

44
06.12.2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

КОНЦЕВИЧ Дмитрій Олександрович
(студент групи ЗМО-22-1М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 8
від 29.11.2023
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових
технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

Керівник роботи:
к.е.н., доц. Бурачек І.В.

(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Сотник А.А.

(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Концевич Д. О. Управління ефективністю діяльності підприємства. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості обґрунтування та оптимізації системи управління ефективністю діяльності підприємства. Досліджено теоретичні основи управління ефективністю діяльності підприємства. Представлена аналітична оцінка функціонування системи управління ефективністю діяльності підприємства. Обґрунтовано напрями удосконалення системи управління ефективністю діяльності підприємства.

Ключові слова: ефективність, рентабельність, прибутковість, ефективність господарської діяльності, управління ефективністю діяльності.

Annotation

Kontsevich D. O. Management of enterprise activity efficiency. - Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

In the master's qualification work, the peculiarities of the justification and optimization of the management system of the enterprise's activity are considered. The theoretical foundations of managing the efficiency of the enterprise's activity have been studied. An analytical assessment of the functioning of the enterprise's efficiency management system is presented. The directions for improving the company's efficiency management system are substantiated.

Keywords: efficiency, profitability, profitability, efficiency of economic activity, management of activity efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність та значення економічної категорії «ефективність» діяльності підприємства.....	8
1.2. Механізм управління та фактори впливу на ефективність діяльності підприємства.....	16
1.3. Методичні аспекти оцінювання економічної ефективності діяльності підприємства.....	25
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері ефективності діяльності підприємств.....	33
Висновки до розділу 1	41
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НВО «ЕКОСОФТ»».....	43
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	43
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства.....	50
2.3. Оцінка рівня ефективності діяльності на підприємстві.....	57
Висновки до розділу 2	66
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НВО «ЕКОСОФТ»».....	68
3.1. Напрями удосконалення управління ефективністю діяльності підприємства.....	68
3.2. Обґрунтування технічного переоснащення виробництва як напрямку підвищення ефективності діяльності підприємства.....	74
3.3. Розробка мотиваційної системи та її вплив на зростання ефективності діяльності підприємства.....	81
Висновки до розділу 3	92
ВИСНОВКИ.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97
ДОДАТКИ.....	104

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сучасному етапі, в умовах інтеграції України до міжнародного господарського комплексу, особливо з урахуванням нинішніх, турбулентних процесів, виникає низка нових завдань, вирішення яких неможливе з використанням старих методів і підходів до управління ефективністю діяльності підприємств. В умовах розвитку ринкових відносин економічна діяльність підприємства, яка спрямована на нарощування конкурентних переваг і забезпечення з їх допомогою стійкості своїх позицій, значною мірою залежить від своєчасного, правильного управління ефективністю їх діяльності.

Управління ефективністю діяльності підприємства необхідно розглядати як систему, яка складається з певної кількості елементів, а досягати успіху вона може лише за умов скоординованих дій її складових, правильно обраних методів управління, програми мотивацій та механізму управління ефективністю діяльності підприємства. Також, слід зазначити, що управління ефективністю діяльності в момент кризи, коли перед багатьма підприємствами постала задача виживання, виконує дуже важливу функцію, оскільки визначає форму відносин із зовнішнім середовищем, формує методологію його системи і реалізує власне процес управління.

Забезпечення ефективності діяльності – є одним з головних завдань будь-якого підприємства. В сучасних умовах господарювання виконання цього завдання ускладнюється через вплив безлічі зовнішніх та внутрішніх факторів, що сприяють зростанню витрат та скороченню доходів підприємств. Керівництво підприємств потребує надійних методів та інструментів задля протистояння цим негативним факторам. Саме тому, для забезпечення стійкого зростання ефективності наприкінці XX століття й виник особливий розділ менеджменту організацій – управління ефективністю.

Проблеми управління ефективністю діяльності підприємства вивчалися багатьма зарубіжними вченими. Серед наукових праць, у яких досліджуються

теоретико-методичні підходи до управління ефективністю діяльності підприємств, варто виокремити дослідження таких науковців, як: Р. Беннет, Т. Пітерс, О. Рац, Дж.К. Лафта, Р.С. Каплан, Д.П. Нортон, В.Д. Шапіро, Н.Г. Ольдерогге. Зокрема, в роботах таких вчених як Т. Говорушко, А. Гончарук, Н. Климаш, Г. Куденко, А. Куценко, І. Тадика визначається поняття «управління ефективністю діяльності підприємства» та його деякі теоретичні та методологічні аспекти. Однак, підходи до визначення та розуміння цього поняття значно різняться. Тому, враховуючи важливість забезпечення ефективності для підприємств, виникає потреба в уточненні, систематизації та формулюванні основних принципів управління ефективністю діяльності підприємства, а також формуванні методології системи управління ефективністю діяльності підприємства, удосконалення методів, механізмів управління та програми мотивацій.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є дослідження та подальше узагальнення теоретико-методичних засад управління ефективністю діяльності підприємства ТОВ «НВО «Екософт»».

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі **завдання:**

- дослідити сутність та значення економічної категорії «ефективність» діяльності підприємства;
- вивчити механізм управління та фактори впливу на ефективність діяльності підприємства;
- узагальнити методичні аспекти оцінювання економічної ефективності діяльності підприємства;
- вивчити нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері ефективності діяльності підприємств;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;

- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- здійснити оцінку рівня ефективності діяльності на підприємстві;
- запропонувати напрями удосконалення управління ефективністю діяльності підприємства;
- здійснити обґрунтування технічного переоснащення виробництва як напряму підвищення ефективності діяльності підприємства;
- представити розробку мотиваційної системи та її вплив на зростання ефективності діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління ефективністю діяльності підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення управління ефективністю діяльності підприємства.

Методи дослідження. Поставлені завдання в роботі вирішувалися за допомогою загальнонаукових і спеціальних методів. Із загальнонаукових використовуються методи: дедукції (при побудові структури роботи, вивченні предмета дослідження загалом), індукції, абстрактно-логічний та синтезу, аналізу. Крім загальнонаукових методів дослідження в роботі використовувалися такі спеціальні методи: табличний та графічний (при аналізі та оцінці інформації), факторний аналіз (при дослідженні впливу окремих факторів на результативні фінансово-економічні показники), розрахунково-конструктивний та порівняння (при обґрунтуванні прогнозу діяльності), економіко-статистичний (при виявленні причинно-наслідкових зв'язків), прогнозування та інші методи дослідження економічних процесів і явищ.

Інформаційну базу дослідження питань склали закони України, постанови, наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених, статистичні матеріали (фінансова звітність ТОВ «НВО «Екософт»»), інтернет-ресурси.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у наступному:

- поглиблення теоретичного розуміння ефективності як економічної категорії;

- уточнення та зазначення методів оцінки підвищення економічної ефективності діяльності підприємства;
- визначення практичних напрямів удосконалення управління ефективністю діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Основні результати дослідження полягають у тому, що запропоновані автором теоретичні та методичні розробки і практичні рекомендації можуть бути використані у діяльності ТОВ «НВО «Екософт»».

За результатами дослідження опубліковано: Концевич Д. О. Підходи до розуміння системи управління ефективністю підприємств. Тези IV Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (09–10 листопада 2023 р.).

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: IV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (09–10 листопада 2023 р.).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 103 сторінках друкованого тексту. Робота містить 25 таблиць та 7 рисунків. Список використаних джерел налічує 85 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення економічної категорії «ефективність» діяльності підприємства

Економічна характеристика категорії «ефективність» є однією із найпоширеніших та використовується в багатьох сферах людської діяльності, зокрема в економіці. Серед актуальних проблем економічної науки, категорія «ефективність» займає важливе місце і дослідженню приділяють значну увагу фахівці.

Ефективність - це складна, багатогранна, комплексна категорія. Більшість науковців вважають ефективність однією з найскладніших категорій сучасної економічної науки. В економічній літературі існує широке різноманіття варіантів визначення категорії «ефективність». В будь-якому економічному довіднику економічна ефективність визначається як співвідношення результату до витрат на його досягнення (кінцевого результату). Наприклад, в економічній енциклопедії зазначається, що ефективність - це здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту, тощо, які визначаються як відношення ефекту, результату до витрат, що забезпечили цей результат [15, с.76].

В економічній літературі відображаються різні підходи щодо трактування поняття «ефективність». Розглянемо різні погляди до визначення категорії «ефективність».

Термін ефективність походить від латинських слів «effectus», що означає ефект або результат і «efficientia» - результативність [3; 67].

Вважається, що вперше термін «ефективність» як «результативність» почав використовуватися в економічній літературі у XVII ст. в роботах одного із засновників класичної політекономії В. Петті. та засновника школи

фізіократів Ф. Кене. Спочатку цей термін використовувався для оцінювання урядових та приватних заходів з позиції їх впливу на економіку [12, с.115].

На той час цей термін не набув широкого вжитку серед економістів. Наприклад, відомий класик політекономії, Адам Сміт, не розглядав поняття «ефективність», як самостійну економічну категорію, а вживав термін «продуктивність» у визначенні результативності. Однак розвиток промислової буржуазії та мануфактурного виробництва визначив подальшу долю терміна, сформувавши новий клас суб'єктів управління - менеджерів.

Риккардо Д. розділив поняття «ефективність» і «результативність», надаючи «ефективності» специфічне значення, що виражається як відношення результату до певного виду витрат.

Економічне значення термінів «efficiency» та «effectiveness» означає відповідно як продуктивність і ефективність. Ефективність у цьому випадку означає певну цінність, а продуктивність - здатність створити її з мінімальними витратами. При цьому «effectiveness» визначається частіше як ринкова ефективність підприємства, яка оцінюється виходячи з потреб ринку у продукції та послуг, рівня задоволеності клієнтів, займаної частини ринку, якості продукції, а «efficiency» (оптимальне співвідношення витрачених ресурсів і отриманих результатів, незалежно від того, чи була досягнута поставлена мета чи ні) як внутрішня ефективність, яка залежить від характеру виробничих процесів [45, с.15].

Зміст економічної ефективності розкривається також з таких позицій: співвідношення між витратами рідкісних ресурсів і виробленим у результаті їх використання обсягом товарів і послуг; виробництво продукції відповідної вартості за умов найменших витрат; досягнення найбільшого обсягу виробництва товару або послуги із використанням ресурсів відповідної вартості; ситуація, за якої неможливо забезпечити більш повне задоволення потреб однієї людини, не зменшуючи при цьому рівень задоволення потреб іншої людини; отримання якомога більшого із потрібних обмежених ресурсів; міра витрат на досягнення поставлених цілей.

Вона також може визначатися як «результативність економічної діяльності реалізації економічних програм та заходів, що характеризується відношенням отриманого економічного ефекту (результату) до витрат ресурсів, які зумовили отримання цього результату» [33, с.62].

В англomовній економічній літературі замість терміна «efficiency» використовується термін «productivity», який перекладається як продуктивність. Економічний зміст даного поняття схожий з вітчизняним визначенням технологічної ефективності, тобто відношенням деяких отриманих кінцевих результатів у натуральному вираженні до витрачених ресурсів. У широкому змісті термін «продуктивність» являє собою редукцію від слів «сукупна факторна продуктивність» (total factor productivity, TFP) [63].

У сучасності категорія «продуктивність» (productivity) розглядається як співвідношення витрат усіх (у випадку сукупної факторної продуктивності – total factor productivity) або деяких (у випадку приватної продуктивності – partial productivity) ресурсів, використаних у виробництві як факторів виробництва (inputs), та отриманих результатів (обсяг випуску продукції (послуг) – outputs) [63, с.56].

«Ефект» і «ефективність» - поняття неоднозначні. Ефект - це наслідок, результат тих чи інших заходів, процесів, результат від застосування в народному господарстві будь-яких нововведень, який виражається через утворювану при цьому економію виробничих ресурсів в розрахунку на весь об'єм нововведень [50]. Ми погоджуємося з думками автора, і вважаємо, що ефективність більш повно розкриває виробничий процес, враховуючи ресурси, які затрачено на виробництво продукції, а ефект є уже результатом.

Для правильного розуміння поняття «ефективність» слід враховувати різні підходи до розкриття цієї категорії. Важливо визначитися, з якими витратами належить порівнювати одержаний за ефективного виробництва результат. Адже один і той же результат може бути отриманий різними способами з різними витратами, і навпаки, однакові витрати можуть дати зовсім різні результати. Відношення ефекту і витрат на його досягнення - це основа економічної

ефективності.

Розглядаючи категорію «ефективність» як ступінь досягнення цілей суб'єкта господарювання Куценко А. [48] виділяє цільовий, системний і вибірковий підходи її дослідження. Сутність цільового підходу базується на логіці цілей і засобів, запропонованих англійським економістом Л. Робіном [36], і визначає ефективність як здатність суб'єкта досягати певних цілей за допомогою раціональних дій її складових. Раціоналізм полягає у виборі такого варіанта використання ресурсів підприємства, який дасть змогу досягати встановлених цілей за найменших витрат. Слід зауважити, що цілі підприємства не завжди є чітко визначеними, а це в свою чергу ускладнює процес визначення ефективності. Як правило, цілі підприємства можуть бути виражені у вигляді певних економічних показників, досягнення яких підприємство намагається забезпечити в процесі діяльності різноманітними способами. Вибір способів залежить від таких чинників, як закони, нормативні акти, укази, традиції, менталітет тощо. Тобто залежно від умов та вимог зовнішнього середовища, можливостей підприємства, інтересів його персоналу відбувається різне за часом, складністю та витратами досягнення бажаних результатів діяльності підприємства. Нерідко інтереси окремих складових підприємства не співпадають з інтересами інших, що негативно впливає на формулювання загальних цілей і відповідно позначається на ефективності діяльності всієї організації. Тому цільовий підхід є доцільним з погляду задоволення інтересів кожної із зацікавлених складових, а не всієї організації.

Системний підхід - це пасивний підхід, який передбачає концентрацію уваги підприємства на його виживанні завдяки пристосуванню до зовнішнього середовища. Маючи у своєму розпорядженні певний обсяг невикористаних ресурсів підприємство має змогу краще пристосовуватися до змін зовнішнього середовища. Але наявність невикористаних ресурсів, у свою чергу, суперечить критерію мінімізації витрат. Отже, даний підхід акцентує увагу на внутрішніх характеристиках підприємства, що робить його більш придатним для оцінки діяльності бюджетних організацій [68, с.115].

Вибірковий метод передбачає, що ефективність підприємства не може бути оцінена на основі заздалегідь визначених критеріїв, або системних характеристик. Даний метод полягає у забезпеченні мінімального рівня задоволення усіх потреб складових організації, мотиви діяльності та цілі яких відрізняються. Важливим і складним в даному методі є ідентифікація стратегічних складових та визначення ступеня їх впливу на діяльність підприємства в цілому. Небажаним при цьому є також і зміна умов господарювання підприємства, що відбувається під впливом зміни значної кількості як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Це порушує рівновагу і призводить до зміщення економічного балансу на користь інших зацікавлених груп [39]. Досліджуючи дані підходи можна стверджувати, що позитивних результатів можна досягти лише за умови зваженого комбінування цих підходів, що дозволить недоліки одного компенсувати перевагами іншого.

Ю.І. Продіус виділяє два на сьогодні підходи до визначення сутності категорії «ефективність». Перший підхід характеризує «ефективність» в значенні результативності, тобто відповідає на питання, які результати досягнуті, і за яку ціну, які і скільки ресурсів було витрачено на досягнення отриманих результатів. У цьому підході ефективність розглядається як співвідношення результатів та витрат. Критеріями першого підходу є «результат-витрати». Але постає питання, чи надасть нам отриманий результат можливість досягти мети, наскільки близько ми до досягнення мети. На явність цих питань обумовила існування другого підходу, який характеризує «ефективність» з позиції досягнення мети, він відповідає на питання, чи досягли ми поставленої мети, наскільки ми до неї наблизились. Критеріями підходу є «результат-мета» [76, с.133].

Через існування різних оцінок до змісту витрат Марюта Т. М., Єлисєєва О. К. [57] виділяє три підходи до визначення ефективності:

- 1) ресурсний: економічний результат зіставляється з економічною оцінкою виробничих ресурсів;
- 2) витратний: економічний результат порівнюється з поточними

витратами, які безпосередньо пов'язані з його досягненням;

3) ресурсно-витратний: являє компроміс між двома попередніми.

Тобто до уваги береться як певна оцінка наявних ресурсів, так і оцінка поточних витрат [57]. Кожен із цих підходів має свої відмінності, і доцільність застосування того чи іншого з них необхідно визначати виходячи з конкретних обставин і поставлених завдань.

Семенчук К.Л. стверджує, що зміст економічної та соціальної ефективності збігається з тим, що вкладають у них і інші науковці. Ми погоджуємося з ним, адже економічна і соціальна ефективність перебувають в органічному поєднанні. Якщо вдається досягти високих соціальних результатів, то можна говорити про подальше підвищення економічної ефективності сільськогосподарського виробництва. Це обумовлено тим, що задоволеність умовами праці, належне фізичне і моральне здоров'я людей створює додаткові стимули та умови для підвищення продуктивності праці і підвищення на цій основі ефективності виробництва [79, с.176].

Також розрізняють такі види ефективності, як [5]:

- за місцем одержання ефекту: локальна - конкретний результат діяльності, наслідком якої є певний зиск (дохід, прибуток), та народногосподарська - сукупний ефект у сферах виробництва та споживання відповідних то варів або послуг;

- за методом розрахунку: абсолютна - характеристика загальної або часткової ефективності за певний проміжок часу, порівняльна - відображає наслідки порівняння можливих варіантів господарювання і вибору кращого з них. Рівень порівняльної ефективності відображає економічні та соціальні переваги обраного варіанта здійснення господарських рішень (напрямую діяльності) серед можливих варіантів;

- за ступенем збільшення ефекту: первинна - початковий одноразовий ефект, отриманий внаслідок здійснення певної діяльності, запровадження прибуткових технічних, організаційних або економічних заходів та мультиплікаційна - характеризує результат інноваційної діяльності, що

поширюється на інші галузі виробництва.

Вчені виділяють ще такі види ефективності, як технологічну, екологоекономічну та синергетичну ефективність. Як стверджує вітчизняний економіст В. Андрійчук, технологічна ефективність - це результат взаємодії факторів виробництва, що характеризує досягнуту продуктивність живих організмів, які використовуються в сільському господарстві [5].

Соціально-екологічна ефективність [51] - характеризує сукупну економічну результативність сільськогосподарської продукції з урахуванням екологічного впливу агропромислового виробництва на навколишнє середовище. Синергетична ефективність виражає такий комбінований вплив сукупності тих чи тих інновацій на фінансово-економічний стан суб'єкта господарювання, коли загальний ефект перевищує суто арифметичну суму впливу на виробництво (діяльність) кожної інновації зокрема, тобто коли кожна інновація посилює вплив в усіх інших.

Досліджуючи наукову літературу, можна побачити, що не існує єдиного підходу до сутності цієї складної категорії (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Теоретичні підходи до визначення економічної категорії
«ефективність» діяльності підприємства

Автор	Визначення
Бандурка О.М. [3]	Оцінка ефективності є завершальним етапом фінансового і управлінського аналізу.
Білошапка В.А. [6]	Ефективність - основна мета управління, яка визначає зв'язок з функціональністю підприємства.
Гриньова В.М. [18]	Ефективність діяльності підприємств визначається показниками рентабельності.
Жебка В.В. [26]	Ефективність - здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо, які визначаються як відношення ефекту, результату до витрат, що забезпечили цей результат.
Ільчук М.М. [31]	Розглядає ефективність через комплекс господарських заходів, зокрема: впровадження нової техніки, інвестиційний проект, укладання комерційної угоди, реалізація господарського рішення.
Касич А.О. [34]	Ефективність - це співвідношення результату (ефекту) з витратами, що викликали цей ефект.
Кобиляцький Л.С. [37]	Ефективність діяльності підприємства – це максимально вигідне співвідношення між сукупними витратами і економічними результатами.

Продовження таблиці 1.1

Кожушко Л.Ф. [42]	Максимальна вигода, яку можна отримати при мінімальних затратах в процесі економічної діяльності з урахуванням додаткових умов, які мають місце в момент визначення ефективності відповідного господарського заходу.
Куценко А.В. [48]	Ефективність виробництва є станом справ, за якого при існуючих виробничих ресурсах та рівні знань неможливо вибрати більшу кількість одного товару, не жертвуючи при цьому можливістю виробити певну кількість іншого товару.
Манів З.О. [54]	Визначає «ефективність діяльності підприємства» як вибір вірних цілей, на яких фокусується вся енергія підприємства.
Матюх С.А. [58]	Вважає, що «економічна ефективність діяльності підприємства – це стан, при якому неможливо збільшити міру задоволення потреб хоча б однієї людини, не погіршуючи при цьому положення іншого члена суспільства».
Пігуль Н.Г. [70]	Пропонував визначати ефективність діяльності підприємства з урахуванням виконання встановлених планів випуску продукції і собівартості, і стверджував, що стимулюючи освоєння нових потужностей без урахування ефективності вироблених витрат неможливо.
Сідун В.А. [80]	Пропонував оцінювати ефективність діяльності підприємства показниками прибутку і рентабельності, адже показником, який більш повно дозволяє визначити економічну ефективність і орієнтує підприємство на її підвищення, є рентабельність.

Отже, як бачимо, існує багато підходів до визначення категорії «ефективність». Одні автори та науковці пов'язують ефективність з ефектом, інші розглядають як співвідношення результату та витрат. При цьому ефект розглядається як певна форма результату. Але більшість науковців ототожнюють термін «ефективність» і «результативність» [80, с.225].

На нашу думку, це не зовсім правильно, оскільки результативність - це досягнення певного результату, який не обов'язково повинен бути позитивним. А ефективність - це завжди позитивна величина, що характеризує приріст результатів у співвідношенні із засобами їх досягнення.

Економічна ефективність є ключовою категорією ринкової економіки, яка безпосередньо пов'язана з досягненням кінцевої мети розвитку суспільного виробництва в цілому, а також кожного підприємства окремо. У загальному вигляді діяльність підприємства можна визначити як суспільний економічний процес створення, використання і розповсюдження нововведень з метою отримання конкурентних переваг та збільшення прибутковості його

виробництва.

Таким чином, визначення ефективності діяльності підприємства має важливе як наукове, так і практичне значення. Проаналізувавши такі поняття як «економічний ефект», «ефективність», «діяльність підприємства», можна дати наступне визначення: ефективність діяльності підприємства – це один з найважливіших чинників, який відображає ступінь використання ресурсних затрат, спроможність досягати поставлених цілей та здатність до стійкої життєдіяльності у конкурентному ринковому середовищі.

1.2. Механізм управління та фактори впливу на ефективність діяльності підприємства

Для вітчизняної науки термін «управління ефективністю» не є новим. Ще у радянські часи Б. Сміхов визначав це поняття в макроекономічному аспекті для опису можливостей підвищення ефективності суспільного виробництва [6]. Пізніше воно в цього терміну з'явився й мікроекономічний аспект. В період побудови ринкової економіки під управлінням ефективністю підприємства передбачалося здійснення низки управлінських функцій (планування, вимірювання, аналіз, контроль) щодо окремих показників ефективності виробництва і фінансових результатів, наприклад, продуктивності праці або прибутку, з метою забезпечення їхнього зростання. Однак, враховуючи особливості того періоду, дані дослідження були спрямовані на виживання підприємств в умовах трансформаційної кризи, викликаній руйнуванням централізованої системи планування, розривом господарських зв'язків, невизначеності перспектив розвитку, і тому їх результати переважно носили специфічний антикризовий і короткостроковий характер. Крім того, вони повністю спиралися на методологію вимірювання і аналізу ефективності соціалістичного підприємства, яка через певні чинники в ринкових умовах втрачає свою дієвість.

В останній час українській науці проблемі управління ефективністю

діяльності підприємства приділяється все більше уваги. Причому підходи до визначення цього поняття значно різняться. Так, А. Куценко розглядає управління ефективністю діяльності підприємства як «цілеспрямоване оперативне регулювання діяльності за напрямками управління ефективністю для забезпечення відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам» [48, с.115].

На думку А. Гончарова таке трактування є досить обмеженим, оскільки воно [14, с.89]:

- заганняє процес управління ефективністю у вузькі тимчасові рамки (оперативність);

- функціонально обмежує його лише регулюванням, випускаючи з розгляду інші важливі функції управління – планування, оцінка, аналіз, контроль тощо;

- не враховує внутрішні та зовнішні умови роботи підприємства, наприклад, ресурсне забезпечення, ступінь конкретності ринку.

