

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____ Олександр ВЕЛИЧКО
« ____ » _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ
ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: бакалавр

Здобувач

Едгар МЕЛЯН

**Науковий керівник,
к.ю.н., доцентка**

Олена ТРОПІНА

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня-професійна програма: «Менеджмент»
Освітній ступінь: «Бакалавр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____
« ____ » _____ 20 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачеві

МЕЛЯН ЕДГАРУ АРАЙОВИЧУ

- 1. Тема роботи** «Удосконалення управління ефективністю діяльності виробничого підприємства»,
Керівник роботи Тропіна Олена Миколаївна, к.ю.н., доцент,
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « ____ » _____ 2024 р. № _____.
- 2. Строк подання здобувачем роботи** 01 червня 2024 року.
- 3. Вихідні дані до роботи** Фінансові звіти ТОВ «Юона-груп» за 2021-2023 роки. Прогноз економічного росту, аналітичні звіти, статут ТОВ «Юона-груп».
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).**
 1. Розкрити сутність ефективності господарської діяльності підприємства;
 2. Розглянути фактори підвищення показників ефективності діяльності промислових підприємств;
 3. Навести організаційно-економічну характеристику підприємства;
 4. Провести діагностику фінансового стану та збитковості діяльності ТОВ «Юона-груп»;
 5. Запропонувати напрями зниження збитковості ТОВ «Юона-груп»;
 6. Обґрунтувати методи зниження збитковості діяльності ТОВ «Юона-груп» та провести оцінку їх ефективності.
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
 - 1) Динаміка чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Юона-груп».
 - 2) Зростання збитку ТОВ «Юона-груп» за 2021-2023 роки.
 - 3) Структура операційних витрат ТОВ «Юона-груп».
 - 2) Динаміка показників рентабельності підприємства.
 - 4) Доля підприємств-конкурентів на Полтавському ринку будівельних матеріалів.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
№3			

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2023 року	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2023 року	
3	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту в аграрних підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - жовтень 2023 року	
4	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Листопад 2023 року - Березень 2024 року	
5	Розробка шляхів удосконалення організації менеджменту в підприємстві. Виконання третього проектно - рекомендаційного розділу роботи.	Квітень - травень 2024 року	
6	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2024 року	
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2024 року	
8	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Червень 2024 р.	
9	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2024 року	
10	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2024 року	
11	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2024 року	

Здобувач
Керівник роботи

Едгар МЕЛЯН
Олена ТРОПІНА

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність ефективності господарської діяльності підприємства.....	8
1.2. Фактори підвищення показників ефективності діяльності промислових підприємств.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТОВ «ЮОНА- ГРУП».....	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	23
2.2. Діагностика фінансового стану та збитковості діяльності ТОВ «Юона-груп».....	32
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТОВ «Юона-груп».....	39
3.1. Передумови та напрями забезпечення зниження збитковості ТОВ «Юона-груп».....	39
3.2. Обґрунтування методів зниження збитковості діяльності ТОВ «Юона-груп» та оцінка їх ефективності.....	44
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56
ДОДАТКИ.....	59

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасній економіці України відбувається зниження обсягів виробництва на підприємствах, що призводить до фінансових труднощів у більшості з них. Дана тенденція може виникнути з різних причин, таких як зміни в попиті, конкурентна боротьба, недостатність інвестицій або неефективне управління. Внаслідок цього підприємства можуть зазнавати збитків, зменшувати свою діяльність або навіть припиняти своє існування. Цей спад виробництва може мати серйозний вплив на економічну ситуацію в країні та, відповідно, на купівельну спроможність її громадян.

Сучасні виробничі підприємства конкурують на міжнародному рівні, що справляє підвищений тиск на ефективність виробництва. Компанії повинні постійно підтримувати високу якість продукції та швидкість виробництва, щоб зберегти свою конкурентну перевагу. Розвиток технологій прискорюється, що створює нові можливості для оптимізації виробничих процесів. Підприємства, які успішно впроваджують нові технології, можуть збільшити продуктивність та знизити витрати. Виробничі підприємства також повинні швидко адаптуватися до вимог ринку, щоб задовольнити потреби споживачів.

Ефективне управління в сучасних умовах є ключовим фактором для забезпечення прибутковості підприємства. Це означає раціональне і систематичне використання ресурсів, управління ризиками, стратегічне планування та розвиток, а також максимізацію ефективності операцій.

Перш за все, ефективний менеджмент дозволяє раціоналізувати свої внутрішні процеси, скоротити витрати і підвищити ефективність роботи. Це може бути досягнуто шляхом впровадження ефективних систем управління якістю, планування ресурсів підприємства та інших сучасних технологій.

Управління ефективністю підприємства допомагає пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі, таким як зміни в ринкових умовах,

конкуренція, нові технології та законодавство. Підприємство, яке може швидко реагувати на такі зміни, зберігає конкурентні переваги та забезпечує стабільність прибутковості. Таке управління сприяє вдосконаленню взаємодії зі стейкхолдерами (замовниками, постачальниками та капіталовкладниками), що може позитивно позначитися на репутації підприємства та його фінансовому стані, а також дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси та адаптуватися до змін, але й створює підґрунтя для стійкого розвитку та успіху на ринку.

Отже, управління ефективністю виробничого підприємства залишається актуальною темою у бізнесі, оскільки дозволяє компаніям зберігати конкурентоспроможність, адаптуватися до змін в середовищі та забезпечувати стабільний розвиток.

Метою роботи є розробка напрямів удосконалення управління ефективністю діяльності виробничого підприємства.

У відповідності до заданої мети належить виконати наступні **завдання**:

- розкрити сутність ефективності господарської діяльності підприємства;
- розглянути фактори підвищення показників ефективності діяльності промислових підприємств;
- навести організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести діагностику фінансового стану та збитковості діяльності ТОВ «Юона-груп»;
- запропонувати напрями зниження збитковості ТОВ «Юона-груп»;
- обґрунтувати методи зниження збитковості діяльності ТОВ «Юона-груп» та провести оцінку їх ефективності.

Об'єктом дослідження є процес управління ефективністю діяльності ТОВ «Юона-груп».

Предметом дослідження є сукупність принципів, методів, концепцій та практичних положень з удосконалення управління ефективністю діяльності виробничого підприємства.

Інформаційною базою є юридичні норми, наукові джерела в галузі управління ефективністю виробничого підприємства, економіки підприємства, аналізу фінансового стану та конкурентоспроможності, а також річні фінансові звіти та бухгалтерська документація підприємства ТОВ «Юона-груп» за 2021-2023 роки.

Методи досліджень. В процесі написання кваліфікаційної роботи використовувались такі методи: аналіз літературних джерел; системний аналіз (стратегічне планування, SWOT-аналіз, аналіз балансу впливу, системний аналіз структури); емпіричні дослідження; аналіз і синтез; індукція і дедукція; порівняння; групування; табличний та графічний аналіз; методи прогнозування та інші аналітичні підходи.

Наукова новизна. Наукова новизна дослідження полягає у поєднанні комплексного підходу до аналізу проблеми з збитковістю з інтеграцією різних методів та практичній спрямованості запропонованих рішень для управління ефективністю підприємства ТОВ «Юона-груп».

Практична значущість дослідження полягає в тому, що розроблені заходи не тільки теоретично обґрунтовані, але й мають практичну значимість для реальної діяльності ТОВ «Юона-груп». Вони пропонуються як інструменти для підвищення ефективності управління та зниження збитковості, що може мати значний вплив на фінансовий стан компанії.

Кваліфікаційна робота включає вступ, три розділи, висновки, перелік посилань із 40 джерел. Робота представлена на 58 аркушах машинописного тексту, містить в собі 17 рисунків, 13 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність ефективності господарської діяльності підприємства

У сучасних умовах успішного ведення бізнесу головною метою є виявлення шляхів покращення ефективності функціонування підприємства. Це вимагає аналізу внутрішніх та зовнішніх можливостей для збільшення результативності господарської діяльності.

Для оптимального функціонування підприємства важливо виявити й впровадити можливості для покращення його роботи. Це означає розумне використання ресурсів та їх оптимізацію, щоб підвищити виробництво, покращити якість продукції, не збільшуючи при цьому витрати на капітальні вкладення чи ресурси.

Використання ресурсів ефективно дозволяє зменшити витрати праці, підвищити її продуктивність, знизити собівартість продукції та заощадити кошти. Активізація резервів підприємства є найбільш ефективним способом підвищити ефективність діяльності [15, 21].

Відносно місця і часу, резерви виявляють різноманітні властивості, тому їх розподіляють за категоріями, такими як час, місце, етап життєвого циклу товару, вплив на економіку тощо. Класифікацію господарських резервів наведено в таблиці 1.1.

Для ефективного виявлення та впровадження потенційних можливостей на підприємстві важливо дотримуватися чітких принципів. Серед них можна виділити [28, 37]:

- принцип провідної ланки,
- принцип вузьких місць,
- принцип врахування типу виробництва,
- принцип одночасності пошуку резервів,

- принцип визначення комплектності резервів,
- принцип науковості,
- принцип комплексності та системності.

Таблиця 1.1

Види господарських резервів [19]

Ознака	Тип резерву
Місце формування	<ul style="list-style-type: none"> - внутрішньогосподарські, - галузевого характеру, - територіальні, - на рівні держави.
Типи ресурсів	Резерви, що стосуються використання: <ul style="list-style-type: none"> - людських ресурсів, - інструментів праці, - предметів праці.
Період використання	<ul style="list-style-type: none"> - короткострокові, - довгострокові.
Метод виявлення	<ul style="list-style-type: none"> - відкриті, - приховані.
Узагальнюючі індикатори результативності	<ul style="list-style-type: none"> - зростання об'ємів виробництва та збуту продукції, - зменшення витрат виробництва, - збільшення прибутку.

Для повного розуміння чи варто застосовувати кожен з цих принципів, потрібно детально вивчити суть кожного з них [10, 24].

1. Принцип виявлення провідної ланки. Він полягає в пошуку способів підвищення продуктивності та зниження витрат у виробництві. Це означає, що потрібно аналізувати та виявляти потенційні можливості для оптимізації найбільш витратних елементів у собівартості продукції. Виявлення таких можливостей може призвести до значної економії з мінімальними зусиллями.

2. Принцип вузьких місць. Цей принцип полягає у тому щоб ідентифікувати та вирішувати обмеження виробництва, які гальмують

збільшення обсягів виробництва, продажів, прибутковості і зниження витрат на виробництво.

3. Принцип врахування типу виробництва. Цей принцип відображає взаємозв'язок між масовим виробництвом та послідовністю виробництва в рамках конкретного типу продукції. У масовому виробництві кожен етап, починаючи від вибору матеріалу і закінчуючи технологічною операцією, відіграє важливу роль у процесі виготовлення. У випадку індивідуального виробництва, необхідно аналізувати резерви для кожної окремої операції, оскільки кожен етап може вимагати індивідуального підходу та управління ресурсами.

4. Принцип одночасності пошуку резервів полягає у виявленні невикористаних можливостей на всіх етапах життєвого циклу продукту.

5. Принцип визначення комплексності резервів важливий для того, щоб зрозуміти, як економія одних ресурсів може впливати на економію інших, які прямо пов'язані між собою.

6. Принцип науковості ґрунтується на застосуванні спеціальних методів, систем аналізу та інших прийомів для виявлення потенційних можливостей для розвитку науки.

7. Принцип комплексності та системності використовується для глибшого розуміння економічних явищ. Він передбачає проведення досліджень економічних явищ послідовно та систематично, з врахуванням взаємозв'язків між ними, замість вивчення їх окремо. Це дозволяє знайти більше резервів для покращення ситуації в економіці.

8. Принцип оперативності полягає в здатності швидко виявляти можливості для покращення ефективності управління та надавати чіткі рекомендації, щоб учасники процесу могли приймати вчасні управлінські рішення. Також цей принцип включає в себе необхідність контролювати виконання цих рішень.

9. Принцип регулярності передбачає постійний аналіз і виявлення потенційних можливостей для вдосконалення, не зважаючи на можливі

позитивні зрушення у розвитку підприємства чи його складових частин.

10. Принцип демократичності в процесі пошуку резервів означає, що важливо залучити до цього завдання різних працівників компанії, оскільки вони мають глибше розуміння своїх відділень і можуть надати цінні внески.

11. Принцип економічного обґрунтування резервів означає, що всі заявлені дії повинні бути підкріплені конкретними обчисленнями та поясненнями, які мають об'єктивний характер.

12. Принцип недопустимості подвійного рахунку резервів полягає у врахуванні всіх чинників, що мають вплив на результативність функціонування підприємства. Наприклад, під час визначення резервів для зниження собівартості продукції може виникнути ситуація, коли повторний розрахунок призводить до переоцінки резервів. Це може статися, якщо резерви встановлюються для уникнення витрат за кожною окремою статтею витрат, а також за рахунок збільшення обсягів виробництва, не враховуючи при цьому реальних обсягів та характеру витрат.

Ринкові умови господарювання дозволяють підприємствам повністю самостійно визначати, що вони вироблятимуть, в якому обсязі, з ким співпрацюватимуть, куди реалізуватимуть свою продукцію, а також самостійно планувати і організувати виробничі процеси. Це дає підприємствам можливість враховувати потреби і вимоги ринку, щоб ефективно задовольняти їх [5, 11].

