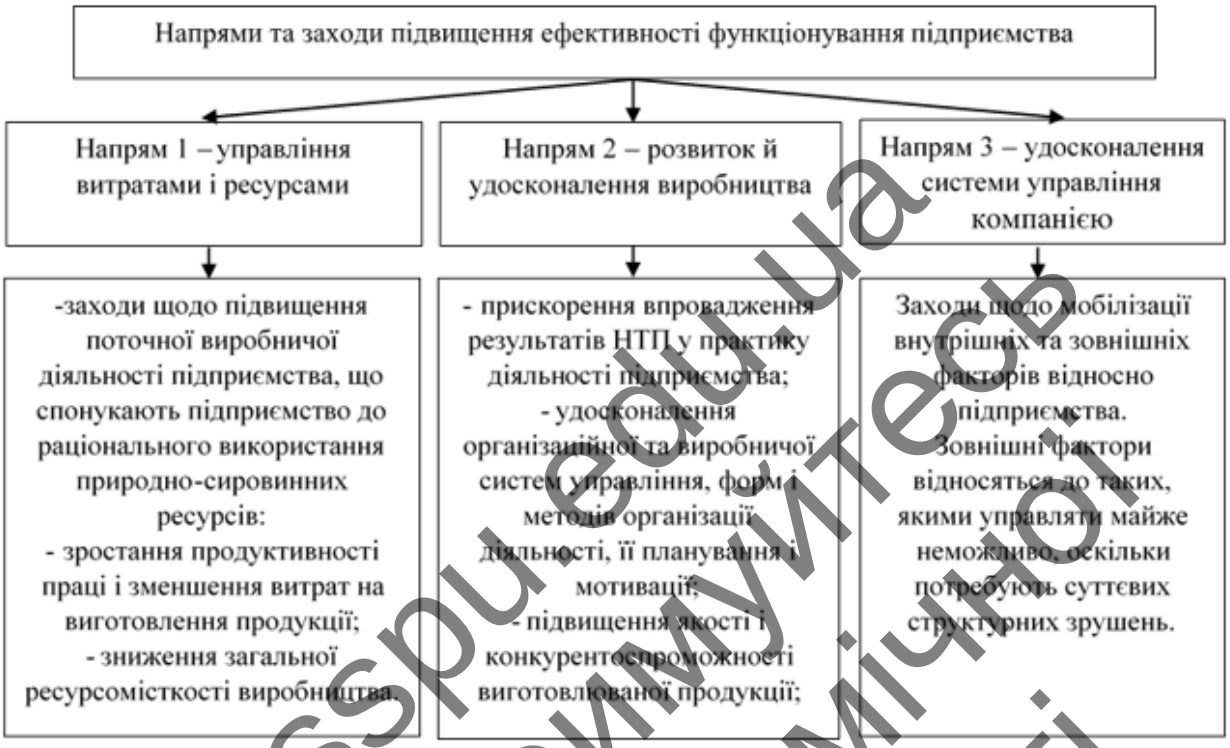


Рис. 3.2. Загальні заходи, щодо підвищення функціонування суб'єктів підприємства

Тобто всі заходи щодо підвищення ефективності бізнесу, показані на малюнку 1.7, взаємопов'язані. Але найважливішим фактором є те, що характеризує третій напрямок розвитку. Управлінські рішення, що враховують зовнішні і внутрішні фактори впливу і адаптують бізнес до цих вимог, мають вирішальне значення, і їх реалізація залежить від якості системи управління бізнесом.

Отже, доцільно дотримуватися певних принципів у процесі впровадження механізмів підвищення економічної ефективності підприємства:

- забезпечення органічного поєднання між стандартами та відповідною системою показників економічної ефективності діяльності;;

- моніторинг і відображення ефективності всіх видів використовуваних

fizmat@sspu.edu.ua
суворо дотримуйтесь
правил академічної
доброчесності

ресурсів;

- відкриття нові інноваційні можливості та застосування показників ефективності до управління різними частинами виробництва підприємства;

- підвищення ефективності виробництва на основі випереджаючих показників економічної ефективності організації для забезпечення виконання стимулюючих функцій у процесі використання наявних резервів;

Однак, Аляскін Б. С. стверджує, що підвищення ефективності бізнесу, можна досягти за допомогою інших способів. Підвищення ефективності виробництва в основному пов'язано з максимальним використанням основних засобів. Важливо максимізувати наявні виробничі потужності, прагнути до повного використання обладнання, відповідно до цього опису, значно збільшити коефіцієнт прослизання в процесі експлуатації, щоб збільшити обсяг продукції з кожного квадратного метра виробничої площі, з кожного обладнання.

На думку автора, основними способами підвищення економічної ефективності бізнесу є [32]:

- підвищення ефективності роботи та зниження трудомісткості;

- раціональне використання природних ресурсів та зниження матеріаломісткості продукції;

- посилення інвестицій;

- зниження капітальної потужності продукту.