А. Куценко [48] також пропонує схему процесу управління ефективністю, що враховує взаємозв'язок між складовими елементами (рис. 1.1).

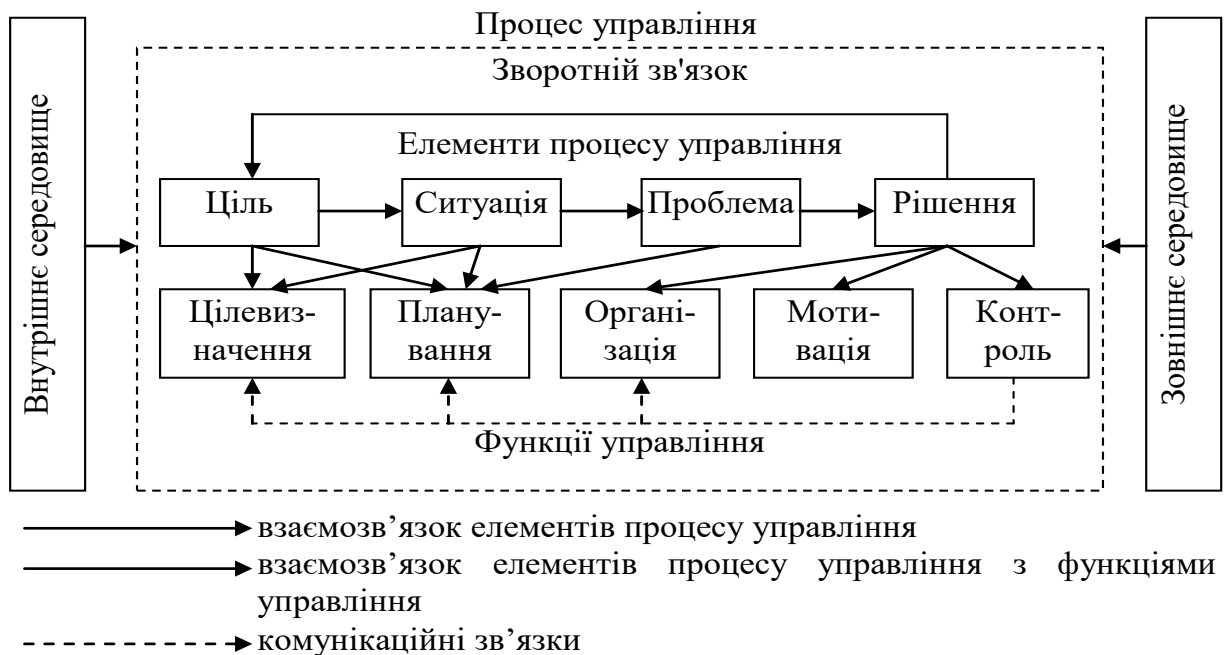


Рис. 1.1. Взаємозв'язок елементів процесу управління ефективністю діяльності підприємства [48]

Армстронг [1] визначає управління ефективністю як систематичний та безперервний процес вдосконалення організаційної діяльності шляхом розробки показників ефективності окремих працівників та колективів. Розглядаючи управління ефективністю як систему, що складається з взаємопов'язаних елементів, спроектованих для досягнення цілей, підвищення індивідуальної, командної та організаційної ефективності, він розділює їх на окремі процеси:

- планування для поліпшення ефективності і особистісного розвитку;
- постановка цілей;
- контроль ефективності;
- забезпечення зворотного зв'язку;
- аналіз та оцінка ефективності діяльності;
- перегляд завдань з ефективності.

Разом з А.Бароном, Армстронг відзначає, що управління ефективністю повинно бути:

- 1) стратегічним, тобто для більш широких завдань і довгострокових цілей;
- 2) комплексним, тобто має з'єднувати різні аспекти бізнесу, управління кадрами, а також окремих осіб і груп; і повинно включати:

- підвищення ефективності роботи всього підприємства, для індивідуальної, колективної та організаційної ефективності;
- постійний розвиток працівників і колективу, без якого показники ефективності не покращаться;
- управління поведінкою, забезпечує заохочення такої поведінки працівників, яке сприяє оптимізації виробничих відносин.

На думку С. Хетфілд, управління ефективністю – це процес створення робочої середовища чи обстановки, в якій люди мають можливість продемонструвати свої найкращі здібності. «Управління ефективністю – цілісна робоча система, яка починається, коли робота визначена як необхідна ... і закінчується, коли працівник залишає ваше підприємство». Таким чином, вона розглядає дане поняття у широкому контексті робочої системи, йдучи від

поширеного уявлення про управління ефективністю як субститут традиційної системи оцінки діяльності [14, с.39].

Разом з тим, на думку більшості авторів зводиться до того, що управління ефективністю – це циклічний процес, метою якого є підвищення ефективності. При цьому єдиного підходу при поділі циклу управління ефективністю на етапи не існує.

Одні автори виділяють 4 стадії: план, виконання, перевірка, вдосконалення. Інші, ділять на 3 основних елемента [3, с.115]:

- 1) чітке уявлення пріоритетів, засновані на синтезі національних пріоритетів і власних потреб;
- 2) функціонування і визначення механізмів вимірювання ефективності;
- 3) регулярний моніторинг, перевірка і оцінка в цілях майбутнього планування.

Треті розбивають його на шість послідовних стадій:

- 1) встановлення цілей,
- 2) планування,
- 3) оцінка,
- 4) моніторинг,
- 5) вжиття заходів,
- 6) перегляд завдань і шляхів досягнення цілей.

Згідно Е. Нілі, цикл управління ефективністю починається з ефективного планування і закінчується заохоченням працівників за їх ефективну роботу і включає 5 етапів (рис. 1.2).

На думку Е. Холдсворд та Д. Джирасин, управління ефективністю включає заходи по спільній роботі, довгостроковому мисленню, формуванню людського капіталу і лояльності клієнтів. Воно оцінює лідерів, які будують людський капітал, мотивацію співробітників та розвиток персоналу, а також управління ними. У своїй монографії ці автори виділяють два засоби управління ефективністю [12, с.226]:

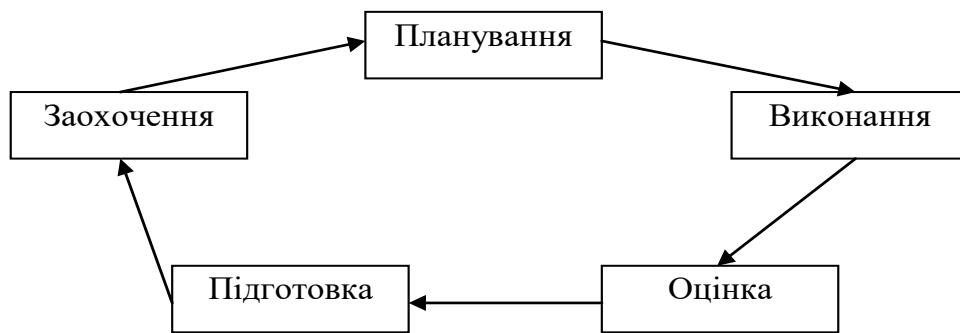


Рис. 1.2. Основні етапи циклу управління ефективністю [12]

1) розвиток ефективності, що обіцяє мотивацію на робочому місці та професійну підготовку співробітників;

2) вимірювання ефективності, що робить співробітників відповідальними та оцінює їхній внесок. Обидва засоби мають переваги і недоліки, але успішні підприємства збалансовують їх обидва задля сприяння зростанню співробітників.

На наш погляд, М. Армстронг, С. Хетфілд, Е. Нілі, Е. Холдсворд та Д. Джирасин, а також деякі інші автори невинувато пов'язують управління ефективністю лише з управлінням людськими ресурсами та не враховує інших важливих факторів забезпечення безперервного та сталого зростання ефективності діяльності підприємства, які не залежать від персоналу підприємства та мають бути враховані при побудові такої системи.

В цьому сенсі доречним є наведення думки іншого британського дослідника – С. Хатчінсон, яка підкреслює, що управління ефективністю має багато різних значень, але, по суті, воно є поліпшенням ефективності, та, як правило, відноситься до ряду ініціатив в галузі управління, які прагнуть зробити ефективність більш "керованою". Його можна розглядати з самих різних точок зору, включаючи стратегії, організаційної поведінки, операційний менеджмент, економіку та бухгалтерський облік, а також управління персоналом [40, с.33].

Дж. Грем об'єднує в загальному циклі управління ефективністю два підцикли – організаційний та управління персоналом, кожен з яких складається

з декілька етапів: визначення вимог покупців та інвесторів, розробка планів (розвитку і підготовки персоналу), управління діяльністю, оцінка результатів та їх порівняння з очікуваннями тощо.

На відміну від викладених вище існують й інші більш системні визначення сутності управління ефективністю, зокрема [13; 67]:

- управління ефективністю є постійний, систематичний підхід до вдосконалення результатів за допомогою науково-обґрунтованих рішень, постійного організаційного навчання, і зосередження на звітності за результатами діяльності;

- управління ефективністю – це особливий підхід менеджменту, створений для забезпечення ефективної роботи підприємства та описує методологію, вимірювання, процеси, методи, методики, системи та програмне забезпечення, які використовуються для діагностики (оцінки), аналізу, контролю і забезпечення зростання ефективності діяльності на різних підприємствах.

Останнє з визначень, на наш погляд, є найбільш повним та визначає управління ефективністю як особливий підхід менеджменту. Та оскільки ефективність є найбільш важливою характеристикою діяльності будь-якого підприємства, враховуючи вищезазначене, ми сформулювали власне визначення цього поняття:

Управління ефективністю діяльності підприємства – це інтегрований підхід менеджменту, що об'єднує різні напрями діяльності підприємства, включаючи стратегію, управління персоналом, операційний менеджмент, планування, аналіз, облік та контроль, відповідні методи, моделі, системи та програмне забезпечення задля забезпечення сталого зростання ефективності діяльності підприємства. Управління ефективністю інтегровано в усі аспекти управління організацією та процеси прийняття рішень, поєднавши усі напрями діяльності організації, так, щоб він був орієнтований на досягнення найкращих результатів [48, с.17].

До основних принципів здійснення управління ефективністю діяльності підприємства віднесемо ті, що представлені на рис. 1.3.

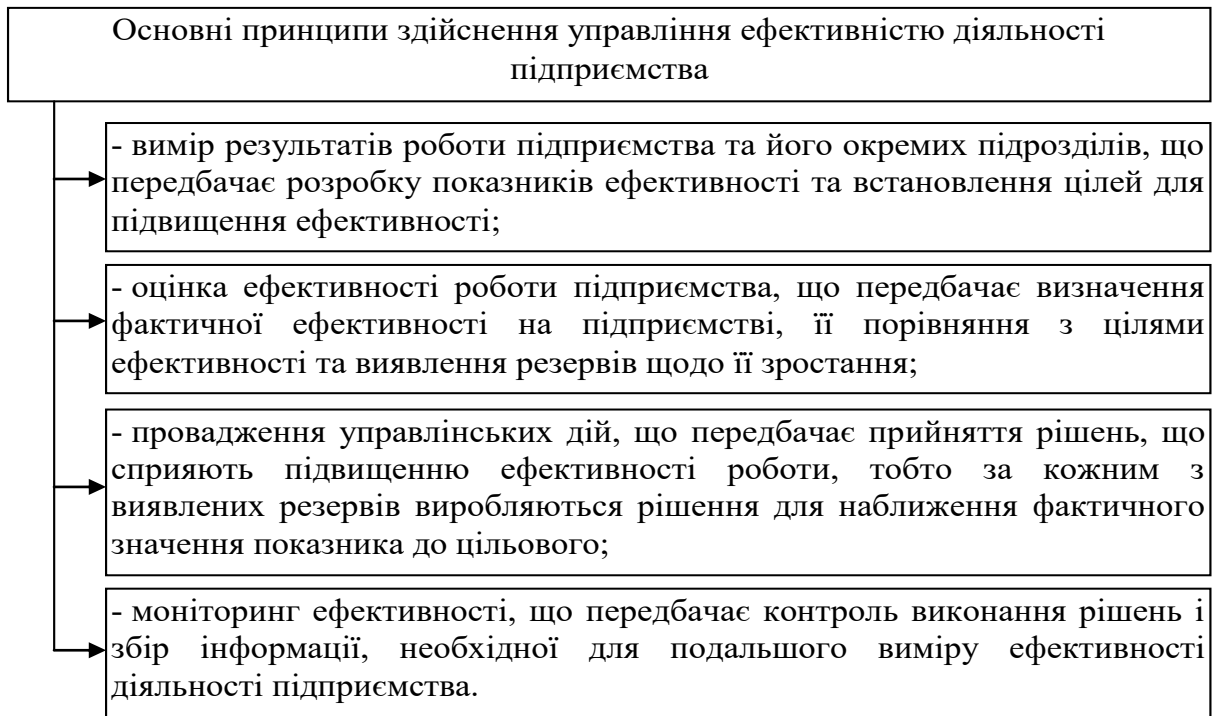


Рис. 1.3. Основні принципи здійснення управління ефективністю діяльності підприємства [38]

Дослідженню факторів підвищення ефективності діяльності підприємства в економічній літературі приділена значна увага. При цьому особливо часто останнім часом науковці виділяють три групи таких факторів. Наприклад, Ф.В. Горбонос, Г.В. Черевко [15] вважають, що всі фактори зростання ефективності роботи підприємства можна класифікувати за трьома ознаками:

- видами витрат виробництва та ресурсів (джерелами підвищення);
- напрямками розвитку й удосконалення виробництва;
- місцем реалізації фактори у системі управління діяльністю.

Такої ж думки дотримуються й Б. Г. Шелегеда, А. Я. Берсуцький та ін. [85]. Розділяють погляди вказаних науковців і А.А. Федоров та Н.М. Богацька [75]. Схожого класифікаційного принципу дотримуються й Пасека Д.В. та Гринько Т.В.

В основі першої класифікаційної ознаки лежить систематизація чинників роботи підприємства за основними видами ресурсів, що використовуються. З позиції підвищення ефективності діяльності підприємства до основних видів

ресурсів підприємства можна віднести [34; 80]:

1) трудові ресурси. В усьому світі на сьогодні підтверджено, що саме трудові ресурси - персонал підприємства - є тим визначальним чинником, що може сприяти розвитку підприємства. Певною мірою це стосується управлінських кадрів, рішення яких забезпечують можливість використання інших факторів з метою підвищення ефективності роботи підприємства. По відношенню до виробничого персоналу основним показником, що допомагає оцінити вплив даного чинника на ефективність діяльності суб'єкта господарювання, є продуктивність праці, тобто виробіток за одиницю часу;

2) основні виробничі засоби, в т.ч. інструменти та обладнання. На сучасному етапі цей фактор досить важливий, оскільки включає в себе й рівень інноваційності обладнання, тобто використання сучасних новітніх технологій у виробничому процесі, рівень автоматизації виробництва тощо. Основним показником, що дає можливість оцінити рівень впливу даного показника на результати діяльності підприємства, є показник фондівіддачі та обернений показник фондомісткості;

3) фінансові ресурси. Звичайно ж, у сучасному світі розвиток підприємства значно залежить від доступності грошових коштів для реалізації різних проектів та заходів. Основними показниками, що відображають вплив даного чинника, є показники рентабельності.

4) інформація. Інформація виступає одним з найважливіших ресурсів. Інформація як ресурс має такі властивості як корисність, вартість, цінність, достовірність, повнота та «життєвий цикл». На підприємстві в процесі управлінської діяльності з інформацією здійснюється багато операцій (інформаційних процедур), які пов'язані зі збором, передачею, зберіганням (накопиченням), подальшим опрацюванням та отриманням кінцевого інформаційного продукту.

Другий класифікаційний підхід до систематизації факторів підвищення ефективності підприємства передбачає виділення напрямів розвитку й удосконалення виробництва. Науковці до цієї групи фактори відносять:

1) прискорення науково-технічного (підвищення технікотехнологічного рівня виробництва; удосконалення структури виробництва, організаційних систем управління, форм і методів організації діяльності, її планування та мотивації);

2) підвищення якості й конкурентоспроможності продукції (послуг) ;

3) усебічний розвиток та вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання.

За третьою класифікаційною ознакою - місцем реалізації факторів у системі управління діяльністю - виділяють, перш за все, зовнішні та внутрішні фактори підвищення ефективності діяльності підприємства [23; 75]:

1) до зовнішніх належать: державна економічна і соціальна політика; ціноутворення на сільськогосподарську продукцію; якість і вартість матеріальних ресурсів промислового походження; структурні зміни в економіці країни; розвиток інфраструктури;

2) до внутрішніх факторів відносять: технологію, техніку й обладнання, матеріали та енергоносії, продукцію, кваліфікацію працівників, організацію праці й стиль управління.

А. Б. Гончаров [14] аналізуючи безліч факторів, які впливають на економічну ефективність підприємства, виділяє внутрішні та зовнішні фактори.

Отже, внутрішні - фактори, що впливають на організацію і менеджмент підприємства, а також пов'язані з технологічними, управлінськими та кадровими особливостями. Зовнішні - фактори, які впливають на суспільство і навколишнє середовище на підприємстві.

Фактори, що впливають на економічну ефективність діяльності підприємства представлено на рис. 1.4.

Практичне значення комплексної класифікації факторів, що впливають на ефективність діяльності підприємства, зводиться до того, що на її основі можна моделювати діяльність, тобто безпосередньо впливати, а також здійснювати пошук резервів для підвищення ефективності ринкової діяльності.

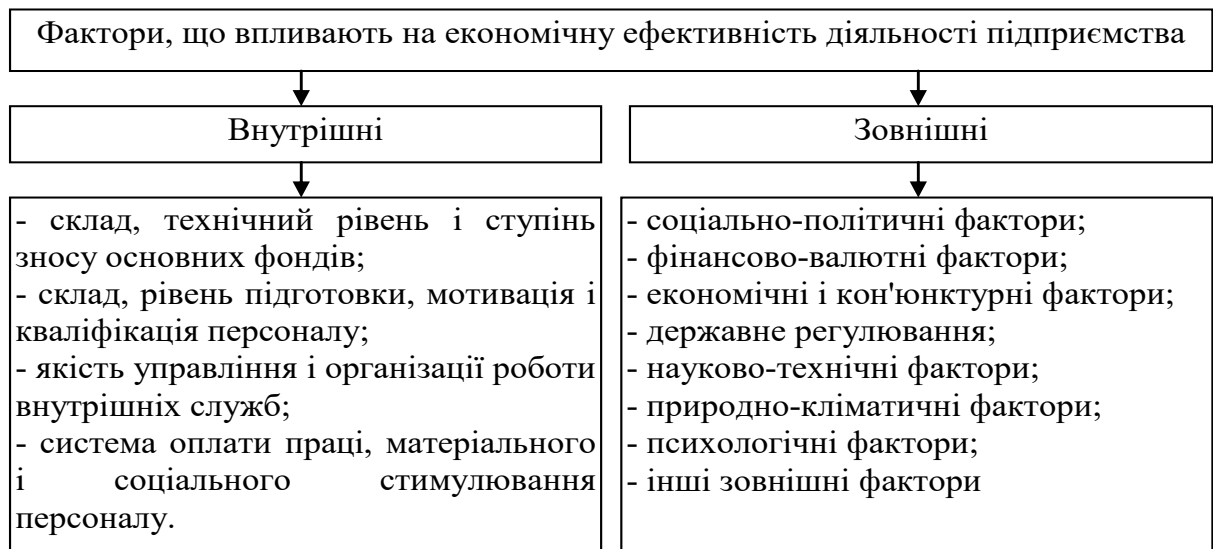


Рис. 1.4. Фактори, що впливають на економічну ефективність діяльності підприємства [14]

Фактори ефективності діяльності поділяються на загальні та специфічні. Загальні фактори мають місце у всіх сферах економіки, специфічні окремих галузях, або на конкретних підприємствах. Дана класифікація факторів допомагає більш повно врахувати особливості окремих підприємств і галузей, а також дати точну оцінку їх діяльності.

Таким чином, основними факторами, які можуть негативно позначитися на діяльності підприємств, є: підвищення цін на сировину, зниження купівельної спроможності населення, ріст процентних ставок на фінансових ринках і ринках капіталу; погіршення загального інвестиційного клімату в Україні. Рівень ефективності діяльності підприємства залежить від зовнішніх та внутрішніх факторів.

1.3. Методичні аспекти оцінювання економічної ефективності діяльності підприємства

З поглибленням досліджень категорії «ефективність» змінювались підходи щодо її визначення та оцінки. Так, якщо роботи науковців кінця XIX початку XX століття присвячувались пошуку шляхів ефективного виробництва на рівні

виконавців виробничих процесів, поступово акценти зміщувались у бік управління ефективністю на рівні організації та економічної системи. У основних підходах, щодо визначення показників ефективності господарської діяльності науковці пішли різними шляхами [15, с.312].

Оцінка ефективності проводиться з певною метою (оцінювання розвитку бізнесу, оцінювання доцільності інвестування капіталу) для конкретних споживачів такої інформації (власники підприємства, менеджери, інший персонал), на певному рівні в межах підприємства (можна оцінювати ефективність діяльності підприємства в цілому, а можна - ефективність використання окремих груп його активів), на підприємствах різних розмірів та організаційно-правових форм, публічних (цінні папери яких обертаються на ринку) і не публічних [1, с.73].

Однією з головних характеристик результативності управління діяльністю підприємства є ефективність, яка забезпечує необхідність її детального вивчення. Однак, сьогодні питання про її вивчення приймає форму дискусії. Забезпечення ефективності тісно пов'язана з його оцінюванням. Питання щодо підвищення та підтримка ефективності управління діяльністю не можлива без комплексного оцінювання її рівня. В ході отриманих результатів такого оцінювання дозволяють встановити зміну спрямованості в управлінні підприємством, встановити його масштаб, спрогнозувати їх вплив на головні підсистеми підприємства, затвердити певні управлінські рішення щодо підвищення та підтримки рівня ефективності управління діяльністю, визначитися з методами, способами, інструментами управління діяльністю підприємства.

Діяльність будь-якого підприємства не можна уявити без певної впорядкованої та налагодженої системи управління. Завдяки інвестиційній діяльності, а саме ефективному управлінню, підприємство стає ліквідним та стабільним, тобто має змогу отримати прибуток, покриваючи всі свої витрати. Використовують декілька методичних підходів оцінки ефективності [19].

1. Традиційний підхід. Базується на класичній моделі Дюпона

«Рентабельність капіталу», передбачає оцінку ефективності на основі двох груп показників: узагальнюючих - показників першого рівня, які характеризують ефективність діяльності підприємства в цілому, порівнюючи результативні показники з витратами усіх ресурсів, та показників другого рівня, які оцінюють ефективність використання окремих видів ресурсів підприємства.

2. Багатофакторний підхід. Пропонується в науковій економічній літературі, проте рідко застосовується на практиці. Передбачає використання агрегованих індексів ефективності, що є складними і важкими для інтерпретації, а тому і не стали загальновизнаними [21, с.39].

Оцінка ефективності діяльності підприємства, як правило, ґрунтується на аналізі різних фінансових показників, таких як чистий прибуток, рентабельність інвестицій, ринкова вартість підприємства. Однак, становлячи список фінансових коефіцієнтів, на підставі яких будуть ухвалюватися стратегічні розв'язки, необхідно враховувати переваги й недоліки використання цих показників на практиці. В американській практиці управлінського обліку рекомендації з використання показників для оцінки ефективності діяльності підприємства викладені в стандарті управлінського обліку «Вимір ефективності підприємства» (Statement on Management Accounting «Measuring entity performance»; SMA 4D). Стандарт пропонує використовувати наступні показники, на основі яких буде оцінюватися ефективність керування компанією [8, с.116]:

- чистий прибуток і прибуток на акцію;
- грошові потоки;
- рентабельність інвестицій;
- залишковий дохід;
- вартість компанії.

Але єдиного підходу як до визначення ефективності, так і до визначення ефективності управління діяльністю підприємства в науковій літературі не існує. Найпоширенішими напрямками є визначення ефективності управління як співвідношення отриманого результату з витратами (ресурсами) діяльності

підприємства; співвідношення отриманого результату з наміченими цілями. Але ці підходи до визначення ефективності не дозволяють встановити логічний взаємозв'язок між управлінням діяльністю підприємства та ефективністю управління діяльністю підприємства. Ефективність управління діяльністю підприємства визначається як результативність управління маркетинговою, виробничою, фінансовою, інноваційною та кадровою діяльностями.

