

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.н.держ.упр., проф.
_____ Наталія БОНДАРЧУК
« _____ » грудня 2024 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА**

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

Здобувач

Святослав МАРТИНЮК

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Валерій ГАРКАВИЙ

Дніпро – 2024

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

« ____ » _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

МАРТИНЮК СВЯТОСЛАВ ОЛЕКСАНДРОВИЧ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Управління результативністю діяльності підприємства

Науковий керівник: Гаркавий Валерій Васильович, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від « ____ » _____ 202 року № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: 15 грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: звітність ТОВ «НВЦ «РЕАКОМ» за 2019-2023 роки, статистичні дані, публікації по темі досліджень.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- вивчити теоретичні основи управління результативністю виробничого підприємства;
- дослідити фінансово-господарську діяльність ТОВ «НВЦ «РЕАКОМ» в контексті управління результативністю;
- запропонувати заходи щодо удосконалення управління результативністю діяльності ТОВ «НВЦ «РЕАКОМ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Рисунок 1. Основні форми організації підприємства.

Рисунок 2. Основні характеристики підприємства.

Рисунок 3. Критерії визначення правової форми підприємства.

Таблиця 1. Види діяльності ТОВ «НВЦ «РЕАКОМ».

Таблиця 2. Обсяги виробництва головних видів агрохімічної продукції ТОВ «НВЦ «РЕАКОМ».

Таблиця 3. Динаміка ефективності використання основних і оборотних засобів в ТОВ «НВЦ «РЕАКОМ».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	Жовтень 2023	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Листопад 2023 - квітень 2024	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Травень-вересень 2024	
4	Розрахунок та написання третього розділу	Жовтень-листопад 2024	
5	Написання висновків та пропозицій	Листопад 2024	
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Грудень 2024	

Здобувач

Святослав МАРТИНЮК

Науковий керівник,
К.е.н., доцент _____

Валерій ГАРКАВИЙ

РЕФЕРАТ

Тема: Управління результативністю діяльності підприємства

Кваліфікаційна робота містить: 86 с., 11 рис., 6 табл., 2 додатки, 50 літературних джерел.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес управління результативністю промислового підприємства.

Предметом дослідження є економіко-правові засади менеджменту результативності комерційних підприємств, у тому числі інструменти управління, а також категорії вдосконалення та підвищення результативності промислового підприємства.

Метою дослідження було проведення комплексного дослідження функцій управління продуктивністю промислових підприємств і способів поліпшення системи управління продуктивністю на основі інформації про діяльність ТОВ «НВЦ «РЕАКОМ», а також у розробці кроків щодо вдосконалення системи управління результативністю комерційного підприємства.

В ході дослідження були використані методи аналізу і синтезу теоретичних і аналітичних даних, системний підхід до вивчення відносних і середніх значень, методи угруповання даних і порівняльного аналізу в другому розділі кваліфікаційної роботи.

Охарактеризовано підприємство як основна структурна та економічна одиниця в економіці України;

Досліджено типологію та класифікацію підприємств;

Проаналізовано характеристику, склад, вимірники та показники виробничої програми підприємства;

Зроблено загальний аналіз результативності діяльності підприємства ТОВ «НВЦ «РЕАКОМ»;

Проведено аналіз управління виробничо-технічною підсистемою підприємства;

Розроблено бізнес-модель розвитку компанії;

Обґрунтовано напрями удосконалення управління результативністю ТОВ «НВЦ «РЕАКОМ»;

Розроблено пропозиції по підвищенню результативності діяльності компанії.

Результати впроваджені в діяльність ТОВ «НВЦ «РЕАКОМ».

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Управління, результативність, виробниче підприємство, інструменти управління, господарська діяльність, керівництво, планування, контроль, аналіз, дослідження, бізнес-модель, розвиток.

KEYWORDS

Management, performance, production enterprise, management tools, economic activity, management, planning, control, analysis, research, business model, development.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Підприємство - основна структурна та економічна одиниця в економіці України	9
1.2. Типологія та класифікація підприємств	17
1.3. Виробництво та виробнича програма підприємства - характеристика, склад, вимірники та показники	25
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НВЦ «РЕАКОМ» В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ	35
2.1. Загальний аналіз результативності діяльності підприємства ТОВ «НВЦ «РЕАКОМ»	35
2.2. Управління виробничо-технічною підсистемою підприємства	42
2.3. Визначення ефективності роботи підприємства	48
Висновки до розділу 2	55
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НВЦ «РЕАКОМ»	57
3.1. Бізнес-модель розвитку компанії	57
3.2. Напрями удосконалення управління результативністю ТОВ «НВЦ «РЕАКОМ»	65
3.3. Розробка пропозицій по підвищенню результативності діяльності компанії	72
Висновки до розділу 3	77
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ	86

ВСТУП

Актуальність дослідження. Еволюція організації підприємства - за класичною теорією підприємство розглядається як замкнута система, а особистість як раціональна; відповідно до сучасної теорії підприємство є відкритою системою, а особистість є соціальною.

У результаті взаємодії факторів виробництва на підприємстві відбувається процес виробництва. Це сукупність усіх взаємопов'язаних видів діяльності, які прямо чи опосередковано сприяють створенню продукту. Саме ці процеси є об'єктом організації. Для цього в організації використовуються наступні підходи:

- Системний – як сполучна ланка між елементами підприємства організація повинна враховувати можливі зміни в кожному з них та в їх взаємодії як наслідок кожного організаційного рішення.

- Структурний – вимагає, щоб процеси були розбиті на складові частини та організовані на цій основі. У результаті структурування спочатку виділяють дві групи процесів:

- А) Основні – це процеси, за допомогою яких здійснюється безпосередній вплив на об'єкти праці, в результаті чого вони змінюються.