Також необхідно відзначити, що науково-технічний прогрес є фактором, що допомагає в розробці способів зниження складності виробничих та інших процесів і підвищення продуктивності праці. Під впливом розвитку ринків, необхідно впровадити зміни, що якісно вплинуть на виробничий процес і здійснення переходу, спираючись на новітні досягнення науки і техніки, на принципово нові технології, на мобілізацію і реструктуризацію всіх галузей народного господарства.

Науково-технічний прогрес, також впливає на розробку механізмів зменшення матеріаломісткості продукту, що допомагає розвинути в

fizmat@sspu.edu.ua
суворо дотримуйтесь
правил академічної
доброчесності

суспільстві більш розумне користування природними ресурсами в різних секторах галузі. Але для того, щоб система запрацювала необхідні фінансові ресурси, це може бути здійснено за рахунок активізації інвестиційної діяльності підприємства в розвитку новітніх технологій.

Загалом, очевидно, що шлях до підвищення ефективності підприємства базується на втіленні новітніх технологій, що створюються за рахунок інвестицій в технологічний розвиток та наукову діяльність загалом.

Керівники компанії повинні дбати не лише свою діяльність, а й про розвиток галузі та проявляти готовність підтримувати наукові розробки.

В умовах ринкових змін економіки, для ефективної роботи підприємству необхідно мати конкурентну перевагу серед інших підприємств, в тому числі серед іноземних. У цьому випадку важливим фактором економічної ефективності, є якість продукту. З цією метою керівництво підприємства повинно впровадити систему менеджменту якості в діяльність організації.

Система управління якістю надає організації різні дії для визначення процесів та ресурсів, необхідних щоб досягнути бажаного результату та визначити свої цілі. Така система, дозволяє управляти ресурсами підприємства та процесами взаємодії, які є необхідні, щоб забезпечити досягнення результату та встановлення цінності продукту для потенційних клієнтів. Система дозволяє керівному персоналу компанії оптимізувати використання ресурсів з урахуванням довгострокового і короткострокового впливу прийняття рішень.

Таким чином, за твердженням Аляксіна Б. С., для підвищення результативності функцій компанії необхідно впровадити систему менеджменту. Завдяки цьому компанія зможе зменшити кількість дефектів у виробництві, тим самим знизивши витрати, підвищення якості продукції, допоможе збільшити попит на продукцію і покращити прибутковість. У майбутньому ці фактори допоможуть компанії стати більш конкурентоспроможною порівняно з іншими компаніями в умовах сучасного господарювання економіки світу[32].

fizmat@sspu.edu.ua
суворо дотримуйтесь
правил академічної
доброчесності

Тому, підводячи підсумок всьому вищесказаному, варто ще раз підкреслити, що економічна ефективність - це одна з найвпливовіших категорій економіки, що забезпечує необхідні зміни в господарській діяльності підприємства. Однак в швидких змінах ринкової економіки змінюється і інтерпретація визначення «економічна ефективність» та всіх характеристик, які притаманні даному поняттю.

В ринкових умовах, отримання високого прибутку є основним завданням діяльності будь-якої компанії. Однак абсолютна норма прибутку не дає повної картини ефективності господарюючого суб'єкта. По суті, в якості першого критерію визначається рівень економічної ефективності виробництва високоякісної продукції (або послуг), заснований на співвідношенні максимізації прибутку до одиниці витрат і ресурсів.

Таким чином, можна визначити «економічної ефективності» як співвідношення між результатами, отриманими в результаті виробничої діяльності, і вартістю ресурсів, задіяних в процесі цих виробничих операцій. Головна мета в управлінні підприємством, для підвищення рівня економічної ефективності, підвищити використання інноваційних підходів, знизити трудомісткість і капіталомісткість продукції тощо.

3.2 Обґрунтування організаційно-економічного механізму забезпечення системи управління

ТОВ «Маленька пекарня» має традиційну структуру, та характеризується високим рівнем централізації та виробництвом, що становить єдину лінійну сферу діяльності. Генеральному директору підпорядковуються 4 основні підрозділи організації, так відбувається порушення норм керованості і зменшує розподіл уваги для вирішення стратегічних питань. Сфера відповідальності чітко не розподілена, і в результаті вона часто повторюються, певні функції взагалі не виконуються, а між відділами спостерігаються слабкі зв'язки.

fizmat@sspu.edu.ua суворо дотримуйтесь правил академічної доброчесності

З результатів аналізу існуючої організаційної структури товариства можна виділити:

1) представлена організаційна структура компанії не задовільняє потреби сучасним ринку та потребує підвищення гнучкості та розробки ринкових блоків.

2) Потреби ринку задовольняються не в повній мірі і вимагають розвитку продукції і удосконалення вже наявних.

3) Компанія не використовує всі маркетингові можливості і не враховуються життєвий цикл продукту.

4) Повноваження на підприємстві розроблені в першу чергу для оперативної роботи і це затримує розвиток в стратегічному управлінні.

5) Загальна мета діяльності компанії не визначена.

6) Не розроблена політика захисту людських ресурсів.