Ефективність може визначатись як результативність системи, що виражається у відношенні корисних кінцевих результатів її функціонування до витрачених ресурсів.

Залежно від форми подання результатів і витрат розрізняють наступні категорії ефективності [42, с.167]:

- 1) технічна ефективність – результати й витрати вимірюються в натурально-речовинній формі;
- 2) економічна ефективність – результати й витрати оцінюються у вартісній формі;
- 3) соціально-економічна ефективність – ураховуються не тільки економічні, але й соціальні наслідки реалізації заходу.

Система показників ефективності проведення повинна давати всебічну оцінку використання всіх ресурсів підприємства й містити всі загальноекономічні показники. Дуже важливо, щоб розрахунки ефективності проведення велися безупинно: на стадіях проекту плану, затвердження плану, у міру його виконання.

Система показників ефективності повинна [63, с.612]:

- відображати витрати всіх видів ресурсів, споживаних підприємством;
- створювати передумови для виявлення резервів підвищення ефективності проведення;
- стимулювати використання всіх резервів, наявних на підприємстві;
- забезпечити інформацією щодо ефективності проведення все ланки управлінської ієрархії;
- виконувати критеріальну функцію, тобто для кожного з показників

повинні бути визначені правила інтеграції їх значень.

Підприємство є відкритою системою, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем, тому оцінювання ефективності управління підприємством має проводитися на основі оцінок зовнішньої та внутрішньої ефективності управління.

Оцінювання внутрішньої ефективності управління підприємством має ґрунтуватися на узагальненій оцінці ефективності за окремими елементами, що складають цілісну систему управління підприємством.

Показники оцінки ефективності управління підприємством поділяються на кількісні та якісні. Кількісні показники визначаються шляхом розрахунку та застосовуються в оцінюванні таких складників ефективності управління як ефективність керуючої підсистеми управління (оцінювання ефективності управлінського персоналу, організаційної структури управління, технології управління) та ефективність керованої підсистеми [50, с.86].

Якісні показники отримують шляхом експертних оцінок, їх застосовують в оцінюванні ефективності організаційної культури в межах визначення ефективності керуючої підсистеми управління та в оцінюванні зовнішньої ефективності управління підприємством за всіма складниками.

Кількісні та якісні показники мають встановлюватися не менш ніж за два звітних періоди, що дає можливість визначати їх констатуюче значення та динаміку з метою врахування чинника часу при оцінюванні ефективності управління підприємством. Констатуюче значення показника визначається за алгоритмом розрахунку, а динаміка – за темпом приросту показника відповідно до попереднього періоду.

Формування системи показників ефективності господарської діяльності підприємства має [59, с.227]:

- створювати передумови для виявлення резервів росту ефективності;
- відображати витрати всіх видів ресурсів, що споживаються на підприємстві;
- стимулювати використання всіх резервів, наявних на підприємстві;

- виконувати критеріальну функцію.

Прийнято виділяти три основні системи критеріальних показників ефективності господарської діяльності:

1) система, заснована на остаточних результатах господарської діяльності підприємства, яка містить показники: прибуток до оподаткування, оподатковуваний, чистий прибуток, собівартість, рівень рентабельності, виручка від реалізації, обсяг виробництва, якість продукції, термін окупності інвестицій, рентабельність інвестицій і ін.;

2) система, заснована на результативності, якості та складності трудової діяльності, яка містить показники: продуктивність праці, темпи зростання продуктивності і заробітної плати, частка фонду оплати праці в собівартості продукції, втрати робочого часу, частка браку, фондоозброєність праці, трудомісткість продукції, коефіцієнти складності праці, чисельність персоналу і т. ін.;

3) система, заснована на формах і методах роботи з персоналом, яка охоплює показники: плинність кадрів, рівень кваліфікації персоналу, рівень трудової дисципліни, професійно-кваліфікаційна структура, співвідношення виробничого й адміністративно-управлінського персоналу, соціальна структура персоналу, рівномірність його завантаження, витрати на одного працівника, витрати на управління, соціально-психологічний клімат у колективі, привабливість праці тощо [76, с.336].

У системі показників ефективності господарської діяльності суб'єкта господарювання можна виділити відповідні групи показників (рис. 1.5).

Отже, показників, які характеризують забезпеченість підприємства основними засобами, належать: фондомісткість, фондоозброєність, рентабельність основних засобів.

Оборотні кошти - це сукупність коштів підприємства, що авансуються на створення оборотних фондів та фондів обігу і забезпечення їх неперервного обігу.

Достатня забезпеченість підприємства трудовими ресурсами, їх

раціональне використання, високий рівень продуктивності праці грають важливу роль у підвищенні ефективності підприємницької діяльності [85, с.34].

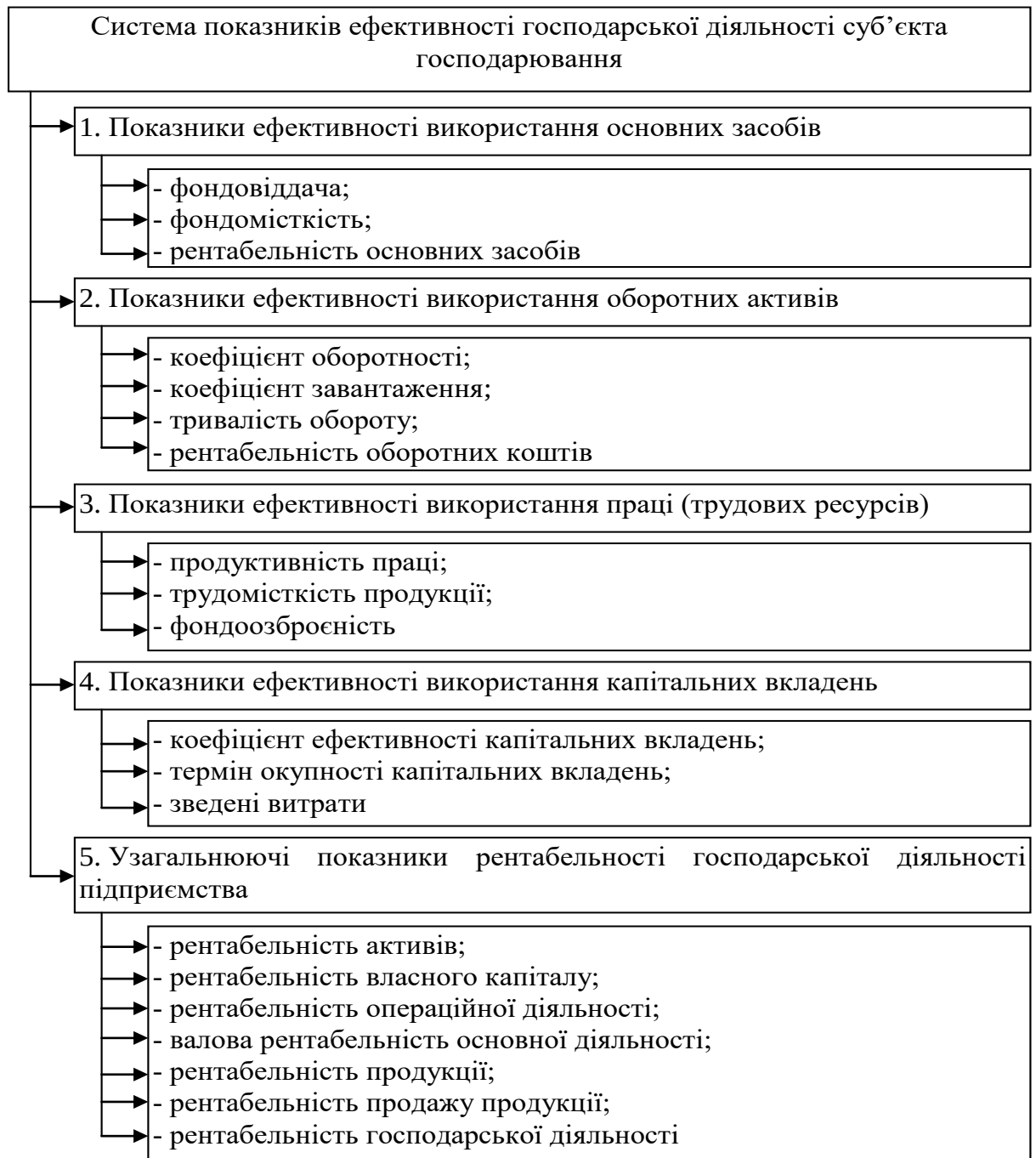


Рис. 1.5. Система показників ефективності господарської діяльності суб'єкта господарювання [13; 45; 68]

Що стосується оцінювання ефективності капітальних вкладень, які є також невід'ємними елементами в господарській діяльності підприємства, то розрізняють абсолютну та порівняльну ефективність капітальних вкладень.

Абсолютна ефективність капітальних вкладень показує загальну величину їх віддачі; порівняльна ефективність розраховується з метою визначення кращого з можливих варіантів (проектів) інвестування виробництва.

Узагальнюючий, кінцевий результат роботи підприємства оцінюється рівнем ефективності його господарської діяльності: загальним обсягом одержаного прибутку та в розрахунку на одиницю ресурсів. Прибуток та відносний показник прибутку - рентабельність є основними показниками ефективності роботи підприємства, які характеризують інтенсивність господарювання [80, с.335].

Життєдіяльність підприємства багато в чому залежить саме від того, якою мірою забезпечена фінансова віддача ресурсів та наскільки досягається рівень прибутковості в процесі формування витрат. Співвідносити витрати і доходи - головне завдання кожного учасника господарської діяльності.

Водночас абсолютна сума прибутку не характеризує рівня ефективності господарської діяльності. Щоб зробити висновок про рівень ефективності господарювання, отриманий прибуток необхідно порівняти з понесеними витратами або активами, які забезпечують підприємницьку діяльність, тобто визначити рентабельність.

Рентабельність має кілька модифікованих форм залежно від того, які саме прибуток і ресурси (витрати) використовують у розрахунках.

Зміна рівня того чи іншого показника рентабельності залежить від зміни економічних та організаційно-технічних факторів виробництва та реалізації продукції (робіт та послуг). Тому у процесі аналізу стану рентабельності підприємства необхідно визначити, які фактори більше впливали на підвищення чи зниження рівня рентабельності й розробити відповідні заходи підвищення ефективності діяльності підприємства [50, с.87].

Отже, в процесі дослідження методичних підходів до оцінки господарської діяльності підприємства ми дійшли висновків, що будь-яку сукупність показників не можна вважати системою. У порівнянні з окремими показниками або деяким їх набором система є якісно новим утворенням і завжди більш

значуще, ніж сума окремих її частин, тому що крім відомостей про частини вона несе певну інформацію про те нове, що з'являється в результаті їх взаємодії, тобто інформацію про розвиток системи в цілому.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері ефективності діяльності підприємств

Система формування витрат, доходів, фінансових результатів та ефективності господарської діяльності підприємства в сучасних умовах не може повноцінно існувати без належної нормативно-правової бази, а сутність ефективності неможливо адекватно оцінити та дослідити без аналізу відповідного нормативно-правового забезпечення. Таке забезпечення формувалося впродовж двох останніх десятиліть і воно перебуває в процесі постійних змін, які супроводжуються економічними, політичними, інтеграційними, соціальними та іншими чинниками. Прийняті законодавчі акти, що діють на території України, спрямовані, у першу чергу, на забезпечення регламентації ефективного розвитку, а також на регулювання правових та економічних відносин підприємства з державою, з іншими підприємствами й організаціями, з трудовим колективом тощо [42, с.115].

Прийняті законодавчі акти, що діють на території України, спрямовані, у першу чергу, на забезпечення регламентації обліку та аналізу фінансових результатів, а також на регулювання правових та економічних відносин підприємства з державою, з іншими підприємствами й організаціями, з трудовим колективом тощо. Тому одним із найважливіших завдань є дослідження нормативно-правової бази з формування фінансових результатів, як основи визначення ефективності діяльності підприємств.

Сучасне вітчизняне законодавство, що регулює формування фінансових результатів, представляє собою багаторівневу систему, що знаходиться на стадії активного формування. Залежно від призначення і статусу, нормативні документи доцільно представити у вигляді певної багаторівневої системи. А

саме [7, с.26]:

- перший рівень - законодавчий, визначає сутність бухгалтерського обліку, завдання, основні поняття, шляхи регулювання, організації та ведення бухгалтерського обліку й подання фінансової звітності;

- другий рівень - нормативний, встановлює базові правила формування повної та достовірної інформації про фінансові результати та подання інформації у фінансовій звітності;

- третій рівень - методичний, документи цього рівня носять рекомендаційний характер, у них викладено методичні вказівки, роз'яснення з питань обліку фінансових результатів;

- четвертий рівень - організаційний, документи у вигляді внутрішніх форм та інструкцій визначають правила раціональної організації обліку із застосуванням прогресивних форм і методів ведення обліку, відображують специфіку діяльності підприємства.

Основним нормативним документом, який регулює систему бухгалтерського обліку в Україні, є Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», ухвалений Верховною Радою України від 16.07.1999 р. № 996-ХГ, зі змінами та доповненнями [74].

Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ) є ефективним інструментом підвищення зрозумілості та прозорості інформації, формують відповідні підвалини визнання доходів і витрат, здійснення оцінки активів і зобов'язань, що дозволяє достовірно усвідомлювати та запобігати існуючим ризикам підприємства, а також зіставляти ефективність господарювання з метою релевантної оцінки майбутнього потенціалу та розробки відповідних управлінських рішень.

У Законі України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» зазначено, що П(С)БО безпосередньо ґрунтуються на МСБО, а точніше, «не суперечать міжнародним стандартам». Це свідчить про те, що майже кожному П(С) БО відповідає певне МСБО та МСФЗ. Зокрема, П(С)БО 15 «Дохід» відповідає МСБО 18 «Дохід» та включає елементи МСБО 20 «Облік

державних грантів і розкриття інформації про державну допомогу». Проте, П(С)БО 16 «Витрати» не має аналогів у МСБО та безпосередньо відповідає потребам національної практики.

Щодо обліку фінансових результатів, то нормативною основою для складання найважливішої форми фінансової звітності - Звіту про фінансові результати є НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»

З прийняттям Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», затвердженого наказом Міністерства фінансів України № 73 від 07.02.2013 р. [29], відмінено дію П(С)БО 1-5, що регламентували порядок складання Балансу, Звіту про фінансові результати, Звіту про рух грошових коштів та Звіту про власний капітал. Критична оцінка структури й змісту фінансової звітності, відповідно до НП(С)БО 1, свідчить про зміну методики її складання через укрупнення та перегрупування окремих статей звітності, включення до її складу додаткових розділів тощо.

Зокрема, у П(С)БО наводяться умови визнання, оцінка та класифікація доходів і витрат. Така інформація надає можливість користувачам фінансової звітності порівнювати, оцінювати та прогнозувати доходи і витрати підприємства, досліджувати його прибутковість, платоспроможність, а також здійснювати аналіз фінансових результатів в динаміці та виявляти причини відхилень [1].

Під час здійснення оподаткування прибутку, визначення розміру податку на прибуток та відображення його в обліку необхідно користуватися нормами Податкового кодексу України від 02.12.2010 №2755-УІ (зі змінами та доповненнями, внесеними Законом України від 22.12.2011 № 4279-17) та Положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 17 «Податок на прибуток», в яких надається вся необхідна інформація щодо визначення доходів і витрат із податку на прибуток та порядок відображення її в бухгалтерському й податковому обліку. Проте, принципові суперечності виявлено в класифікації та складі витрат діяльності, відповідно до вимог П(С)БО, МСФЗ та

Податкового кодексу України. Перш за все, слід зазначити, що в Податковому кодексі не дано визначень видів діяльності, немає поділу діяльності на звичайну та надзвичайну. Натомість є пункт 14.1.84, згідно з яким: інші терміни для цілей розділу 3 використовуються у значеннях, визначених Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» та національними й міжнародними положеннями (стандартами) фінансової звітності, положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку.

Поряд із цим, у п.1 ст.138 Податковим кодексом проігноровано норми національних П(С)БО в 209 частині поділу витрат на операційні (основні операційні та інші операційні) та інші витрати звичайної діяльності (фінансові, інвестиційні, інші). Згідно з вище зазначеним пунктом Податкового кодексу, слід розуміти що адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати не є операційними витратами, що операційними витратами діяльності є тільки собівартість реалізованих товарів, виконаних робіт, наданих послуг. Таким чином п. 138.1 Податкового кодексу потребує уточнення і до витрат, що враховуються при обчисленні об'єкта оподаткування віднести: витрати основної операційної діяльності, витрати іншої операційної діяльності, інші витрати [73].

За сучасних складних умов діяльності підприємств та загострення конкурентної боротьби, компанії багатьох галузей стикаються із кризою управління, що пов'язана із наступними тенденціями – різке збільшення номенклатури виробництва та модифікацій продукції, що мають орієнтуватися на споживача; зменшення термінів проектування, технічної підготовки та виконання замовлень; постійну необхідність стрімкого підвищення якості та одночасного зменшення собівартості продукції; необхідність ефективного управління високотехнологічним обладнанням; завантаженням виробничих потужностей, зменшенням простоїв та вузьких місць; необхідність оперативного контролю витрат виробництва. Ефективне управління в даних умовах вимагає застосування сучасних концепцій управління, швидкого реагування на мінливу ситуацію, що в свою чергу, неможливо без точної і

вичерпної інформації про стан виробничої і фінансової діяльності та ресурсах підприємства, налагоджених бізнес-процесів і управлінського менеджменту. Основним засобом подолання такої кризи є застосування сучасних інформаційних технологій у вигляді впровадження корпоративних систем управління ефективністю.

На ряді підприємств серед первинних ланцюгів проекту формування інформаційної систем управління розглядають: облік, полегшення роботи персоналу, скорочення часу на підготовку звітності. Однак, практично будь-який керівник всі ці завдання зводить до однієї – організувати працю великої кількості людей, систематизувати та впорядкувати управління підприємством чи групою підприємств для досягнення поставлених керівництвом цілей. У цьому випадку виникає необхідність автоматизувати не окремі робочі місця, а наскрізні бізнес-процеси управління всім підприємством, виходячи з пріоритетів і цілей всього підприємства [60, с.115].

Зараз на ринку, практично, вже не залишилося підприємств, не охоплених автоматизацією. Однак на більшості підприємств можна по використуваних програмним продуктам простежити всю історію розвитку інформаційних технологій за останні десятиліття. До недавнього часу широко використовувався підхід розробки комплексної системи на підприємстві власними силами, але зараз такий підхід неприйнятний по ряду істотних причин.

По-перше, різка зміна технологій обробки інформації. Істотно зросла складність розробки сучасних програмних засобів узагальнення досвіду вирішення аналогічних завдань на інших підприємствах. Це призводить до постійного відставання діючих систем від сучасного рівня. Більшість розроблених власними силами автоматизованих систем являють собою конгломерат абсолютно різних технологій (від пакетних завдань до міні клієнт-серверних додатків) і є класичними реалізаціями «клаптикового» принципу створення системи. Відтік найбільш кваліфікованих програмістів і постійна плінність кадрів призвело, на більшості підприємств, до відставання груп

програмування відділів ІТ на п'ять - десять років від сучасного рівня розробок. Практично, власних сил вистачає тільки на супровід комплексу завдань з розрахунку заробітної плати і «латання дірок» у вже наявному програмному забезпеченні. Створення нових комплексів зазвичай виконується в терміновому порядку. Через необхідність постійного вирішення поточних проблем у фахівців відділів ІТ відсутні можливості для перегляду загальної концепції системи, зміни технології обробки інформації, впровадження комплексного підходу.

По-друге, створення потужної команди розробників «з нуля», забезпечення її необхідною мотивацією в роботі і розробка такою командою ефективної системи потребують значних коштів, займає 3-4 роки і, тому, не підходить для більшості підприємств. При залишковому принципі фінансування відділу ІТ на більшості підприємстві про створення такої команди не може бути й мови. На великих підприємствах метою відділу ІТ є організація та підтримку працездатності всього комплексу інформаційних технологій, адміністрування бази даних, надання допомоги в освоєнні комп'ютерів фахівцями підприємства, підбір і впровадження готових технологій [47, с.102].

Також поширений підхід покупки різних програмних систем для вирішення питань автоматизації окремих служб. Такий підхід дозволяє короткочасно вирішити питання автоматизації окремих підрозділів, але, фактично, є аналогом зазначеного вище варіанта. Всі зусилля відділу ІТ в цьому випадку спрямовані на побудову інтерфейсів для обміну інформацією між різними системами, підтримку систем перекодування ключової інформації в різних системах, пошук помилок через децентралізоване коригування однієї і тієї ж інформацією в різних системах. У цьому випадку ні про яку інформації в режимі реального часу і наскрізні бізнеспроцеси вже мова не йде.

Кожне підприємство являє собою склався організм з безліччю інформаційних потоків, конкретним розподілом функцій між персоналом управління, особливостями виробничого процесу, своїми методиками планування та обліку витрат, схемами заводського обліку. Цей «живий

організм» прагне до стану спокою і відштовхує будь-які зовнішні впливи. Тому для таких підприємств необхідно не тільки і не стільки впровадження сучасних концепцій виробничого та фінансового менеджменту, а й певний тернистий шлях переведення підприємства зі стану «неефективного управлінського спокою» до використання в щоденній діяльності сучасних ефективних концепцій і стандартів [28, с.95].

Для подолання цього шляху і впровадження системи управління необхідна галузева ERP система, яка може бути швидко впроваджена, забезпечивши перехід підприємства на нові управлінські стандарти з мінімальними витратами. При цьому впровадження повинно бути комплексним і охоплювати всі сторони діяльності підприємства.

Використання тільки частини «відповідних» функцій з комплексної системи призводить до розриву функціональних ланцюжків і втрати функціональності всієї системи.

Оптимальним підходом для великих і середніх підприємств є вибір відповідної галузевої версії комплексної автоматизованої системи управління, залучення кваліфікованої команди для впровадження: обстеження підприємства, моделювання і вдосконалення бізнес-процесів, конфігурація і поглиблена настройка системи на специфіку підприємства, введення системи в експлуатацію, доробка, при необхідності, окремих функцій для конкретного підприємства відповідно до його індивідуальної специфіки. На етапі моделювання системи команда проекту опрацьовує різні варіанти функціонування процесів і системи і визначає оптимальне рішення для підприємства [71, с.143].

При вирішенні завдання вибору платформи та команди для впровадження ми пропонуємо важливий критерій єдності команди розробника та команди для впровадження інформаційної системи. У випадку такої єдності потреби підприємства у суттєвих змінах системи інформаційної системи будуть реалізовуватися безпосередньо однією командою. У випадку відсутності такої єдності команда для впровадження може модифікувати інформаційну систему

тільки в певних рамках. На поточний час, із трьох лідерів на українському ринку такого класу інформаційних систем тільки одна компанія відповідає вказаному критерію.

Окрім програмного аспекту впровадження дуже важливим для надійності системи є апаратний аспект. Є виправдані твердження керівників підприємств, що наголошують про фактичну зупинку діяльності підприємства у випадку зупинки роботи інформаційної системи. Сьогодні активно рекламується ідеологія хмарних обчислень завдяки своїй масштабованості. Але ми вважаємо, що по-перше апаратна реалізація має бути максимально близькою до підприємства, а не знаходитися десь у «хмарах», по-друге апаратне забезпечення має бути високоякісним як із точки зору продуктивності так із точки зору надійності, щодо виключення ймовірності перебоїв у роботі та втрати даних.

Таким чином, формування системи інформаційного забезпечення підвищення ефективності управління підприємством є ключовим вектором розвитку підприємств у процесі переходу до інформаційного суспільства. Цей процес є циклічним і потребує постійного оновлення та вдосконалення. При вирішенні важливого питання щодо вибору платформи вказаної системи, пропонуємо використання критерію єдності компанії-розробника платформи та команди для впровадження платформи, що дає суттєві стратегічні переваги для довгострокового розвитку та підтримки системи.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ управління ефективністю діяльності підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що економічна ефективність є ключовою категорією ринкової економіки, яка безпосередньо пов'язана з досягненням кінцевої мети розвитку суспільного виробництва в цілому, а також кожного підприємства окремо. У загальному вигляді діяльність підприємства можна визначити як суспільний економічний процес створення, використання і розповсюдження нововведень з метою отримання конкурентних переваг та збільшення прибутковості його виробництва.