- Б) Допоміжні – через них здійснюється опосередкований вплив, оскільки вони повинні створити необхідні умови для нормального перебігу основних процесів [1].

Роль організації підприємства виражається в кращому використанні факторів виробництва, головним чином у часі. Для знарядь праці це означає забезпечення їх повного використання в межах робочої зміни або між змінами. Що стосується елементів роботи, організація повинна допомогти скоротити час, потрібний для того, щоб вони перетворилися з входів на результати. Для людських ресурсів організація повинна сприяти повному використанню їхнього робочого часу та їхньої кваліфікації. Термін

організація грецького походження і буквально означає знаряддя, інструмент, засіб. Він має такі семантичні значення:

- В інституційному аспекті організація являє собою систему, об'єкт зі складною внутрішньою структурою. Його також називають об'єктною організацією, оскільки в цьому випадку люди та інші ресурси об'єднуються для досягнення певних цілей.

- У функціональному аспекті організація - це діяльність суб'єкта або спеціалізованого органу з упорядкування та зв'язування елементів в ціле. Організація розглядається в динаміці - як процес як функція і являє собою виконання управлінської функції організації.

- За атрибутивним аспектом організація являє собою досягнуті рівні розташування елементів системи в даний момент в результаті виконання функції управління організацією. Організація тут розглядається в статичі як стан, рівень організації системи в даний момент.

Тому організація підприємства являє собою діяльність з упорядкування і зв'язки виробничих факторів підприємства в часі і просторі і досягнутого в результаті цього рівня впорядкованості між ними [2].

Характеризуючи рівень дослідження даної теми, слід зазначити, що значний внесок у розробку різних аспектів управління результативністю виробничих підприємств зробили такі вітчизняні науковці як О. Тулай, С. Юрій, Т.В. Єрошкін, О.П. Татаровський, Т.М. Полішко, С.С. Борисенко, В. Андрущенко, О.В. Баєва, М.М. Білинська, О. Василик, В. Дем'янишин, Я. Радиш, І. Радь, , В.Д. Долот, Л.І. Жаліло, Н.П. Кризин, В.М. Лехан, Я.Ф. Радиш, І.В. Рожкова, В.М. Рудий, І.М. Солоненко, Д. Полозенко, Ю. Пасічник та багато інших. Із зарубіжних учених і практиків слід вибрати П. Друкера, Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Емерсона, М. Вебера.

Ступінь розробки наукової проблеми. Проблема удосконалення управління підприємством була і залишається в центрі уваги величезної кількості науковців і практиків, у тому числі Ірина Нечаєва, Фединець Н.І., Антошкін В.К. [3] і Шатайло О.А., Гончар М.Ф. і Білик Ю.В., Гординя Н.,

Артемов, В.Ю., Сингаївська, І.В., Филипченко О.М. і Колеснік Т.С., Шубан М.В., Петруня Ю.Є, Захожай Б.В. і Братусь А.Г. та багато інших.

Метою дослідження було проведення комплексного дослідження функцій управління продуктивністю промислових підприємств і способів поліпшення системи управління продуктивністю на основі інформації про діяльність ТОВ «НВЦ «РЕАКОМ», а також у розробці кроків щодо вдосконалення системи управління результативністю комерційного підприємства.

Відповідно до даної мети в роботі були сформульовані такі **задачі дослідження**:

- охарактеризувати підприємство як основну структурну та економічну одиницю в економіці України;
- дослідити типологію та класифікацію підприємств;
- проаналізувати характеристику, склад, вимірники та показники виробничої програми підприємства;
- зробити загальний аналіз результативності діяльності підприємства ТОВ «НВЦ «РЕАКОМ»;
- провести аналіз управління виробничо-технічною підсистемою підприємства;
- розробити бізнес-модель розвитку компанії;
- обґрунтувати напрями удосконалення управління результативністю ТОВ «НВЦ «РЕАКОМ»;
- розробити пропозиції по підвищенню результативності діяльності компанії.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес управління результативністю промислового підприємства.

Предметом дослідження є економіко-правові засади менеджменту результативності комерційних підприємств, у тому числі інструменти управління, а також категорії вдосконалення та підвищення результативності промислового підприємства.

В ході дослідження були використані методи аналізу і синтезу теоретичних і аналітичних даних, системний підхід до вивчення відносних і середніх значень, методи угруповання даних і порівняльного аналізу в другому розділі кваліфікаційної роботи.

Наукова новизна отриманих результатів. Дослідження, проведені в рамках досліджень даної кваліфікаційної роботи, дозволили розробити рекомендації щодо поліпшення управління ефективністю виробничих підприємств в умовах військового часу.

Теоретичне значення цього дослідження полягає в тому, щоб розкрити сутність і особливості управління ефективністю комерційних підприємств.

Практичне значення цього дослідження полягає у вивченні конкретних заходів управління та практичному застосуванні методів підвищення ефективності ТОВ «НВЦ РЕАКОМ» для покращення процесу управління підприємством.

Апробація результатів роботи. Основні теоретичні положення і практичні розробки кваліфікаційної роботи доповідались на 12-й Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції (м. Дніпро, 08-09 листопада 2024 р.).