7) Стратегія розвитку і фінансова політика компанії не були сформульовані, облік і управління фінансовими потоками не проводилися, що погіршило фінансове становище підприємства.

8) У товариства немає офіційно сформульованої і затвердженої організаційної культури.

Першочерговим завданням при розробці нової структури управління організацією є виявлення сфер діяльності, що мають вплив на реалізацію стратегічних цілей компанії.

До цієї сфери раніше включали тільки виробництво, то в ринковій економіці це фінанси, маркетинг, персонал і виробництво. Це означає, що навколо них повинна будуватися структура управління всією організацією.

Вони перебували на ранніх стадіях старої структури управління організації і не були лінійними за своєю природою.

Другим завданням при створенні організаційної структури є перехід від традиційного управління бізнесом до стратегічного управління бізнесом. Тобто, перш за все, це робота генерального директора. Для цього йому необхідно звільнитись від поточної операційної роботи і зосередитися на

fizmat@sspu.edu.ua
суворо дотримуйтесь
правил академічної
доброчесності

фінансах, стратегії, і людських ресурсах.

При цьому в основі переходу до стратегічного управління лежить через зміну характеру роботи менеджерів кожного рівня і підрозділу, а також механізми мотивації, орієнтовані на інновації, розвиток та науково-технічний прогрес.

Ще одним завданням нової організаційної структури є забезпечення високої гнучкості системи управління, певної можливості відслідковування та реагування на зміни в зовнішньому середовищі. Це потребує формування стратегічних центрів та ефективний розподіл повноважень в системі.

Завданнями генерального директора, якому підпорядковується стратегічний центр, є:

- робота з інформацією з метою створення та впровадження стратегії;
- розвиток та втілення інновацій у різні сфери діяльності компанії;
- управління роботою структур, створених для відповідних проектів.

Такий підхід допоможе покращити адаптивність та гнучкість товариства до змін, які відбуваються в зовнішнішньому світі.

При аналізуванні ТОВ «Маленька пекарня» можна виділити проблеми з поточним операційним фінансовим управлінням. На управління фінансами підприємства покладено небагато функцій. Тому, що форма внутрішньої звітності в компанії ще не розроблена.

Дійсно, управління фінансами здійснюється на рівні бухгалтерії та директора підприємства, тому виникає необхідність створити служби управління фінансами та вжити певних заходів для покращення фінансового стану. Відсутність інтегрованої системи впливає на управління компанії, і через це відбувається щорічна втрата 10-20% виручки; відсутність повної та актуальної фінансової інформації несе за собою прийняття запізнілих та неправильних управлінських рішень, а багато інструментів управління фінансами залишаються непоміченими керівниками.

Збільшення кредитних зобов'язань, нестача оборотних коштів, зниження оборотності капіталу, перевиробництво і високий рівень витрат на реалізацію

fizmat@sspu.edu.ua
суворо дотримуйтесь
правил академічної
доброчесності

є показниками, які несуть негативні наслідки для функціонування підприємства.

Раціонально організований фінансовий потік дозволяє економічній структурі функціонувати в усіх сферах господарської діяльності (виробництво, постачання, торгові відносини, збут), тому запорукою стабілізації стану підприємства є розробка та впровадження фінансового менеджменту.

У блоці фінансового директора вводиться посада директора з фінансової стратегії, який розробляє систему управління фінансами для організації ефективної роботи компанії.

Для служб управління персоналом, впроваджуються деякі зміни в цілях, сутності, завдання та функція. Як правило, ці підрозділи займались функціями кадрового обліку, то в майбутньому будуть переважати аспекти пов’язані з аналітичною та організаційною діяльністю. Концепція розвитку людських ресурсів базується на навчанні та розвитку творчої особистості.

Організаційна структура сучасного менеджменту повинна відповідати новій системі розподілу повноважень, яка має вкласти в бізнес-одиниці новий зміст, запровадити в них нові методи і принципи управління, покращити структурну гнучкість і адаптуватися до стратегії компанії.

Кожен підрозділ у своїй звітності повинен відображати лише перспективні нові проекти. Необхідно систематично контролювати поточну та оперативну роботу після виконання. Цей контроль повинен буде здійснювати безпосередньо споживач, що стане відправною точкою для наступного етапу розвитку бізнесу, тому він буде найбільш повним, швидким і економічним.