2. Узагальнено, що визначення ефективності діяльності підприємства має важливе як наукове, так і практичне значення. Проаналізувавши такі поняття як «економічний ефект», «ефективність», «діяльність підприємства», можна дати наступне визначення: ефективність діяльності підприємства – це один з найважливіших чинників, який відображає ступінь використання ресурсних затрат, спроможність досягати поставлених цілей та здатність до стійкої життєдіяльності у конкурентному ринковому середовищі.

3. Встановлено, що управління ефективністю діяльності підприємства – це інтегрований підхід менеджменту, що об'єднує різні напрями діяльності підприємства, включаючи стратегію, управління персоналом, операційний менеджмент, планування, аналіз, облік та контроль, відповідні методи, моделі, системи та програмне забезпечення задля забезпечення сталого зростання ефективності діяльності підприємства. Управління ефективністю інтегровано в усі аспекти управління організацією та процеси прийняття рішень, поєднавши усі напрями діяльності організації, так, щоб він був орієнтований на досягнення найкращих результатів.

4. Обґрунтовано, що фактори ефективності діяльності поділяються на загальні та специфічні. Загальні фактори мають місце у всіх сферах економіки, специфічні окремих галузях, або на конкретних підприємствах. Дана

класифікація факторів допомагає більш повно врахувати особливості окремих підприємств і галузей, а також дати точну оцінку їх діяльності. Основними факторами, які можуть негативно позначитися на діяльності підприємств, є: підвищення цін на сировину, зниження купівельної спроможності населення, ріст процентних ставок на фінансових ринках і ринках капіталу; погіршення загального інвестиційного клімату в Україні. Рівень ефективності діяльності підприємства залежить від зовнішніх та внутрішніх факторів.

5. Визначено, що оцінка ефективності проводиться з певною метою для конкретних споживачів такої інформації (власники підприємства, менеджери, інший персонал), на певному рівні в межах підприємства (можна оцінювати ефективність діяльності підприємства в цілому, а можна - ефективність використання окремих груп його активів), на підприємствах різних розмірів та організаційно-правових форм, публічних (цінні папери яких обертаються на ринку) і не публічних.

6. Обґрунтовано, що система формування витрат, доходів, фінансових результатів та ефективності господарської діяльності підприємства в сучасних умовах не може повноцінно існувати без належної нормативно-правової бази, а сутність ефективності неможливо адекватно оцінити та дослідити без аналізу відповідного нормативно-правового забезпечення. Таке забезпечення формувалося впродовж двох останніх десятиліть і воно перебуває в процесі постійних змін, які супроводжуються економічними, політичними, інтеграційними, соціальними та іншими чинниками.

7. Доведено, що формування системи інформаційного забезпечення підвищення ефективності управління підприємством є ключовим вектором розвитку підприємств у процесі переходу до інформаційного суспільства. Цей процес є циклічним і потребує постійного оновлення та вдосконалення. При вирішенні важливого питання щодо вибору платформи вказаної системи, пропонуємо використання критерію єдності компанії-розробника платформи та команди для впровадження платформи, що дає суттєві стратегічні переваги для довгострокового розвитку та підтримки системи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НВО «ЕКОСОФТ»»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Об'єктом дослідження системи управління ефективністю діяльності підприємства обрано ТОВ «НВО «Екософт»». ТОВ «НВО «Екософт»» (далі - ТОВ «НВО «Екософт»») - найбільша вітчизняна компанія ринку водоочисного обладнання і технологій [67].

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «НВО «Екософт»» представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «НВО «Екософт»»

Ознака	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ ЕКОСОФТ
Скорочена назва	ТОВ «НВО «Екософт»»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	31749798
Дата реєстрації	18.12.2001 р.
Уповноважені особи	Мітченко Тетяна Євгенівна
Розмір статутного капіталу	3 674 063,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 71.20 Технічні випробування та дослідження Інші: 28.99 Виробництво інших машин і устаткування спеціального призначення, н.в.і.у. 20.59 Виробництво іншої хімічної продукції, н.в.і.у. 43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування
Місцезнаходження юридичної особи	м. Ірпінь, Київська область, Україна, вул. Покровська 1-ї, 08200

Отже, організація ТОВ «НВО «Екософт»» зареєстрована 18.12.2001 р. за юридичною адресою: м. Ірпінь, Київська область, Україна, вул. Покровська 1-ї, 08200. Керівником організації є Мітченко Тетяна Євгенівна. Розмір статутного капіталу складає 3 674 063,00 грн. На момент останнього оновлення даних 24.11.2023 р. стан організації - не перебуває в процесі припинення.

ТОВ «НВО «Екософт»» - українська компанія, що спеціалізується на розробці, виробництві і реалізації систем очищення і кондиціонування води побутового, комерційного та промислового призначення. «Екософт» – це бізнес сім'ї інженерів Мітченко, які в 1991 році почали з наукових розробок в невеликій власній лабораторії, проектуючи рішення в області очищення води для підприємств енергетики і харчової промисловості. Свідectvo про державну реєстрацію НБ № 466809, місцезнаходження реєстраційної справи : виконавчий комітет Ірпінської міської ради Київської області. Адреса підприємства: 08200, Київська обл., місто Ірпінь, вулиця Покровська, будинок 1-й [67].

Форма власності ТОВ «НВО «Екософт»»: недержавна власність. Організаційно–правова форма господарювання – товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ).

Види діяльності ТОВ «НВО «Екософт»» наступні:

- виробництво інших машин і устаткування спеціального призначення, н. в. і.у;
- виробництво іншої хімічної продукції, н. в. і. у.;
- монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування;
- оптова торгівля іншими товарами господарського призначення
- оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням;
- діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг;
- технічне консультування в цих сферах;
- технічні випробування та дослідження (основний).

Місія компанії ТОВ «НВО «Екософт»» - забезпечити населення питною водою найвищої якості за доступною ціною, шляхом впровадження сучасних технологій очищення води в кожен будинок.

ТОВ «НВО «Екософт»» було створено в 1991 р. Протягом усього часу свого існування ТОВ «НВО «Екософт»» займається розробкою наукомістких технологій очищення води, заснованих на застосуванні сорбційних та мембранних методів.

Цілі компанії ТОВ «НВО «Екософт»» наступні [67]:

- постійне вдосконалення і підвищення результативності системи менеджменту якості;
- стратегічне і оперативне маркетингове планування, як засіб визначення поточних і майбутніх потреб клієнтів і прагнення до перевищення їхніх очікувань;
- збереження і розширення ринків збуту продукції, що випускається;
- скорочення витрат і оптимальне використання ресурсів;
- підвищення ефективності виробництва за рахунок оптимізації і поліпшення виробничих процесів;
- поліпшення якості продукції, що випускається.

Основними принципами досягнення цілей підприємства ТОВ «НВО «Екософт»» є:

- орієнтація на споживача;
- провідна роль і особисту участь усіх керівників в процесах поліпшення;
- управління взаємопов'язаними процесами як системою;
- забезпечення відповідності системи менеджменту якості вимогам ISO 9001;
- навчання, залучення співробітників в процеси поліпшення;
- відповідальність кожного співробітника компанії за якість своєї роботи;
- прийняття рішень на основі аналізу даних та інформації;
- встановлення взаємовигідних відносин з ключовими постачальниками;
- постійне поліпшення діяльності організації в цілому.

Постійне вдосконалення виробничих процесів, контроль на всіх стадіях випуску продукції, зворотний зв'язок із замовниками дозволяють робити наші продукти привабливими, конкурентними на внутрішньому і міжнародному

ринках і гарантувати споживачам їх якість і ефективність.

Організаційна структура управління ТОВ «НВО «Екософт»» представлена на рис. 2.1 і має лінійно-функціональний тип.

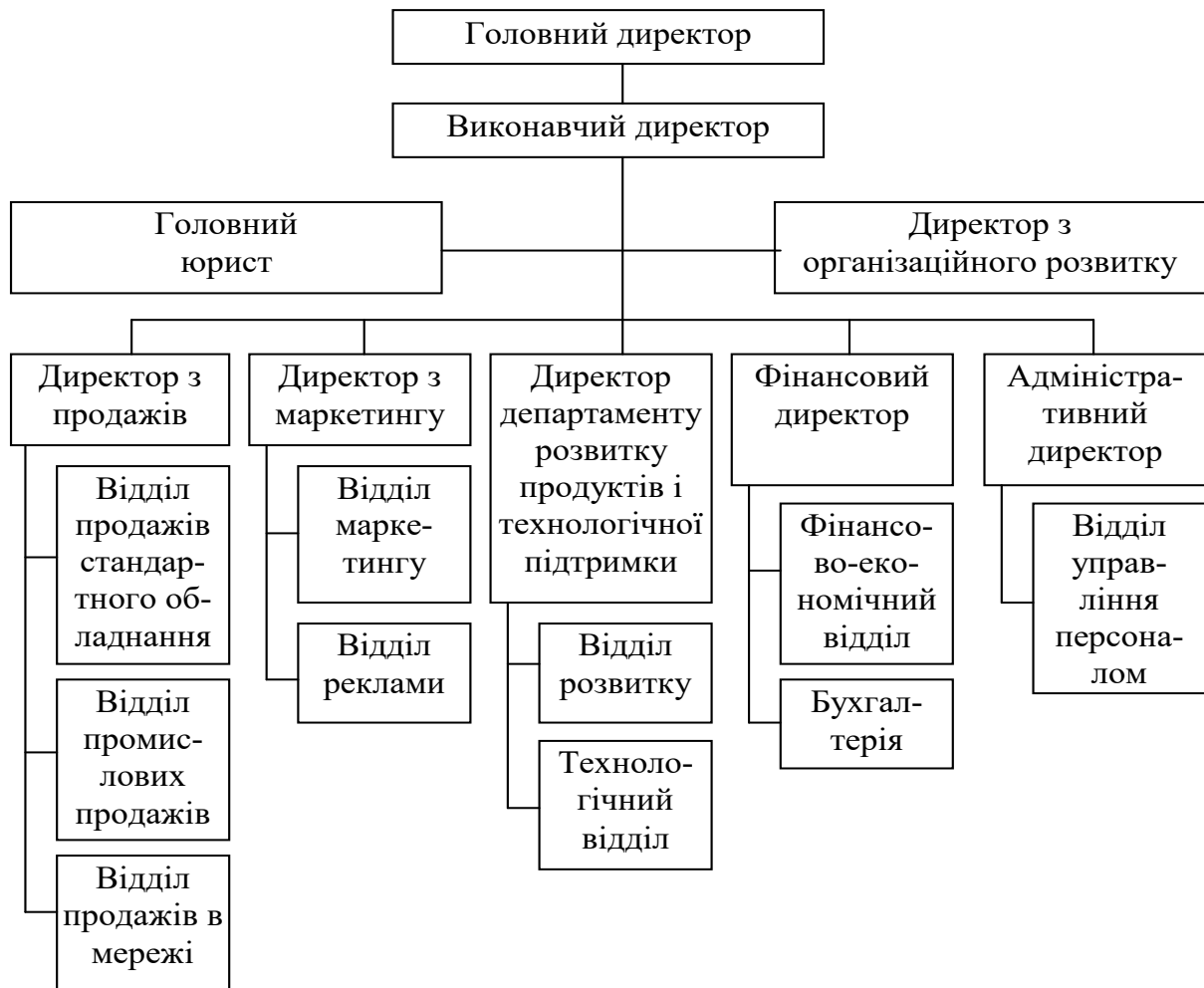


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «НВО «Екософт»»

Обов'язки та повноваження керівництва підприємства ТОВ «НВО «Екософт»» представлено нижче. Зокрема, Директор / генеральний директор ТОВ «НВО «Екософт»» має наступні обов'язки [67]:

- здійснює загальне керівництво діяльністю по забезпеченню виконання вимог Замовників і вимог, встановлених законодавством;
- визначає Політику і цілі у сфері якості, забезпечує їх розуміння керівництвом усіх рівнів, несе відповідальність за їх реалізацію;
- проводить аналіз результативності;
- забезпечує ресурсами, необхідними для досягнення цілей Політики;

- несе відповідальність за виконання виробничого плану і якість продукції, що випускається;
- приймає рішення при укладенні договорів з замовниками;
- здійснює оцінку лідерських якостей керівників підрозділів і координує їх діяльність з управління процесами.

Операційний директор ТОВ «НВО «Екософт»» має наступні обов'язки:

- забезпечує ритмічну роботу виробничих підрозділів, виконання замовлень відповідно до термінів і домовленими зобов'язаннями;
- бере участь у визначенні технічної, технологічної спрямованості та перспектив розвитку підприємства, постійному підвищенні рівня технічної підготовки виробництва;
- організовує проведення періодичного моніторингу процесів: аналіз вимог замовника, розробку і виконання коригувальних і запобіжних дій щодо поліпшення роботи;
- виявляє керівників підрозділів, які заслуговують на заохочення за діяльність в поліпшенні роботи, представляє на заохочення;
- бере участь у формуванні Цілей в області якості;
- забезпечує своєчасну готовність до відвантаження продукції замовнику;
- відповідає за виконання виробничого плану підприємства.

Заступник директора з якості ТОВ «НВО «Екософт»» має наступні обов'язки:

- є представником керівництва з якості;
- організовує роботу з формування, затвердження та коригування Політики і Цілей в області якості на рівні підприємства,
- організовує розробку, затвердження та контроль виконання Програми заходів з виконання встановлених Політики і Цілей в області якості;
- визначає, впроваджує і підтримує процеси та документацію;
- організовує аналіз результативності в підрозділах підприємства і розробку коригувальні та запобіжні дії щодо її вдосконалення;
- представляє інформацію Вищому керівництву про результативність і

потреби в її вдосконаленні та необхідності в ресурсах;

- координує діяльність керівників підпорядкованих підрозділів з управління процесами: моніторинг та вимірювання продукції, розробка, впровадження та підтримання в робочому стані;

- організовує аналіз роботи підлеглих підрозділів по якості, виконання коригувальних і запобіжних дій щодо поліпшення роботи.

В останні роки ТОВ «НВО «Екософт»» є найбільшою компанією в галузі очищення води на ринку України. За експертними оцінками фахівців ТОВ «НВО «Екософт»» можна сказати, що Ecosoft - найбільша компанія з водопідготовки на ринку України. Частка ТОВ «НВО «Екософт»» в сегменті очищення води для дому та бізнесу становить 54% ринку, а в сегменті фільтрів для води - 40%.

Технології очищення води «Екософт» використовують понад 300 промислових підприємств харчової, фармацевтичної, хімічної, енергетичної галузей промисловості. Українські споживачі фільтрів для води не можуть покаржитися на вузькість асортименту. На думку операторів, найкращими представниками фільтрів устаткування 20-25 марок, на українському ринку вже присутні. Але найпопулярнішими марками зараз є такі торгові марки (приведемо їх за абеткою) [67]:

- Aquafilter (США) - широкий спектр устаткування;
- Brita (Німеччина) - одна з найвідоміших марок, є присутнім практично повсюдно. Масовому споживачу знайома, у першу чергу, своїми кухонними фільтрами типу «глечик»;
- Honeywell (Німеччина) - фільтри для попереднього механічного очищення води. Увозять їхніх багато фірм, присутні вони майже повсюдно;
- Instapure (США) - ще одна популярна марка (завдяки своїм кухонним фільтрам - насадкам на кран);
- «Екософт» (Україна) - недорогі кухонні фільтри.

Асортимент продукції ТОВ «НВО «Екософт»» представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Асортимент продукції ТОВ «НВО «Екософт»»

Назва	Перелік товарів
1. Фільтри для дому та бізнесу	фільтри Ecomix для пом'якшення та видалення заліза; фільтри пом'якшувачі води; механічні фільтри; фільтри для видалення хлору; фільтри для видалення заліза; фільтри для видалення сірководороду; системи зворотного осмосу; проточні фільтри; фільтри Filter 1; станції дозування; системи очистки поверхневих вод.
2. Готові рішення для очистки води	рішення для квартири; рішення для котеджу; рішення для офісу.
3. Промислове обладнання	фільтри Ecomix для пом'якшення та видалення заліза; фільтри для знезалізнення води; фільтри для видалення сірководороду; вугільні фільтри; механічні фільтри.
4. Витратні матеріали	Фільтруючий матеріал ECOMIX; Іонообмінні смоли DOWEX; Мембранні елементи DOW FILMTEC; Модулі ультрафільтрації DOW TM ULTRAFILTRATION активоване вугілля; Інші фільтруючі матеріали; реагенти для водо підготовки.

Таким чином, ТОВ «НВО «Екософт»» є юридичною особою, яка має власність та займається торгівлею товарів широкого вжитку. Підприємство має ліцензію на торгівлю своїми товарами. Керівник сам слідкує за достовірністю інформації, яку надають споживачу. Згідно Податкового Кодексу України підприємство виплачує всі податки. Регулювання оплати праці на рівні підприємств здійснюється шляхом розроблення, затвердження і застосування внутрішніх (локальних) нормативних документів, зокрема, положень: про оплату праці; про преміювання за виконання виробничих завдань і функцій; про винагороду за підсумками роботи за рік відповідно до статті 15 Закону України «Про оплату праці». Якість продукції Ecosoft підтверджено сертифікатами EAC, NSF і TÜV SÜD.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Нині в Україні спостерігається скорочення рівня виробничої діяльності. Враховуючи таку негативну тенденцію, більшість вітчизняних підприємств перебувають у складному фінансовому становищі. Це визначається безліччю причин, головними з яких є помилки у організації управління фірмою, неефективна фінансова політика, нераціональне використання виробничих ресурсів організації. Дуже часто керівництво підприємства не може самостійно подолати існуючі труднощі і тому змушене звертатися за допомогою до консалтингових фірм, які застосовуючи економічну діагностику, сприяють підвищенню ефективності роботи фірми-клієнта.

За допомогою діагностики фінансово-економічного стану можна визначити диспропорції в процесі функціонування фірми, виявити їх вплив на фінансово-господарську діяльність фірми, встановити причини виникнення цих диспропорцій та визначити шляхи їх усунення, тим самим формуючи необхідну для управління інформацію про способи підвищення ефективності функціонування організації. Для управління на підприємстві потрібно мати повну та правдиву інформацію про поточну діяльність фірми, хід виконання планів. Тому однією з функцій керування є облік. Він забезпечує постійний збір, систематизацію та узагальнення даних, необхідних для управління та контролю за ходом виконання планів та діяльністю фірми.

Однак для управління підприємством потрібно мати уявлення не тільки про хід виконання плану, результати господарської діяльності, але і про тенденції і характер змін, що відбуваються в економіці фірми. Осмислення, розуміння інформації досягаються за допомогою економічного аналізу, та як складової його частини діагностики фінансово-економічного стану підприємства. У процесі діагностики первинна інформація проходить аналітичну обробку: проводиться порівняння досягнутих результатів з даними за минулі відрізки часу, визначається вплив різних факторів на величину результативних показників, виявляються недоліки, перспективи тощо.

Динаміка формування основних економічних показників діяльності ТОВ «НВО «Екософт»» представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності ТОВ «НВО «Екософт»»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	248007,4	347925,1	450558,5	202551,1	81,67
Валовий прибуток, тис. грн.	76175,8	109336,7	137293,5	61117,7	80,23
Чистий прибуток, тис. грн.	6474,7	17553,8	15591,6	9116,9	140,81
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	65275,6	100566,4	180114,8	114839,2	175,93
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	10098,3	17830,3	35250,0	25151,7	у 2,49 р.б.
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	55177,3	82736,1	144864,8	89687,6	162,54
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	193	239	291	98	50,78
Фондовіддача, грн.	24,56	19,51	12,78	-11,78	-47,96
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	52,32	74,60	121,13	68,81	131,51
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	1285,01	1455,75	1548,31	263,30	20,49
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,49	4,21	3,11	-1,38	-30,80

Можна стверджувати, що протягом 2020-2022 рр. спостерігалось нарощування обсягів виробничо-господарської діяльності ТОВ «НВО «Екософт»». Так, чистий дохід від реалізації продукції становив 450558,5 тис.грн., що на 202551,1 тис.грн., або на 81,67 % більше, ніж у 2020 р. Також, відбулося зростання валового прибутку фірми на 61117,7 тис.грн., або на 80,23 %, що у 2022 р. складало 137293,5 тис.грн. Досліджуване підприємство ТОВ «НВО «Екософт»» функціонує прибутково, а обсяг чистого прибутку фірми становив 15591,6 тис.грн., що на 9116,9 тис.грн., або на 140,81 % більше, ніж у 2020 р.

Майновий стан ТОВ «НВО «Екософт»» розраховується за показником середньорічної вартості активів, значення якого у 2022 р. сягало рівня 180114,8 тис.грн., що на 114839,2 тис.грн., або на 175,93 % більше, ніж у 2020 р. Можна стверджувати, що відбулося зростання середньорічної вартості необоротних активів на 25151,7 тис. грн., або у 2,49 рази та середньорічної вартості

оборотних активів на 89687,6 тис. грн., або на 162,54 %.

Протягом аналізованого періоду було встановлено значне збільшення середньооблікової чисельності працівників ТОВ «НВО «Екософт»», а саме на 98 осіб, або на 50,78 %. Станом на кінець 2022 р. у ТОВ «НВО «Екософт»» працювало 291 особа. Враховуючи наведене, слід відмітити позитивну тенденцію щодо зростання рівня продуктивності праці на 263,30 тис.грн., або на 20,49 %, що у 2022 р. становило 1548,31 тис.грн.

Важливим вимірником рівня ефективності використання основних засобів ТОВ «НВО «Екософт»» є фондovіддача. У 2022 р. показник фондovіддачі становив 12,78 тис.грн., що на 22,78 тис.грн., або на 47,96 % менше, ніж у 2020 р. Фондоозброєність праці зросла на 68,81 грн., або на 131,51 % порівняно з 2020 р.

Успішна діяльність промислового підприємства в умовах ринкової економіки багато в чому визначається ефективним функціонуванням системи управління майном, яка має бути спрямована на його збереження та оптимальне використання. Оцінка майнового стану є важливим напрямом діагностики фінансового становища суб'єктів господарювання. Вона дозволяє запобігти негативним тенденціям та зменшити ризик банкрутства, адже здійснення процесу виробництва неможливе без наявності основних фондів та оборотних активів.

Оцінка майнового стану підприємства дає можливість визначити абсолютні та відносні зміни статей балансу за певний період, відстежити тенденції їх зміни та визначити структуру фінансових ресурсів підприємства.

За результатами аналізу робиться висновок щодо абсолютної величини та структури балансу, динаміка зміни вартості активів підприємства, окремих статей балансу підприємства порівняно з попередніми періодами, зазначаються позитивні та негативні тенденції таких змін. Особлива увага приділяється наявності та структурі простроченої заборгованості підприємства.

Характеристика майна підприємства ТОВ «НВО «Екософт»» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристика майна підприємства ТОВ «НВО «Екософт»»
та джерел його формування за балансом

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
Активи									
1. Необоротні активи:	11699,7	17,06	23960,9	18,08	46539,0	20,44	34839,3	у 2,97 р.б.	3,38
в т.ч. основні засоби	11699,7	17,06	20221,2	15,26	46519,1	20,43	34819,4	у 2,97 р.б.	3,37
2. Оборотні активи	56890,9	82,94	108581,3	81,92	181148,3	79,56	124257,4	у 2,18 р.б.	-3,38
в т.ч. запаси	18347,6	26,75	30145,5	22,74	70290,8	30,87	51943,2	у 2,83 р.б.	4,12
дебіторська заборгованість	32945,3	48,03	76374,5	57,62	95425,2	41,91	62479,9	189,65	-6,12
грошові кошти	5598,0	8,16	2044,2	1,54	15432,3	6,78	9834,3	175,68	-1,38
Пасиви									
1. Власний капітал	21860,5	31,87	39414,3	29,74	58605,9	25,74	36745,4	168,09	-6,13
в т.ч. зареєстрований капітал	74,1	0,11	74,1	0,06	3674,1	1,61	3600,0	у 48,58 р.б.	1,51
нерозподілений прибуток	21786,4	31,76	39340,2	29,68	54931,8	24,13	33145,4	152,14	-7,64
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0,0	0,00	0,0	0,00	38592,4	16,95	38592,4	100,00	16,95
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	46730,1	68,13	93127,9	70,26	130489,0	57,31	83758,9	179,24	-10,82
Баланс	68590,6	100,00	132542,2	100,00	227687,3	100,00	159096,7	у 2,31 р.б.	х

Аналіз засвідчив, що протягом 2020-2022 рр. спостерігалось значне збільшення вартості майна підприємства ТОВ «НВО «Екософт»». Так, у 2022 р. загальна вартість активів компанії була в обсязі 227687,3 тис.грн., що на 159096,7 тис.грн., або у 2,31 разів більше, ніж у 2020 р. Також визначено, що вартість необоротних активів становила 46539,0 тис.грн., або лише 20,44 % в загальній структурі, а вартість оборотних активів становила 181148,3 тис.грн., або 79,56 % в загальній структурі активів. Доводиться констатувати, що протягом аналізованого періоду на підприємстві ТОВ «НВО «Екософт»» сформовано значний рівень дебіторської заборгованості в розмірі 95425,2

тис.грн., або практично 41,91 % структури активів у 2022 р., що призводить до скорочення платіжної дисципліни.