Кваліфікаційна робота містить наступні складові: вступ, три розділи, висновки до кожного розділу, загальні висновки та список літератури. Кваліфікаційна робота представлена на 86 сторінках комп'ютерного тексту, та містить 6 таблиць, 11 рисунків та 2 додатки. Список використаних джерел включає 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Підприємство - основна структурна та економічна одиниця в економіці України

Організація не дає відповіді на питання, що робити на робочому місці. Змістова сторона процесів залежить від того, який продукт ми хочемо отримати, за допомогою яких засобів і технологій це буде зроблено. Організація повинна відповісти на такі питання: хто, коли і де повинен виконувати відповідну частину процесу. Конкретними економічними результатами кращої організації процесів можуть бути: підвищення якості, підвищення надійності функціонування системи, скорочення термінів виконання замовлень, підвищення гнучкості тощо.

Організація основних процесів виражається у визначенні виробничого циклу; проектування виробничої структури; вибір виду і форми організації процесу.

1. Детермінація виробничого циклу - вона виражає організацію факторів виробництва в часі. Він являє собою календарний час, протягом якого відбувається виробничий процес. Скорочення тривалості виробничого циклу призводить до прискорення обороту виробничого капіталу. Скорочення циклу обслуговування споживачів може стати важливою конкурентною перевагою.

Зокрема, організація може допомогти скоротити цикл наступними способами:

А) Дотримання принципів організації процесу:

- Принцип пропорційності – вимагає встановлення та підтримки правильного співвідношення між кількістю необхідних факторів виробництва, що виконують послідовні частини процесу. Вона виражається в

вирівнюванні виробничих можливостей окремих підрозділів підприємства і безперервному веденні процесу між ними;

- Принцип паралельності – вимагає, щоб окремі частини процесу виконувалися паралельно на різних продуктах;

- Принцип безперервності – вимагає починати кожен наступний етап процесу, як тільки закінчується попередній;

- Принцип лінійності – вимагає, щоб розташування послідовних підрозділів підприємства відбувалося в лінійній формі. За виробничими зв'язками між ними.

Б) Скорочення тривалості операцій - підвищення кваліфікації. Хороша організація робочих місць;

В) Подолання всіх простоїв, які виникають з організаційних причин - брак ресурсів, організація робочого часу тощо [3].

2. Конструкція виробничої структури - являє собою сукупність взаємопов'язаних структурних одиниць, різномірно розташованих у просторі, в кожній з яких виконується відповідна частина технологічного процесу. Він виражає організацію факторів виробництва в просторі. Виробнича структура повинна забезпечувати пропорційність у можливостях окремих підрозділів підприємства, в яких здійснюються як основні, так і допоміжні процеси.

3. Вибір організаційного типу і форми організації процесу - являє собою класифікаційну одиницю для групування об'єктів дійсності в типологію, особливо при їх порівняльному дослідженні. При цьому підприємства групуються відповідно до сукупності ознак, які визначають організаційно-технічну та економічну характеристику підприємства. Ступінь спеціалізації роботи використовується як основний критерій для розмежування підприємств різних організаційних типів. В основному застосовуються наступні організаційні типи:

- Одиночна – виробляє одиничну або обмежену кількість певного виду продукції. Номенклатура продукції дуже широка, а ступінь спеціалізації

роботи низький. Це означає низьку продуктивність праці та високу вартість і ціну.

- Серійний - у ньому кількість продукції певного виду збільшується до розміру серії. Звужується номенклатура і підвищується ступінь спеціалізації робочих місць. Підвищується продуктивність.

- Масовість - одна і та ж продукція виробляється тривалий час за дуже вузькою номенклатурою і високим ступенем спеціалізації. Його недолік - однорідність.

Форма організації процесу - це певний спосіб розташування та прив'язки його елементів у часі та просторі з метою його нормального та ефективного перебігу. Він визначає кількість необхідних робіт і кадрів для їх обслуговування, а також їх розташування в просторі і взаємодію в часі. Основними формами організації підприємства є (див. рис. 1.1.):

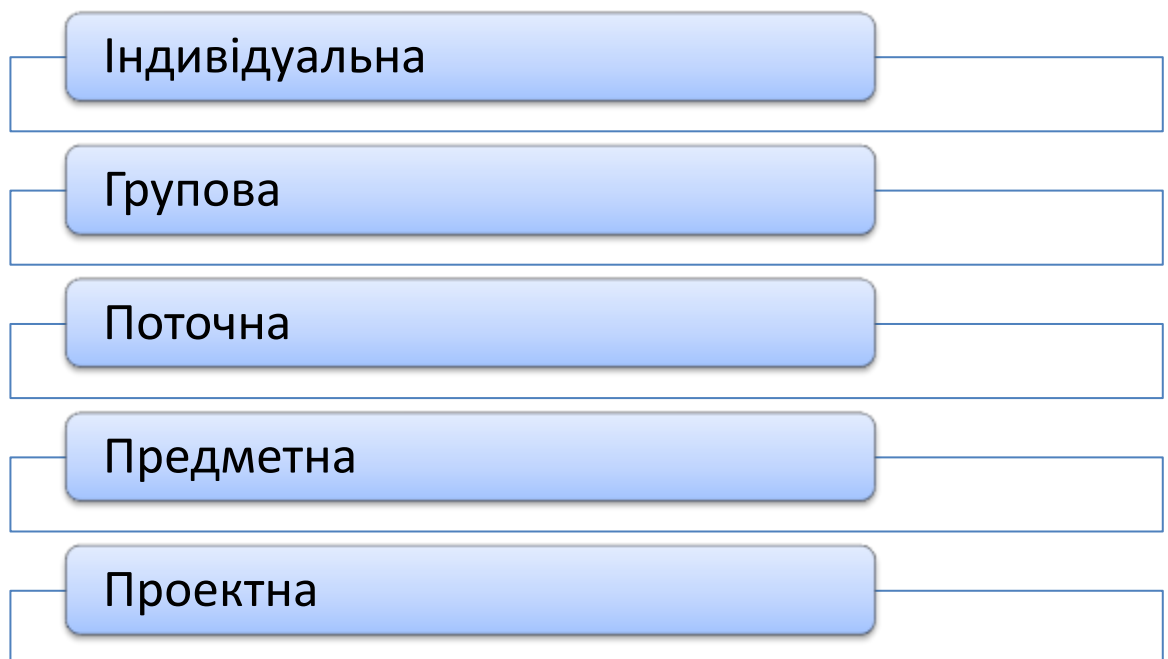


Рис. 1.1. Основні форми організації підприємства [4]