Для ТОВ «Маленька пекарня» представлена модернізована структура управління (рис. 3.3.).

fizmat@sspu.edu.ua
суворо дотримуйтесь
правил академічної
доброчесності

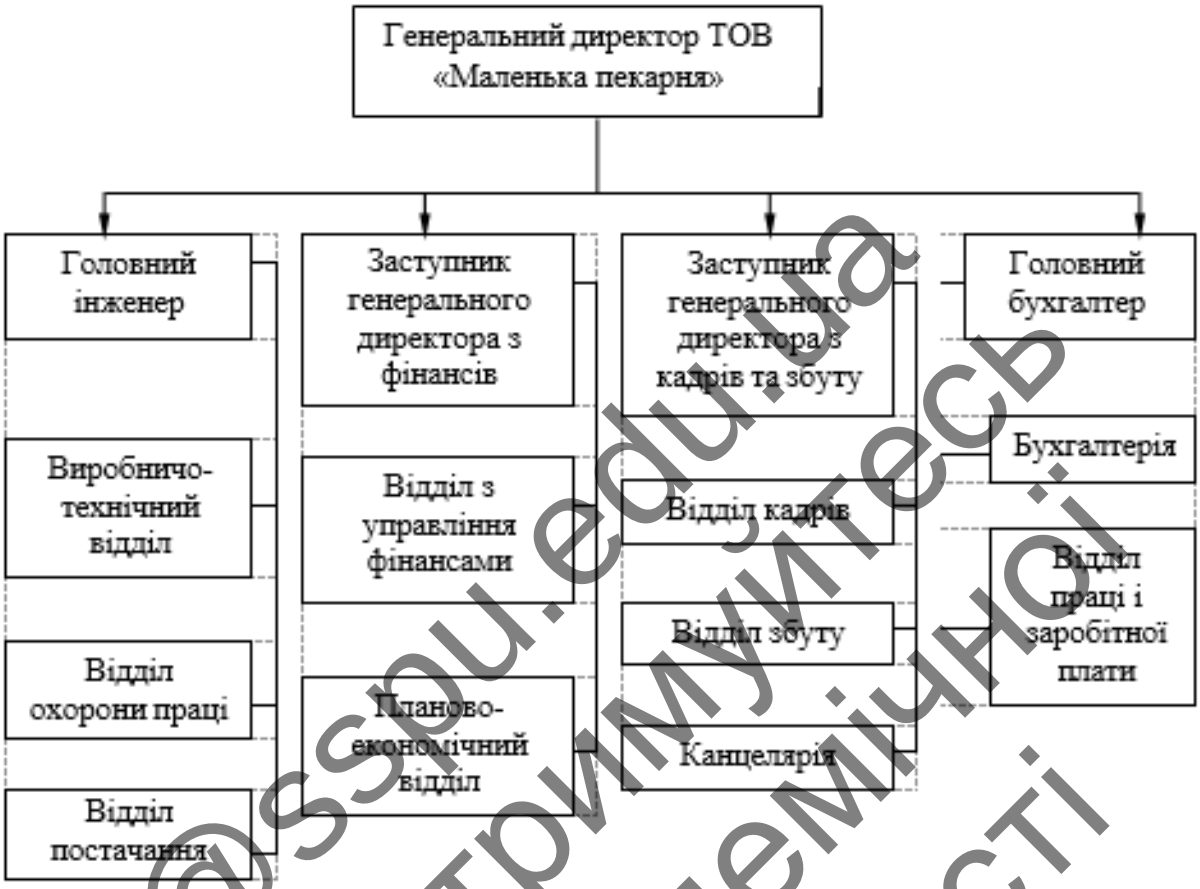


Рис. 3.3. – Модернізована структура управління пілприємства

За допомогою показників зазначеними в пункті 3.1 можна оцінити ефективність та стан управління для існуючої та модернізованої структури управління (таблиця 3.2).

Виходячи з аналізу структур управління, можна виділити певні фактори.

Наведені показники для аналізу ефективності структури управління в цілому збільшуються у 2022 році порівняно з 2019 роком. Поліпшити показники ефективності структури управління планується шляхом запровадження модернізованої структури управління, яка по деяких показниках перевищує рівень 2022 року.

fizmat@ssu.edu.ua
суворо дотримуйтесь
правил академічної
доброчесності

Таблиця 3.2 – Основні показники ефективності управління

Показник	Діюча структура управління				Модернізована структура управління
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	
1. Сума балансового прибутку, що припадає на одного працівника апарату управління, тис. грн.	410,22	490,89	630,72	960,20	1010,44
2. Сума чистого прибутку, що припадає на одного працівника апарату управління, тис. грн.	190,22	250,60	480,54	810,90	910,60
3. Рентабельність виробництва	0,17	0,18	0,20	0,22	0,25
4. Коефіцієнти насиченості, що визначаються відношенням чисельності працівників апарату управління					
на 1 тис. грн. вартості продукції, послуг	0,0001	0,0001	0,0004	0,0003	0,0010
на 1 тис. грн. вартості основних виробничих фондів	0,0006	0,001	0,001	0,001	0,003
5. Питома вага працівників апарату управління у загальній чисельності промислово-виробничого персоналу,%	0,22	0,22	0,21	0,19	0,22
6. Питома вага витрат на управління в собівартості продукції,%	0,05	0,08	0,10	0,07	0,09
7. Питома вага заробітної плати працівників апарату управління в собівартості продукції,%	0,035	0,04	0,00	0,03	0,03
8. Питома вага заробітної плати працівників апарату управління в загальному обсязі зарплати промислово-виробничого персоналу,%	0,40	0,42	0,45	0,52	0,43
9. Ступінь оснащеності управління технічними засобами (відношення вартості обчислювальної техніки, оргтехніки і засобів зв'язку) в загальній сумі витрат на управління	1,72	1,75	1,81	1,94	1,89

fizmat@ssrpu.edu.ua
Сувору Дотримуйтесь
правил академічної
доброчесності

Згідно з таблицею 3.2, ми мобачити, що у зв'язку з реструктуризацією діючої структури організаційного управління ТОВ «Маленька пекарня», очікується збільшення основних показників господарської та економічної діяльності підприємства.