В результаті діагностики пасивів ТОВ «НВО «Екософт»» визначено, що у 2022 р. власний капітал компанії характеризувався незадовільною часткою, а саме лише 25,74 % в структурі зобов'язань компанії. Проте, поточні зобов'язання і забезпечення становили 57,31 % структури зобов'язань. Вартість зареєстрованого капіталу ТОВ «НВО «Екософт»» зростає у 2022 р. на 3600 тис.грн., або у 48,58 разів, що становило 3674,1 тис.грн. Підприємство відзначалося сумою нерозподіленого прибутку в розмірі 54931,8 тис.грн. у 2022 р., що на 33145,4 тис.грн., або на 152,14 % більше, ніж у 2020 р.

Фінансовий стан перебуває у прямій залежності від результатів фінансової, комерційної та виробничої діяльності суб'єкта господарювання. У разі ефективного використання виробничих ресурсів, при нарощуванні обсягів виробництва та реалізації продукції одночасно зі зниженням її собівартості показник прибутку незмінно збільшуватиметься, а фінансові ресурси формуватимуться у достатньому для розширення виробничої діяльності обсязі. З іншого боку, неефективне управління активами та відсутність коштів призводять до перебоїв у забезпеченні виробництва необхідними ресурсами і, отже, до зниження обсягу продажу та зменшення прибутку.

Основними показниками, що формують фінансові результати господарської діяльності підприємства ТОВ «НВО «Екософт»», є: виручка від реалізації продукції, товарів тощо; собівартість проданих товарів, продукції, робіт, послуг; комерційні та управлінські витрати; інші доходи та витрати; прибуток чи збиток [49].

Мета аналізу фінансових результатів підприємства ТОВ «НВО «Екософт»» - своєчасно виявляти та усувати причини небажаних відхилень у фінансовому стані підприємства, визначати резерви покращення фінансових результатів підприємства та його платоспроможності.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «НВО «Екософт»» проаналізовано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства ТОВ «НВО «Екософт»», тис.грн.

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	248007,4	347925,1	450558,5	202551,1	81,67
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	171831,6	238588,4	313265,0	141433,4	82,31
Валовий прибуток	76175,8	109336,7	137293,5	61117,7	80,23
Інші операційні доходи	596,7	8522,3	9872,6	9275,9	у 15,54 р.б.
Адміністративні витрати					
Інші операційні витрати	68984,7	96485,2	127449,7	58465,0	84,75
Фінансовий результат від операційної діяльності	7787,8	21373,8	19716,4	11928,6	153,17
Інші витрати	70,2	253,9	781,2	711,0	у 10,12 р.б.
Фінансовий результат до оподаткування	7896,0	21410,1	19014,2	11118,2	140,81
Чистий фінансовий результат	6474,7	17553,8	15591,6	9116,9	140,81

Аналіз даних у табл. 2.5 показав, що чистий дохід від реалізації продукції компанії ТОВ «НВО «Екософт»» підвищився у 2020-2022 рр. на 202551,1 тис.грн., або на 81,67 %, що на кінець 2022 р. складало 450558,5 тис.грн. Також, зафіксовано збільшення рівня собівартості реалізованої продукції на 141433,4 тис.грн., або на 82,31 %, що становило 313265,0 тис.грн. Валова прибутковість ТОВ «НВО «Екософт»» становила 137293,5 тис.грн., що на 61117,7 тис.грн., або на 80,23 % більше, ніж у 2020 р. Інші операційні доходи компанії були на рівні 9872,6 тис.грн., що на 9275,9 тис.грн., або у 15,54 разів більше, ніж у 2020 р. Аналіз показав, що ТОВ «НВО «Екософт»» відзначалося значним рівнем показника чистого фінансового результату у 2022 р., в сумі 15591,6 тис.грн., що на 9116,9 тис.грн., або на 140,81 % більше, ніж у 2020 р.

У сучасних умовах фінансовий стан ТОВ «НВО «Екософт»» по суті характеризує кінцеві результати його функціонування. Водночас, підприємство здатне бути фінансово стабільним та мати вагомий рівень платоспроможності в певний проміжок часу, проте мати несприятливі здатності у майбутньому, і

навпаки. Аналіз фінансового стану ТОВ «НВО «Екософт»», поряд із комплексною діагностикою його активів і пасивів, ділової активності, використання капіталу, вважається вагомим елементом встановлення фінансової стабільності суб'єкта господарювання.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «НВО «Екософт»» представлена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства
ТОВ «НВО «Екософт»»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,22	1,17	1,39	0,17	14,03
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,12	0,02	0,12	0,00	-1,28
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	10160,8	15453,4	50659,3	40498,5	398,58
Коефіцієнт автономії	0,32	0,30	0,26	-0,06	-19,24
Коефіцієнт фінансової залежності	3,14	3,36	3,89	0,75	23,82
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,47	0,42	0,35	-0,12	-25,91
Коефіцієнт оборотності активів	3,80	3,46	2,50	-1,30	-34,16
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	13,32	11,36	9,19	-4,12	-30,97
Рентабельність господарської діяльності, %	3,28	6,39	4,31	1,04	x
Рентабельність власного капіталу, %	34,77	57,30	31,81	-2,95	x
Рентабельність продукції, %	44,33	45,83	43,83	-0,51	x

Таким чином, можна зробити висновок, що ТОВ «НВО «Екософт»» характеризувалося достатньо стійким фінансовим станом. Значення коефіцієнту загальної ліквідності зафіксовано у 2022 р. на рівні 1,39 пункти та відображало вагомий та позитивний рівень платоспроможності компанії. Також, чистий оборотний капітал підприємства мав позитивне значення протягом досліджуваного періоду та у 2022 р. становив 50659,3 тис.грн. Слід відмітити, що коефіцієнт автономії мав надзвичайно низьке значення, яке було значно нижчим за критичне, що засвідчує залежність ТОВ «НВО «Екософт»» від залучених джерел фінансування власної діяльності. ТОВ «НВО «Екософт»» проводило господарську діяльність ефективно, оскільки показники рентабельності у 2022 р. характеризувались високим значенням.

2.3. Оцінка рівня ефективності діяльності на підприємстві

Успішна реалізація стратегії розвитку підприємства передбачає здійснення не лише результативної, а й ефективної господарської діяльності. Аби бути успішною впродовж тривалого часу, щоб вижити і досягти своїх цілей, діяльність підприємства має бути як результативною, так і ефективною.

В процесі дослідження ефективності господарської діяльності ТОВ «НВО «Екософт»» з метою більш якісної презентації відхилень кількісних показників будемо здійснювати аналіз відхилень 2022 р., окремо до 2020 р. та до 2021 р.

Проведемо аналіз показників ефективності використання основного капіталу ТОВ «НВО «Екософт»» в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка ефективності використання основного капіталу
ТОВ «НВО «Екософт»» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +,-	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2021 р.	2022 р. до 2020 р.
Частка основного капіталу у власному	0,5	0,5	0,8	0,3	0,3
Коефіцієнт модернізації	0,5	0,4	0,3	-0,1	-0,1
Коефіцієнт реальної вартості майна виробничого призначення	0,4	0,4	0,5	0,1	0,1

За даними табл. 2.7 ми бачимо, що частка основного капіталу у власному становить на кінець 2022 р. 0,8 (46519,1 : 58605,9). За останній рік показник збільшився на 0,3, а в порівнянні із значенням на кінець 2020 р., показник збільшився на 0,3. Коефіцієнт модернізації становить на кінець 2022 року 0,3 (24364,2 : 70883,3). За останній рік показник збільшився на 0,1, а в порівнянні із значенням на кінець 2020 року, показник збільшився на 0,1. Коефіцієнт реальної вартості майна виробничого призначення становить на кінець 2022 року 0,5 ((46519,1) : 227687,3). За останній рік показник зменшився на 0,1, а в порівнянні із значенням на кінець 2020 року, показник зменшився на 0,1. Підсумовуючи дослідження зазначимо, що основний капітал сформований за

рахунок власних джерел фінансування. Основні засоби застарівають, і їх ефективність щороку зменшується, тому потрібно проводити інвестування в оновлення основного капіталу.

Проведемо аналіз показників ефективності використання оборотного капіталу ТОВ «НВО «Екософт»» в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка ефективності використання оборотного капіталу
ТОВ «НВО «Екософт»» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +,-	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2021 р.	2022 р. до 2020 р.
Власний оборотний капітал, тис.грн	10160,8	15453,4	12066,9	-3386,5	1906,1
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,5	0,4	0,2	-0,3	-0,2
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,2	0,2	0,1	-0,1	-0,1

Власний оборотний капітал становить на кінець 2022 року 12066,9 (39414,3 - 46539) тис. грн. За останній рік вартість власного оборотного капіталу зменшилася на 3386,5 тис. грн., а у порівнянні із значенням за 2020 рік збільшилася на 1906,1 тис. грн., що є позитивним фактором. Коефіцієнт маневреності власних коштів становить на кінець 2022 року 0,2 (10160,8 : 21860,5). За останній рік показник зменшився на 0,3 тис. грн., а 81 у порівнянні із значенням за 2020 рік зменшився на 0,2 тис. грн., що є негативним фактором. Коефіцієнт забезпеченості власним оборотним капіталом становить на кінець 2022 року 0,1 (12066,9 : 227687,3). За останній рік показник зменшився на 0,1 тис. грн., а у порівнянні із значенням за 2020 рік зменшився на 0,1 тис. грн., що є негативним фактором.

Проведемо факторний аналіз зміни прибутку підприємства ТОВ «НВО «Екософт»». Для цього проаналізуємо вплив зміни доходів, витрат та витрат на 1 грн. реалізованої продукції на зміну прибутку. Вихідні дані наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Вихідні дані для проведення динаміки зміни прибутку
ТОВ «НВО «Екософт»» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +,-	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2021 р.	2022 р. до 2020 р.
Доходи, тис.грн.	248782,5	356737,6	460510,1	103772,5	211727,6
Витрати, тис.грн.	240886,5	335327,5	441495,9	106168,4	200609,4
Прибуток, тис.грн.	6474,7	17553,8	15591,6	-1962,2	9116,9
Витрати на 1 грн. доходу	1,0	0,9	1,0	0,02	-0,01

Модель проведеного факторного аналізу має наступний вигляд:

$$P1 + P2 + P3 = \Delta P \quad (2.1)$$

де P1 – зміна прибутку за рахунок зміни витрат;

P2 – зміна прибутку за рахунок зміни доходів;

P3 – зміна прибутку за рахунок зміни витрат на 1 грн. доходів.

Проведемо потрібні обчислення в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Факторна динаміка зміни прибутку ТОВ «НВО «Екософт»» за 2020-2022 рр.

Показники	Абсолютне відхилення, +,-	
	2022 р. до 2021 р.	2022 р. до 2020 р.
Коефіцієнт співвідношення витрат	1,3	1,8
Зміна прибутку за рахунок зміни витрат	5557,7	5392,1
Коефіцієнт співвідношення доходу	1,3	1,9
Зміна прибутку за рахунок зміни доходу, тис.грн.	-451,4	118,2
Зміна прибутку за рахунок витрат на 1 грн. доходу	-8623,9	4398,3
Загальна сума впливу на зміну прибутку, тис.грн.	-3517,7	9908,6

Для початку визначимо коефіцієнт співвідношення витрат підприємства за період з 2021 по 2022 роки.

Для цього: $441495,9 : 335327,5 = 1,3; 78$

Визначимо співвідношення витрат за період з 2020 по 2022 роки.

Для цього: $441495,9 : 240886,5 = 1,8;$

Отже, за період з 2021 по 2022 роки прибуток підприємства збільшився за рахунок росту витрат на: $17553,8 \times (1,3 - 1) = 5557,7$ тис. грн.

За період з 2020 по 2022 роки прибуток підприємства збільшився за рахунок росту обсягів витрат на: $6474,7 \times (1,8 - 1) = 5392,1$ тис. грн.

Проведемо обчислення співвідношення доходу підприємства.

За період з 2021 по 2022 рр. співвідношення доходу склало: $460510,1 : 356737,6 = 1,3$.

За період з 2020 по 2022 рр. співвідношення доходу склало: $460510,1 : 248782,5 = 1,9$

Визначимо вплив зміни доходу на зміну прибутку.

За період з 2021 по 2022 рр. прибуток підприємства зменшився за рахунок росту доходу (зміни структури асортименту) на: $17553,8 \times (1,3 - 1,3) = -451,4$ тис. грн.

За період з 2020 по 2022 рр. прибуток підприємства збільшився за рахунок росту доходу (зміни структури асортименту) на: $6474,7 \times (1,9 - 1,8) = 118,2$ тис. грн.

Визначимо вплив зміни витрат на 1 грн. доходу на зміну чистого прибутку ТОВ «НВО «Екософт»».

1. За період з 2021 по 2022 рр. прибуток підприємства зменшився за рахунок росту витрат на 1 грн. доходу на: $460510,1 \times (0,9 - 1,0) = -8623,9$ тис. грн.

2. За період з 2020 по 2022 рр. прибуток підприємства збільшився за рахунок зменшення витрат на 1 грн. доходу на: $460510,1 \times (1,0 - 1,0) = 4398,3$ тис. грн.

Отже, чистий прибуток ТОВ «НВО «Екософт»» за останній рік зменшився на 1962,2 тис. грн. Зміна відбулася за рахунок:

- росту витрат на 5557,7 тис.грн;
- росту доходу на (-451,4) тис.грн;
- росту витрат на 1 грн. доходу на (-8623,9) тис. грн.

У порівнянні із показником за 2020 рік чистий прибуток збільшився на 9116,9 тис. грн. за рахунок:

- росту витрат на 5392,1 тис.грн;

- зменшився доходу на 118,2 тис.грн;
- зменшення витрат на 1 грн. доходу на 4398,3 тис. грн.

Проведемо аналіз показників рентабельності діяльності ТОВ «НВО «Екософт»» в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Динаміка показників рентабельності діяльності
ТОВ «НВО «Екософт»» за 2020-2022 рр.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +,-	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2021 р.	2022 р. до 2020 р.
Вихідні дані для розрахунків, тис.грн.					
Валовий прибуток	76175,8	109336,7	137293,5	27956,8	-48219,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	171831,6	238588,4	313265,0	74676,6	-97155,0
Чистий прибуток	6474,7	17553,8	15591,6	-1962,2	-8436,9
Обсяг реалізованої продукції в цінах продажу	248007,4	347925,1	450558,5	102633,4	-145374,0
Середньорічна вартість капіталу	65275,6	100566,4	180114,8	79548,4	14272,8
Середньорічна вартість власного капіталу	18623,2	30637,4	49010,1	18372,7	-250,5
Середньорічна вартість залученого капіталу	46652,4	69929,0	131104,7	61175,7	14523,3
Показники рентабельності діяльності					
Рентабельність продажу, %	44,3	45,8	43,8	-2,0	-46,3
Рентабельність продукції, %	3,8	7,4	5,0	-2,4	-6,2
Рентабельність реалізованої продукції, %	44,3	45,8	43,8	-2,0	-46,3
Рентабельність капіталу, %	9,9	17,5	8,7	-8,8	-18,7
Рентабельність власного капіталу, %	34,8	57,3	31,8	-25,5	-60,3
Рентабельність залученого капіталу, %	13,9	25,1	11,9	-13,2	-27,1

Переважає більшість промислових підприємств для оцінки ефективності своєї підприємницької діяльності використовують показник рентабельності продажу. Обчислюють даний показник діленням прибутку від реалізації продукції, робіт та послуг на суму виручки від реалізації продукції.

За даними табл. 2.11 ми бачимо, що рентабельність продажу в 2020 році складає 44,3% ($76175,8 : 171831,6 \times 100$), в 2021 році рентабельність продажу склала 45,8% ($109336,7 : 238588,4 \times 100$), в 2022 році показник склав 43,8%

(137293,5 : 313265,0 x100). За досліджуваний період відбулося зменшення показника на 0,5%.

Найважливішим показником рентабельності будь-якого підприємства є рентабельність продукції. Його обчислюють його діленням чистого прибутку на собівартість реалізованої продукції.

За даними таблиці ми бачимо, що рентабельність продукції в 2020 році складає 3,8% (6474,7 : 171831,6 x100), в 2021 році рентабельність продукції склала 7,4% (17553,8 : 238588,4 x100), в 2022 році показник склав 5,0% (15591,6 : 313265,0 x100). Для виробничих підприємств середньогалузеве значення показника 20%. Таким чином рентабельність продукції є низькою. За досліджуваний період відбулося збільшення показника на 1,2%.

Розрахуємо і рентабельність реалізованої продукції. Даний показник визначається відношенням різниці обсягу реалізованої продукції в цінах продажу та собівартості реалізованої продукції до собівартості реалізованої продукції.

Рентабельність реалізованої продукції в 2020 році складає 44,3% ((248007,4 - 171831,6) : 171831,6 x100), в 2021 році рентабельність реалізованої продукції склала 45,8% ((347925,1 - 238588,4) : 238588,4 x100), в 2022 році показник склав 43,8% ((450558,5 - 313265,0) : 313265,0 x100). За досліджуваний період відбулося зменшення показника на 0,5%.

Розрахуємо показники рентабельності капіталу підприємства. Даний показник розраховується відношенням чистого прибутку до середньорічної вартості капіталу (активів) підприємства.

За даними таблиці ми бачимо, що рентабельність капіталу в 2020 році складає 9,9% (6474,7 : 65275,6 x100), в 2021 році рентабельність капіталу склала 17,5% (17553,8 : 100566,4 x100), в 2022 році показник склав 8,7%. За досліджуваний період відбулося зменшення показника на 1,3%.

Не менш важливим показником є рентабельність власного капіталу. Він визначається як відношення чистого прибутку до середньорічної вартості капіталу.

За результатами дослідження видно, що рентабельність власного капіталу в 2020 році складає 34,8% ($6474,7 : 18623,2 \times 100$), в 2021 році рентабельність власного капіталу склала 57,3% ($17553,8 : 30637,4 \times 100$), в 2022 році показник склав 31,8% ($15591,6 : 49010,1 \times 100$). За досліджуваний період відбулося зменшення показника на 3,0%.

Рентабельність залученого капіталу в 2020 році складає 13,9% ($6474,7 : 46652,4 \times 100$), в 2021 році рентабельність залученого капіталу склала 25,1% ($17553,8 : 69929 \times 100$), в 2022 році показник склав 11,9% ($15591,6 : 131104,7 \times 100$). За досліджуваний період відбулося зменшення показника на 27,1%.

Управління ефективністю діяльності ТОВ «НВО «Екософт»» можна визначити як поліфункціональний багаторівневий циклічний процес, спрямований на вдосконалення операційної діяльності та покращення її результатів, що ґрунтується на спеціальній системі методів, організаційному навчанні, розвитку відносин зі стейкхолдерами.

З позицій системного підходу управління ефективністю діяльності ТОВ «НВО «Екософт»» можна охарактеризувати таким чином (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Характеристика елементів системи управління ефективністю
діяльності ТОВ «НВО «Екософт»»

Елементи системи	Характеристика елементів
Принципи управління	Науковості, динамічності, системності, економічності, синергії, орієнтації на стадію життєвого циклу
Мета управління	Підвищення ефективності операційної діяльності з метою зростання вартості підприємства
Задачі управління	- підвищення ефективності використання персоналу; - підвищення ефективності використання активів (оборотних і необоротних); - підвищення ефективності бізнес-процесів діяльності; - оптимізація витрат підприємства; - максимізація прибутку при заданому рівні ризику; - оптимізація відносин зі стейкхолдерами діяльності; - максимізація потенціалу діяльності підприємства; - підвищення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення його позиції на ринку; - підвищення якості продукції та послуг
Рівні управління	- стратегічний; - поточний; - оперативний

Продовження таблиці 2.12

Об'єкти управління	Рівень конкурентоспроможності підприємства, потенціал операційної діяльності; відносини зі стейкхолдерами діяльності; якість продукції; ресурси, бізнес-процеси, результати діяльності
Суб'єкти управління	Власники підприємства, директор, комерційний директор, керівник планово-економічного відділу, керівник відділу персоналу, керівник відділу маркетингу (стратегічний рівень управління); економіст, фахівець з закупівельної діяльності, фахівець комерційного відділу, завідувач складом, завідувачі відділами та секціями (поточний рівень управління); мерчандайзер, адміністратор торгового залу (оперативний рівень)
Функціональні підсистеми управління	- управління потенціалом діяльності та конкурентоспроможністю; - управління відносинами зі стейкхолдерами операційної діяльності; - управління якістю продукції та послуг; - управління ресурсами операційної діяльності; - управління бізнес-процесами діяльності; - управління результатами діяльності

Поліфункціональність і різноконтурність процесу управління ефективністю діяльності ТОВ «НВО «Екософт»» обумовлює широку номенклатуру застосовуваних методів і підходів, які в узагальненому вигляді можна диференціювати за рівнями управління (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Методи управління ефективністю діяльності підприємства
ТОВ «НВО «Екософт»»

Контур управління	Мета та коротка характеристика	Методи управління
Стратегічний	Розробка стратегії, стратегічного плану розвитку діяльності	Стратегічні карти; збалансована система показників; GAP-аналіз; SWOT-аналіз; PEST-аналіз; метод кореляційно-регресійного аналізу; матриця Бостонської групи; принципи теорії обмеження; метод ощадливого виробництва і 6σ; вартісно-функціональний аналіз; сценарний підхід
Поточний	Розробка поточного плану діяльності та реалізація стратегії	ABC-метод; XYZ-метод; факторно-аналітичний метод; методи інтегрального аналізу; метод KPI; CVP-аналіз; метод “точно в строк” (JIT); метод “планування потреб-ресурсів”(RP); модель EOQ; нормативний метод; метод оцінки ефективності бізнес-процесів; діаграма Ісікави; діаграма Парето
Оперативний	Розробка та виконання календарних планів	Метод бюджетування; порівняння; метод GANTT; метод PERT

Важливим аспектом формування системи управління ефективністю діяльності підприємства ТОВ «НВО «Екософт»» є розроблення структурно-логічної схеми процесу управління.

На підприємстві ТОВ «НВО «Екософт»» функціонує циклічна модель управління ефективністю діяльності, вихідним етапом якої є усвідомлення необхідності у покращенні організації господарської діяльності, розроблення заходів щодо її вдосконалення та наступне порівняння очікуваних показників ефективності з цільовими. Критерієм прийняття рішення щодо покращення господарської діяльності є позитивне значення чистої приведеної вартості (NPV) від впровадження заходів із удосконалення. Особливістю зазначеного бачення є проектний підхід в основі його формування.

Таким чином, можна зробити висновок, що такий підхід можна застосовувати для оцінки доцільності впровадження проектів вдосконалення господарської діяльності стратегічних масштабів (переоснащення, модернізація, заміна устаткування, реінжиніринг бізнес-процесів, програм навчання персоналу, запровадження інформаційних систем управління операційною діяльністю тощо). Проте він не враховує потреби поточного й оперативного контурів управління ефективністю ТОВ «НВО «Екософт»». Отже, цикл управління ефективністю ТОВ «НВО «Екософт»» містить 5 послідовних етапів: планування, виконання, оцінка, підготовка, заохочення. Зазначений підхід, на наш погляд, характеризується достатньою універсальністю, проте не враховує ряд стандартних етапів управління (наприклад, контроль) і може передбачати широкий ступінь варіативності змісту окремих етапів, що потребує покращення в майбутньому.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки системи управління ефективністю діяльності підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що ТОВ «НВО «Екософт»» - українська компанія, що спеціалізується на розробці, виробництві і реалізації систем очищення і кондиціонування води побутового, комерційного та промислового призначення. Місія компанії ТОВ «НВО «Екософт»» - забезпечити населення питною водою найвищої якості за доступною ціною, шляхом впровадження сучасних технологій очищення води в кожен будинок.