Мета будь-якого підприємства - це досягнення ефективності у своїй діяльності, щоб оптимально використовувати ресурси. Для досягнення позитивних результатів необхідно розуміти зв'язок між різними факторами і їх вплив на виробництво. Ефективність в економіці означає вмело вибрати стратегії виробництва та відповідні обсяги випуску товарів, що забезпечують необхідний рівень продажів і прибутковості.

Діяльність будь-якого виробничого підприємства залежить від загальної економічної кон'юнктури, структури галузей та платоспроможності населення. Багато чинників впливають на успішність його функціонування,

тому важливо здійснити ретельний аналіз ситуації та можливостей підприємства перед тим, як розпочати планування.

Аналіз виробничої діяльності має відповідати на такі питання (рис.1.1.):



Рис. 1.1. Основні питання аналізу виробничої діяльності підприємства [4]

Давайте розглянемо ключові чинники, які впливають на ефективність виробничої діяльності підприємства в сучасних умовах. Виокремимо основні серед них, які необхідно оптимізувати для реалізації ефективного планування та оптимізації виробничого процесу.

Першим важливим чинником, що впливає на результативність, є асортимент продукції та його структура. Сучасні підприємства мають можливість самостійно вибирати, що вони виробляють, в яких обсягах і для кого. Однак успішність залежить не лише від наявних можливостей підприємства, а в більшій мірі від потреб споживачів. Тому цей фактор потрібно враховувати, звертаючи увагу на побажання саме споживачів. Шляхом докладного аналізу обсягів продажів продукції підприємства можна визначити ті товари, які користуються найбільшим попитом, а також з'ясувати оптимальні обсяги їх виробництва [16, 35].

Ще одним важливим аспектом є якість виробленої продукції. Ясно, що навіть якщо у підприємства є значні можливості для виробництва, погана якість товарів не сприятиме підвищенню ефективності його діяльності.

Постійний та безперервний контроль якості продукції є ключовим для результативного функціонування підприємства. Це означає постійне аналізування виробничого процесу, виявлення недоліків та визначення оптимального співвідношення між якістю продукції та її ціною. Правильно організований розподіл виробничих операцій на підприємстві дозволяє впровадити ефективне оперативне планування діяльності. Це вказує, що виробництво продукції відбувається рівномірно та вчасно згідно з попередньо складеним графіком, який відповідає плану. Ритмічна організація робочого процесу є основою для своєчасного випуску та реалізації продукції. Невідповідність цьому ритму може призвести до негативних наслідків, таких як [12, 38]:

1. Якість виготовленої продукції погіршується..
2. Зростає загальний обсяг невикористаних ресурсів у виробництві і непланові запаси готової продукції, що спричиняє зменшення ефективності обігу капіталу.
3. Угоди мають строк поставки, що може призвести до сплати неочікуваних санкцій у разі затримки у відвантаженні товару.
4. Затримка у відшкодуванні коштів за товар, який був проданий, що призводить до невчасного повернення грошових коштів.
5. Відбувається дисбаланс у продуктивності праці робітників протягом місяця : на початку періоду відбуваються простой, наприкінці – понаднормові виконання роботи. -напиши цей текст іншими словами.

Усі ці дії призводять до збільшення витрат на виробництво, що знижує прибуток підприємства та погіршує його фінансову стабільність.

Підсумовуючи перший розділ, можна зазначити, що успішність функціонування будь-якого підприємства визначається його обсягами виробництва та реалізації продукції. Це означає, що одним із ключових

чинників виробництва є зміна кількості випущеної товарної продукції. При цьому зміна обсягу валової продукції представляє собою також зміну таких економічних показників. (рис.1.2):

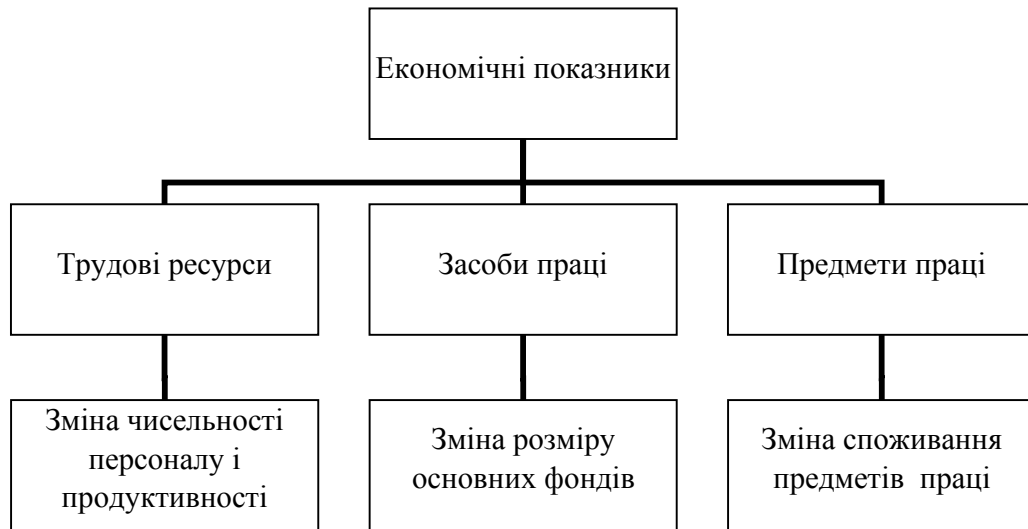


Рис. 1.2. Залежність зміни обсягу валової продукції та зміни інших економічних показників [23]

Собівартість продукції має значний вплив на кінцеву ефективність виробництва. Основні можливості для зменшення цього показника включають [17, 40]:

1. Максимально використання всієї виробничого обладнання для зростання кількості виробленої продукції на підприємстві..

2. Підвищення ефективності праці, оптимальне використання ресурсів (сировини, матеріалів, енергії, палива) та уникнення виробництва неякісної продукції з метою зменшення витрат на виробництво.

Можливість збільшення виробництва товарів можна встановити лише після детального аналізу виконання виробничої програми. Коли компанія стикається з необхідністю збільшити обсяг виробництва, зазвичай зростають лише змінні витрати, такі як витрати на працю, матеріали, сировину, паливо і так далі. При цьому постійні витрати зазвичай залишаються незмінними. Це

дозволяє знизити витрати на виробництво продукції.

Виявлення можливостей зменшення витрат на кожну категорію витрат відбувається лише у випадку впровадження новітніх методів і технологій у виробництво, покращення умов праці та інших аспектів. Це сприяє зменшенню витрат на оплату праці, сировину, матеріали й інше [14, 29].

Аналіз виробничої діяльності може допомогти виявити шляхи підвищення продуктивності підприємства. Це може включати як удосконалення окремих виробничих процесів, так і впровадження загальних оптимізаційних заходів. Важливо створити оптимальну виробничу структуру, щоб використовувати резерви підприємства максимально ефективно. В сучасних умовах цей процес має велике значення для успішної діяльності виробничих підприємств.

1.2. Фактори підвищення показників ефективності діяльності промислових підприємств

При розгляді та оцінці всіх показників ефективності виробництва враховуються різні чинники, що сприяють підвищенню продуктивності за основними напрямками розвитку. Комбінація технічних, організаційних, соціальних та економічних заходів утворює цей напрям, який призводить до зменшення витрат праці, матеріалів та сировини, а також підвищення якості та конкурентоспроможності продукції (рис.1.3).

Перша ознака групування факторів полягає у чіткому визначенні місць, де підприємство активно збільшує свою продуктивність, зменшує витрати на обладнання та матеріали для виробництва і раціонально використовує природні ресурси [7, 36].

Динамічне використання зазначених джерел для максимізації виробництва передбачає впровадження широкого спектру заходів, спрямованих на покращення та розвиток виробничих процесів. Основною стратегією є активне прискорення швидкості науково-технічного і

організаційного прогресу. Ця ініціатива включає в себе розробку нових і поліпшення існуючих технологій виробництва, матеріалів для конструкції, знарядь праці, а також впровадження нових систем управління та стимулювання праці й інші заходи [3, 25].



Рис. 1.3. Фактори підвищення ефективності виробництва на підприємстві

Внаслідок переходу до ринкової економіки були зазначені зміни в цілях виробництва, тепер основним є отримання максимального прибутку. Також відбулися зміни у формах власності, де керівники отримали більшу автономію у вирішенні управлінських питань. Нові форми товарів з'явилися на ринку, який став більш вільним та конкурентним. Тому виникає необхідність у маркетингу для підприємств.

Маркетингова діяльність - це система заходів, спрямованих на керування виробничо-збутовою діяльністю компаній через вивчення й аналіз ринку та задоволення потреб споживачів. Головна мета полягає в тому, щоб перетворити постійно змінювані потреби людей на конкретні користі для організації [13, 26].

Ринкові чинники економіки призвели до проблем, пов'язаних з нестабільністю зовнішнього середовища, постійними змінами на ринку, жорсткою конкуренцією, недостатніми знаннями у сфері маркетингу на

підприємствах та іншими аспектами. Ці проблеми ускладнюють впровадження маркетингу на підприємстві:

- загально-економічні (монополії у деяких галузях, криза, корумпованість економіки і т.д);

- законодавчо-інформаційні (корумпованість влади, недосконалість законодавчої бази, недостовірність інформації і т.д);

- ринкові (неочікувані зміни на ринку, непередбачуваність конкурентів, зменшення обсягу продажів внаслідок погіршення якості послуг або продукції, зростання конкуренції і т.д);

- фінансові (невеликий розмір підприємства, що не надає можливості займатися маркетинговою діяльністю, банкрутство покупців або постачальників і т.д.).

Зазвичай, в системі управління виробництвом найбільший акцент робиться на тому, як різні фактори впливають на ефективність в залежності від місця їх застосування. Ці фактори поділяють на внутрішні та зовнішні, а також на "м'які" та "тверді" [1, 27].

Завдяки тому, що вплив та контроль над внутрішніми та зовнішніми факторами ефективності підприємства різноманітні, керівники повинні мати глибокі знання про обсяги впливу, методи моніторингу та використання ключових факторів результативності на всіх рівнях виробничого менеджменту.

Підприємство має систематично вивчати та аналізувати свій внутрішній процес функціонування, розробляти та впроваджувати власні стратегії для покращення виробничих процесів. При цьому важливо враховувати вплив зовнішніх чинників, таких як економічна та політична обстановка в країні, діяльність національних інституцій, стан інфраструктури тощо. Давайте розглянемо ці фактори більш детально [9, 32].

Технологія. У сучасному світі, найбільш значущий вплив на ефективність виробництва мають технологічні інновації, зокрема автоматизація процесів. Ці інновації призводять до значних змін у

технічному боці та складності виробничого обладнання.

Устаткування. Цей чинник грає важливу роль у програмі підвищення ефективності управління. Підвищення продуктивності обладнання досягається через належне технічне обслуговування і ремонт, оптимальне використання, правильне завантаження у часі та зменшення внутрішньозмінних витрат робочого часу і т.д.

Розподіл внутрішніх факторів на "тверді" і "м'які" може бути сприйнятий як досить умовний, але він широко використовується в зарубіжних країнах. Ці терміни походять з англійської мови, де, наприклад, комп'ютери вважаються "твердими товарами", а програмне забезпечення - "м'якими". "Тверді фактори" – це ті, які піддаються вимірюванню та мають фізичну природу, тоді як "м'які" фактори є непомітними фізично, але є важливими для економічного менеджменту виробництва. Наприклад, до "м'яких" факторів можна віднести інформацію, знання, кваліфікацію персоналу, методи, системи процесів і т. д.

Необхідно постійно вести контроль за ефективністю використання матеріалів та енергії на підприємстві, щоб зменшити споживання ресурсів без втрати якості продукції. Спеціалісти повинні постійно вивчати це питання і шукати шляхи оптимізації. Впровадження технологій, що дозволяють мінімізувати відходи або зовсім їх уникнути, може допомогти вирішити цю проблему в позитивний спосіб.

Товари, їх якість і дизайн є ключовими для успішної діяльності підприємства, оскільки вони повинні відповідати очікуванням покупців і бути вартістю, яку вони готові заплатити. Підприємства, які досягають успіху, постійно слідкують за тим, як цей фактор втілюється в їх продукції, щоб забезпечити сильний попит на ринку [6, 33].

Працівники є важливим фактором у підвищенні продуктивності на заводі. Якість їхньої роботи залежить від різних чинників, таких як методи, навички, знання, досвід, мотивація та здібності. Ефективність працівників найкраще проявляється, коли підприємство має гнучкий систему мотивації.

Використання як матеріальних, так і моральних заохочень найбільше сприяє тому, щоб працівники максимально розкривали свій потенціал та творчість.

Сприятливий колективний атмосферний клімат, розумне делегування обов'язків та оптимальна організаційна структура сприяють ефективній роботі компанії. Це дозволяє кожному співробітнику спеціалізуватися на своєму напрямку та взаємодіяти з іншими підрозділами для досягнення загальних цілей. Проте, надмірна роздробленість та суворість в організаційній структурі можуть призвести до низького рівня продуктивності, оскільки ускладнюють комунікацію та координацію між підрозділами.