За результатами проведеної фінансової діяльності очікується збільшення обсягу кошторису та чистого прибутку на одного співробітника апарату управління.

В рамках модернізації структури управління рентабельність виробництва зросте до 0,25, що на 0,08% більше, ніж у 2019 році.

Розподіл різних функціональних підрозділів компанії збільшує кількість менеджерів і керівників, що в свою чергу збільшує загальну кількість працівників компанії, тягар адміністративних витрат і частку зарплати.

Очікується підвищення показника інтегральної організаційної структури на 0,04 на рівні 2022 року, або на 0,24 порівняно з рівнем 2019 року Як наслідок, за рахунок впровадження модернізованої структури управління підприємства відбудуться зміни в показниках структури ефективності управління підприємством.

Проте слід виділити, що підвищення рівня показників діяльності існуючої управліннської організаційної структури ТОВ «Маленька пекарня» результат випадковості,

не за рахунок самої організаційної структури, а завдяки стабільному становищу підприємства на ринку. бізнес, зростання попиту на продукт і сприятливі зовнішні фактори. ринкове середовище.

В даний час організаційна структура ТОВ «Маленька Пекарня» має лінійно-функціональний вигляд, має ряд недоліків, в тому числі обмежену доцільність в умовах диверсифікації виробництва. Маркетингові відділи компанії, особливо в останні роки, знаходяться в постійному пошуку нових ідей і можливостей для створення нових видів продукції (тортів, кондитерських виробів).

Щоденна робота маркетологів і технічних спеціалістів компанії не

fizmat@sspu.edu.ua суворо дотримуйтесь правил академічної доброчесності

дозволяє їм вирішувати повсякденні проблеми, тому у них немає часу на пошук нових ідей.

При розробці нового виду товарної продукції в інший блок рекомендується виділити бригаду (відділ), що складається з працівників (маркетологів, техніків, кухарів, пекарів). У цьому випадку компанія частково диверсифікує свою діяльність, визначає нові напрямки діяльності, вводить у продаж нові та незнайомі види продукції, підвищує конкурентоспроможність, сприйняття і, як наслідок, попит, продажі та прибуток. Це потребує часткових змін існуючої організаційної структури управління відповідним підприємством з використанням елементів структурованої організаційної структури.

fizmat@sspu.edu.ua
суворо дотримуйтесь
правил академічної
доброчесності

ВИСНОВКИ

У ході дослідження розроблено та продемонстровано рекомендації для вдосконалення системи менеджменту ТОВ «Маленька пекарня». В наш час ведення будь-якого бізнесу є складним завданням, яке неможливо виконати за допомогою простих, сухих, вивчених формул. Управлінці в своїй компанії повинні поєднувати спільне розуміння істини з важливістю багатьох варіантів, які відрізняють ситуації одна від одної.

У роботі запропоновано проведення змін в системі управління, які мають на своїй меті збільшити рівень ефективності, за допомогою організаційного вдосконалення та системного технічного забезпечення підприємства.

Враховуючи складну економічну ситуацію в Україні, ТОВ «Маленька пекарня» продовжує невтомно працювати, покращує якість продукції, удосконалює технології та розробляє нову збутову політику.

Товариство з кожним роком планує нарощувати обсяги виробництва. Однак аграрна ситуація в нашій країні не сприяє цьому і сьогодні викликає серйозні занепокоєння. Різко скорочується виробництво якісної молочної продукції, коливання і періодичність врожаю зернових культур, постійно зростають ціни на вироблене борошно.

З даного аналізу господарської діяльності товариства можна виділити, що воно в цілому характеризується позитивною динамікою розвитку. За останні два роки підприємство збільшило виробництво за основними видами. Зростає не тільки попит на продукцію ТОВ «Маленька пекарня», а й спостерігається позитивна динаміка для показника виробничого потенціалу компанії.

Оскільки стабільне функціонування та розвиток даного підприємства пов’язана від багатьма факторами, у тому числі з професіоналізмом працівників управлінської структури, було проведений аналіз структури співробітників з управління бізнесом.

fizmat@sspu.edu.ua
суворо дотримуйтесь
правил академічної
доброчесності

Як висновок, за результатами дослідження системи управління товариства, можна зробити, що підприємству притаманна лінійно-функціональна структура управління. У підпорядкуванні генерального директора є чотири основні підрозділи, що порушує стандарти управління та зменшує розподіл уваги для вирішення стратегічних питань. Обов'язки не чітко розмежовані, через що вони часто збігаються, деякі функції не виконуються взагалі, присутній слабкий зв'язок між відділами. Колектив відділу дуже організований: усі співробітники відділу мають вищу освіту та є професіоналами з великим професійним досвідом.