Вони відрізняються одна від одної такими характеристиками:

- Способом групування робочих місць та індивідуалізації самостійних виробничих підрозділів;

- Рівнем поділу та спеціалізацією праці;
- За способом переміщення предметів праці між робочими місцями;
- За способом протікання процесу – з перервою або без неї.

Організація допоміжних процесів - знаходить вираження в побудові технічної інфраструктури підприємства. Воно входить до його виробничої структури і являє собою сукупність підрозділів, в яких здійснюються допоміжні виробничі процеси. На це впливає низка факторів, оскільки все частіше підприємства шукають раціональну відповідь на питання, які з цих процесів виконувати самостійно, а які передати аутсорсингу [5].

Підприємство та компанія – в сучасних умовах об'єднаної Європи структури та функції наших підприємств підпорядковуються впливу економік розвинутих країн, вимогам ЄС щодо вищої якості, конкурентоспроможності, продуктивності, ефективності та інновацій. Наші підприємства повинні адекватно реагувати на ці вимоги.

Господарська діяльність протікає у двох основних формах – підприємство і компанія. Основні проблеми, з якими вони стикаються - підвищення продуктивності, конкурентоспроможності, якості. Їх діяльність регулюється Господарським законом - основним документом для заснування, запуску, розвитку та реструктуризації підприємства. Діяльність підприємства може бути найрізноманітнішою, але відповідно до Господарського закону вона включає: виробництво певної продукції, надання певних послуг, придбання певних товарів, підприємницьку діяльність (будівництво, туризм тощо), банківську та ін. види фінансової діяльності. Важливо те, що ця діяльність підприємства спрямована на реалізацію інших фізичних або юридичних осіб. В результаті виходять певні доходи і, можливо, прибуток. Це головні економічні цілі кожного підприємства і компанії.

Підписом, відповідно до Господарського закону, є ім'я, яким комерсант підписується з метою здійснення певної комерційної діяльності (виробництва, інвестування, продажу) або укладання комерційних угод.

Кожна компанія повинна мати назву, юридичну адресу та адресу. Підприємство володіє майном, виробляє та реалізує продукцію [6].

Іншою основною формою здійснення господарської діяльності є підприємство. Це основна виробничо-господарська одиниця, яка виробляє продукцію або надає послуги, призначені для реалізації або задоволення потреб фізичних або юридичних осіб. Основні характеристики (рис. 1.2.):

Підприємство займається виробничою або господарською діяльністю

Воно отримує певні ресурси на вході, обробляє їх і отримує продукти

Головною метою є виробництво продуктів або послуг

Мета підприємства - реалізація і задоволення потреб - виробничих або особистих

Підприємство здійснює підприємницьку діяльність, в результаті якої отримують вищі доходи і розширення виробництва

Підприємство несе юридичну, економічну, адміністративну та соціальну

Рис. 1.2. Основні характеристики підприємства [7]

Юридична особа повинна мати розрахунковий рахунок, баланс, право укладати договори, відповідати за своїми правами та обов'язками тощо. Економічна відповідальність пов'язана зі здатністю розпоряджатися майном (капіталом), купувати ресурси, здійснювати реалізацію, отримувати економічні результати. Адміністративна одиниця має власне керівництво, адміністрацію, здійснює управлінські контакти із зовнішнім і внутрішнім

середовищем. Соціальна одиниця має право набирати та керувати персоналом, навчати його, відповідним чином оплачувати тощо.

Підприємство - це сукупність техніки та технології. Воно має певну структуру та функції - для вивчення з організаційної та управлінської точок зору. Носій прав та обов'язків з економічних явищ. Кожне підприємство має певну компанію (назва), але не кожне підприємство є компанією; кожна компанія може мати більше одного підприємства з їх назвами.

Головною метою підприємства та компанії є виробництво, продаж, дохід, прибуток. Мета полягає в досягненні певного результату або стану підприємства та його підрозділів на більш тривалий період часу [8].

Вимоги до цілей:

- Реальні та реалістичні;
- Точно, чітко та доступно сформульовані;
- Кількісна вимірність – вартість, якість, рентабельність, ліквідність тощо;
- Створення умов і факторів, що створюють мотивацію.

Принципи та функції - при будівництві та розвитку підприємства, крім певних вимог до нього та його цілей, необхідно також дотримуватися певних принципів. Їх багато і вони дуже різні. На них впливає специфіка суб'єкта діяльності, галузі та підгалузі, сектору, в якому функціонує, стратегія і політика підприємства. Не дивлячись на це розмаїття та особливості в практиці та теорії, сформульовано такі основні принципи:

- Підприємства мають бути реальними, реалістичними, реально існуючими та реально діючими, з реальним предметом діяльності, реальними ресурсами, реальним персоналом, результатами, доходами, тощо.

- Підприємство має відрізнятися від інших підприємств. Принцип привабливості, привабливості підприємства - назва, виробництво, послуги, матеріальна, технологічна база.