Лише застосування всіх доступних ресурсів може позитивно вплинути на продуктивність виробництва. Навіть якщо на підприємстві впроваджуються передові технології, але не має достатньо кваліфікованих працівників, очікувати покращення у функціонуванні підприємства буде надто оптимістично.

Зовнішні фактори можуть прямо або опосередковано впливати на продуктивність підприємства. Проте компанії можуть активно контролювати ці фактори. Тому важливо досліджувати їх вплив і враховувати під час розробки програм для підвищення прибутковості будь-якої компанії. Це підкреслює необхідність докладного вивчення і окреслення зовнішніх факторів ефективності [2, 39].

Оцінка ефективності управління проводиться за допомогою різноманітних методів та прийомів економічного аналізу. Серед них можна виділити метод прямого обліку, порівняння, детермінований та стохастичний факторний аналіз, функціонально-вартісний аналіз, маржинальний підхід та інші (Додаток А).

Один із способів, який переважно використовується для оцінки резервів у випадку, коли потрібно більше матеріалів або ресурсів, полягає у розділенні надмірної кількості використаних ресурсів на звичайну норму витрат на одиницю виробництва.

Інший підхід до цього методу передбачає обчислення за допомогою множення додаткових ресурсів та передбаченого їх використання (включаючи основні засоби, матеріали, продуктивність праці і т.д.).

Метод порівняння використовується, коли ви оцінюєте витрати або економії ресурсів шляхом порівняння їх з витратами на аналогічні ресурси на вже успішних підприємствах або зі стандартами. Цей метод ефективний для оцінки резервів у випадках, коли виробництво відзначається великими змінами або інтенсивними процесами.

Він полягає у порівнянні фактичних витрат з плановими нормами, а також у порівнянні результатів власного підприємства з найкращими у галузі. Використовуються відносні показники, такі як витрати на сировину та час на виробництво одиниці продукції.

В економічному аналізі часто використовують метод детермінованого факторного аналізу для виявлення та обчислення потенційних можливостей підвищення продуктивності виробництва. Серед різноманітних підходів особлива увага приділяється методу різниць, який включає аналіз абсолютних, відносних та ланцюжкових змін, а також інтегральному методу [8, 30].

Функціонально-вартісний аналіз - це метод, який дозволяє виявити можливості зменшення витрат і покращення якості продукції на підприємстві. Він ґрунтується на вивченні способів, якими вирішуються основні завдання виготовлення продукту, щоб знайти оптимальний спосіб їх реалізації. Цей метод дослідження об'єкта є найбільш ефективним способом оптимізації використання ресурсів компанії, включаючи як матеріальні, так і людські ресурси. Цим методом зменшення витрат на кожну одиницю корисного результату відбувається при певних умовах. (рис. 1.4):

Теорія функціонально-вартісного аналізу стверджує, що будь-який виріб містить в собі елементи, які з часом стають менш ефективними та потребують заміни або ремонту. Це призводить до додаткових витрат та знижує загальну якість виробу.

Цей аналіз ґрунтується на використанні таких принципів: орієнтація на результати та цінність, виконання завдань згідно з графіком, системне розглядання проблеми, комплексний підхід до її вирішення, використання методів спільної творчості та постійна оцінка ефективності запропонованих рішень. Основна концепція аналізу полягає у твердженні, що споживач цінує не сам товар, а його корисні функції.

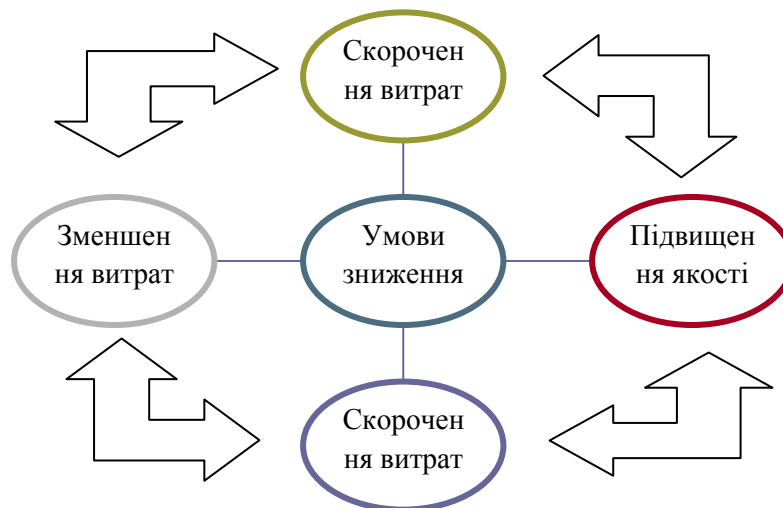


Рис. 1.4. Способи скорочення витрат на одиницю корисного ефекту [20]

Іншими словами, споживач оцінює товар за те, які корисні дії він може виконати. Наприклад, товар може бути придатним для переносу, розділення, нагрівання, сушіння, миття або виконання інших дій за певних умов. Користувача також цікавить модель, форма, колір, текстура та матеріал, з якого виготовлений предмет.

Тому під час функціонально-вартісного аналізу предмет розглядається не тільки у своїй фактичній формі, а відразу комплексно, враховуючи його призначення та властивості [18, 31].

Основна мета функціонально-вартісного аналізу полягає в тому, щоб, застосовуючи специфічні методи, можна було знизити витрати на виробництво, шляхом усунення недоліків, не погіршуючи при цьому якість продукції. Ця ситуація виникає з наступних причин: (рис. 1.5).

Системність у функціонально-вартісному аналізі означає розроблення мети та завдань плану дій крок за кроком, використання принципів аналізу та синтезу для вивчення зовнішніх і внутрішніх зв'язків об'єкта, що досліджується. Принцип комплексності виникає з потреби розгляду об'єкта через призму його взаємозв'язків з іншими елементами складної системи, які можуть впливати на нього.

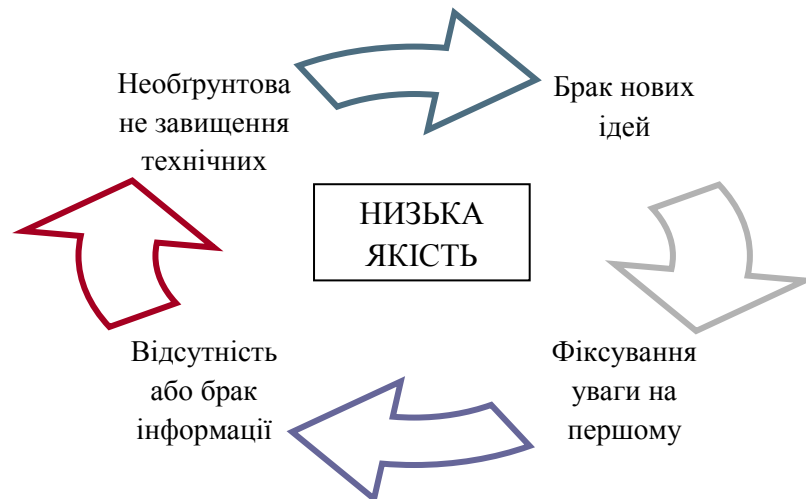


Рис. 1.5. Причини низької якості виробу та його моральної зношеності [20]

Застосування цього принципу передбачає проведення аналізу, що включає всі сфери діяльності підприємства: від розробки продукту та технологій до економічних показників, постачання, збуту, впливу на навколишнє середовище та потреб споживачів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТОВ «ЮОНА-ГРУП»;

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Юона-груп» було зареєстроване в 2007 році. Основна сфера діяльності - виготовлення виробів з бетону для будівництва.

Інші види діяльності ТОВ «Юона-груп» за Класифікатором видів економічної діяльності включає:

- виготовлення виробів, таких як цегла, черепиця та інші будівельні матеріали з випаленої глини;
- оптовий продаж будівельних матеріалів;
- посередництво в процесі продажу деревини та будівельних матеріалів;
- надання інших послуг в сфері комерції.

ТОВ «Юона-груп» є виробничим підприємством, яке працює вже протягом багатьох років на ринку Дніпропетровської області. За цей період компанія має репутацію надійного та стабільного партнера.

ТОВ «Юона-груп» використовує лінійно-функціональну організаційну модель, яка включає в себе такі відділи: управління, виробництво, постачання та збут (рис. 2.1).

ТОВ «Юона-груп» не має філій, дочірніх компаній або представництв. Немає планів на внесення змін у його організаційну структуру.

Зазвичай, використання лінійно-функціональної структури в управлінні підприємством сприяє вирішенню різних проблем, які властиві лінійним та функціональним типам управлінських структур.

Кожен функціональний підрозділ виконує визначені завдання, які

відповідають обсягу діяльності підприємства та його організаційній структурі управління. Коли на підприємстві діє лінійно-функціональна структура, перевагу має саме лінійна організація, але чим стає вище рівень управління, тим більш важливе функціональне управління.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Юона-груп»

Усі відділи, відповідно до своїх функцій, забезпечують підготовку технічних аспектів виробництва, пропонують різні варіанти для вирішення завдань, пов'язаних з управлінням процесом виробництва, і можуть також звільняти лінійних керівників від фінансових розрахунків та планування.

Протягом останніх років відбувся значний зріст цін на сировину, що негативно вплинуло на фінансову ситуацію компанії. Однак, позитивною стороною її діяльності є той факт, що сезонні коливання не мають значного впливу на попит на продукцію та загальну діяльність.

Фінансові ресурси досліджуваного підприємства формуються шляхом мобілізації власних коштів. Ці кошти залишаються в управлінні підприємства на невизначений строк. Фінансові ресурси використовуються для реалізації конкретних стратегічних напрямків, визначених Товариством з обмеженою відповідальністю "Юона-груп", з метою отримання прибутку.

Управління фінансами в компанії здійснюється співробітниками відділу маркетингу та бухгалтерії під наглядом керівництва. У своїй роботі вони керуються внутрішніми правилами, такими як статут і інші документи, а також законодавчими нормами. Наразі у компанії є достатньо робочого капіталу для поточних потреб, і фахівці не здійснювали оцінку можливостей для покращення ліквідності. ТОВ «Юона-груп» зацікавлена у розширенні та модернізації свого виробництва. Однією з ключових стратегій розвитку підприємства є потреба у залученні інвесторів.

Серйозними проблемами, що впливають на функціонування компанії, є недостатність грошових коштів у обігу, обмежена матеріальна спроможність покупців, застаріле обладнання та ускладнення вчасного оновлення виробничих засобів.

Проведено оцінку сильних та слабких сторін компанії "Юона-груп" та визначено можливості та загрози для її діяльності на ринку, використовуючи SWOT-аналіз (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Матриця SWOT-аналіз факторів діяльності ТОВ «Юона-груп»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> Імідж підприємства. Надійні зв'язки з постачальниками. Орієнтація на потреби клієнтів. Високі стандарти обслуговування 	<ol style="list-style-type: none"> Відсутність стратегічного менеджменту. Обмежений обсяг оборотних активів. Висока вартість виготовлення продукції. Зношеність виробничого устаткування. Нестабільна політика цін.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> Довготривала присутність на ринку. Наявні виробничі площі. Розширення асортименту товарів. Використання інноваційних технологій. Підвищення доходів у населення. 	<ol style="list-style-type: none"> Інтенсивна конкурентна боротьба. Нестабільність економіки в державі. Недостатньо ефективна організація маркетингової діяльності підприємства.

Аналізуючи SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Юона-груп», можна визначити його поточний стан як середній, оскільки спостерігаються переваги існуючих можливостей над наявними загрозами, а також

зовнішніми ризиками; слабкі сторони компанії компенсуються сильними сторонами.

Проаналізовано фінансові результати діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «Юона-груп» за 2021-2023 роки в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Фінансові результати діяльності ТОВ «Юона-груп» за 2021-2023 роки

Показник	Роки			Відхилення 2022 р. від 2021 р.		Відхилення 2023 р. від 2022 р.		Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне	відносне, %	абсолютне	відносне %	абсолютне	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції	14997	15868	18865	870	5,81	2998	18,91	3868	25,82
Собівартість реалізованої продукції	-14645	-15587	-18559	942	6,41	2972	19	3914	26,71
Валовий прибуток	352	280	306	-72	-20,42	25	9	-46	-13,21
Інші операційні доходи	1577	766	1516	-812	-51,5	750	97,91	-62	-4
Адміністративні витрати	-2212	-2331	-2242	119	5,41	-89	-3,92	30	1,32
Витрати на збут	-177	-267	-252	90	50,91	-15	-5,81	75	42,21
Інші операційні витрати	-783	-605	-787	-178	-22,72	182	30	3	0,4
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	-1333	-2157	-1459	824	61,81	-698	-32,41	125	9,41
Інші доходи	1272	771	0	-501	-39,41	-771	-100	-1272	-100
Фінансові витрати	-34	0	0	-34	-100	0	0	-34	-100
Інші витрати	-290	-40	0	-251	-86,42	-40	-100	-290	-100
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	-1333	-2157	-1459	824	61,81	-698	-32,41	125	9,42
Чистий фінансовий результат: збиток	-386	-1426	-1459	1040	269,1	33	2,32	1072	277,71

В 2023 році порівняно з 2021 роком чистий прибуток від продажу товарів збільшився на 3868 тисяч гривень, середньорічний темп приросту склав 25,82%.