На основі цього аналізу було зроблено висновки, які в першу чергу вказують на проблеми поточного операційного фінансового управління ТОВ «Маленька пекарня». Дуже мала роль відводиться управлінню фінансами компанії. Формат внутрішньої звітності в компанії ще не досить добре розроблений.

Через причину відсутності інтегрованої системи управління фінансами в компанії щороку зменшується прибуток на 10% - 20%. Внаслідок відсутності повної та актуальної інформації відбувається прийняття неправильних та несвоєчасних управлінських рішень, а також багато інструментів управління фінансами залишаються непоміченими менеджерами.

Фактично управління фінансами здійснюється на рівні бухгалтерії та директора підприємства. Так виникає необхідність створити служби фінансового управління та вжити заходів для покращення свого матеріального становища.

Грамотно організовані фінансові потоки дозволяють економічній структурі функціонувати в усіх сферах господарської діяльності (виробництво, постачання, збут, торговельні відносини), тому необхідно розробляти та впроваджувати фінансовий менеджмент.

Після аналізу існуючої організаційної структури управління ТОВ «Маленька пекарня» можна виділити:

1. Існуюча організаційна структура компанії не задовольняє сучасні

fizmat@sspu.edu.ua
суворо дотримуйтесь
правил академічної
доброчесності

ринкові умови і потребує розвитку ринкових блоків переважно трансформованих і більш гнучких.

2. Ринкові потреби задовольняються не повністю і принципово вимагають нової продукції та модернізації існуючої.

3. Компанія не використовує всі можливості маркетингу.

4. Діюча система розподілу обов'язків в основному призначена для оперативної роботи і перешкоджає змінам в стратегічному управлінні.

5. Загальна мета діяльності товариства не визначена.

6. Відсутня політика захисту кадрів та ефективний механізм мотивації працівників.

7. Не було сформульовано стратегію розвитку та фінансову політику товариства, не забезпечено належного бухгалтерського обліку та управління фінансами, що погіршило фінансовий стан.

8. Компанія не має офіційно сформульованої та затвердженої організаційної культури.

9. Недостатнє використання кадрів середньої та нижчої ланки.

Виходячи з даних висновків в дослідженні, запропоновано модернізовану організаційну структуру управління ТОВ «Маленька пекарня».

У запропонованій структурі пропонується ввести підрозділ фінансового директора, посаду менеджера з фінансової стратегії, що буде розробляти систему фінансового управління для організації ефективної діяльності бізнесу.

В результаті фінансової діяльності заплановано збільшення суми балансу та чистого прибутку на одного співробітника управлінського персоналу.

Згідно з розрахунками, рентабельність виробництва в ході модернізації підвищується до 0,25, що на 0,08 більше порівняно з 2019 роком. В результаті були поліпшені основні показники ефективності управлінської структури підприємства за рахунок впровадження модернізованої структури управління ТОВ "Маленька Пекарня".

Окрім того, при запуску нового типу продукту співробітники

fizmat@sspu.edu.ua
суворо дотримуйтесь
правил академічної
доброчесності

(маркетологи, в даному випадку кухарі, пекарі, технологи) несуть відповідальність за створення нового продукту. Так підприємство може отримати часткову диверсифікацію бізнесу, визначення нових напрямків діяльності, вихід на ринок з новими, невідомими типами продуктів і, таким чином, підвищить свій рівень конкурентоспроможності і як результат кращий прибуток.

fizmat@sspu.edu.ua
суворо дотримуйтесь
правил академічної
доброчесності

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Белей О. І. Побудова моделі призми ефективності торговельного підприємства / О. І. Белей // Торгівля, комерція, підприємництво : зб. наук. праць Львівської комерційної академії. – 2015. – Вип. 14. – С. 16–20.

2. Братанич М. В., Полозова Т. В. Визначення сутності економічної ефективності та класифікація її видів / М. В. Братанич, Т. В. Полозова // Економікапромисловості. – 2010. – № 4. – С. 153–155.

3. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємництві: [монографія] / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко. – К.: КНЕУ, 2004. – 480 с.

4. Гетьман О. О. Економіка підприємства : Навч. посіб. / О. О. Гетьман,В. М. Шаповал. – [2-ге вид.]. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 488 с.

5. Говорушко Т. А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : [монографія] / Т. А. Говорушко, Н. І. Клімаш. – К. : Логос, 2013. – 204 с.

6. Давиденко Н. М. Оцінювання ефективності корпоративного управліннякціонерними товариствами / Н. М. Давиденко // Вісник Львівської комерційної академії. Серія: Економічна. – 2011. – Вип. 35. – С. 108–111.

7. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. Л.Г. Мельника. – Суми: Університетська книга, 2012. – 864 с.

8. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія /О. І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2008. – 362 с.