- Принцип стабільності, надійності - в предметі діяльності та можливостях його забезпечення; в імені; виробництва і персоналу.

- Принцип публічності та прозорості – через реєстрацію в комерційному реєстрі (основний документ, в якому фіксуються визначальні дані та ознаки – найменування, предмет діяльності, управління, місцезнаходження, адреса, участь, частки тощо).

- Принцип безпеки – назва компанії, продукту, персоналу тощо [9].

Функції та види діяльності:

- Функція маркетингу – дослідження ринку (зовнішнього, внутрішнього, регіонального), споживання, номенклатури, цін, якості, ступеня задоволеності тощо.

- Фінансування та інвестування - забезпечення необхідних коштів - власних, позикових.

- Виробнича функція - створення необхідних умов для ефективного поєднання трьох основних факторів - засобів праці (машин), предмета праці (матеріалів) і робочої сили на основі сучасної організації праці.

- Реалізація та розміщення – впровадження сучасних форм реалізації, комунікації, оплати. Умови скорочення термінів реалізації та розміщення.

- Інновації та інноваційна діяльність – це визначальна функція. Нові продукти, нові технології, нова організація, нові форми розміщення та реалізації.

- Соціально-кадрова функція - набір, розподіл і використання; забезпечення умов для підвищення продуктивності та кращої адекватної винагороди за працю; створення необхідних умов для підвищення кваліфікації, перепідготовки, вирішення соціальних проблем персоналу; поліпшення умов праці.

- Інноваційна діяльність та адміністративні функції - забезпечення необхідною інформацією за кількістю та якістю, що дає можливість приймати ефективні управлінські рішення. Ці рішення поширюються на всі види діяльності, функції та етапи здійснення виробничо-господарської діяльності підприємства - його будівництво, запуск, розвиток, вдосконалення та реструктуризацію [10].

Ділове середовище – залежно від різних принципів воно повинно бути:

а. Зовнішнє середовище підприємства - всі явища і процеси, структури і види діяльності, які знаходяться поза межами діяльності підприємства і діють незалежно від його діяльності. При дослідженні та вивченні цього середовища необхідно враховувати чинники та умови, які його формують [11]:

Залежно від масштабу та рівня розрізняють:

– Глобальні фактори та умови - мають планетарний характер і відносяться до світових явищ і тенденцій - екологічні кризи, війни, банківські кризи.

– Регіональні – ситуація на регіоні, звичаї, традиції, регулярні чи випадкові події та фактори.

– Національні фактори та умови - більш прямий, сильний вплив - економічні умови, закони, технічні умови тощо.

За змістом і сутністю:

- політичні – страйки;
- економічні - вони мають вирішальне значення;
- правові – закони;
- техніко-технологічні - рівень техніки і технології в даній країні;
- соціальні - умови праці, рівень оплати праці;
- організаційні- управління;
- забезпечення необхідними ресурсами;

Безпосередній економічний вплив здійснюють:

- Постачальники
- Замовники
- Конкуренти.

Ці фактори необхідно враховувати комплексно та єдино, маючи пріоритетне значення залежно від цілей.

в. Внутрішнє середовище - це середовище включає основні фактори та умови виробничо-господарської діяльності підприємства, які забезпечують ефективність виробничого процесу на ньому:

- Рівень техніки і технології.
- Організація.
- Виробництво, праця, менеджмент, персонал.
- Фінансові та інвестиційні можливості.
- Можливості для інновацій тощо.

Ці фактори залежать від компетенції, кваліфікації та рівня менеджменту.

1.2. Типологія та класифікація підприємств

Існує багато ознак класифікації підприємств, найважливіші з яких пов'язані з учасниками, галуззю, установою, відповідальністю:

залежно від учасників:

- міжнародні (іноземні) підприємства (оперують іноземні інвестиції іноземних осіб) - тенденція цих підприємств зростає у зв'язку зі зростанням інтересу до економіки нашої країни. Проблема виникає через застосування правової бази;

- національні підприємства - створені, діючі нашими місцевими фізичними та юридичними особами на основі вимог ТЗ;

змішані - з українською та іноземною участю;

- залежно від форми власності: приватні, державні, кооперативні, муніципальні та інші види;

- за галуззю: промислові, промислові, сільськогосподарські, торгові, транспортні;

за типом виробництва:

- підприємства, що виробляють предмети праці: сировину, паливо, матеріали;

- підприємства, що виробляють засоби праці - машини, устаткування, сучасні. обладнання та технологій;

- підприємства, що виробляють продукцію для кінцевого, особистого споживання - харчова промисловість, взуттєві, швейні підприємства;

- підприємства сфери послуг (переважають).

- підприємства за способом утворення та функціонування:

- договірні - повне товариство, товариство з обмеженою відповідальністю: створюють основ. за установчим договором;

- статутні - АТ, товариство з обмеженою відповідальністю з акціями: вони заснуються статутом, який приймається на установчих зборах.

залежно від участі особи:

- особисті (кадрові) компанії та підприємства - в в них особа бере активну участь;

- товариство капіталу: розподіл між функціональною власністю капіталу.

відповідно до відповідальності:

- товариства з необмеженою відповідальністю: відповідальність усім майном, включаючи особисте майно партнерів;

- товариства з обмеженою відповідальністю: несуть відповідальність статутним капіталом, майном, але не особистим майном;

Класифікація відповідно до комерційного права:

1. Повне товариство;
2. Товариство з обмеженою відповідальністю;
3. Товариство з обмеженою відповідальністю;
4. Спільне -акціонерне товариство;
5. Товариство з обмеженою відповідальністю з акціями [12].