Але при цьому спостерігається негативний фінансовий результат діяльності підприємства у розмірі 386 тис. грн. За досліджуваний період показник збитку зріс на 1072 тис. грн, а середньорічний темп приросту склав 277,71%, що є негативним аспектом у діяльності підприємства.

Зміни виручки ТОВ «Юона-груп» за 2021-2023 роки наведено на рисунку 2.2.

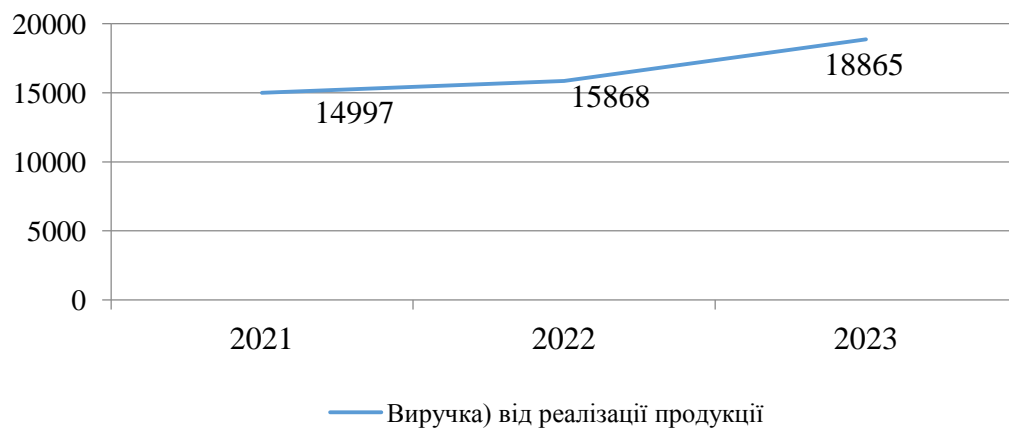


Рис. 2.2. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Юона-груп» за 2021-2023 роки

Зростання збитку ТОВ «Юона-груп» наведено на рис. 2.3.

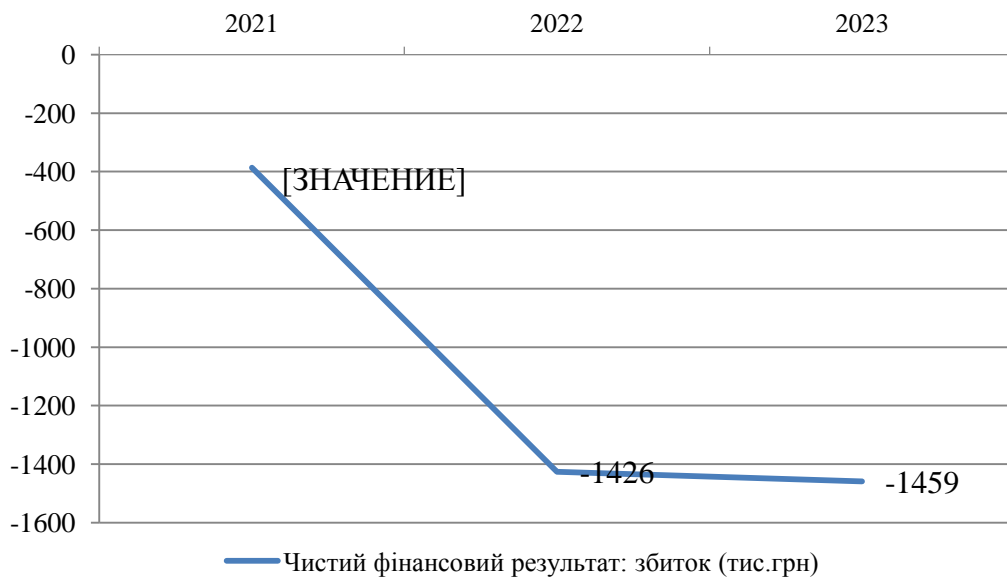


Рис. 2.3. Зростання збитку ТОВ «Юона-груп» за 2021-2023 роки

Оборотні активи є тими активами, які постійно змінюються в виробничо-збутовому процесі.

Вони включають у себе такі елементи, як товари на складі, готівка, рахунки до оплати та інші, які можуть бути трансформовані на кошти за короткий період часу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка оборотних засобів ТОВ «Юона-груп» за 2021-2023 роки

Показник	Рік			Відхилення 2022 р. від 2021 р.		Відхилення 2023 р. від 2022 р.		Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне	відносне, %	абсолютне	відносне %	абсолютне	відносне, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Запаси, тис. грн.	4818	5696	8819	878	18,2	3123	54,8	4001	83
Виробничі запаси, тис. грн.	2736	2782	3578	46	1,7	796	28,6	843	30,8
Незавершене виробництво, тис. грн.	1104	1759	2965	654	59,3	1206	68,5	1860	168,4
Готова продукція,	949	831	1674	-119	-12,5	844	101,6	725	76,3

тис. грн.									
Товари, тис. грн.	29	324	602	296	1034,6	277	85,4	573	2003,8
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи тис. грн.	3790	4634	3483	845	22,3	-1152	-24,9	-307	-8
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами, тис. грн.	1398	282	125	-1116	-79,9	-156	-55,5	-1273	-91
з бюджетом, тис. грн.	21	3	2	-18	-84,2	-1	-33,4	-19	-89,5
у тому числі з податку на прибуток, тис. грн.	2	2	2	0	0	0	0	0	0

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Інша поточна дебіторська заборгованість, тис. грн.	516	276	21	-240	-46,5	-255	-92,4	-495	-95,9
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	7	8	53	1	16,6	45	585,7	46	700
Готівка, тис. грн.	1	1	1	0	0	0	0	0	0
Рахунки в банках, тис. грн.	6	7	52	1	20	45	683,3	46	840
Витрати майбутніх періодів, тис. грн.	6	10	4	4	80	-6	-55,5	-1	-20
Інші оборотні активи, тис. грн.	0	0	671	0	0	671	100	671	100
Усього, тис. грн.	10554	10909	13178	354	3,3	2269	20,8	2624	24,8

Зміни показників запасів та запасів для виробництва ТОВ «Юона-груп» за 2021-2023 рр. наведено на рис. 2.4.

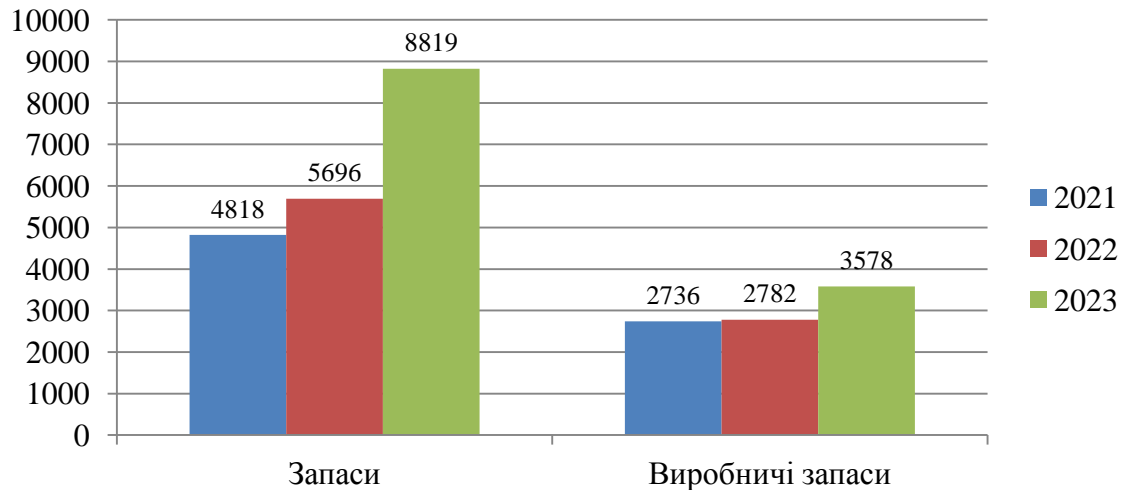


Рис. 2.4. Динаміка запасів та виробничих запасів на ТОВ «Юона-груп» за 2021-2023 роки

Протягом періоду з 2021 по 2023 рік запаси на ТОВ «Юона-груп» збільшилися на 4001 тис. грн., що є позитивним фактором для підприємства. Готова продукція зросла на 725 тис. грн., товари - на 573 тис. грн. Дебіторська заборгованість має тенденцію до зменшення. Сума заборгованості за продукцію, товари, роботи, зменшилась на 307 тис. грн., заборгованість за виданими авансами зменшилась на 1273 тис. грн., заборгованість з бюджетом зменшилась на 19 тис. грн. Інша поточна дебіторська заборгованість зменшилась на 495 тис. грн. Ефективність та кінцевий результат діяльності підприємства можуть бути оцінені не лише за прибутками та збитками. Підприємства, що зацікавлені у майбутній віддачі від вже вкладеного капіталу та використання наявних ресурсів, завжди аналізують співвідношення між отриманим ефектом та втратами, що понесені підприємством. Для визначення даного аспекту ефективності підприємства використовується такий показник, як рентабельність (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Оцінка показників рентабельності ТОВ «Юона-груп»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р.

Рівень рентабельності продаж	-0,5	-1,6	-0,8	-0,3
Рівень рентабельності активів	-0,03	-0,08	-0,07	-0,04
Рівень рентабельності власного капіталу	-0,05	-0,22	-0,2	-0,15
Рівень рентабельності продукції	-0,03	-0,08	-0,07	-0,04
Рівень рентабельності оборотних коштів	-0,05	-0,12	-0,10	-0,06

Результати аналізу таблиці 2.4 свідчать, що всі показники рентабельності компанії "Юона-груп" за останні три роки виявилися негативними з постійною тенденцією до зниження. За цими даними можна побачити погіршення фінансового стану підприємства протягом зазначеного періоду. Спостерігається найбільш суттєве зниження рентабельності власного капіталу та рентабельності продаж, які зменшилися на 0,15 та 0,4 відповідно. Ці показники свідчать про негативні тенденції в діяльності підприємства та потребу в подальшому вдосконаленні стратегій управління та фінансового планування. Зміни рівня рентабельності (продажів, активів, продукції) підприємства за 2021-2023 роки наведено на рис. 2.5.

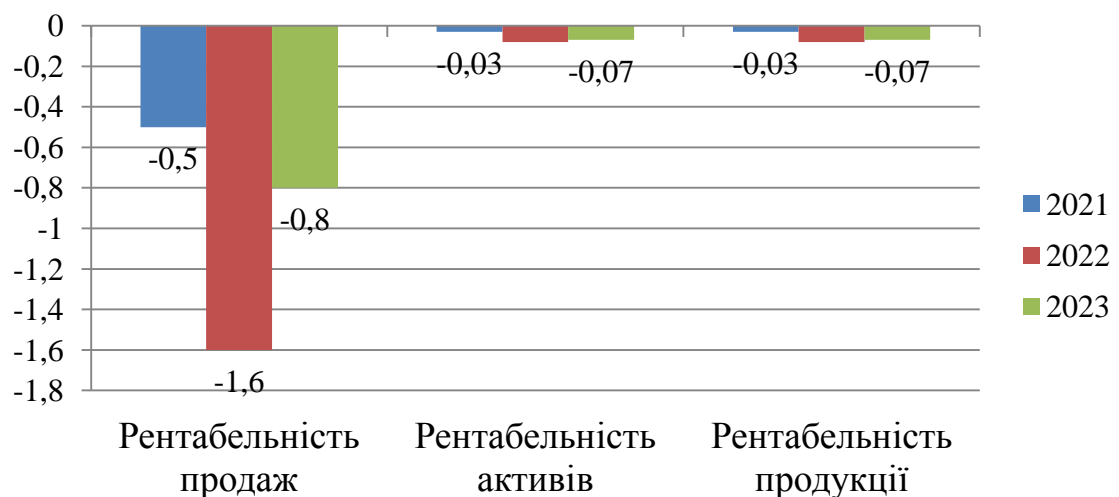


Рис. 2.5. Зміни рівня рентабельності продажів, активів та продукції ТОВ «Юона-груп» за 2021-2023 роки

Відобразимо показники рентабельності власного капіталу та оборотних

коштів підприємства на рисунку 2.6

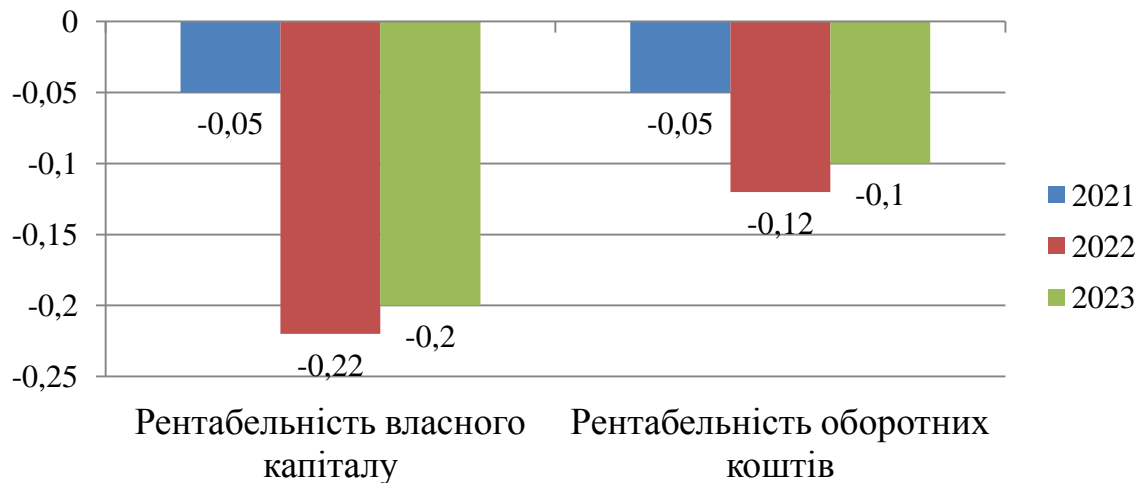


Рис. 2.6. Зміни рівня рентабельності власного капіталу та оборотних коштів ТОВ «Юона-груп» за 2021-2023 роки

Отже, на основі розрахунків можна зробити висновок, що підприємство "Юона-груп" втрачає рентабельність з кожним роком.