9. Забезпечення конкурентних переваг у контексті формування ресурсногопортфеля підприємства / Г. О. Швиданенко, М. А. Теплюк, І. І. Декрет // Молодий вчений (Економічні науки). – 2016. – № 12.1 (40). – С. 1001–1005. URL:http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/12.1/236.pdf.

10. Забезпечення конкурентних переваг у контексті формування ресурсного портфеля підприємства / Г. О. Швиданенко, М. А. Теплюк, І. І.

fizmat@sspu.edu.ua
суворо дотримуйтесь
правил академічної
доброчесності

Декрет // Молодий вчений (Економічні науки). – 2016. – № 12.1 (40). – С. 1001–1005. URL:http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/12.1/236.pdf.

11. Загальні вимоги до фінансової звітності. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1. Затверджено наказом Міністерства фінансів України від 07 лютого 2013 року № 73. [Електронний ресурс]. – режим доступу http://www.nibu.factor.ua/ukr/info/instrbuh/npsbu1/

12. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.99 // Вісник податкової служби України. – 1999. – № 40. – Ст. 365.

13. Ілляшенко О. В. Механізми системи економічної безпеки підприємства:монографія / О. В. Ілляшенко. – Х.: Мачулін, 2016. – 504 с.

14. Кармазін В. А., Савицька О. М. Економічний аналіз: Практикум: навч. посіб. – К.: Знання, 2007. – 255 с.

15. Кир'янова З. В. Аналіз фінансової звітності: навч. посіб. для студентів /З. В. Кир'янова, Є. І. Сєдова. – М .: Юрайт, 2013. – 429 с.

16. Ковальчук І. В. Економіка підприємства : Навч. посіб. / І. В. Ковальчук. – К. : Знання, 2008. – 697 с.

17. Кондрашов О.М. Фінанси підприємств з основами економічних досліджень: навч. посіб. / О.М. Кондрашов, Н.І. Демчук, І.І. Туболець, В.М. Хопчан. – Донецьк: Юго – Восток, 2009. – 433 с.

18. Конституція України від 28.06.1996 р. // Відомості Верховної Ради. – 1996. – № 30. – Ст. 141.

19. Косова Т.Д. Фінансовий аналіз: Навчальний посібник/ За заг. ред. Т.Д. Косової, І.В. Сіменко. – К.: ЦУЛ, 2013. – 440 с.

20. Костецький Я. Факторний аналіз рентабельності діяльності сільськогосподарських підприємств / Я. Костецький // Економічний аналіз. 2012 рік. Випуск 10. Частина 4.

21. Крисоватий А.І. Новітня парадигма преференційного оподаткування: монографія / А.І. Крисоватий, Г.В. Василевська. – К.: ЦУЛ, 2013. – 260 с.

fizmat@sspu.edu.ua суворо дотримуйтесь правил академічної доброчесності

22. Лапа А. Фінансові ресурси підприємства та їх оптимізація. Молодіжний науковий вісник УАБС НБУ, Серія: Економічні науки. 2013. № 4. С. 289—297.

23. Лукіна Ю. В. Формування та реалізація стратегії управління фінансами підприємства. Фінанси України. 2018. № 3 С. 113.

24. Лютий І. О. Вплив держави на ринок фінансового капіталу України / І. О. Лютий, Н. В. Дрозд // Фінанси України. – 2010. – № 8. – С. 63-72.

25. Мазур О. Є. Ринкове ціноутворення :[навчальний посібник] / Мазур О. Є. – К. : 2012. – 480 с.

26. Макаренко П. М., Аранчій В. І., Зоря О. П., Лашко Ю. П. Формування фінансової стратегії підприємства та її значення у конкурентному ринковому середовищі. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Вип. 3. Т. 2. Економічні науки – Полтава: ПДАА. 2014. С. 225–231.

27. Матвійчук Л. О. Методика визначення рівня фінансової безпекимашинобудівних підприємств / Л. О. Матвійчук // Актуальні проблеми економіки №5(119). – 2011. – С. 109–114. URL: http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/1462/1/109-114%20(1)-1.pdf.

28. Мішеніна Н. В. Механізм формування оптимальної структури фінансового капіталу в системі забезпечення стійкого розвитку підприємства / Н. В. Мішеніна, І. С. Мареха // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2010. – № 1. – С. 7-14

29. Москаленко В.П. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства як основа для діагностики його банкрутства. Актуальні проблеми економіки. 2021. №6. С. 180-191.

30. Ніколаєнко В. П. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства //Актуальні проблеми економіки. – 2016. – №6. – С. 180 – 191.

31. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю торговельного підприємства / П. О. Куцик, Г. Ф. Герега // Вісник Львівської

fizmat@sspu.edu.ua суворо дотримуйтесь правил академічної доброчесності

комерційної академії. Серія економічна. – 2014. – Вип. 45. – С. 96–102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2014_45_22.

32. Пан Л. В. Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC)як інструмент ефективного управління стратегією борганізації URLhttp://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8532/Pan_Zbalansovana_syste ma_pokaznykiv.pdf.