Тип залежить від способу створення, відповідальності, управління, реструктуризації та ліквідації:

Повне товариство: комерційне товариство, яке об'єднує 2 і більше осіб з метою здійснення комерційної діяльності або угод під спільним

найменуванням. Це юридична особа, утворена фізично дієздатними особами. Виникає як сімейна компанія – особиста, персональна компанія. Комерційна діяльність не розвивається у вузькому розумінні комерційної діяльності, призначеної для інших. Форма заснування: через засновницький договір між партнерами. Відповідальність: необмежена, відповідає статутним капіталом та особистим майном, солідарна (не має права передавати відповідальність іншому, не поширюється на своїх родичів та спадкоємців, особисте управління та розподіл) доходу: кожен з партнерів має право брати участь в управлінні, кожен партнер має рівні права голосу, рівні права контролю, кожен партнер має право представляти компанію та укладати правочини, кожен партнер має рівне право при розподілі результатів діяльності:

- після закінчення строку, визначеного договором;
- за взаємною згодою;
- у разі порушення законодавства країни;
- у разі економічного банкрутства;
- нездатність взяти на себе зобов'язання;
- у разі смерті одного з учасників [13].

Рада директорів приваблива тим, що відповідальність розподілена між усіма партнерами з рівною, хоча і необмеженою, відповідальністю для кожного з них, сильна залежність від партнерів.

Командитне товариство створюється, коли 2 або більше осіб з метою здійснення певної діяльності та окремих комерційних операцій. При цьому 1 або 2 з них несуть необмежену відповідальність за свою діяльність, а інші - обмежено розміром внесеного ними статутного капіталу. У назві компанії вказуються лише імена партнерів з необмеженою відповідальністю. Спосіб заснування: за контрактом. Управління та розподіл - партнери з необмеженою відповідальністю мають вирішальне право голосу, лише партнери з необмеженою відповідальністю мають право контроль, представництво перед третіми сторонами. Спосіб розподілу прибутку:

відповідно до статутного капіталу та внеску. Ліквідація та реструктуризація: відповідно до Статуту.

Товариство з обмеженою відповідальністю. Характеристики: комерційна компанія, яка об'єднує діяльність 1 або більше осіб, фізичних або юридичних, з метою здійснення певної діяльності або комерційної діяльності. У цьому типі компанії відповідальність несуть усі партнери, відповідальність усіх партнерів обмежена розміром статутного капіталу, тобто партнер не несе відповідальності за особисте майно. Спосіб заснування: засновницький договір, назва, адреса, предмет діяльності, відповідальність перед компанією - визначається лише статутний капітал. Управління: усі учасники мають право голосу відповідно до статутного капіталу, право контролю, право розподілу доходу, права ліквідаційної частки.

ТОВ має 2 обов'язкових органи: загальні збори та керуючого. Рада директорів є вищим органом управління ТОВ і має повноваження приймати та виключати товаришів, приймати річний звіт, баланс і розподіл прибутку, обирати та звільняти керівника, керує та організовує операційну діяльність і представляє компанію третім особам відповідно до вимог статуту та загальних зборів, він не може бути партнером, а потім бере участь у загальних зборах з правом дорадчого голосу. Ліквідація ТОВ - відповідно до засновницького договору [14].

Акціонерне товариство: компанія, яка відноситься до середніх і великих компаній, які об'єднують капітали 1 або більше осіб з метою виробництва, розміщення фінансових та інших видів операцій. Капітали розподіляються в книгах цінних паперів, які називаються акціями різних типів. Порядок створення: Статутом також встановлюється система управління: однорівнева (рада директорів) та дворівнева (правління та наглядова рада). В однорівневому - загальні збори та рада директорів представляють систему управління. Дворівневий - загальні збори, наглядова рада та правління. Право голосу відповідно до акцій, якими володіє, кожен

акціонер має право контролю. Розподіл дивідендів відбувається через Загальні збори, вони також залежать від доходу.

Реструктуризація та перетворення: підприємства в процесі їх розвитку можуть бути перебудовуватися в іншу форму - злиття, об'єднання або поділу. Основною формою цих процесів є концентрація виробництва або централізація управління. У світовій практиці існують різноманітні форми перетворення – картелі, трести, пули, синдикати тощо. Найбільш широко розповсюджені з них 2 основні форми:

Консорціум - тимчасове комерційне об'єднання різних підприємств, їх фінансів, потенціалу та можливостей у реалізації великих інвестиційних проектів або іншої подібної діяльності.

Холдинг - за своєю суттю є акціонерним товариством, товариством з обмеженою відповідальністю або командитним товариством. При цьому він об'єднує різні підприємства та комерційні компанії з метою збільшення фінансової потужності та концентрації інвестицій. Основною метою є участь у будь-якій формі в інших компаніях та їх управлінні. Підприємства в цьому випадку зберігають більшу самостійність, трансформоване підприємство може легше проникати на ринки [15].

Правова форма визначається різними критеріями. Це, зокрема (рис. 1.3.).

Питання вибору найбільш доцільної організаційно-правової форми, однак, у деяких випадках може постати й пізніше, на окремих етапах розвитку підприємства (зміна організації, реструктуризація, дооснащення машинами та обладнанням).

Організаційно-правові форми підприємств, якщо форми відповідно до публічного права належать лише до компетенції державного органу. Крім того, організаційно-правові форми поділяються на комерційні товариства з особистою участю (товариства особи) і товариства, в яких учасники беруть участь капіталом (товариства капіталу).

Під організаційно-правовою формою розуміється, перш за все, система правових норм певного правового типу організації, яка регулює правові відносини між власниками і підприємством, між підприємством і його середовищем, а також між власниками підприємства себе [17].