2.2. Діагностика фінансового стану та збитковості діяльності ТОВ «ЮОНА-ГРУП»;

Розроблено різні методи оцінки фінансового стану підприємства, які базуються на застосуванні як відносних, так і абсолютних показників. Аналіз показників фінансового стану наведено в табл.2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка показників фінансової стану ТОВ «ЮОНА-ГРУП»;

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	Показник	%	Показник	В % до 2021 р.	Показник	В % до 2022 р.
1. Показник автономії	0,31	100%	0,38	97,6%	0,25	66%
2. Показник фінансової стійкості	0,65	100%	0,63	96,7%	0,35	54,6%
3. Показник	1,48	100%	1,53	103,4%	2,75	185,2%

співвідношення позикових та власних коштів						
4. Показник маневреності власних коштів	4,61	100%	3,74	81,2%	13,6	296,4%
5. Показник фінансової залежності	2,48	100%	2,53	103%	3,75	150,8%

Даний аналіз показує, що фінансовий стан ТОВ "Юона-груп" зазнав значних змін протягом трьох років. Показники автономії та фінансової стійкості зменшилися відповідно на 34% та 45,4% порівняно з 2021 роком, що вказує на негативну динаміку фінансового стану компанії.

У той же час показники співвідношення позикових та власних коштів, маневреності власних коштів та фінансової залежності показали значний ріст у 2023 році, що може свідчити про зростання фінансових ризиків та залежності від зовнішніх джерел фінансування (рис. 2.7).

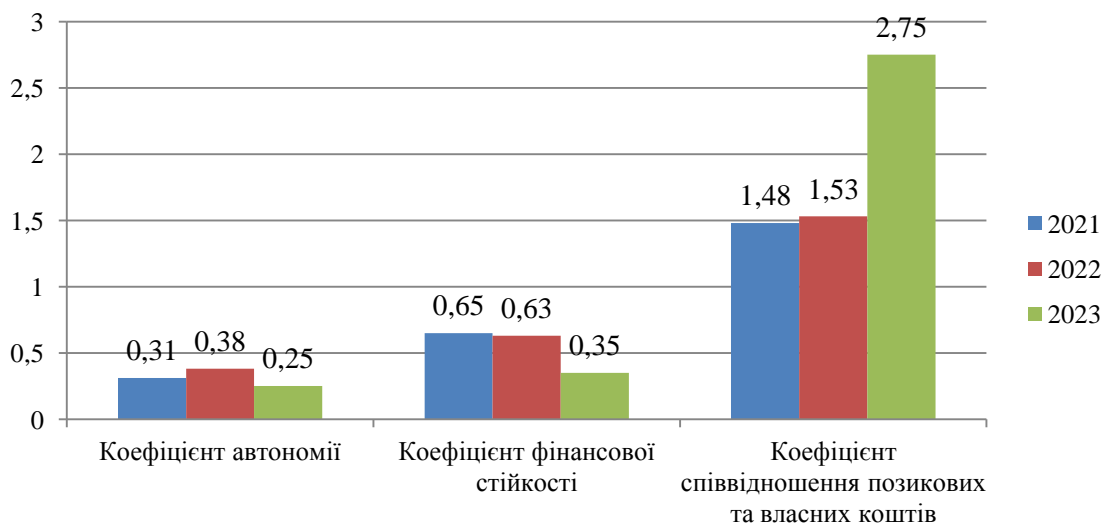


Рис. 2.7. Зміни коефіцієнтів автономії, фінансової стійкості та співвідношення позикових та власних коштів ТОВ «Юона-груп»

За даними за 2021-2023 роки спостерігається тенденція до збільшення значень показника маневреності.

Показник фінансової залежності є показником фінансової міцності, що вказує на здатність компанії здійснювати заплановані дії у довгостроковій перспективі. Зміни рівня фінансової залежності та маневреності власних коштів наведено на рис. 2.8.

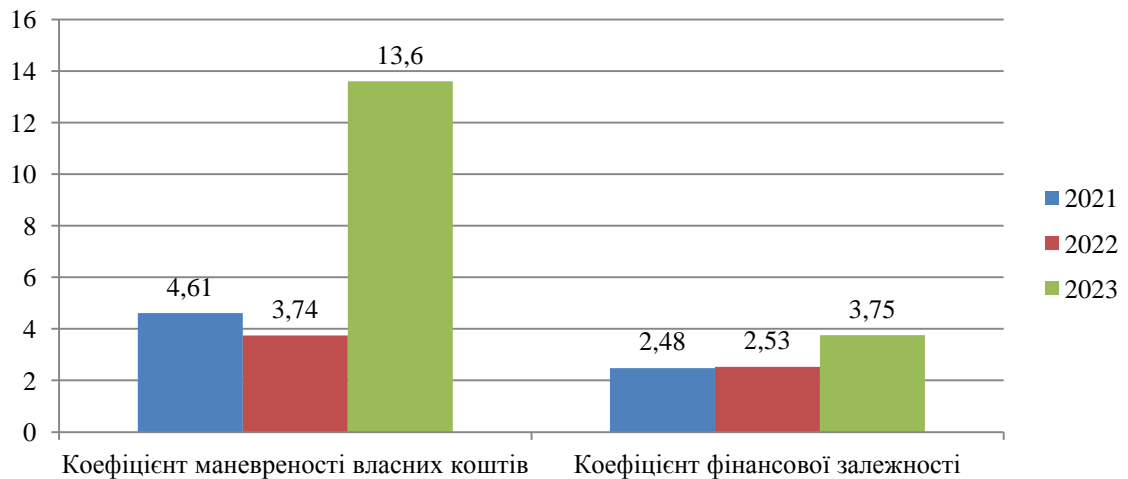


Рис. 2.8. Динаміка показників маневреності власних коштів та фінансової залежності ТОВ «Юона-груп» за 2021-2023 рр.

Ділова активність підприємства може бути краще оцінена за допомогою показників оборотності майна та капіталу. Таким чином, для аналізу ділової активності ТОВ «Юона-груп» розглянуто та розраховано такі показники, як коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт оборотності мобільних коштів, середній період обороту оборотних коштів, коефіцієнт оборотності готової продукції, коефіцієнт оборотності власного капіталу та ефективність використання необоротних активів.

Оцінка ділової активності ТОВ «Юона-груп» наведена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Зміни в показниках ділової активності ТОВ «Юона-груп»
за 2021-2023 рр.**

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	Показник	Показник	В % до 2021 р.	Показник	В % до 2022 р.	Показник

Показник обертання активів	0,92	1,1	108%	1,06	114,3%
Показник обертання мобільних коштів	1,34	1,42	105%	1,46	104,3%
Середній період обертання оборотних активів, дні	271	256	94,3%	259	95,4%
Показник обертання готової продукції	15,9	19,2	120,7%	11,4	71,4%
Показник обертання власних ресурсів	2,4	2,7	112%	3,8	169,4%
Віддача необоротного капіталу	2,8	3,6	120,6%	4,4	148,2%

Отже, можна зазначити, що ділова активність підприємства ТОВ «Юона-груп» демонструє позитивну тенденцію до зростання. Зокрема, коефіцієнт обертання активів підвищився на 14,3%, коефіцієнт обертання мобільних коштів збільшився на 4,3%, коефіцієнт обертання власного капіталу зріс на 69,4%, а віддача необоротних активів збільшилась на 48,2% у 2023 році порівняно з 2022. Однак, спостерігається негативна динаміка у середньому часі обороту активів, який зменшився на 4,3%, а також у коефіцієнті обертання готової продукції, що знизився на 28,6%.

Показники оборотності вказують на кількість оборотів, які здійснили певні активи чи капітал підприємства протягом року. Так, оборотні кошти підприємства здійснили за 2021 рік 1,34 оборота, за 2022 рік - 1,42 оборота, а за 2023 рік - 1,46 оборотів. Тривалість одного обороту склала відповідно у 2021 році - 271 день, у 2022 році - 256 днів та у 2023 році - 259 днів.

Важливе значення в оцінці фінансового стану підприємства мають також показники платоспроможності та ліквідності. Ліквідність визначається як здатність підприємства виконати свої поточні зобов'язання шляхом перетворення активів у грошові кошти. Цей показник вказує на наявність у підприємства достатньої суми грошових коштів для швидкого виконання фінансових зобов'язань аналізованого періоду.

Аналіз платоспроможності базується на показниках ліквідності активів, які визначаються як здатність підприємства покрити свої зобов'язання активами. Цей аналіз враховує час, потрібний для перетворення зобов'язань

на активи, який повинен відповідати строкам їх погашення. Дослідження ліквідності та платоспроможності наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз ліквідності та платоспроможності ТОВ «Юона-груп»

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	Показник	%	Показник	В % до 2021 р.	Показник	В % до 2022 р.
Абсолютна ліквідність	0,002	100%	0,006	300%	0,004	66,7%
Поточна ліквідність	1,08	100%	1,15	107%	1,1	92,8%
Доля запасів в оборотному капіталі	0,46	100%	0,53	115,6%	0,67	146,7%
Мобільність активів	3,21	100%	3,61	112,5%	4,1	113,6%
Знос основних засобів	0,33	100%	0,42	126%	0,63	193,8%

Результати аналізу таблиці 2.7 свідчать про зростання показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «Юона-груп» протягом 2021-2023 років. А саме: абсолютна ліквідність зросла на 200%, що свідчить про збільшення готівкових ресурсів компанії; поточна ліквідність також зросла на 7%, що вказує на поліпшення здатності підприємства покрити свої поточні зобов'язання готівкою та еквівалентами. Доля запасів в оборотному капіталі значно зросла на 46,7%, що може свідчити про збільшення оборотності запасів або неефективне управління ними. Мобільність активів збільшилася, що може вказувати на покращення управління активами. Показник зносу основних засобів збільшився на 93,8%, що може бути пов'язане зі збільшенням їх використання або старінням.

Динаміка ліквідності та платоспроможності ТОВ «Юона-груп» за 2021-2023 роки відображена на рис. 2.9.

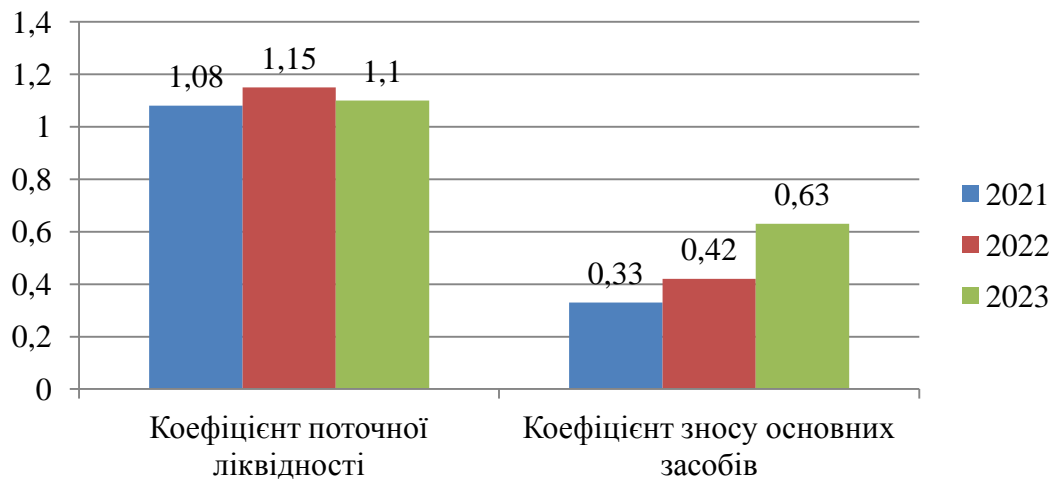


Рис. 2.9. Динаміка показників поточної ліквідності та зносу основних засобів ТОВ «Юона-груп» за 2021-2023 роки

Аналіз процесу формування прибутку або збитку на підприємстві, дозволяє оцінити ефективність фінансових результатів його діяльності. Якість прибутку рахується високою, коли збільшення прибутку пов'язане зі зниження собівартості товарів та збільшенням обсягів реалізації цих товарів. Низьку якість прибутку, а також збиток, можна пояснити тим, що обсяг продажів товарів зростає за рахунок підвищення цін, при цьому обсяг реалізованої продукції залишається незмінним, а витрати на виробництво одиниці продукції зменшуються.