33. Рац О. М. Інтегральна оцінка ефективності антикризового управління банком / О. М. Рац. // Проблеми економіки № 4. – 2013. – С. 361– 367.

34. Романова Т. В. Чинники, що впливають на збільшення прибутку підприємств України в сучасних умовах / Т. В. Романова, Є. О. Даровський // Ефективна економіка. – 2015. – №4 URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3976.

35. Савицька О. М. Вплив факторів розвитку інформаційної економіки на підвищення ефективності управління підприємством / О. М. Савицька, Т. П. Панасюк // Збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПІ імені Ігоря Сікорського "Актуальні проблеми економіки та управління" (електронне видання), Випуск 12. – (№2) 2018. URL: http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/130959/126686.

36. Савицька О. М., Салабай В. О. Збалансована система показників : вимір ефективності управління діяльністю підприємства / Перспективні напрямки розвитку економіки, фінансів, обліку, менеджменту та права: теорія і практика: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 9 березня 2019 р.): у 3 ч. – Полтава: ЦФЕНД, 2019. – Ч. 1. С. 28–30.

37. Савицька О. М., Салабай В. О. Особливості методології оцінювання ефективності та результативності в управлінні фінансово-господарською діяльністю підприємства / / Сучасні підходи до управління підприємством : зб. тездоп. X Всеукр. наук.-практ. конф., 11 квіт. 2019 р. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. С. 152. URL :

fizmat@sspu.edu.ua
суворо дотримуйтесь
правил академічної
доброчесності

http://conf.management.fmm.kpi.ua.

38. Садовська І. Б. Бухгалтерський облік : навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2013. – 688 с.

39. Ткаченко І.П., Вернигора Ю.С., Чайка І.Л. Управління фінансовими ресурсами підприємств: аналіз джерел їх формування та підвищення ефективності використання. Інвестиції: практика та досвід. 2013. №7. С.55-59.

40. Ткачова О. Ефективність державного управління: поняття та підходи до оцінювання / О. Ткачова // Вісник Національної академії державного управління. –2015. – С. 30–37.

41. Троц І. В. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ З МЕТОЮ ПОПЕРЕДЖЕННЯ БАНКРУТСТВА [Електронний ресурс] / І. В. Троц. – 2012. – URL: https://www.science-community.org/system/files/Trots.pdf.

42. Управління витратами підприємства : навч. посібник / Ю.С. Погорелов, Л.М. Христенко, А.А. Алейніков, Г.А. Макухін, за ред. Г.В. Козаченко. – Луганськ: вид-во «Ноулідж», 2011. – 628 с.

43. Управління проектами URL: підручник для студентів – магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / Л. Є.Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові данні (1 файл: 4,4 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с. – http://ela.kpi.ua/handle/123456789/21517.

44. Устинова І. Г. Теоретичні аспекти оцінювання фінансового стану підприємства. Вісник. Львів, 2014. №577: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С.389–393.

45. Федоренко Н.О. Застосування методу максимізації вартості активів підприємства для визначення оптимальної структури капіталу / О. М. Теліженко, Н. О. Федоренко // Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії: Збірник наукових праць: Економічні науки. Вип. 3 (16). – Чернівці, Технодрук, 2009. – С. 473-479.

fizmat@sspu.edu.ua
суворо дотримуйтесь
правил академічної
доброчесності

46. Фролова Т.О. Фінансовий аналіз: навч. посібник. К. Видавництво «Європейського університету». 2016. 253 с.

47. Футало Т. В. Методичні аспекти аналізу соціально-економічної ефективності підприємств роздрібної торгівлі: монографія / Т. В. Футало [за ред. Г.І. Башнянина] // Економічні системи – Т. 4; – Львів : Ліга-Прес, 2013. – 508 с.

48. Шегда А. В. Економіка підприємства : збірник тестів і задач. [навчальний посібник] / Шегда А. В. — Видавництво "Центр навчальної літератури" : К., 2012. – 238 с.

49. Шило, В,П Фінанси підприємств [Текст] / В. П. Шило, С. С. Доровська та ін. – К.: КНЕУ. – 334 с.

50. Шиян Д. В. Фінансовий аналіз: навчальний посібник / Д. В. Шиян, Н. І. Строченко, С. Я. Салига, Н. В. Дацій, С. О. Корецька, Н. В. Нестеренко, К. С. Салига – К.: А.С.К., 2011. – 240 с.

51. Шляга О. В. Шляхи підвищення ефективності роботи підприємства[Електронний ресурс] / О. В. Шляга, М. В. Гульцев. – 2014. – URL:http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_066.pdf.

52. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства:теоретичний аспект / А. О. Ярославський. // Науковий вісник Ужгородськогонаціонального університету. – 2018. – №12. – С. 174–177.

53. Ященко Вікторія. Методи аналізу ймовірності настання банкрутства на підприємстві URL : https://naub.oa.edu.ua/2015 8F/ (дата звернення 28.09.2024).

fizmat@sspu.edu.ua
суворо дотримуйтесь
правил академічної
доброчесності