1. Право управління (управління та представництво)
2. Відповідальність і ризик
3. Участь у прибутках і збитках
4. Можливості залучення капіталу
5. Оподаткування
6. Організація участі
7. Інформаційні зобов'язання
8. Витрати, пов'язані з організаційно-правовою формою

Рис. 1.3. Критерії визначення правової форми підприємства [16]

Зокрема, це: Фонд: активи, які служать меті, зазвичай ідеальній, визначеній засновником фонду. Індивідуальний підприємець (одноосібне володіння): особа, яка є одноосібним власником підприємства, несе відповідальність усім своїм майном, вкладає власний капітал, зазвичай сама керує своїм підприємством і має виключні права на прибуток. Статус трейдера набувається шляхом внесення до Торгового реєстру. Комерційне товариство з особистою участю об'єднання не менше двох осіб для досягнення певної мети. На перший план виходить особистість партнерів (співпраця, виробництво, послуги, відповідальність). Повне товариство: Товариство з особистою участю, мета якого спрямована на здійснення комерційної діяльності під загальною компанією, і партнери якого несуть відповідальність перед кредиторами компанії необмежено всім своїм

майном. Товариство з обмеженою відповідальністю: товариство з особистою участю, мета якого спрямована на здійснення комерційної діяльності в рамках спільного підприємства, і партнери якого складаються з принаймні одного особисто відповідального партнера (партнера з необмеженою відповідальністю) і принаймні одного партнера, чій відповідальність обмежена його часткою в капіталі (партнер з обмеженою відповідальністю). Громадянське об'єднання: об'єднання щонайменше двох осіб для досягнення спільної мети на основі угоди про партнерство. Товариство за участю: Компанія, в якій хтось бере участь у комерційній діяльності іншої особи таким чином, що її капіталовкладення переходить у власність особи, яка здійснює комерційну діяльність [18].

Компанії, в яких партнери беруть участь капіталом. Компанії, які спрямовані на чисту участь капіталів, а не на особистостей окремих партнерів. Частки капіталу товариства, що є фіксованою сумою, як правило, вільно продаються. Партнери не несуть персональної відповідальності за боргами компанії. Акціонерними товариствами є юридичні особи, справами яких керують певні органи.

Акціонерне товариство (АТ): комерційне товариство, що представляє собою окрему юридичну особу, учасники якої беруть участь вкладками в засновницький капітал, який розподіляється на частки, при цьому учасники не несуть особистої відповідальності за зобов'язаннями товариства.

Товариство з додатковою відповідальністю: комерційна компанія, що представляє окрему юридичну особу, в якій принаймні один партнер має необмежену відповідальність (партнер з необмеженою відповідальністю), а інші, як акціонери з обмеженою відповідальністю, беруть участь у засновницькому капіталі, розподіленому на частки, не маючи нести персональну відповідальність за зобов'язаннями товариства.

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ): комерційне товариство, що представляє собою окрему юридичну особу, партнери якої

роблять внески в статутний капітал, який поділено на частки, не несучи особистої відповідальності за зобов'язаннями компанії.

Асоціація: компанія з відкритою кількістю учасників, яка має на меті стимулювати дохід або економіку своїх членів шляхом спільної комерційної діяльності.

Страхова спілка зі спільною участю: Особисте товариство з власною організаційно-правовою формою для приватного страхування та страхування, членами якого також є застраховані (застраховані) особи. Також особливе значення мають змішані форми [19].

Об'єднання підприємств. Це вже не питання єдиної організаційно-правової форми, а різноманітні можливості спільної роботи підприємств. Конкуренція є неодмінною ознакою ринкової економіки. Окремі особи та підприємства, які пропонують товари та послуги, знаходяться під постійним тиском конкуренції. У відповідь на цей тиск використання кооперації та концентрації зростає у все більшій кількості галузей економіки.

Кооперація існує, коли підприємства, які залишаються економічно незалежними, зобов'язуються працювати разом через контракти. І йдеться про концентрацію, коли підприємства відмовляються від економічної самостійності й підпорядковуються спільному центральному керівництву.

Причини об'єднання підприємств різноманітні: крім цілей, спрямованих на виконання окремих функцій підприємства (постачання, виробництво, розміщення тощо), можуть бути також причини податкового характеру та ін. Відповідно існують різні форми об'єднання:

Загальні форми співробітництва: скоординовані дії, довіра чи об'єднання інтересів, консорціум або робоче об'єднання, економічний союз, картель.

Важливі форми об'єднання підприємств: спільне підприємство, злиття концерну. За економічною залежністю підприємств, що об'єднуються, розрізняють:

1. Горизонтальне злиття, тобто однакові етапи у виробництві чи торгівлі.
2. Вертикальні злиття, тобто послідовно розташовані стадії виробництва або торгівлі.
3. Об'єднання різних галузей (конгломерати) [20].

1.3. Виробництво та виробнича програма підприємства - характеристика, склад, вимірники та показники

Виробнича програма підприємства є основним розділом бізнес-плану, в цьому розділі закладені основні цілі та завдання щодо виробництва продукції певної номенклатури, асортименту, якості та обсягу продукції, тобто виробнича програма відповідає на питання Що і який предмет діяльності? реалізовуватиме підприємство. Пріоритетне значення в розробці виробничої програми має: дослідження ринку і перш за все потреб даного виду діяльності.

Основною вимогою до виробничої програми є її ринкова орієнтація через певні товари, продукти, види діяльності та послуги.