Вплив фінансових показників діяльності ТОВ «Юона-груп» на збиток наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Вплив фінансових показників на збиток ТОВ «Юона-груп»
протягом 2021-2023 років**

Показник	Сума, тис. грн.		Відхилення
	2021-2022	2022-2023	
Чистий дохід від реалізації продукції	698	2985	2287
Собівартість реалізованої продукції	942	2972	2031
Адміністративні витрати	-31	-77	-46
Витрати на збут	-90	-15	75

Інші операційні доходи	-812	750	-62
Інші операційні витрати	-178	182	3
Інші витрати	-251	-40	211
Інші доходи	-501	-771	-271
Фінансові витрати	34	0	-34
Чистий збиток	-1040	-33	-1007

Отже, збільшення збитку ТОВ «Юона-груп» на суму 1040 тис. грн. та 33 тис. грн. за 2021-2023 роки свідчить про вплив операційних доходів, адміністративних та витрат на збут, інших операційних витрат, фінансових витрат, інших доходів та витрат на фінансовий результат. Найбільший вплив на збиток має зростання собівартості на суму 2031 тис. грн. та інших операційних витрат, що призводить до негативного фінансового результату.

Під час аналізу фінансово-економічного стану підприємства важливо визначити чинники, які впливають на зміну його рентабельності. Зміна рентабельності відбувається під впливом різних факторів. Оскільки рентабельність є ключовим показником ефективності діяльності підприємства, необхідно провести аналіз її зміни, щоб оцінити вплив основних чинників на цей показник.

Оцінку впливу фінансових показників на рентабельність ТОВ «Юона-груп» наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Вплив фінансових показників на рентабельність
ТОВ «Юона-груп» протягом 2021-2023 років**

Показники	2021 -2022	2022-2023	Відхилення
Рівень рентабельності продажів	-128,8%	-82,28%	-211,08%
Рівень рентабельності активів	-6,67%	-0,85%	-7,52%
Рівень рентабельності власного капіталу	-17,30%	-7,52%	-9,78%
Рівень рентабельності продукції	-6,51%	-1,23%	-7,74%
Рівень рентабельності оборотних коштів	-9,42%	-1,92%	-11,34%

Від'ємні значення рентабельності вказують на втрати в цих сферах діяльності. За вказаний період спостерігається загальне зменшення від'ємних значень рентабельності, що може свідчити про певне поліпшення фінансового стану підприємства. Однак, важливо відзначити, що навіть при цьому зменшенні значення залишаються від'ємними, що вказує на те, що підприємство продовжує нести збитки в цих сферах.

Найбільше зменшення від'ємної рентабельності спостерігається у сферах продажів та оборотних коштів, що може вимагати додаткової уваги та корекційних заходів для зменшення збитків і досягнення позитивних фінансових результатів. Важливо впроваджувати антикризові заходи в ТОВ «Юона-груп», так як підприємство все ще не досягло рівня прибутковості.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТОВ «Юона-груп»

3.1. Передумови та напрями забезпечення зниження збитковості ТОВ «Юона-груп»

Наразі український ринок будівельних матеріалів переживає нестабільний період через вплив кризових явищ у країні, що призвело до зменшення обсягів продажів. На цьому ринку спостерігається велика

конкуренція, а підприємства, що займаються виробництвом та торгівлею будівельними матеріалами, зазнають низької рентабельності. Проте, не зважаючи на це, компанії можуть забезпечити свою прибутковість на даному ринку, якщо акцентуватимуть увагу на виробництві та продажі найбільш популярних товарів.

Прибуток є важливим показником для функціонування будь-якого підприємства, відображаючи результати його діяльності та визначаючи його економічну стабільність на ринку.

Збиток вимагає негайних заходів для його зменшення та пошуку нових джерел прибутковості. У таких ситуаціях підприємство зазвичай впроваджує антикризове управління, спрямоване на тимчасове вирішення проблем і відновлення фінансової стійкості. Антикризове управління представляє собою комплекс заходів, спрямованих на вирішення проблем та відновлення стабільності підприємства в умовах економічної кризи. Зміст антикризового менеджменту відображено на рис. 3.1.

Для подолання збитковості ТОВ «Юона-груп» доцільно використати наступальну стратегію, оскільки вона сприяє фінансовій стійкості. Ця тактика передбачає впровадження новаторських заходів на ринку, таких як інноваційні механізми для стабілізації та збільшення грошових потоків, економія в операційних витратах та збільшення обсягів продажу товарів.



Рис. 3.1. Зміст антикризового управління підприємством

Антикризове управління з наступальною тактикою акцентує увагу на впровадженні інновацій, спрямованих на більш ефективне подолання збитків, що є ключовим для забезпечення стійкості та прибутковості підприємства.

ТОВ «Юона-груп» потрібно перейти до наступальної стратегії свого розвитку, необхідно скласти стратегічний план, визначити ефективні способи збуту і маркетингу, проаналізувати фінансово-економічний стан, впровадити нові технології для ефективного управління фінансами та шукати нових потенційних інвесторів, які зацікавлені в інвестуванні в компанію.

Антикризова стратегія ТОВ «Юона-груп» має фокусуватися на технічних і виробничих аспектах, спрямованих на впровадження передових технологій, розробку нових продуктів та перепрофілювання виробничої сфери. Маркетингова політика повинна зміцнити позиції на ринку та завоювати нові сегменти на ринку.

Антикризова стратегія ТОВ «Юона-груп», орієнтована на фінансову діяльність, має визначати акцент на оптимізації використання та формування фінансових ресурсів для досягнення більшої ефективності.

Наразі однією з ключових проблем для ТОВ «Юона-груп» є недостатність довгострокових та поточних фінансових ресурсів. Для розв'язання цієї проблеми необхідно вжити наступні заходи:

- залучати інвесторів до перспективних проектів для інвестування;
- подавати заявки на участь у програмах державної підтримки для українських виробників;
- збільшувати обсяги продажів через систему публічних закупівель Prozorro для додаткового отримання коштів.
- отримати кредит у випадку недостатності коштів на підприємстві.

Щоб уникнути збитковості у майбутньому, ТОВ «Юона-груп» необхідно впровадити комплекс заходів з управління фінансами, базуючись на інноваційних підходах.

Для збільшення прибутковості ТОВ «Юона-груп» доцільно

використати внутрішні фактори підприємства:

- підвищувати продуктивність праці;
- сприяти зростанню обсягів реалізації продукції на підприємстві;
- підвищити ефективність використання основних активів;
- сконцентруватися на результативній стратегії маркетингу;
- вдосконалювати управління оборотними коштами для оптимізації їх

використання;

- підвищувати якість продукції та її конкурентоздатність.

Одним із ключових методів підвищення прибутковості є збільшення обсягів продажу товарів. Цей аспект потребує більшої уваги, оскільки, за рівних умов, більший обсяг продукції призводить до збільшення загального прибутку, що позитивно впливає на рентабельність підприємства.

Збільшення прибутковості ТОВ «Юона-груп» шляхом збільшення обсягу продажу можна досягти, якщо виконати такі кроки:

- розширити асортимент продукції підприємства, включивши в нього нові товари або послуги;
- розробити ефективну маркетингову стратегію для продажу продукції;
- виключити менш прибуткові товари - продукція з високою рентабельністю має бути основною у виробництві;
- ввести нові послуги, що пов'язані з продажем товарів, для розширення асортименту і привернення нових клієнтів;
- налагодити пошук нових ринків збуту для продукції, що включає регіональне розширення.

Одним із способів підвищення ефективності ТОВ «Юона-груп» є підвищення продуктивності праці. Це має прямий вплив на вартість виробництва кожної одиниці товару, оскільки зі зростанням продуктивності зменшуються витрати.

Отже, для підвищення мотивації працівників ТОВ «Юона-груп» необхідно реалізувати такі заходи:

- підвищити оплату за понаднормові години для працівників, які

працюють за погодинною оплатою;

- забезпечити транспортом співробітників для зручного та швидкого проїзду на роботу та з роботи;

- організувати навчання та курси для підвищення кваліфікації працівників;

- видавати премії за високу результативність праці.

Для досягнення ефективного управління на підприємстві, необхідно також зосередитися на забезпеченні єдності трудового колективу та раціональному розподілі відповідальності.

Для підвищення ефективності використання основних активів ТОВ «Юона-груп», необхідно підвищити частку діючих активів, а також розглянути можливість ліквідації або заміни неактивних фондів.

Для підвищення прибутковості ТОВ «Юона-груп», необхідно оптимізувати структуру та склад оборотних коштів. Це можливо за допомогою нормування потреб у продукції, оптимізації джерел фінансування, прискорення товарообороту та вдосконалення політики залучення фінансових ресурсів через позики.

Маркетингова стратегія також є ключовим інструментом для збільшення обсягу продажів продукції ТОВ «Юона-груп» і, відповідно, збільшення прибутку. Підприємству необхідно провести аналіз всіх змін у ринковому середовищі, оскільки попит і пропозиція впливають на формування середніх цін на ринку.

Також ТОВ «Юона-груп» необхідно ефективно організувати логістичний процес для швидкої доставки товарів споживачам з метою збільшення прибутку.

Налагодження ефективної рекламної кампанії є ефективним кроком, оскільки це призведе до додаткових доходів за рахунок можливості підвищення цін на продукцію і збільшення загального обсягу продажів.

Покращення іміджу ТОВ «Юона-груп» можливе шляхом збільшення соціальної відповідальності. Це може призвести до збільшення обсягу

продажу продукції, оскільки споживачі усвідомлять, що підприємство є соціально відповідальним і його продукція має позитивний вплив.

Оскільки конкуренція на ринку для ТОВ «Юона-груп» стає все більш жорсткою, підприємство не може підтримувати свій рівень продажів шляхом зниження цін, оскільки це призведе до збільшення збитків та неефективності. Тому для підтримки ефективності та зниження втрат в умовах такої конкуренції на ринку, підприємство повинно зменшити свої витрати пропорційно до зниження цін або збільшити обсяг виробництва іншої, більш рентабельної продукції, на яку ще не вичерпано попит.

Тому ТОВ «Юона-груп» доцільно розглядати випуск нових продуктів іще на етапі, коли прибуток тільки зростає. Для того, щоб в момент, коли рентабельність існуючих продуктів почне зменшуватися, випуск нових товарів може допомогти досягти точки беззбитковості. Така стратегія дозволить ТОВ «Юона-груп» зберігати поточний рівень прибутку і, навіть у несприятливих умовах ринку, збільшувати свої надходження.

Ще одним способом збереження обсягів продажів товарів ТОВ «Юона-груп» на ринку в умовах конкуренції є виробництво конкурентоспроможної продукції високої якості. Продаж високоякісних товарів часто вимагає більших витрат порівняно з виробництвом менш якісної продукції. Основною умовою при цьому є перевищення приросту доходу від підвищення якості товарів над витратами на досягнення цієї якості. Таким чином, підприємство може заробити довіру споживачів та розширити свою базу клієнтів.

Імідж ТОВ «Юона-груп» на ринку також можна покращити, підвищивши якість супровідних послуг компанії, що стане перевагою для основних замовників її продукції.

Отже, для забезпечення зниження збитковості у ТОВ «Юона-груп» необхідно оптимізувати витрати на виробництво та реалізацію товарів, підвищити продуктивність праці, налагодити систему збуту і поліпшити управління конкурентоспроможністю та якістю продукції.

3.2. Обґрунтування методів зниження збитковості діяльності ТОВ «Юона-груп» та оцінка їх ефективності

Під час розробки стратегії зменшення збитковості діяльності ТОВ «Юона-груп» важливо приділити значну увагу фінансовому плануванню.

Фінансове планування - це процес визначення очікуваних надходжень фінансових ресурсів на майбутні періоди, а також визначення необхідного обсягу фінансових ресурсів для забезпечення функціонування підприємства та його виробничо-господарської діяльності.

Розробка стратегії зменшення збитковості діяльності товариства з обмеженою відповідальністю "Юона-груп" вимагає системного та детального підходу до фінансового планування, а саме:

1. Аналіз фінансового стану. Провести детальний аналіз фінансових показників компанії, таких як прибуток, витрати, оборотні кошти та заборгованість. Це допоможе визначити основні джерела збитків та виявити можливості для оптимізації фінансової діяльності.

2. Впровадження бюджетування. Розробити детальний фінансовий бюджет, в якому визначити прогнозовані доходи та витрати на певний період часу. Він допоможе контролювати витрати та збільшувати ефективність використання ресурсів.

3. Оптимізація витрат. Провести аналіз всіх видів витрат і ідентифікувати можливість їх оптимізації. Це може включати перегляд угод з постачальниками, зменшення непродуктивних витрат та ефективне управління запасами.

4. Диверсифікація доходів. Розглянути можливість розширення асортименту продукції або послуг, щоб розподілити ризики і збільшити доходи. Дослідити нові ринки або сегменти клієнтів для збільшення обсягів продажів.

5. Управління заборгованістю. Приділити увагу управлінню

заборгованістю та забезпечити своєчасну оплату від покупців. Мінімізація простроченої заборгованості допоможе підтримувати стабільну готівкову позицію.