2. Встановлено, що в останні роки ТОВ «НВО «Екософт»» є найбільшою компанією в галузі очищення води на ринку України. За експертними оцінками фахівців ТОВ «НВО «Екософт»» можна сказати, що Ecosoft - найбільша компанія з водопідготовки на ринку України. Частка ТОВ «НВО «Екософт»» в сегменті очищення води для дому та бізнесу становить 54% ринку, а в сегменті фільтрів для води - 40%. Технології очищення води «Екософт» використовують понад 300 промислових підприємств харчової, фармацевтичної, хімічної, енергетичної галузей промисловості.

3. Аналіз показав, що протягом 2020-2022 рр. спостерігалось нарощування обсягів виробничо-господарської діяльності ТОВ «НВО «Екософт»». Так, чистий дохід від реалізації продукції становив 450558,5 тис.грн., що на 202551,1 тис.грн., або на 81,67 % більше, ніж у 2020 р. Також, відбулося зростання валового прибутку фірми на 61117,7 тис.грн., або на 80,23 %, що у 2022 р. складало 137293,5 тис.грн. Досліджуване підприємство ТОВ «НВО «Екософт»» функціонує прибутково, а обсяг чистого прибутку фірми становив 15591,6 тис.грн., що на 9116,9 тис.грн., або на 140,81 % більше, ніж у 2020 р.

4. Узагальнено, що ТОВ «НВО «Екософт»» характеризувалося достатньо стійким фінансовим станом. Значення коефіцієнту загальної ліквідності зафіксовано у 2022 р. на рівні 1,39 пункти та відображало вагомий та позитивний рівень платоспроможності компанії. Також, чистий оборотний

капітал підприємства мав позитивне значення протягом досліджуваного періоду та у 2022 р. становив 50659,3 тис.грн. Слід відмітити, що коефіцієнт автономії мав надзвичайно низьке значення, яке було значно нижчим за критичне, що засвідчує залежність ТОВ «НВО «Екософт»» від залучених джерел фінансування власної діяльності. ТОВ «НВО «Екософт»» проводило господарську діяльність ефективно, оскільки показники рентабельності у 2022 р. характеризувались високим значенням.

5. Аналіз показав, що чистий прибуток ТОВ «НВО «Екософт»» за останній рік зменшився на 1962,2 тис. грн. Зміна відбулася за рахунок: росту витрат на 5557,7 тис.грн; росту доходу на (-451,4) тис.грн; росту витрат на 1 грн. доходу на (-8623,9) тис. грн. У порівнянні із показником за 2020 рік чистий прибуток збільшився на 9116,9 тис. грн. за рахунок: росту витрат на 5392,1 тис.грн; зменшився доходу на 118,2 тис.грн; зменшення витрат на 1 грн. доходу на 4398,3 тис. грн.

6. Встановлено, що управління ефективністю діяльності ТОВ «НВО «Екософт»» можна визначити як поліфункціональний багаторівневий циклічний процес, спрямований на вдосконалення операційної діяльності та покращення її результатів, що ґрунтується на спеціальній системі методів, організаційному навчанні, розвитку відносин зі стейкхолдерами. Поліфункціональність і різноконтурність процесу управління ефективністю діяльності ТОВ «НВО «Екософт»» обумовлює широку номенклатуру застосовуваних методів і підходів.

7. Обґрунтовано, що на підприємстві ТОВ «НВО «Екософт»» функціонує циклічна модель управління ефективністю діяльності, вихідним етапом якої є усвідомлення необхідності у покращенні організації господарської діяльності, розроблення заходів щодо її вдосконалення та наступне порівняння очікуваних показників ефективності з цільовими. Критерієм прийняття рішення щодо покращення господарської діяльності є позитивне значення чистої приведеної вартості (NPV) від впровадження заходів із удосконалення. Особливістю зазначеного бачення є проектний підхід в основі його формування.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НВО «ЕКОСОФТ»»

3.1. Напрями удосконалення управління ефективністю діяльності підприємства

На сучасному етапі, в умовах інтеграції України до міжнародного господарського комплексу, особливо з урахуванням нинішніх, турбулентних процесів, виникає низка нових завдань, вирішення яких неможливе з використанням старих методів і підходів до управління ефективністю діяльності на промислових підприємствах. В умовах розвитку ринкових відносин економічна діяльність підприємства, яка спрямована на нарощування конкурентних переваг і забезпечення з їх допомогою стійкості своїх позицій, значною мірою залежить від своєчасного, правильного управління ефективністю їх діяльності.

Управління ефективністю діяльності промислового підприємства необхідно розглядати як систему, яка складається з певної кількості елементів, а досягати успіху вона може лише за умов скоординованих дій її складових, правильно обраних методів управління, програми мотивацій та механізму управління ефективністю діяльності підприємства. Також, слід зазначити, що управління ефективністю діяльності в момент кризи, коли перед багатьма підприємствами постала задача виживання, виконує дуже важливу функцію, оскільки визначає форму відносин із зовнішнім середовищем, формує методологію його системи і реалізує власне процес управління [54, с.226].

Рівень економічної та соціальної ефективності виробництва (діяльності) залежить від багатьох чинників. Тому для практичного розв'язання завдань управління ефективністю важливого значення набуває систематизація чинників її зростання за певними ознаками. Систематизацію чинників зростання

ефективності (продуктивності) виробничо-економічних та інших систем діяльності доцільно здійснювати за трьома ознаками [76, с.36]:

- 1) видами витрат і ресурсів (джерелами підвищення);
- 2) напрямками розвитку та вдосконалення виробництва (діяльності);
- 3) місцем реалізації в системі управління виробництвом (діяльністю).

Перший з напрямків підвищення ефективності діяльності підприємства ТОВ «НВО «Екософт»» - ресурсний - відображає першочергову необхідність аналізу ефективності використання наявної матеріальної бази виробництва та живої праці. При цьому слід враховувати рівень завантаження обладнання в часі, структуру собівартості продукції, що виготовляється, з точки зору співвідношення в ній часток амортизації, матеріальних витрат, витрат на оплату праці. Зазначені показники слід розглянути в динаміці, а також по можливості порівняти з показниками найближчих конкурентів. Для оборотних фондів найважливішим показником є швидкість їх обороту, отже, слід проаналізувати чинники її збільшення, зокрема такі [83, с.226]:

- зменшення обсягів незавершеного виробництва;
- удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення з метою оптимізації виробничих запасів;
- прискорення реалізації готової продукції (активізація маркетингової діяльності);
- зменшення обсягів дебіторської заборгованості.

Крім того, слід звернути увагу і на інші напрямки раціоналізації використання матеріальних ресурсів ТОВ «НВО «Екософт»»:

- проаналізувати основні причини втрат та нераціонального використання ресурсів;
- забезпечити обґрунтоване нормування витрат матеріалів;
- організувати використання вторинних ресурсів;
- створити систему заохочення за економію сировини, енергії та матеріалів й відпрацювати її дієвість;
- акцентувати увагу на використанні сучасних високотехнологічних

матеріалів.

Що стосується аналізу ефективності використання трудового потенціалу підприємства ТОВ «НВО «Екософт»», то тут слід зосередити увагу на таких аспектах [47, с.102]:

- внутрішньозмінні втрати робочого часу;
- втрати робочого часу внаслідок плинності кадрів;
- рівень використання засобів механізації, автоматизації праці та комп'ютерної техніки;
- аналіз системи стимулювання працюючих;
- визначення професійно-кваліфікаційної структури працюючих.

У межах другого, тобто організаційного, напрямку здійснюється пошук можливостей підвищення ефективності тих процесів, що відбуваються на підприємстві. При цьому насамперед увага звертається на ефективність управління ТОВ «НВО «Екософт»».

Важливою складовою ефективності підприємства, а отже, і значним резервом її підвищення, є організація виробничого процесу. У конкретних умовах підприємства слід проаналізувати всі аспекти, що визначають ефективність організації робіт, від рівня робочого місця окремого робітника чи спеціаліста до рівня підприємства в цілому. Для виробничих підприємств, ураховуючи, звичайно, специфіку їх діяльності, особливу увагу треба звертати на можливості застосування більш ефективних типів виробництва (масового, великосерійного).

І, нарешті, останнім (але не за важливістю) напрямком пошуку можливостей підвищення ефективності є технологічний.

Вирішення проблеми технологічного відставання особливо актуальне для українських підприємств. Причому проблема ця є комплексною і має, принаймні, два компоненти: матеріальний та нематеріальний. Перший з них - це удосконалення технічної бази, а другий - організаційно-правові проблеми. На думку багатьох економістів, подолання технічного і технологічного відставання потребує не просто переходу на сучасні технології,

а впровадження комплексу відносин, що називається корпоративною культурою. Така культура має запозичуватись, звичайно, у найпередовіших компаній з тривалим досвідом роботи в ринковому середовищі.

Намагання виділити в оцінці ефективності підприємства ТОВ «НВО «Екософт»» та в пошуку шляхів підвищення останньої окремі структурні компоненти зумовлено бажанням спростити розуміння зазначених проблем. Проте зрозуміло, що насправді ці проблеми комплексні, отже, для їх вирішення слід застосовувати комплексний, системний підхід, ретельно досліджуючи всі підрозділи, служби підприємства та ті процеси, які в них відбуваються. Тільки на основі системного аналізу можна отримати справді адекватну оцінку стану справ на підприємстві та розробити ефективні заходи щодо його поліпшення.

Ефективність підприємства значною мірою залежить від якості управління його діяльністю. В багатьох випадках підвищення ефективності підприємства є результатом удосконалення управління ним [28, с.95].

У сучасних умовах посилення конкуренції запорукою успішності може бути лише безперервне зростання ефективності діяльності підприємства, що, в свою чергу, вимагає безперервного вдосконалення управління підприємством, його витратами.

Жодне підприємство не може бути успішним на ринку протягом довгого періоду часу, не роблячи дій щодо розвитку і вдосконалення процесів організації та управління своєю діяльністю і витратами. Причини цього наступні. По-перше, кожен продукт має свій життєвий цикл. По-друге, потреби, вимоги та запити покупців постійно змінюються. По-третє, неконтрольовані підприємством фактори зовнішнього середовища, постійно підштовхують підприємство до зміни своєї активності на ринку.

З проведеного аналізу ефективності управління діяльністю ТОВ «НВО «Екософт»» були зроблені висновки, що для удосконалення управління ефективності діяльності підприємства та збільшення прибутку, діюча система організації та управління вимагає нових підходів. І якщо не вживати ніяких дій, то можна позбутися своїх лідируючих позицій на ринку, з'являться нові

конкуренти та знизиться обсяг прибутків.

Для розвитку системи управління ефективності діяльності підприємства, вважаємо за доцільне обрати альтернативні напрями, що представлені на рис. 3.1.

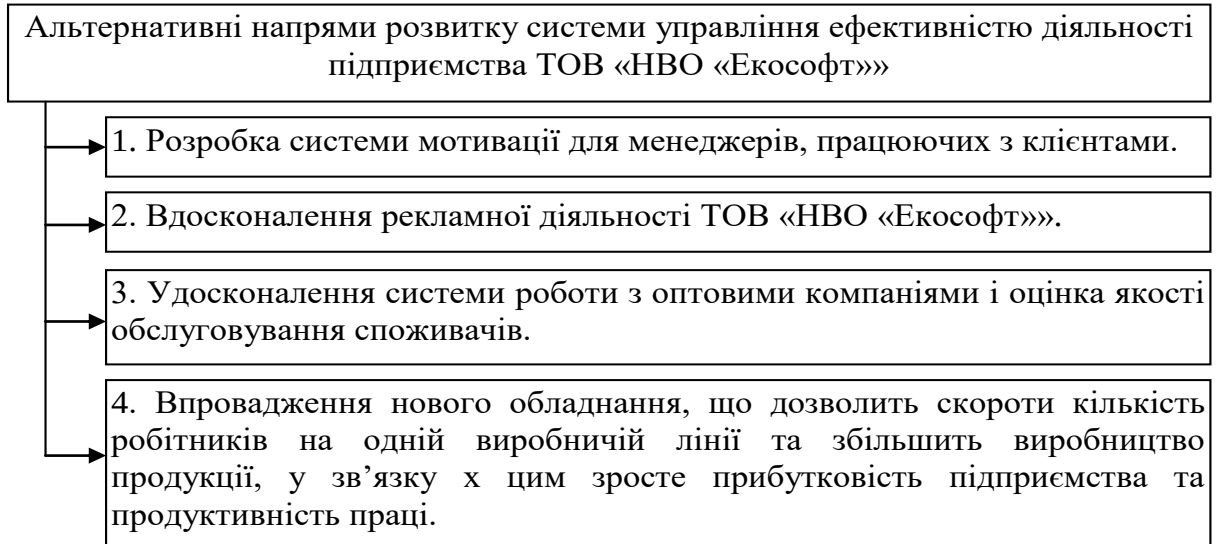


Рис. 3.1. Альтернативні напрями розвитку системи управління ефективністю діяльності підприємства ТОВ «НВО «Екософт»»

1. Розробка системи мотивації для менеджерів, працюючих з клієнтами.

Сьогодні в ТОВ «НВО «Екософт»» працює 8 менеджерів. У зв'язку з тим, що менеджери мають різний рівень ієрархії (старший менеджер, менеджери по продажу і менеджери-координатори) рекомендується застосувати нову систему оплати праці.

2. Вдосконалення рекламної діяльності ТОВ «НВО «Екософт»».

Метою рекламної кампанії є підвищення обізнаності реальних і потенційних покупців про ТОВ «НВО «Екософт»» і товари, що пропонуються в ній. Цільова аудиторія (рекламної кампанії): реальні і потенційні споживачі товарів. Основні зусилля при створенні рекламних звертань буде спрямований на просування компанії, а не конкретних видів товарів, що пропонується в ньому. Обхват при проведенні рекламної кампанії буде обмежений територією м. Київ. Частота визначається індивідуально для кожного рекламного засобу.

3. Удосконалення системи роботи з оптовими компаніями і оцінка якості

обслуговування споживачів.

Метою діяльності ТОВ «НВО «Екософт»» в сфері збуту і взаємовідносин з оптовими клієнтами є підвищення їх лояльності. Новий механізм роботи з оптовими клієнтами буде базуватися на встановленні цін для оптових клієнтів з урахуванням знижок, що надаються їм. Для того, щоб стимулювати оптових клієнтів на більш активну роботу реалізації продукції ТОВ «НВО «Екософт»» пропонується встановлювати знижки в залежності від обсягів продажу, яка доводиться до того або іншого оптового клієнта. При цьому розмір знижки рекомендується зробити «плаваючою» - знижка від ціни в поточному місяці залежить від продажу оптового клієнта за попередній місяць.

4. Впровадження нового обладнання, що дозволить скороти кількість робітників на одній виробничій лінії та збільшить виробництво продукції, у зв'язку з цим зросте прибутковість підприємства та продуктивність праці.

Для прискорення періоду оборотності дебіторської заборгованості пропонуємо вжити наступні заходи:

- надання знижок покупцям за скорочення термінів погашення заборгованості, щоб спонукати їх оплатити рахунки до встановленого терміну;
- введення штрафних санкцій за прострочення термінів платежу;
- оформлення угоди з покупцями комерційним векселем з одержанням певного процента за відстрочку платежу;
- відвантаження товарів покупцям на умовах передоплати;
- використання механізму факторингу і т. д.

Пропонуємо для підвищення ефективності управління діяльністю на ТОВ «НВО «Екософт»»:

1. Впровадити технологічні нововведення, особливо сучасні форми автоматизації та інформаційні технології.

2. Вдосконалити механізм мотивації діяльності працівників відділу збуту.

Проведемо відповідні розрахунки і проаналізуємо доцільність та економічну ефективність запропонованого заходу в наступних частинах роботи.

3.2. Обґрунтування технічного переоснащення виробництва як прямої підвищення ефективності діяльності підприємства

Результати проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності дозволяють зробити висновок, що на підприємстві збільшується чисельність робітників і, як наслідок, збільшуються витрати на заробітну плату, відрахування до ЄСФ тощо.

Для того, щоб зменшити витрати підприємства і збільшити прибуток, пропонуємо придбати та впровадити нове обладнання на лінії збирання фільтрів.

З даних підприємства, ми знаємо, що в ТОВ «НВО «Екософт»» на площі 3 650 м², працює 12 виробничих ліній, де виробляються фільтри різних розмірів та призначення. Комплектуючі для фільтрів розробляються в спеціальних машинах ENGEL, після чого робітники вручну збирають фільтри.

Пропонуємо придбати та впровадити установку для автоматичного виготовлення фільтрів KTQ1DS. Вартість даної установки – 7039394,8 грн.

На даний час, на лінії з виготовлення даного виду фільтрів, зайнято 8 робітників. За допомогою даного обладнання передбачається скорочення 6 робітників. На обслуговування устаткування потрібно буде 2 оператори.

Вихідні дані підприємства для розрахунку проекту надані в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Вихідні дані для розрахунків проекту технічного переоснащення

ТОВ «НВО «Екософт»»

Показники	Од. вим.	Базовий варіант	Проектний варіант
Випуск продукції, що виробляється на лінії	шт	12350	36000
Кількість змін роботи обладнання	змін	2	2
Кількість днів робіт підприємства за рік	дні	235	235
Кількість робочих на лінії в зміні	чол	8	2
Годинна тарифна ставка робітника IV розряду,	грн/год	35	35
Єдиний соціальний внесок до ЄСФ	%	22	22
Витрати на охорону праці	%	300	300
Вартість електроенергії	грн./Квт	2,3	2,3

Продовження таблиці 3.1

Амортизаційні відрахування	% від вартості обладнання	22	22
Витрати на ремонт	% від вартості обладнання	8	8
Вартість обладнання	грн	-	7039394,8
Транспортно-складські витрати	% від вартості обладнання	-	6
Витрати на розробку проекту	% від вартості обладнання	-	10
Витрати на монтажні роботи	% від вартості обладнання	-	15
Річна собівартість продукції що виробляється на 1 лінії	тис.грн.	26105,4	
Річний дохід від реалізації продукції що виробляється на 1 лінії	тис.грн	37546,5	

Проведемо розрахунок даного проекту.

1. Розрахунок обсягу капітальних вкладень.

1.1. Вартість нового обладнання – 7 039 394,8 грн.

1.2. Транспортно-складські витрати - $(7\,039\,394,8 \times 6\%) = 422\,363,7$ грн.

1.3. Витрати на розробку проекту - $(7\,039\,394,8 \times 10\%) = 703\,939,5$ грн.

1.4. Витрати на монтажні роботи - $(7\,039\,394,8 \times 15\%) = 1\,055\,909,2$ грн.

Результати розрахунків зводимо у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Потреба у капітальних вкладеннях для реалізації проекту, грн.

Показники	Значення
Вартість обладнання	7039394,8
Транспортно-складські витрати	422363,7
Витрати на розробку проекту	703939,5
Монтажні роботи	1055909,2
Загальна вартість капітальних вкладень	9221607,2
Загальні витрати	7039394,8

2. Розрахунок виробничої програми.

2.1. Обсяг виробництва фільтрів за зміну.

До впровадження:

Річна кількість вироблених фільтрів становить 12 350 шт.

Розрахуємо кількість вироблених фільтрів за зміну. Кількість вироблених

фільтрів на лінії за зміну: $12\,350 \text{ шт} : 235 \text{ дн} : 2 \text{ зм} = 26 \text{ шт /зм}$

Отже, за одну зміну 8 працівників збирають 26 фільтрів, або більше 3 фільтри за зміну кожний. На даній виробничій лінії виготовляється промислове обладнання для очистки води, тому працівники так мало випускають готових фільтрів за зміну.

Після впровадження :

На лінії KTQ1DS за одну годину буде вироблятися 10 фільтрів.

За зміну: $10 \text{ шт/год} \times 8 \times 0,9 = 72 \text{ шт/зм}$.

За рік: $72 \times 235 \times 2 = 36\,000 \text{ шт}$

3. Розрахуємо зміну витрат по статтях собівартості, що змінюються під впливом впровадження запропонованого заходу.

3.1. Зміна витрат по статті «Паливо та енергія на технологічні потреби»

Після впровадження:

Вартість річного споживання електроенергії = $3,2 \text{ Квт:год} \times 2,3 \text{ грн} = 7,4 \times 500 \text{зм} \times 8 \text{ год} \times 0,85 = 25,16 \text{ тис. грн}$.

Витрати по статті зростуть на 25 160 грн в рік.

3.2. Зміна витрат по статті «Основна заробітна плата (ОЗП) робітників».

До впровадження:

На лінії працює 8 чоловік 4 розряду. Годинна тарифна ставка одного працівника становить: $20 \times 1,54 = 35 \text{ грн/год}$.

Тарифна ставка 8 робітників за зміну:

$\text{ТФЗП зм} = 280 \text{ грн/год} \times 8 \text{ год} = 2\,240 \text{ грн/зм}$.

$\text{ОЗП за рік} = \text{кількість змін за рік} \times \text{ТФЗП зміну}$.

Кількість змін за рік – 500.

$\text{ТФЗП за рік} = 2\,240 \times 500 = 1\,120 \text{ тис.грн/рік}$.

Після впровадження:

Кількість операторів: 2 робітника 4 розряду.

$\text{ТФЗП зм} = 35 \text{ грн:год} \times 8 \text{ год} \times 2 = 560 \text{ грн/зм}$.

$\text{ТФЗП річ} = 560 \times 500 \text{зм} = 280 \text{ тис.грн/рік}$.

Витрати по статті скоротяться на 840 тис.грн.

3.3 Зміна витрат по статті «Додаткова заробітна плата (ДЗП)».

До впровадження:

$$\text{ДЗП} = 25\% \times \text{ОЗП за рік} = 25\% \times 1\,120 \text{ тис грн./рік.} = 280 \text{ тис.грн.}$$

Після впровадження:

$$\text{ДЗП} = 25\% \times 280 \text{ тис.грн} = 70 \text{ тис.грн.}$$

Витрати по статті скоротяться на 210 тис.грн.

3.4. Зміна витрат по статті «Відрахування до Єдиного соціального фонду (ВЄСФ)».

До впровадження:

$$\text{ВЄСФ} = 22\% (1\,120 + 280) = 308 \text{ тис.грн.}$$

Після впровадження:

$$\text{ВЄСФ} = 22\% (280 + 70) = 77 \text{ тис.грн.}$$

Витрати по статті скоротяться на 231 тис.грн.

3.5. Зміна витрат по статті «Утримання та експлуатація обладнання».

Амортизаційні відрахування: 22% від вартості обладнання.

$$7\,039,39 \times 22\% = 1\,548,67 \text{ тис грн./рік.}$$

Витрати по статті збільшаться на 1548,67 тис грн./рік.

3.6. Зміна витрат по статті «Загальновиробничі витрати».

До впровадження:

$$\text{ОП} = 1\,120 \times 300\% = 3\,360 \text{ тис.грн.}$$

Після впровадження:

$$\text{ОП} = 300\% \times 280 = 840 \text{ тис.грн.}$$

Витрати по статті скоротяться на 2 520 тис.грн.

Після проведених розрахунків щодо зміни витрат по статтях калькуляції собівартості під впливом впровадження нової лінії, ми можемо зробити висновок про зміну суми витрат після впровадження проекту

Зміна витрат по статтях калькуляції собівартості продукції представлена в табл. 3.3.

Розрахуємо зміну обсягу випуску продукції ΔQ .

$$\Delta Q = Q_2 - Q_1 = 36\,000 \text{ шт} - 12\,350 \text{ шт} = 23\,650 \text{ шт.}$$

Таблиця 3.3

Зміна витрат по статтях калькуляції собівартості продукції під впливом
запропонованого заходу

Статті СВ, що змінюються	До впровадження, тис.грн	Після впроваджен ня, тис.грн	Абсолютне відхилення, ± грн
Паливо та енергія на технологічні потреби	-	25,16	+25160
Основна заробітна плата робітників	1120	280	-842240
Додаткова заробітна плата робітника	280	70	-210560
Відрахування до ЄСФ	308	77	-231600
Утримання та експлуатація обладнання	-	1548,67	+1548670
Загальновиробничі витрати	3360	840	-2520000
Разом виробнича собівартість	5068	2840,83	-2227180

де Q_1 , Q_2 – річні обсяги виробництва продукції у натуральному виразі відповідно, до та після впровадження.