6. Моніторинг та аналіз результатів. Постійно відстежувати фінансові показники та результати виконання стратегії. Проводити регулярний аналіз ефективності заходів зменшення збитковості та вносити корективи в стратегію за необхідності.

Наведені рекомендації допоможуть підприємству "Юона-груп" розробити ефективний фінансовий план, спрямований на зниження збитковості та досягнення стабільного фінансового стану.

Для ТОВ «Юона-груп» фінансове планування буде виконувати наступні функції: визначить напрями ефективного розподілу його капіталів, забезпечить фінансові ресурси для його діяльності і, що найважливіше, ідентифікує та мобілізує резерви для зменшення збитків і, у подальшому, збільшення прибутку, шляхом покращення процесу використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

Фінансове планування також забезпечить ТОВ «Юона-груп» збільшення обороту виробничих ресурсів, досягнення ефективних результатів у виробничій та економічній діяльності, а також створить умови, що забезпечать підприємству фінансову стабільність на ринку та його платоспроможність.

На ТОВ «Юона-груп» фінансове планування повинно бути орієнтоване на ринкову кон'юнктуру з метою своєчасного передбачення можливих подій та можливістю готувати стратегії реагування на різноманітні ситуації. Планування має спрямовуватися на оптимізацію використання резервів та на виправлення можливих помилок у фінансовій діяльності.

Наразі у ТОВ «Юона-груп» зафіксовано збиток в розмірі 1536 тис. грн, що показує тенденцію зростання в порівнянні з 2021 роком, коли він становив 386 тис. грн. Це негативний результат для підприємства, який потребує негайного уваги. Підприємству буде складно досягти прибутковості

та позитивного фінансового результату протягом одного року діяльності. Тому антикризова програма має бути розроблена на мінімум на три наступні роки, щоб забезпечити успішне виходження на бажаний рівень прибутковості.

Першим кроком для зменшення збитків на підприємстві ТОВ «Юона-груп» є розширення обсягів продажу будівельних матеріалів. Ефективним способом досягнення цієї мети буде пошук нових ринків збуту для виробів із бетону. Наразі підприємство продає свою продукцію лише в межах Дніпропетровської області.

Найвигіднішим місцем для поставок буде Полтавська область, оскільки вона розташована на невеликій відстані від підприємства ТОВ «Юона-груп», що сприяє оптимальній логістиці. Дослідження ринку будівельних матеріалів, зокрема виробів із бетону, в Полтавській області показали значний попит на цю продукцію і недостатню пропозицію, що вказує на перспективність цього регіону для розширення діяльності ТОВ «Юона-груп».

Долю ринку, яку займає ТОВ «Юона-груп» на ринку будівельних виробів з бетону Полтавського регіону відображено на рисунку 3.2.

Таким чином, результати дослідження свідчать, що на ринку будівельних матеріалів у місті Полтава немає великих гравців, які контролюють значну частину ринку. Отже, ТОВ «Юона-груп» може розглядати можливість входу на цей ринок зі своєю продукцією. Прогнозується, що це дозволить підприємству реалізувати великий обсяг продукції та збільшити прибуток в майбутньому.

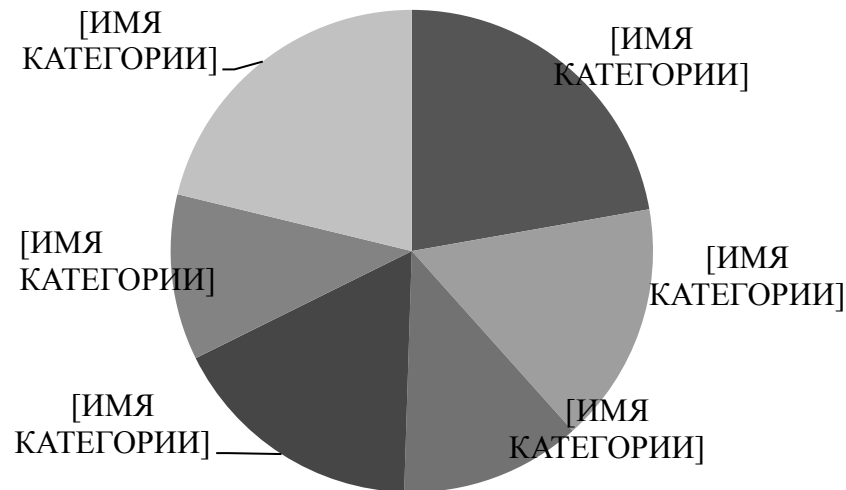


Рис. 3.2. Частка підприємств-конкуєнтів на Полтавському ринку будівельних виробів

Згідно з розрахунками, прогнозується збільшення обсягів продажу товарів ТОВ «Юона-груп» - на 3% у перший рік реалізації плану, на 5% у другий рік та на 7% у третій рік порівняно з 2023 роком. Дане зростання обумовлене поліпшенням конкурентної позиції підприємства. Прогнозовані зміни виручки від реалізації продукції наведено в табл.3.1.

Таблиця 3.1

Прогнозовані зміни виручки від реалізації продукції

ТОВ «Юона-груп»

Показники	Звітний 2023	Планові			Відхилення 2026 р. від 2023 р.
		2024	2025	2026	
Обсяг реалізованої продукції, %	100%	103%	105%	107%	+15%
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	18865	19431	19808	20186	+21695

Отже, аналізуючи дані таблиці 3.1, можна зробити висновок, що завдяки розширенню діяльності на нові ринки, підприємство очікує збільшення обсягу продажу своєї продукції на 15% протягом трьох років. Це в свою чергу призведе до зростання чистого доходу від реалізації продукції

на суму 21695 тис. грн.

Наступним кроком буде зниження собівартості продукції ТОВ «Юона-груп».

Зниження собівартості продукції має велике значення для зменшення збитковості ТОВ «Юона-груп». Впровадження заходів зі зменшення витрат на виробництво продукції призведе до таких позитивних результатів:

- збільшення маржі прибутку. Зниження собівартості дозволить підприємству збільшити маржу прибутку на кожній проданій одиниці товару або послуги. Це може допомогти компенсувати інші витрати та збитки, що виникають у процесі діяльності.

- підвищення конкурентоспроможності. Зменшення собівартості дозволить підприємству знизити ціни на свої товари або послуги, що може зробити їх більш привабливими для споживачів порівняно з продукцією конкурентів. Це допомагає збільшити частку ринку і підвищити обсяги продажів.

- ефективне управління витратами. Зниження собівартості вимагає аналізу і оптимізації витрат на виробництво. Цей процес може сприяти виявленню ефективних методів управління витратами та вдосконаленню виробничих процесів.

- підвищення ефективності виробництва. Зниження собівартості може включати в себе впровадження нових технологій або процесів, що підвищують продуктивність та ефективність виробництва. Це може призвести до збільшення обсягів виробництва та зниження загальних витрат.

Отже, зниження собівартості продукції ТОВ «Юона-груп» є ключовим чинником для зменшення збитковості підприємства, оскільки це сприяє підвищенню прибутковості, конкурентоспроможності та ефективності управління витратами.

Собівартість продукції ТОВ «Юона-груп» зросла з 13314 тис. грн. у 2021 році до 16872 тис. грн. в 2023 році. Динаміка показників операційних витрат за 2021-2023 рр. відображена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Динаміка показників операційних витрат ТОВ «Юона-груп»
за 2021-2023 рр.**

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р.
Матеріальні затрати, тис. грн.	-8359	-8025	-10421	-2062
Витрати на оплату праці, тис. грн.	-4205	-5494	-5621	-1416
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	-1588	-1198	-1242	346
Амортизація, тис. грн.	-492	-509	-530	-38
Інші операційні витрати, тис. грн.	-783	-965	-1531	-748
Разом, тис. грн.	-15428	-16192	-19346	-3918

Структура операційних витрат в ТОВ «Юона-груп» за 2023 рік відображена на рис. 3.3.

З таблиці 3.2 видно, що з кожним роком операційні витрати зростали, за винятком витрат на соціальні заходи, де відбулось зменшення на 346 тис. грн. Основну частину витрат становлять матеріальні витрати, що за 2023 рік склали 10421 тис. грн. Отже, щоб підвищити прибуток ТОВ «Юона-груп», необхідно зосередитись на скороченні "матеріальних витрат" та "інших операційних витрат".

Систематичне зниження операційних витрат є ефективним кроком, оскільки сприяє зростанню прибутку. Проте ключовою умовою для успішного зниження операційних витрат залишається неперервність технічного процесу.

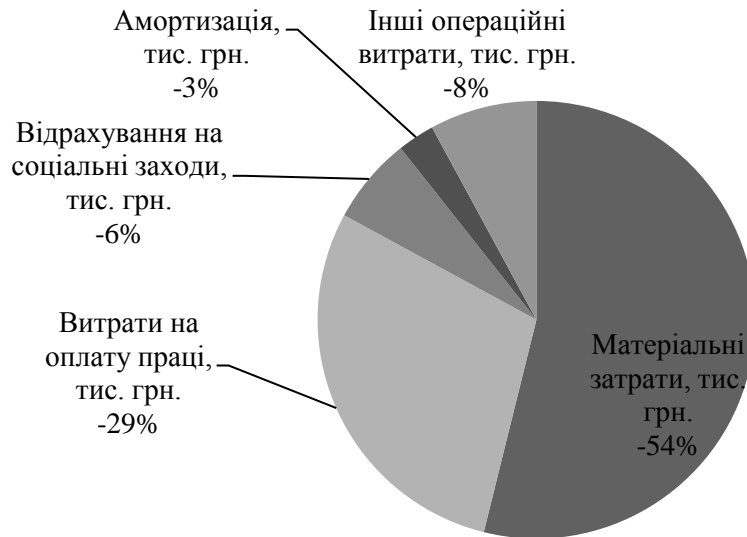


Рис. 3.3. Структура операційних витрат ТОВ «Юона-груп» за 2023 рік

Для зниження операційних витрат на підприємстві ТОВ «Юона-груп» можна впровадити кілька стратегій. По-перше, це впровадження нового обладнання та модернізація існуючого, щоб підвищити ефективність виробничих процесів. Другий шлях - автоматизація виробничих процесів, що дозволить зменшити витрати на оплату праці і підвищити продуктивність. Також важливо впроваджувати нові, прогресивні матеріали для виробництва, які можуть бути більш ефективними та економічними у використанні. Підвищення продуктивності праці також є ключовим фактором у зниженні операційних витрат.

У компанії "Юона-груп" існує проблема з наявними товарами, які вважають бракованими за стандартами якості. Для зменшення даних витрат необхідно виявити основні причини браку та прийняти заходи для їх усунення:

- проведення системного аналізу виробничого процесу для виявлення основних причин браку;
- впровадження програми контролю якості на кожному етапі виробництва;
- організація навчань для працівників щодо правильної техніки

виробництва та контролю якості;

- використання сучасних технологій та обладнання для підвищення якості продукції та уникнення браку;

- впровадження системи постійного вдосконалення виробничих процесів на основі аналізу даних про якість продукції та причини браку;

- співпраця з постачальниками для забезпечення поставок сировини відповідної якості;

- проведення регулярних аудитів та перевірок якості продукції з метою вчасного виявлення і усунення проблемних моментів;

- впровадження системи мотивації працівників за досягнення показників якості виробництва;

- аналіз та впровадження кращих практик в індустрії для запобігання браку та підвищення ефективності виробництва;

- систематичне оновлення стандартів якості та контрольних процедур для відповідності сучасним вимогам і стандартам.

Дані заходи допоможуть мінімізувати збитки ТОВ «Юона-груп», що виникають внаслідок неналежної якості товарів. Збільшення ефективності пошуку причин браку на підприємстві допоможе зменшити частку втрат, пов'язаних з «іншими операційними витратами» у загальній собівартості продукції. Шляхом активного пошуку постачальників з більш низькими цінами на сировину компанія "Юона-груп" може реалізувати стратегію зниження матеріальних витрат. Пошук постачальників з високою якістю сировини, але з меншими цінами, дозволить значно зменшити вартість виробництва продукції і підвищити конкурентоспроможність компанії.

Прогнозується, що дані рекомендації і допоможуть підприємству "Юона-груп" зменшити витрати до 2%. За результатами реалізації запропонованих заходів зниження витрат ТОВ «Юона-груп» планується отримати такі показники (табл. 3.3).

Отже, розрахунки свідчать, що при впровадженні запропонованих заходів прогнозується, що підприємство ТОВ «Юона-груп» за три майбутні

роки зможе знизити витрати на 4781 тис. грн.

Таблиця 3.3

Прогнозовані зміни показників операційних витрат

ТОВ «Юона-груп»

Показники	Звітний 2023 р.	Плановий 2026 р.	Відхилення 2021 р. від 2023 р.
Матеріальні витрати, тис. грн.	-10421	-6253	4168
Інші операційні витрати, тис. грн.	-1531	-919	612
Разом, тис. грн.	-11952	-7171	4781

За допомогою проведених розрахунків прогнозується, що підприємство ТОВ «Юона-груп» матиме змогу знизити збитковість підприємства та поступово вийти на позитивні фінансово-економічні показники діяльності протягом трьох років. Були враховані фактори, такі як збільшення обсягу продажів продукції за рахунок впровадження рекомендацій з розширення ринків збуту в Україні. Також були розглянуті операційні витрати, оскільки зменшення їх може сприяти збільшенню загального прибутку.

В результаті реалізації запропонованих заходів у ТОВ «Юона-груп», очікується:

- підвищення ефективності роботи працівників;
- покращення виробничого процесу;
- впровадження раціональної цінової політики на підприємстві;
- покращення якості та прибутковості продукції;
- модернізація технологічного обладнання та інфраструктури на підприємстві;
- зростання обсягів продажу продукції;
- зниження витрат на виробництво;
- здійснення прибуткової діяльності компанії.

Необхідно врахувати всі рекомендації, що надані для зменшення витрат ТОВ «Юона-груп». Тільки комплексне використання всіх цих заходів

може принести позитивний ефект для функціонування компанії.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Сучасні компанії мають постійно вдосконалювати свою діяльність, щоб забезпечити стабільний прогрес. Ефективний менеджмент допомагає оптимізувати виробничі процеси, зменшує витрати, підвищує якість продукції та допомагає вчасно виявляти потенційні кризові ситуації. В якості об'єкта дослідження для проведення аналізу було обрано виробниче підприємство ТОВ «Юона-груп». Підприємство спеціалізується на виготовленні виробів з бетону, а також будівельних матеріалів з випаленої глини.

2. За результатами аналізу основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Юона-груп» за 2021-2023 роки виявлено, що чистий прибуток від продажу товарів зріс на 3868 тис. грн. у порівнянні з 2021 роком, з середньорічним темпом зростання на рівні 26%. Однак, незважаючи на це, підприємство показало негативний фінансовий результат у вигляді збитку на суму 386 тисяч гривень у 2023 році. За вказаний період відзначається зростання показника збитку на 1072 тисячі гривень, з середньорічним темпом збільшення в розмірі 278%, що є негативним аспектом у фінансовій діяльності підприємства.

3. В ході аналізу було досліджено тенденцію змін оборотних активів у ТОВ «Юона-груп» протягом періоду 2021-2023 років. Виявлено, що обсяг оборотних активів підприємства зріс, зокрема, відбулося збільшення запасів, готової продукції та товарів. При цьому варто відзначити позитивну динаміку в управлінні дебіторською заборгованістю компанії.

4. Протягом періоду з 2021 по 2023 рік запаси на ТОВ «Юона-груп» збільшилися на 4001 тис. грн., що є позитивним фактором для підприємства. Готова продукція зросла на 725 тис. грн., товари - на 573 тис. грн.

5. Дебіторська заборгованість має тенденцію до зменшення. Сума заборгованості за продукцію, товари, роботи, зменшилась на 307 тис. грн.,

заборгованість за виданими авансами зменшилась на 1273 тис. грн., заборгованість з бюджетом зменшилась на 19 тис. грн. Інша поточна дебіторська заборгованість зменшилась на 495 тис. грн.

6. Протягом останніх трьох років показники рентабельності ТОВ «Юона-груп» продемонстрували від'ємні значення та стали тенденцію до зниження. Це свідчить про погіршення фінансового стану компанії протягом досліджуваного періоду, особливо в контексті зменшення рентабельності власного капіталу та рентабельності продажів. Зазначені тенденції вказують на необхідність подальшого вдосконалення системи управління та фінансового планування на підприємстві.

7. Протягом досліджуваного періоду, фінансовий стан ТОВ "Юона-груп" проявив нестабільність. Показники автономії та фінансової стійкості в 2023 році в порівнянні з 2021 роком зменшилися на 34% та 45% відповідно, що свідчить про погіршення фінансового положення компанії. У той же час, вказані показники співвідношення позикових та власних коштів, маневреності власних коштів та фінансової залежності значно зросли в 2023 році, що свідчить про збільшення фінансових ризиків та залежності від зовнішніх джерел фінансування.

8. Ділова активність підприємства ТОВ «Юона-груп» демонструє позитивну тенденцію до зростання. Зокрема, коефіцієнт обертання активів підвищився на 14,3%, коефіцієнт обертання мобільних коштів збільшився на 4,3%, коефіцієнт обертання власного капіталу зріс на 69,4%, а віддача необоротних активів збільшилась на 48,2% у 2023 році порівняно з 2022. Однак, спостерігається негативна динаміка у середньому часі обороту активів, який зменшився на 4,3%, а також у коефіцієнті обертання готової продукції, що знизився на 28,6%. Показники оборотності вказують на кількість оборотів, які здійснили певні активи чи капітал підприємства протягом року. Так, оборотні кошти підприємства здійснили за 2021 рік 1,34 оборота, за 2022 рік - 1,42 оборота, а за 2023 рік - 1,46 оборотів. Тривалість одного обороту склала у 2021 році - 271 день, у 2022 році - 256 днів та у 2023

році - 259 днів.

9. У дослідженні була проведена оцінка рівня ліквідності та платоспроможності ТОВ «Юона-груп». Результати аналізу вказують на збільшення цих показників протягом періоду, що був досліджений. Ця тенденція свідчить про позитивні зміни у фінансовому стані підприємства та його здатність вчасно виконувати фінансові зобов'язання як у поточні, так і у майбутні періоди.

10. За результатами аналізу впливу фінансових показників на збиток ТОВ «Юона-груп» протягом 2021-2023 років було встановлено, що зростання собівартості продукції та інших операційних витрат мало найбільший вплив на виникнення збитків у підприємства, що призвело до негативного фінансового результату.

11. Для покращення управління продуктивністю ТОВ «Юона-груп» рекомендовано наступні кроки:

1. Розробити стратегію виходу з кризової ситуації для ТОВ «Юона-груп» та залучити нових інвесторів для підтримки перспективних проектів.

2. Збільшити обсяги продажів шляхом розширення ринків збуту, зокрема, введення продукції на ринок м. Полтави. Прогнозується зростання обсягу продажу на 15% щороку протягом трьох років, що в результаті призведе до збільшення загальних доходів від продажу на 21 695 тис. грн.

3. Оптимізація витрат на виробництво товарів стане можливою за допомогою впровадження нового обладнання та модернізації існуючого на підприємстві ТОВ «Юона-груп». Також, використання прогресивних матеріалів для виробництва допоможе знизити операційні витрати. Розрахунки показують, що внаслідок цих заходів передбачається зниження витрат на підприємстві ТОВ «Юона-груп» на 4781 тис. грн протягом наступних трьох років.

4. Заохочення працівників та постійне підвищення їхнього професійного рівня - це ключові аспекти для підвищення продуктивності праці на підприємстві.

На нашу думку, що запропоновані заходи сприятимуть зменшенню збитковості та значно покращать систему управління ефективністю діяльності ТОВ «Юона-груп».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артамонова Н.С., Акулюшина М.О. Управління витратами: навч. посіб. Київ. 2018. 116 с.
2. Артюх О. В. Методологічні основи обліку запасів: міжнародний та національний вимір. *Бізнеснавігатор*. № 5. 2021. С. 66-71.
3. Балджи М. Д., Однолько В. О. Економіка та організація торгівлі: навч. посіб. Київ. 2021. 344 с.
4. Балановська Т.І., Гогоуля О.П., Троян А.В. Менеджмент: навч. посіб. Київ. 2017. 465 с.
5. Борзенко В. І. Антикризове управління: навч. посіб. Харків. 2016. 232 с.
6. Глущенко С.В., Івахненко С.В. Антикризове управління на підприємстві: фінансовоорганізаційні аспекти: навч. посіб. Київ. 2020. 92 с.
7. Григорова З.В., Кваско А.В. Сучасні методи управління витратами підприємств. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 2. С. 18-24.
8. Голов С. Ф. Управлінський облік: підручник. Київ. 2018. 400 с.
9. Данилко В.К., Кушніренко О.М., Марченко К.С. Управління витратами: навч. посіб. Київ. 2019. 256 с.
10. Данилюк Т., Ющишина Л., Мохнюк А. Логістичний аутсорсинг в системі управління підприємством: доходи та витрати провайдерів. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. Луцьк. 2019. № 3. С.55-62.
11. Іванюта П.В., Лугівська О.П. Управління ресурсами та витратами: навч. посіб. Київ. 2019. 320 с.
12. Капінос Г.І., Бабій І.В. Операційний менеджмент: навч. посіб. Київ. 2017. 352 с.

13. Кизенко О.О. Стратегічний контролінг як чинник забезпечення економічної ефективності новаторських продуктів компанії. *Економіка та підприємництво*. 2019. №42. С. 24-36.
14. Коваленко О, Федоренко В., Мошек Г. Менеджмент організації. Теорія та практика: навч. посіб. Київ. 2019. 808 с.
15. Ковалевська А. В. Антикризове управління підприємством: текст лекцій. Харків. 2016. 140 с.
16. Куцик В. І., Лупак Р. Л. Моделювання конкурентних позицій підприємств реального сектора економіки на внутрішньому ринку. *Бізнес-Інформ*. 2017. № 12. С. 244-249.
17. Лазоренко Т.В., Пермінова С.О. Основи менеджменту: навч. посіб. Київ. 2021. 166 с.
18. Лопушинська О. В. Сутність і напрями розвитку підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник ПУЕТ*. № 5. 2017. С. 87-92.
19. Лугова В. М., Голубєв С. М. Основи самоменеджменту та лідерства: навч. посіб. Харків. 2019. 212 с.
20. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ. 2015. 560 с.
21. Мадяр Р.О., Гадьмаші В.Р., Далекорей С.М. Управління витратами в ланцюгах постачання як інструмент досягнення конкурентних переваг бізнесу в глобальному економічному просторі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1. С. 66-70.
22. Ніколаєв В.П., Ніколаєва Т.В., Євтушенко Г.І., Попович Л.О. Фінансовий менеджмент проектів і програм: навч. посіб. Ірпінь. 2019. 400 с.
23. Омеляненко Т.В., Осокіна А. В. Операційний менеджмент: навч. посіб. Київ. 2016. 197 с.
24. Петренко Н. О., Кустріч Л.О., Гомелюк М.О. Управління проектами: навч. посіб. Київ. 2017. 224 с.
25. Старченко Г. В. Управління проектами: теорія та практика: навч. посіб. Чернігів. 2018. 306 с.
26. Сазонова Т. О., Нагорна Ж. В., В'юницький Д. І. Організація праці

менеджера в контексті управління поведінкою персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. №13. С. 702-706.

27. Сазонова Т.О., Єріна В.В. Роль психологічних методів управління у формуванні ефективної діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2020. № 1. С. 103-109.

28. Скрипник С.В., Титок В.В., Короленко О.Б. Сучасні методи управління витратами на підприємстві. *Наукові перспективи*. 2021. № 7. С. 255-266.

29. Скібіцька Л. І., Матвеев В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Антикризовий менеджмент: навч. посіб. Київ. 2020. 584 с.

30. Смерічевський С.Ф., Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ. 2020. 396 с.

31. Стойко О.Я., Дема Д.І. Фінанси: підручник. Київ. 2017. 406 с.

32. Тимохова Г.Б. Фінанси, гроші та кредит: навч. посіб. Київ. 2019. 592 с.

33. Фостолович В. А., Сімаков О. О. Місце управління витратами в сучасній системі управління підприємством. *Економіка та держава*. 2019. № 10. С. 36-45.

34. Хінгі Д. Основи управління проектами: навч. посіб. 2020. 272 с.

35. Чернікова Н.М. Інноваційно-інвестиційна політика підприємств в умовах цифровізації. *Причорноморські економічні студії*. № 64. 2021. С. 108-112.

36. Чорна М.В., Смірнова П.В., Бугріменко Р.М. Управління витратами: навч. посіб. 2017. 166 с.

37. Яркіна Н. М. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ. 2017. 600 с.

38. Lepekhyn O., Azhazha M., Dashko I., Chernikova N.M. Formation of principles of investment strategy of industrial enterprises International scientific conference Machines. Technologies. Materials. Year III, ISSUE 4 (15), Sofia, Bulgaria 2019. С. 415-417.

39. Yushchyshyna L. Information and Analytical Supply of the System for

Formation of Business Process Costs of Agricultural Enterprises. Higher School of Social and Economic/ Przeworsk: WSSG, 2022. P.137-156.

40. Garina, E. Management of industrial enterprise in crisis with the use of incompany reserves. Overcoming Uncertainty of Institutional Environment as a Tool of Global Crisis Management. Springer, Cham, 2017. 549-555.

ДОДАТКИ

Додаток А

Методи та прийоми економічного аналізу для оцінки ефективності
менеджменту виробничого підприємства

Метод аналізу	Сутність
SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін компанії, а також можливостей та загроз зовнішнього середовища.
PESTLE-аналіз	Аналіз впливу політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних факторів на бізнес.
SWOT-аналіз конкурентів	Оцінка сильних і слабких сторін конкурентів, а також можливостей та загроз їхнього бізнесу.
Аналіз фінансових показників	Оцінка фінансової стабільності, прибутковості та ліквідності компанії на основі її фінансових звітів.
Вартісний аналіз	Оцінка вартості продукту або послуги з урахуванням витрат на їх виробництво та вигоди, які вони приносять.
Аналіз конкурентної природи ринку	Дослідження структури та поведінки конкурентів на ринку для розуміння його конкурентного середовища.
Динамічний аналіз	Вивчення змін в економічному середовищі та їх впливу на бізнес з метою прийняття ефективних рішень.