Розрахуємо зміну собівартості на одиницю продукції.

$$Q_{од1} = C_1 / Q_1 = 26\,105,4 \text{ тис.грн} : 12\,350 \text{ шт} = 2,11 \text{ тис.грн /шт.}$$

де C_1 - річна собівартість реалізованої продукції до впровадження; $C_{од1}$ – собівартість одиниці продукції.

Визначимо скорочення собівартості під впливом запропонованого заходу.

$$\Delta C_{од} = \Delta C_{в.п} / Q_1 \quad (3.1)$$

де $\Delta C_{в.п}$ – зміна витрат по статтях калькуляції, Q_1 - річний обсяг виробництва продукції до впровадження.

Визначемо $\Delta C_{в.п}$, як різницю загальних змін по статтях калькуляції (табл. 3.3).

$$\Delta C_{в.п} = C_{в.п2} - C_{в.п1} = 2\,033\,080 - 5\,068\,000 = -2\,034\,920 \text{ грн.}$$

$$\Delta C_{в.од2} = \Delta C_{в.п} / Q_1 = -2\,034\,920 : 12\,350 = -164,77 \text{ тис.грн/шт.}$$

Собівартість виробництва одиниці продукції скоротиться на 164,77 грн і відповідно складе:

$$\Delta C_{в.од2} = C_{од1} - \Delta C_{од} = 2,11 - 0,16477 = 1,945 \text{ тис грн./од.}$$

$$\text{Річна СВ}_2 = 1,945 \times 36\,000 = 70\,020 \text{ тис.грн.}$$

Проведемо розрахунок зміни доходу, якщо ринкова ціна одиниці продукції залишається незмінною:

$$\text{Ц} = \text{Д}_1 : \text{Q}_1 = 37\,546,5 : 12\,350 = 3,040 \text{ тис.грн /од.}$$

До впровадження:

$$\text{Д}_1 = 37\,546,5 \text{ тис.грн.}$$

Після впровадження:

$$\text{Д}_2 = \text{Q}_2 \times \text{Ц} = 36\,000 \text{ шт} \times 3,040 \text{ тис.грн.} = 109\,440 \text{ тис.грн.}$$

Визначимо загальний прибуток за формулою:

$$\text{Пр} = \text{Д} - (\text{Д}_1 : 6) - \text{СВ} - 18\% \quad (3.2)$$

На лінії збирання цієї моделі фільтру до впровадження:

$$\text{Д}_1 = 37\,546,5 \text{ тис грн.}$$

$$\text{СВ}_1 = 26\,105,4 \text{ тис.грн.}$$

$$\begin{aligned} \text{Пр}_1 &= 37\,546,5 - (37\,546,5 : 6) - 26\,105,4 - 18\% = 31\,293,75 - 26\,105,4 - 18\% \\ &= 5\,188,35 - 18\% = 4\,254,45 \text{ тис.грн.} \end{aligned}$$

На лінії збирання цієї моделі фільтру після впровадження:

$$\text{Д}_2 = 109\,440 \text{ тис.грн.}$$

$$\text{СВ}_2 = 70\,020 \text{ тис.грн.}$$

$$\begin{aligned} \text{Пр}_2 &= 109\,440 - 109\,440 : 6 - 70\,020 - 18\% = 107\,616 - 70\,020 - 18\% = 37\,549 - \\ &18\% = 17\,367,6 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Під впливом впровадження запропонованого заходу прибуток складе 17 367,6 тис грн. та збільшиться на $17\,367,6 - 4\,254,45 = 13\,113,15$ тис. грн.

Визначимо зміну потреби в обігових (оборотних) коштах (ОК) підприємства після впровадження нової лінії.

До впровадження заходу:

Розрахуємо власні обігові кошти підприємства на 12 виробничих ліній.

$$\begin{aligned} \text{ОК} &= \text{Власного капітал (рядок 1495 пасиву балансу)} + \text{Довгострокові} \\ &\text{зобов'язання (рядок 1595 пасиву балансу)} - \text{Необоротні активи (рядок 1095} \\ &\text{активу балансу)} = 58\,605\,900 + 38\,592\,400 - 46\,539\,000 = 50\,659\,300 \text{ грн.} \end{aligned}$$

Проведемо розрахунок обігових коштів (ОК_1) на 1 виробничу лінію:

$$\text{ОК}_1 = 50\,659\,300 : 12 = 4\,221\,608,3 \text{ грн.}$$

Визначимо тривалість обороту ОК:

$$\text{ОК}_1 = \text{Д}_1 : n \quad (3.3)$$

де D_1 – дохід до впровадження; n - тривалість одного обороту ОК.

З цього, визначимо значення n для однієї виробничої лінії:

$$n = 37\,546\,500 : 4\,221\,608,3 = 9 \text{ оборотів}$$

Після впровадження запропонованого заходу:

$$OK_2 = D_2 / n = 109\,440\,000 / 9 = 12\,160\,000 \text{ грн.}$$

Визначимо зміну обсягу обігових коштів під впливом впровадження запропонованого заходу:

$$\Delta OK = OK_2 - OK_1 = 12\,160\,000 - 4\,221\,608,3 = 7\,938\,931,7 \text{ грн.}$$

Це обсяг оборотних коштів після впровадження. Отже це їх частина також біде входити до складу інвестицій у запропонований захід.

Тому $7\,938\,931,7 \text{ грн} : 12 \text{ міс} = 661\,578 \text{ грн}$ - це сума яку треба залучити на забезпечення першого обороту виробництва

$$\text{Оборот ОК} = 12 \text{ міс} : 9 \text{ обор} = 1,33 \text{ місяці.}$$

Виходячи з аналізу термінів реалізації продукції на підприємстві пропонуємо для запуску нової лінії залучити додаткові гроші на поповнення ОК на період 2 оборотів.

$$OK_1 = 4\,221\,608,3 : 9 \times 2 = 938\,135 \text{ грн.}$$

$$OK_2 = 12\,160\,000 : 9 \times 2 = 2\,702\,222 \text{ грн.}$$

$$\text{Тоді, } \Delta OK_2 = 2\,702\,222 - 938\,135 = 1\,764\,087 \text{ грн.}$$

Тобто, для впровадження запропонованого заходу, обсяг ОК треба збільшити на $1\,764\,087 \text{ грн.}$

Тоді загальна сума інвестицій складе:

$$I_{\text{заг}} (KB_{\text{заг}}) = 7\,039\,394,8 + 1\,764\,087 = 8\,803\,349,19 \text{ грн.}$$

Розрахуємо термін окупності проекту:

$$\text{Ток} = I_{\text{заг}} / \Delta \text{Пр} = 8\,803\,349,19 : 13\,113,2 = 0,67 \text{ року} = 8,1 \text{ міс.}$$

Загальний економічний ефект від впроваджених даного заходу представлено у табл. 3.4.

Отже, ми бачимо, що після купівлі нового обладнання, зростає річний обсяг випуску продукції на 23 650 шт. Зростає дохід на 71 893,5 тис грн. і чистий прибуток у підсумку зростає на 13 113,2 тис.грн.

Таблиця 3.4

Основні техніко-економічні показники до і після впровадження проекту
технічного переоснащення виробництва ТОВ «НВО «Екософт»»

Показники	Од. вим.	До впровадження	Після впровадження	Абсолютне відхилення, ±
Річний обсяг випуску продукції	шт	12350	36000	23650
Дохід	тис. грн	37546,5	109440	71893,5
Собівартість	тис.грн	26105,4	70020	43914,6
Прибуток	тис.грн	4254,45	17367,6	13113,2
Чисельність працюючих	осіб	8	2	-6
Рентабельність продукції	%	16,3	24,8	8,5
Витрати на 1 грн продукції	грн	0,70	0,64	-0,06
Продуктивність праці	тис.грн/ос.	4693,4	54270	50026,6
Капітальні вкладення	тис.грн	-	8803,35	8803,35
Термін окупності проекту	роки	-	0,67	-

Ці значення є позитивними та показують ефективність впровадження на підприємстві ТОВ «НВО «Екософт»». Також, за рахунок купівлі нового обладнання, спостерігається скорочення 6 робітників на робочій лінії, а виготовлення даного виду продукції зростає, за 102 рахунок автоматизації лінії. Рентабельність продажів зростає на 8,5% та скорочуються витрати на 1 грн. продукції. Термін окупності даного проекту складає біля 9 місяців, що говорить про доцільність його впровадження у ТОВ «НВО «Екософт»».

3.3. Розробка мотиваційної системи та її вплив на зростання ефективності діяльності підприємства

Мотиваційний механізм робітників відділу збуту підприємства ТОВ «НВО «Екософт»» доцільно сформувати таким чином, щоб кожен працівник був зацікавлений в делегуванні йому більшої долі повноважень та спрямовувати роботу кожного на позитивний результат. Мотивація працівників сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства в цілому.

Побудова мотиваційного механізму повинна базуватися на реальних результатах праці робітників. А система преміювання й інших додаткових

виплат, здійснюваних не з основного фонду заробітної плати, а повинна бути прив'язана до додаткового доходу товариства, отриманого від підвищення якості або продуктивності праці. Одержання додаткового доходу (прибутку) на підприємстві може бути забезпечене при реалізації техніко-технологічного й організаційно-економічного напрямків збільшення ефективності.

Для розробки мотиваційного механізму працівників відділу збуту ТОВ «НВО «Екософт»» ми будемо використовувати воронку продажів. «Воронка продажів» - зручний і ефективний інструмент моделювання та управління процесом продажів, що дозволяє прогнозувати, контролювати й аналізувати основні етапи в цьому процесі. Основна ідея «воронки продажів» полягає в тому, що весь процес розбивається на окремі стадії, що дозволяє планувати не тільки кінцевий результат, а й поточні завдання по залученню клієнтів [8, с.116].

Воронка продажів являє собою графік, що нагадує перевернуту піраміду: верхня широка частина показує, скільки клієнтів знаходяться на початковій стадії процесу продажів (висловлюють зацікавленість, ведуть переговори і т.д.), а нижня – зі скількома клієнтами вже укладено договір.

Менеджмент продажів – процес зміни статусу покупця з «потенційного» в «покупця, який заплатив гроші». Цей процес складається з ряду кроків, на кожному з яких кількість контактів менеджера з продажу скорочується: через першу стадію воронки продажу проходить найбільше потенційних покупців, через другу – стільки ж або менше, безпосередньо до бажання зробити покупки менеджер призводить не більше, ніж через передостанню [41, с.287].

При завантаженні у воронку продажів 1000 клієнтів ми отримуємо до 15-20 оплачених рахунків. Для того, щоб збільшити обсяг продажів є два можливих шляхи.

Варіант №1 – Зміна кількості зусиль на існуючих процесах, тобто завантаження у воронку продажів більше клієнтів.

Варіант № 2 – змінити якість самого процесу, тобто зробити будь-які дії, які приведуть до збільшення ефективності на будь-якому етапі воронки

продажів, як правило, оптимізують самий неефективний етап.

Воронка продажів дозволяє робити висновки про якість менеджменту і необхідності інтенсифікації зусиль на якому-небудь з етапів продажу. Якщо на одному з етапів продажу відбувається значне та невиправдане звуження воронки продажів – це означає, що попередній етап продажу, кількість і якість менеджменту недостатні, процес продажу не оптимальний і його треба переглянути.

Зараз на ТОВ «НВО «Екософт»» у відділі продажів працює 7 менеджерів та керівник відділу. Заробітна плата кожного менеджера становить 10 тис.грн/міс., а керівник отримує 13 тис.грн/міс.

З метою покращення мотивації працівників відділу продажів пропонуємо оптимізувати механізм оплати праці його робітників. З цією метою пропонується, коригуємо розмір фонду оплати праці для відділу збуту у вигляді подвійної мінімальної заробітної плати та встановлюємо вагові коефіцієнти розподілу заробітної плати на кожному кроці процесу реалізації продукції (далі ПРП).

На кожному кроці відсоток рахуємо від: ЗФЗП – загальний фонд заробітної плати відділу в місяць.

Фактичний базовий за місяць = $7\,456 \times 7 = 52\,192$ грн.

1-й етап – 4% від 52 192 грн = 2 087,68 грн.

2-й етап – 7% від 52 192 грн. = 3 653,44 грн.

3-й етап – 14% від 52 192 грн. = 7 306,88 грн.

4-й етап – 19% від 52 192 грн. = 9 916,48 грн.

5-й етап – 23% від 52 192 грн. = 12 004,16 грн.

6-й етап – 33% від 52 192 грн. = 17 223,36 грн.

Виходячи з даних розрахунків ми бачимо, що заробітна плата працівників буде залежати від збільшення кількості нових покупців продукції ПРП та їхньої оплати за неї. Якщо менеджер не забезпечує збільшення кількості нових покупців, або Q продажів, то він отримує заробітну плату у вигляді ставки 7456 грн.

Для керівника відділу збуту пропонуємо впровадити коефіцієнт ($K=1,5$) нарахування заробітної плати, який буде залежати від середньої заробітної плати менеджерів. Тобто, заробітна плата керівника буде розраховуватись за такою формулою:

$$\text{Середня ЗП менеджерів} / \text{Чисельність менеджерів} \times K \quad (3.4)$$

Отже, за допомогою даної системи нарахування оплати праці ми вважаємо, що буде діяти прозорий механізм мотивації для робітників (більша кількість продажів – більша заробітна плата) і зростатиме збут продукції підприємства.

Далі проведемо розрахунок обсягу реалізації продукції у грошовому вираженні.

Виходячи з даних обсягу реалізованої продукції в цінах продажу, розрахуємо плановий обсяг продажів за місяць у грошовому вираженні: $(450\,558 \text{ тис. грн.} : 12 \text{ міс.}) : 7 \text{ чол.} = 37\,546,5 : 7 = 5\,363,8 \text{ тис. грн.}$

Отже, виходячи з даних розрахунків, кожний менеджер повинен щомісяця виконувати встановлений план і продавати не менше ніж на 5 363,8 тис. грн. товару.

Так як на підприємстві представлений великий асортимент продукції, то у розрахунках приймаємо обсяг виробництва тільки у вартісному вираженні.

Розглянемо динаміку «воронки продажів» за місяць виходячи з даних відвантаження готової продукції, які були до впровадження мотиваційного механізму для робітників відділу збуту (табл. 3.5). Під час розробки динаміки «воронки продажів» застосовувалась експертна оцінка під час якої були задіяні керівники ТОВ «НВО «Екософт»».

Таблиця 3.5

Динаміка «воронки продажів» за місяць до впровадження, кількість операцій

Параметри	Менеджери							
	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Пошук	196	181	177	147	116	94	89	1000
Переговори	154	141	123	102	88	65	79	752
Зустріч	102	74	53	47	48	39	0	363
Укладання угоди	27	22	16	13	9	0	0	87
Передплата	7	5	5	3	1	0	0	21
Відвантаження	7	5	5	3	1	0	0	21

Після проведених розрахунків ми можемо побачити як на кожному з етапів працюють співробітники та на якому рівні ефективних продажів знаходиться кожен працівник відділу збуту.

Проаналізувавши воронку продажів за місяць можна побачити, що виконання кінцевих операцій знаходиться на досить низькому рівні і не всі робітники відділу забезпечують планове відвантаження та реалізацію готової продукції.

Щоб покращити ситуацію продажів у відділі, керівник відділу повинен заохотити свій персонал до роботи: провести тренінги, навчання, а при необхідності може проявити ініціативу щодо звільнення працівників які не приносять реального прибутку підприємству.

Якщо працівник забезпечить понадпланове відвантаження продукції, то пропонуємо йому доплачувати до ЗП певний відсоток від вартості понадпланово відвантаженої продукції. Таким чином працівник буде зацікавлений здійснювати чим більше продажів товару та шукати клієнтів які будуть купляти великі обсяги товару.

Для розрахунку заробітної плати (далі ЗП) кожного з робітників відділу необхідно визначити чи забезпечив він понадпланове відвантаження товару і визначити бонус за перевиконання плану відвантаження товару.

Розрахуємо планову нормативну ЗП за кожний етап «воронки» (один дзвінок, одну продаж товару, одну зустріч, одну підписану угоду, одну оплату та одне відвантаження товару).

1-й етап = $2\,087,68 \text{ грн.} : 1000 \text{ пошуків} = 2,09 \text{ грн.}$ – коштує пошук 1 потенційного клієнта;

2-й етап = $3\,653,44 \text{ грн.} : 752 \text{ дзвінки} = 4,86 \text{ грн.}$ – вартість переговорів з 1 потенційним клієнтом;

3-й етап = $7\,306,88 \text{ грн.} : 363 \text{ зустрічі} = 20,1 \text{ грн.}$ – коштує 1 зустріч з клієнтом;

4-й етап = $9\,916,48 \text{ грн.} : 87 \text{ угоди} = 114 \text{ грн.}$ – коштує 1 підписана угода з клієнтом;

5-й етап = 12 004,16 грн. : 21 оплата = 571,62 грн. – коштує 1 оплата товару клієнтом;

6-й етап = 17 223,36 грн. : 21 відвантаження = 820,63 грн. – коштує 1 відвантаження товару клієнту.

Порахуємо планову заробітну плату кожного працівника на певному етапі «воронки продажів».

Для розрахунку фактичної ЗП для кожного робітника відділу на певному етапі необхідно:

1-й етап = вартість 1-го пошуку клієнта x фактична кількість пошуків, що зробив кожний працівник;

2-й етап = вартість 1-го дзвінка з клієнтом x фактична кількість дзвінків, що зробив кожний працівник;

3-й етап = вартість 1-ї зустрічі з клієнтом x фактична кількість зустрічей, що зробив кожний працівник;

4-й етап = вартість 1-ї підписаної угоди з клієнтом x фактична кількість підписаних угод, що зробив кожний працівник;

5-й етап = вартість 1-ї оплати товару x фактична кількість здійснених оплат, що зробив кожний працівник;

6-й етап = вартість 1-го відвантаження товару клієнту x фактична кількість відвантажень, що зробив кожний працівник.

Після цього можемо порахувати суму коштів, яка витрачається на заробітну плату по відділу (табл. 3.6).

Згідно наведених у таблиці результатів розрахунків, ми бачимо, що новий ЗФЗФ₂ за місяць становить 52 196,27 грн. В залежності від роботи кожного менеджера йому нараховується ЗП. Менеджер №1 активно працював на всіх етапах «воронки продажів» і в зв'язку з цим у нього найбільша ЗП.

При цьому, пропонуємо диференціювати відсотки у відповідності до ступеня забезпечення понадпланових продажів: при збільшенні обсягів продажів на 71 893 500 грн – розмір доплат (премії) пропонується встановити у розмірі 0,02 % від обсягів продажів.

Таблиця 3.6

Розрахунок заробітної плати відділу продажів згідно запропонованої
системи мотивації співробітників за перший місяць

Параметри	Менеджери						
	1	2	3	4	5	6	7
Пошук	409,64	378,29	369,93	307,23	242,44	196,46	186,01
Переговори	748,44	685,26	597,78	495,72	427,68	315,9	383,94
Зустріч	2050,2	1487,4	1065,3	944,7	964,8	783,9	0
Укладання угоди	3078	2508	1824	1482	1026	0	0
Передплата	4001,34	2852,1	2858,1	1714,86	571,62	0	0
Відвантаження	5744,41	4103,15	4103,15	2416,89	820,63	0	0
Разом	16032,03	12020,2	10818,26	7406,4	4053,17	1296,26	569,25

Розрахуємо розмір премії за умови збільшення ПРП менеджерами.

До впровадження:

Обсяг реалізованої продукції або дохід (ОРП₁) становить 450 558 тис.грн.

Після впровадження:

Виходячи з даних впровадження заходу 1 придбання нового обладнання, ми бачимо, що дохід (ΔОРП) зріс на 71 893,5 тис. грн.

$$\Delta D_2 = D_2 - D_1 = 109\,440 - 37\,546,5 = 71\,893,5 \text{ тис.грн. (}\Delta\text{ОРП)}$$

Виходячи з цього, обсяг реалізованої продукції (дохід ОРП₂) становить:

$$\text{ОРП}_2 = \text{ОРП}_1 + D_2 = 450\,558 + 109\,440 = 559\,998 \text{ тис.грн.}$$

Отже, зміна обсягу реалізованої продукції (доходу) після впровадження заходу становить: $= \text{ОРП}_2 - \text{ОРП}_1 = 109\,440\,000 - 37\,546\,500 = 71\,893\,500 \text{ грн.}$

Розрахуємо місячну премію для менеджерів. Для цього нам необхідно розрахувати зміну обсягів продажів за 1 місяць (ΔQм):

$$\Delta Q_m = \Delta \text{ОРП} / 12 \text{міс} \quad (3.5)$$

$$71\,893\,500 \text{ грн} : 12 \text{ міс.} = 5\,986\,625 \text{ грн (обсяг продажів за 1 місяць).}$$

Премія менеджерам нараховується у вигляді 2% від вартості місячного обсягу продажів: $5\,986\,625 \times 2\% = 119\,732,5 \text{ грн. (місячний преміальний фонд).}$

Розрахуємо скільки відсотків премії отримає кожен менеджер виходячи з даних планової заробітної плати кожного працівника (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Розрахунок % премії для кожного менеджера

Менеджер	Планова заробітна плата, грн.	Премія, %
1	16023,03	31
2	12020,2	23
3	10818,26	21
4	7406,4	14
5	4053,17	8
6	1296,26	2
7	569,95	1
Разом	52196,27	100

Розрахунок % премії проводився за таким алгоритмом: $ЗФЗФ_2 / \text{планову } ЗП_1 \text{ менеджера}$.

Таким чином, ми бачимо, що премія кожному менеджеру буде нараховуватись у відсотковому співвідношенні відповідно до $ЗФЗФ_2$ (чим більше нових клієнтів кожному кроці ПРП – тим вища ЗП).

Отже, виходячи з розрахунків таблиці, розрахуємо премію для кожного менеджера (табл. 3.8). Для розрахунку премії використовуємо наш місячний преміальний фонд (119 732,5 грн) x на % премії.

Таблиця 3.8

Розмір премії для кожного робітника, грн.

Менеджер	Премія, %	Розмір премії, грн
1	31	37117,1
2	23	27538,5
3	21	25143,8
4	14	16762,6
5	8	9578,6
6	2	2394,6
7	1	1197,3
Разом	100	119732,5

Після проведених нами розрахунків, ми можемо порахувати загальну заробітну плату менеджерів після впровадження «воронки продажів» (табл. 3.9).

Таким чином, за умов застосування запропонованої системи мотивації менеджерів, що заробітна плата суттєво збільшується.

Таблиця 3.9

Заробітна плата менеджерів за перший місяць згідно виконання плану

Менеджер	Планова заробітна плата, грн	Розмір премії, грн	Разом місячна ЗП, грн.
1	16023,03	37117,1	53140,13
2	12020,2	27538,5	39558,70
3	10818,26	25143,8	35962,06
4	7406,4	16762,6	24169,00
5	4053,17	9578,6	13631,77
6	1296,26	2394,6	3630,86
7	569,95	1197,3	1767,25
Разом	52196,27	119732,5	171859,78

Ці зміни відбуваються за рахунок збільшення обсягів продажів. Але ми бачимо, що Менеджери 6 та 7 не виконують поставлений план продажів і їхня ЗП згідно розрахунків виходить дуже низькою. Тому вони будуть отримувати ЗП плату у вигляді фіксованої ставки 7 456 грн і якщо надалі не буде суттєвих змін у їхній роботі наступного місяця, то ці працівники можуть бути звільнені.

В табл. 3.10 розрахуємо підсумкову ЗП менеджерів за перший місяць.

Таблиця 3.10

Підсумкова заробітна плата менеджерів за перший місяць

Менеджер	Виконання плану	ЗП, якщо не виконано план, грн.	Разом ЗП + премія за виконання плану, грн.	Разом місячна ЗП, грн.
1	+	-	53140,13	53140,13
2	+	-	39558,70	39558,70
3	+	-	35962,06	35962,06
4	+	-	24169,00	24169,00
5	+	-	13631,77	13631,77
6	-	7456	-	7456,00
7	-	7456	-	7456,00
Разом	-	14912	119732,50	181373,66

Розрахуємо заробітну плату керівника відділу збуту, яка залежить від середньої заробітної плати по відділу.

Середня заробітна плата по відділу склала: 181 373,66 грн.: 7 чол. = 24 910,5 грн.

Таким чином ЗП керівника відділу збуту за умов застосування

запропонованої системи мотивації співробітників відділу збуту складе: 24 910,5 грн. $\times 1,5 = 38\,865,75$ грн.

Збільшення ЗП керівника складе: $38\,865,75 \text{ грн.} - 13\,000 \text{ грн.} = 25\,865,75 \text{ грн.}$

Після розрахунків можемо спостерігати що заробітна плата керівника відділу зростає на 25 865,75 грн., таким чином, чим більше продаж забезпечує відділ, тим більшу заробітну плату отримує керівник відділу збуту. Отже розмір його ЗП дійсно залежить від ефективної роботи всієї команди. Тому керівник відділу також буде зацікавленим у стимулюванні ефективної діяльності кожного працівника відділу, чіткому визначенні завдань, контролі за роботою персоналу та у координуванні їхніх дій задля забезпечення зростання обсягу продажів.

Загальний економічний ефект від впроваджених мотиваційних заходів представлено у табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Вплив запропонованої системи мотивації праці співробітників відділу збуту на ОТЕП діяльності підприємства ТОВ «НВО «Екософт»»

Показники	Од. вим.	До впровадження	Після впровадження	Абсолютне відхилення, $\pm$
Обсяг реалізованої продукції	тис.грн	450558	559998	109440
Собівартість	тис.грн	313264,8	383465,8	70200,9
Чистий прибуток	тис.грн	51004,2	68223,4	17219,2
Чисельність працюючих	осіб	7	7	-
Продуктивність праці	тис.грн/ос.	44752,1	79999,7	35247,6
Рентабельність продукції	%	16,3	17,8	1,5
Витрати на 1 грн продукції	грн	0,70	0,68	-0,02

Отже, після застосування системи мотивації робітників відділу збуту ми бачимо, що існує позитивна динаміка. Менеджери зацікавлені у тому щоб збільшити прибуток підприємства, тому що в результаті збільшення цього прибутку, вони збільшать свій дохід, що в підсумку впливає на прибутковість підприємства і прибуток збільшується на 17 367,6 тис. грн. Не буде затримки

продукції на складах в очікуванні реалізації або він суттєво скоротиться. Ті менеджери, які неефективно працюють, в подальшому можуть бути звільнені керівником відділу збуту за неефективний вклад у роботу підприємства. Також зростання всіх показників ефективної роботи підприємства. Згідно цього, проект вважається доцільним до впровадження.

Таким чином, застосовуючи «воронку продажів» керівник відділу може швидко визначати хто з робітників відділу не забезпечує поточних завдань щодо відвантаження товару, з'ясувати причини цього, швидко застосовувати відповідні заходи (навчання, тренінг тощо), а за необхідності – звільняти робітників відділу, рівень кваліфікації та зусилля яких не відповідають існуючим вимогам та інтересам всієї команди відділу збуту.

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного дослідження напрямів удосконалення управління прибутком підприємства в сучасних умовах господарювання можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що управління ефективністю діяльності промислового підприємства необхідно розглядати як систему, яка складається з певної кількості елементів, а досягати успіху вона може лише за умов скоординованих дій її складових, правильно обраних методів управління, програми мотивацій та механізму управління ефективністю діяльності підприємства. Також, слід зазначити, що управління ефективністю діяльності в момент кризи, коли перед багатьма підприємствами постала задача виживання, виконує дуже важливу функцію, оскільки визначає форму відносин із зовнішнім середовищем, формує методологію його системи і реалізує власне процес управління.

2. Узагальнено, що важливою складовою ефективності підприємства, а отже, і значним резервом її підвищення, є організація виробничого процесу. У конкретних умовах підприємства слід проаналізувати всі аспекти, що визначають ефективність організації робіт, від рівня робочого місця окремого робітника чи спеціаліста до рівня підприємства в цілому. Для виробничих підприємств, ураховуючи, звичайно, специфіку їх діяльності, особливу увагу треба звертати на можливості застосування більш ефективних типів виробництва (масового, великосерійного).

3. Встановлено, що для того, щоб зменшити витрати підприємства і збільшити прибуток, запропоновано придбати та впровадити нове обладнання на лінії збирання фільтрів. Запропоновано придбати та впровадити установку для автоматичного виготовлення фільтрів KTQ1DS. Вартість даної установки – 7039394,8 грн. На даний час, на лінії з виготовлення даного виду фільтрів, зайнято 8 робітників. За допомогою даного обладнання передбачається скорочення 6 робітників. На обслуговування устаткування потрібно буде 2 оператори.

4. Обґрунтовано, що після купівлі нового обладнання, зростає річний обсяг випуску продукції на 23 650 шт. Зростає дохід на 71 893,5 тис грн. і чистий прибуток у підсумку зростає на 13 113,2 тис.грн. Ці значення є позитивними та показують ефективність впровадження на підприємстві ТОВ «НВО «Екософт»». Також, за рахунок купівлі нового обладнання, спостерігається скорочення 6 робітників на робочій лінії, а виготовлення даного виду продукції зростає, за 102 рахунок автоматизації лінії. Рентабельність продажів зростає на 8,5% та скорочуються витрати на 1 грн. продукції. Термін окупності проекту складає біля 9 місяців, що говорить про доцільність його впровадження.

5. Запропоновано для розробки мотиваційного механізму працівників відділу збуту ТОВ «НВО «Екософт використовувати воронку продажів. «Воронка продажів» - зручний і ефективний інструмент моделювання та управління процесом продажів, що дозволяє прогнозувати, контролювати й аналізувати основні етапи в цьому процесі. Основна ідея «воронки продажів» полягає в тому, що весь процес розбивається на окремі стадії, що дозволяє планувати не тільки результат, а й поточні завдання по залученню клієнтів.

6. Встановлено, що після застосування системи мотивації робітників відділу збуту існує позитивна динаміка. Менеджери зацікавлені у тому щоб збільшити прибуток підприємства, тому що в результаті збільшення цього прибутку, вони збільшать свій дохід, що в підсумку впливає на прибутковість підприємства і прибуток збільшується на 17 367,6 тис. грн. Не буде затримки продукції на складах в очікуванні реалізації або він суттєво скоротиться. Ті менеджери, які неефективно працюють, в подальшому можуть бути звільнені керівником відділу збуту за неефективний влад у роботу підприємства.

7. Доведено, що зстосовуючи «воронку продажів» керівник відділу може швидко визначати хто з робітників відділу не забезпечує поточних завдань щодо відвантаження товару, з'ясувати причини цього, швидко застосовувати відповідні заходи (навчання, тренінг тощо), а за необхідності – звільняти робітників відділу, рівень кваліфікації та зусилля яких не відповідають існуючим вимогам та інтересам всієї команди відділу збуту.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження системи управління ефективністю діяльності підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Узагальнено, що визначення ефективності діяльності підприємства має важливе як наукове, так і практичне значення. Проаналізувавши такі поняття як «економічний ефект», «ефективність», «діяльність підприємства», можна дати наступне визначення: ефективність діяльності підприємства – це один з найважливіших чинників, який відображає ступінь використання ресурсних затрат, спроможність досягати поставлених цілей та здатність до стійкої життєдіяльності у конкурентному ринковому середовищі.

2. Встановлено, що управління ефективністю діяльності підприємства – це інтегрований підхід менеджменту, що об'єднує різні напрями діяльності підприємства, включаючи стратегію, управління персоналом, операційний менеджмент, планування, аналіз, облік та контроль, відповідні методи, моделі, системи та програмне забезпечення задля забезпечення сталого зростання ефективності діяльності підприємства. Управління ефективністю інтегровано в усі аспекти управління організацією та процеси прийняття рішень, поєднавши усі напрями діяльності організації, так, щоб він був орієнтований на досягнення найкращих результатів.

3. Обґрунтовано, що фактори ефективності діяльності поділяються на загальні та специфічні. Загальні фактори мають місце у всіх сферах економіки, специфічні окремих галузях, або на конкретних підприємствах. Дана класифікація факторів допомагає більш повно врахувати особливості окремих підприємств і галузей, а також дати точну оцінку їх діяльності. Основними факторами, які можуть негативно позначитися на діяльності підприємств, є: підвищення цін на сировину, зниження купівельної спроможності населення, ріст процентних ставок на фінансових ринках і ринках капіталу; погіршення загального інвестиційного клімату в Україні. Рівень ефективності діяльності підприємства залежить від зовнішніх та внутрішніх факторів.

4. Визначено, що ТОВ «НВО «Екософт»» - українська компанія, що спеціалізується на розробці, виробництві і реалізації систем очищення і кондиціонування води побутового, комерційного та промислового призначення. Місія компанії ТОВ «НВО «Екософт»» - забезпечити населення питною водою найвищої якості за доступною ціною, шляхом впровадження сучасних технологій очищення води в кожен будинок.

5. Аналіз показав, що протягом 2020-2022 рр. спостерігалось нарощування обсягів виробничо-господарської діяльності ТОВ «НВО «Екософт»». Так, чистий дохід від реалізації продукції становив 450558,5 тис.грн., що на 202551,1 тис.грн., або на 81,67 % більше, ніж у 2020 р. Також, відбулося зростання валового прибутку фірми на 61117,7 тис.грн., або на 80,23 %, що у 2022 р. складало 137293,5 тис.грн. Досліджуване підприємство ТОВ «НВО «Екософт»» функціонує прибутково, а обсяг чистого прибутку фірми становив 15591,6 тис.грн., що на 9116,9 тис.грн., або на 140,81 % більше, ніж у 2020 р.

6. Аналіз показав, що чистий прибуток ТОВ «НВО «Екософт»» за останній рік зменшився на 1962,2 тис. грн. Зміна відбулася за рахунок: росту витрат на 5557,7 тис.грн; росту доходу на (-451,4) тис.грн; росту витрат на 1 грн. доходу на (-8623,9) тис. грн. У порівнянні із показником за 2020 рік чистий прибуток збільшився на 9116,9 тис. грн. за рахунок: росту витрат на 5392,1 тис.грн; зменшився доходу на 118,2 тис.грн; зменшення витрат на 1 грн. доходу на 4398,3 тис. грн.

7. Встановлено, що управління ефективністю діяльності ТОВ «НВО «Екософт»» можна визначити як поліфункціональний багаторівневий циклічний процес, спрямований на вдосконалення операційної діяльності та покращення її результатів, що ґрунтується на спеціальній системі методів, організаційному навчанні, розвитку відносин зі стейкхолдерами. Поліфункціональність і різноконтурність процесу управління ефективністю діяльності ТОВ «НВО «Екософт»» обумовлює широку номенклатуру застосовуваних методів і підходів.

8. Обґрунтовано, що для того, щоб зменшити витрати підприємства і

збільшити прибуток, запропоновано придбати та впровадити нове обладнання на лінії збирання фільтрів. Запропоновано придбати та впровадити установку для автоматичного виготовлення фільтрів KTQ1DS. Вартість даної установки – 7039394,8 грн. На даний час, на лінії з виготовлення даного виду фільтрів, зайнято 8 робітників. За допомогою даного обладнання передбачається скорочення 6 робітників. На обслуговування устаткування потрібно буде 2 оператори.

9. Обґрунтовано, що після купівлі нового обладнання, зростає річний обсяг випуску продукції на 23 650 шт. Зростає дохід на 71 893,5 тис грн. і чистий прибуток у підсумку зростає на 13 113,2 тис.грн. Ці значення є позитивними та показують ефективність впровадження на підприємстві ТОВ «НВО «Екософт»». Також, за рахунок купівлі нового обладнання, спостерігається скорочення 6 робітників на робочій лінії, а виготовлення даного виду продукції зростає, за 102 рахунок автоматизації лінії. Рентабельність продажів зростає на 8,5% та скорочуються витрати на 1 грн. продукції. Термін окупності проекту складає біля 9 місяців, що говорить про доцільність його впровадження.

10. Запропоновано для розробки мотиваційного механізму працівників відділу збуту ТОВ «НВО «Екософт» використовувати воронку продажів. «Воронка продажів» - зручний і ефективний інструмент моделювання та управління процесом продажів, що дозволяє прогнозувати, контролювати й аналізувати основні етапи в цьому процесі. Основна ідея «воронки продажів» полягає в тому, що весь процес розбивається на окремі стадії, що дозволяє планувати не тільки результат, а й поточні завдання по залученню клієнтів.

11. Доведено, що застосовуючи «воронку продажів» керівник відділу може швидко визначати хто з робітників відділу не забезпечує поточних завдань щодо відвантаження товару, з'ясувати причини цього, швидко застосовувати відповідні заходи (навчання, тренінг тощо), а за необхідності – звільняти робітників відділу, рівень кваліфікації та зусилля яких не відповідають існуючим вимогам та інтересам всієї команди відділу збуту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В. Економічні засади формування потенціалу підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2018. № 7(85). С. 71-76.
2. Бабяк Н.Д., Іванюк К.Б. CVR-аналіз: традиційний та управлінський підходи. Бізнес Інформ. 2015. № 8. С. 272-276.
3. Бандурка О. М. Фінансова діяльність підприємства: підручник. К.: Либідь, 2010. 230 с.
4. Біла О. Г. Фінанси підприємств : навч. посібн. Львів : Вид-во «Магнолія 2006». 2018. 383 с.
5. Біловол Р.І. Управління ефективністю: опорний конспект лекцій. Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2015. 61 с.
6. Білошапка В. А. Резерви зростання результативності бізнесу в умовах економічного спаду. Актуальні проблеми економіки. 2023. № 1(155). С. 115-117.
7. Богданович О. Г. Аналіз ефективності діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2021. № 1. С. 25-31.
8. Бочковський А. П. Менеджмент, маркетинг і логістика: навч. посіб. О.: Юридична література, 2016. 225 с.
9. Вишневський О. С. Загальна теорія стратегування: від парадигми до практики використання : монографія. Київ, 2018. 156 с.
10. Воронкова В. Г. Основи підприємництва: теорія та практикум : навч. посіб. К. : Ліра-К, 2014. 455 с.
11. Геращенко О. В. Економіка. Видав. Дім Фоліо. 2020. 128 с.
12. Гетьман О.О. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Центр учб. л-ри, 2016. 488 с.
13. Головенко А. В. Підвищення ефективності діяльності підприємства як результат ефективного управління. URL: <http://conference.spkneu.org/2012/12/golovenko-o/>

14. Гончаров А.Б. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2013. 240 с.
15. Горбонос Ф.В. Економіка підприємств: підручник. К.: Знання, 2016. 463 с.
16. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
17. Гринів Л. В. Методи оцінки ефективності прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Вісник Прикарпатського університету. Економіка. 2022. № 11. С. 292–296.
18. Гриньова В.М. Фінанси підприємств в схемах: навч. посіб. Х.: ВД "ІНЖЕК", 2010. 211 с.
19. Гринюк І.В. Теоретичні та прикладні аспекти ідентифікації ризиків діяльності нафтогазовидобувних підприємств. Економічний аналіз. 2019. Т. 25. № 2. С. 63–78.
20. Грицюк Е.О. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Дакор, 2019. 303 с.
21. Губарик О. М. Оцінка ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства на підставі фінансової звітності. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 23. С. 38-41.
22. Данчук В. Д. Стрес-тестування підприємницької діяльності підприємства з використанням синергетичного методу оцінювання ризиків. Актуальні проблеми економіки. 2020. № 9 (171). С. 189–198.
23. Дем'яненко С.І. Менеджмент аграрних підприємств: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2015. 347 с.
24. Дорошенко А.П. Оцінка ліквідності та платоспроможності в контексті діагностики загального фінансового стану підприємства. Ефективна економіка. 2020. №3. С. 32-33.
25. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення : монографія / В. П. Мікловда, І. Г. Брітченко, Н. Ю. Кубіній, Ю. О. Дідович. Полтава : ПУЕТ, 2013. 218 с.

26. Жебка В. В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К.: Логос, 2022. 314 с.
27. Жолнер І.В. Фінансовий облік за міжнародними та національними стандартами: навч. Посібник. К.: НУХТ, 2012. 335 с.
28. Жулай Г.С. Механізм управління ефективністю діяльності підприємств. Агросвіт. 2015. № 20. С. 94–97.
29. Загальні вимоги до фінансової звітності: національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 1, затверджено Наказом Міністерства фінансів України від 7 лютого 2013 р. № 73. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>.
30. Ігнат'єва І.А. Менеджмент організації малого та середнього бізнесу: підручник. К.: КНУТД, 2012. 242 с.
31. Ільчук М. М. Методичні підходи до оцінки ефективності підприємницької діяльності. Економіка АПК. 2017. № 5. С. 51-58.
32. Камінська Т. Г. Взаємозв'язок доходів і витрат як категорій оціночних характеристик руху капіталу в обліку. Науковий вісник НУБіП України : зб. наук. праць. К. : Вид-во НУБіП України. 2020. С. 56-63.
33. Карпенко Г. В. Шляхи удосконалення фінансового стану підприємства. Економіка держави. 2019. № 1. С. 61–62.
34. Касич А. О. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. Бізнес Інформ. 2020. № 12. С. 176–179.
35. Кобелєв В. М. Методичні підходи щодо визначення і оцінки ефективності господарської діяльності підприємства. Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»: зб. наук. пр. Темат. 71 вип.: Технічний прогрес і ефективність виробництва. Харків: НТУ "ХПІ". 2014. № 33 (1076). С. 98-109.
36. Кобелєв В. Н. Шляхи підвищення економічної ефективності підприємства. Вісник НТУ «ХПІ». 2015. № 60. С. 73-77.
37. Кобиляцький Л. С. Управління проектами : навч. посіб. К. : МАУП, 2018. 200 с.
38. Коваленко Д. І. Формування стратегії управління ефективністю

підприємства. Міжнародний науковий журнал. 2015. № 2. С. 43–48.

39. Коваленко Л. О., Ремньова Л. М. Фінансовий менеджмент : навч. посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : Знання, 2015. 485 с.

40. Ковальов Є. В. Принципи менеджменту: навч. посіб. Х.: ХНУВС, 2012. 99 с.

41. Кожушко Л.Ф. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2016. 396 с.

42. Кожушко Л.Ф. Основи менеджменту і маркетингу: навч. посіб. для студентів ВНЗ. Рівне: НУВГП, 2016. 291 с.

43. Козаченко Г.В. Організація інформаційного забезпечення оцінки ефективності управління підприємством. Економіка підприємства. 2016. № 2–3. С. 86-94.

44. Комарницький І.Ф. Антикризове управління підприємством: теорія та практика: навч. посіб. Чернівці: Чернів. нац. ун-т ім. Ю.Федьковича, 2018. 248 с.

45. Конащук В.Л., Карпенко В.В. Визначення напрямків удосконалення господарської діяльності підприємства. Запоріжжя : Запорізька державна інженерна академія, 2014. 118 с.

46. Коритько Т.Ю. Фактори формування потенціалу конкурентоспроможності підприємства. Модернізація фінансово-кредитної системи України: Виклики глобалізації : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (24 березня 2017 року) Кривий Ріг: ДонНУЕТ ім. М. ТуганБарановського. 2017. С. 161-164.

47. Кунаєв А. Ю. Основні підходи до оцінювання ефективності менеджменту промислового підприємства. Науковий вісник Херсонського університету. Серія Економічні науки. 2015. № 14. Ч. II. С. 100–104.

48. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України : монографія / за ред. А. В. Куценко. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2018. 205 с.

49. Куцик П. О. Оцінка ефективності контролінгу у системі управління

підприємства. Економічний аналіз. 2022. т. 27. № 2. С. 145–155.

50. Лисенко Ю., Єгоров П. Організаційно-економічний механізм управління підприємством. Економіка України. 2017. № 1. С. 86–87.

51. Лінькова О. Ю. Менеджмент організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Х.: НТУ "ХПІ", 2012. 463 с.

52. Макаренко П.М. Економічна теорія – політекономічний контекст: навч. посіб. Полтава, 2016. 211 с.

53. Максименко А.І. Економічна теорія: політекономія, мікроекономіка, макроекономіка: навч. посіб. Чернівці: Прут, 2021. 404 с.

54. Манів З. О., Луцький І. М. Економіка підприємства: навч. пос. К.: Знання, 2004. 508 с.

55. Маркіна І.А. Менеджмент підприємства: опорний конспект лекцій. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2013. 147 с.

56. Мартін Джон Д., Петті Вільям Дж. VBM – управління, що базується на вартості. Корпоративна відповідь революції акціонерів / Пер. з англ.; За наук. ред. О.Б. Максимової, І.Ю. Шарапової. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. 272 с.

57. Марюта Т. М., Єлисеєва О. К. Адаптивне управління прибутком підприємства. Фінанси України. 2023. № 3. С. 83-89.

58. Матюх С. А. Дослідження сучасних методів оцінки ефективності діяльності організацій. Збірник наукових праць ТНЕУ. 2014. Том 15. № 3. С. 79-85.

59. Менеджмент: навч. посіб. / І. О. Александров та ін.; за заг. ред. І. О. Александрова, К.І. Ткача. О.: Астропринт, 2015. 388 с.

60. Менеджмент: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін та ін. Л.: Вид-во Львів. політехніки, 2012. 239 с.

61. Методичні підходи до стратегічного управління діяльністю підприємства / кол. монографія за ред. П. П. Микитюка. Тернопіль: Економічна думка, 2017. 400 с.

62. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. для студ.

вищ. навч. закл. К.: Центр учб. л-ри, 2012. 182 с.

63. Мочерний С. В. Довбенко М. В. Економічна теорія: підручник. К: Видавничий центр «Академія», 2004. 856 с.

64. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід», затверджене наказом Мінфіну від 29.11.1999 р. № 290. URL: <https://document.vobu.ua/doc/3371>

65. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати», затверджене наказом Мінфіну від 31.12.1999 р. № 318. URL: <https://document.vobu.ua/doc/3368>

66. Нестеренко Н. В. Ділова активність як невід’ємна частина фінансового стану підприємства. Економічний аналіз. 2018. № 10. Частина 3. С. 411-417.

67. Офіційний сайт компанії ТОВ «НВО «Екософт»». URL: <https://www.ecosoft.com/uk/about>

68. Павліха Н. В. Управління сталим розвитком просторових систем: теорія, методологія, досвід : монографія. Луцьк : Волин. обл. друк., 2016. 380 с.

69. Партин Г.О., Фаріон С.Я. Економічна сутність майнового потенціалу підприємства. Бізнес Інформ. 2023. № 6. С. 296-301.

70. Пігуль Н. Г., Бочкарьова Т. О., Кулинич Р. О. Показники рентабельності підприємств різних галузей України та шляхи підвищення їх рівня. Економіка і суспільство. Випуск 10. 2017. С.188-193.

71. Пілецька С.Т. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства в системі антикризового управління. Тернопільський національний економічний університет. 2016. С. 139-145.

72. Плеханова Т. Є. Визначення факторів ризику зовнішнього середовища підприємства, що реалізує інноваційні проекти. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2022. № 24. Вип. 1. С. 130–134.

73. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 р. № 2755-VI. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.

74. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16 липня 1999 р. № 996-14. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/>

show/996-14.

75. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо заповнення форм фінансової звітності: Наказ Міністерства фінансів України від 28 березня 2013 р. № 433. URL: <http://visnuk.com.ua/ua/pubs/id/5229>.

76. Продіус Ю. І. Економіка підприємства Харків : «Одисей», 2014. 416 с.

77. Пушкаренко П.І. Економічна теорія: підручник. Суми: Унів. кн., 2011. 383 с.

78. Рац О.М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства». Економічний простір: Зб. наук. праць. 2018. № 15. С. 275-285.

79. Семенчук К. Л. Стратегічний менеджмент: практикум з обґрунтування стратег. рішень для трансп. п-в: навч. посіб. для студ., які навч. за галуззю знань "Менеджмент і адміністрування" вищ. навч. закл. / К.Л. Семенчук. О.: Вид-во ОНМУ, 2012. 229 с.

80. Сідун В. А., Пономарьова Ю. В. Економіка підприємства : навч. посібн. К. : Центр навч. літ-ри. 2018. 436 с.

81. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф., 17-18 березня 2016 р.: у 2 ч., Ч. 1. К.: КНЕУ, 2016. 307 с.

82. Тарасенко Н. В. Економічний аналіз діяльності підприємств : підручник. Львів : ЛБУ НБУ, 2017. 485 с.

83. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / М.А. Крутько та ін. Х.: Міськдрук, 2016. 309 с.

84. Христенко Л.М. Удосконалення оцінки управління ефективністю підприємства : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.04 «Економіка та управління підприємствами (підприємства машинобудівної та металургійної галузей)». Луганск : ВНУ ім. В. Даля, 2007. 192 с.

85. Шило В.П. Аналіз фінансового стану виробничої та комерційної діяльності підприємства: навч. посібн. К.: Кондор, 2015. 240 с.

ДОДАТКИ