1. Розроблено в натуральному, вартісному вираженні.
2. Розроблено на один рік - з розбивками 6 м., 3 м.,. Його розробляють колективи економістів, інженерів, конструкторів, технологів, маркетологів та інших спеціалістів залежно від специфіки предмета діяльності. Кілька варіантів обговорюються, приймаються як остаточні, виносяться на обговорення та доручаються для впровадження Виконавчим директором [21].

Продукція підприємства - це результат виробничої праці як цілеспрямованої діяльності людини, спрямованої на виробництво певних послуг. Цей продукт має матеріальний або нематеріальний характер. Переважає матеріальний характер, але спостерігається тенденція посилення нематеріального.

Існують різні класифікації: важливі, але визначальні для виробничої програми:

Ступінь готовності - як об'єкт і предмет виробничої програми підприємства, на практиці виділяють наступні види:

1) Готове виробництво (ГП) - частина виробництва підприємства - пройшла всі підрозділи та стадії обробки, прийнята ОТД (відділ контролю якості) та призначена до реалізації. Подальшій обробці на підприємстві не підлягає. Може відповідати потребам за призначенням. Чим вище відносна частка готової продукції, тим ефективніше підприємство.

2) Напівфабрикат (ПФ) - частина продукції виробничої програми, що пройшла через певні вузли та стадії, що має певний ступінь завершеності. Його можна реалізувати поза підприємством, але правильно продовживши його обробку в наступних підрозділах і стадіях.

3) Незавершене виробництво (НЗВ) - частина виробництва, яка знаходиться на робочих місцях у процесі обробки під впливом праці, обладнання та технології. Це неможливо реалізувати. Але він обов'язково продовжує свою переробку в наступних підрозділах і стадіях підприємства. З точки зору зменшення скорочення виробничого циклу і процесу і забезпечення необхідної ритмічності виробництва необхідно мати правильне співвідношення і пропорції між НП, ПФ, ГП.

4) Роботи промислового характеру або виробництво ішлеме (виготовляється з матеріалів замовника), частина продукції відноситься до послуг, ремонту з матеріалів замовника.

5) Продукція з додаткових, побічних і допоміжних виробництв також підлягає плануванню виробничої програми, т.к. приносить додаткові доходи підприємству. Як правило, не є основним видом і має невелику відносну частку [22].

При розробці програми обов'язковим є врахування - для вищезазначених виробництв - співвідношення, яке залежить від багатьох факторів, найважливішими з яких є: галузева приналежність, (в якій фігурує

підприємство), економічне призначення (тип і вид продукції, що випускається), складність конструкції і продукції, що випускається, предмет діяльності в цілому, техніко-технологічний рівень. У виробничій програмі також повинні бути вказані 5 видів продукції.

Лічильники продукції підприємства. Більш широко застосовуються:

1. **Натуральні вимірники** - пов'язані з обсягом, кількістю продукції, з її споживчою вартістю. Він займає важливе, а в деяких випадках і певне місце при розробці виробничої програми підприємства - шт., кг., км., л.. Легше визначити, ближче до натурального типу. За натуральними показниками не можна порівнювати різні продукти, компанії та стадії розвитку.

2. **Умовні натуральні метри** - дає можливість усунути відсутність порівнянь. Вони відносяться до однотипних, однотипних продуктів, властивостями та якостями, подібними за своєю природою та приблизно однакового економічного значення. Умовно-натуральні лічильники дають можливість для порівняння, за допомогою умовної міри, яка передбачає кілокалорій для вугілля, 15 кінських сил для двигунів, але порівняння повинно проводитися з урахуванням економічного призначення продукції. Універсальність методики та специфіка предмета діяльності.

3. **Трудові вимірники** - час є мірою праці - нормо-години, людино-години, плановий або фактичний час, витрачений на виробництво або виконання певних послуг. Вони дають більшу можливість для порівняння через кількість витраченої праці. Проблема порівняння цих лічильників полягає в різному техніко - технологічному рівні організації. Різна кваліфікація та інші фактори, що впливають на вартість робочої сили.

4. **Вартісні (грошові) вимірники** - універсального застосування - вимірники, які використовуються при розробці виробничої програми та бізнес-плану в цілому. Проблеми пов'язані з обсягом виробництва - кількістю продукції. Обсяг, кількість і ціна. На вартісні показники впливають рівень і динаміка цін і темпи інфляції. Вимірювачі вартості мають універсальне призначення.

Вони повинні враховувати обов'язкове призначення товару, номенклатуру, асортимент, структуру товару. При розробці виробничої програми підприємства ці вимірювачі використовуються в системі і єдності, але все ж переважному значенні значень в єдності з натуральними вимірниками [23]. Виробнича програма є основним розділом бізнес-плану, включає різні показники (розділи). Найчастіше в теорії і на практиці розглядають дві основні групи:

- Якісні - номенклатура, асортимент і якість продукції;
- Кількісні – обсяг виробництва.

Номенклатура виробничої програми (НВП) - перший і обов'язковий розмір і показник - поіменний перелік (таблиця) виробленої продукції, виробів і послуг, з короткою характеристикою властивостей і прийнятою одиницею виміру. Удосконалена номенклатура виготовляється на дільниці, в майстерні.

Асортимент - кількісний розподіл вироблених предметів, продукції та послуг за окремими позиціями номенклатури.

Широка номенклатура та достатній асортимент. Якість виробленого продукту (КПП) – ступінь задоволення потреб за корисними властивостями, якими володіє даний вид товару або послуги. Технічні, ергономічні, соціальні, технологічні властивості. Споживча цінність – здатність продукту задовольнити певну потребу. Висновок: якість є мірою споживчої вартості, в якій задовольняються потреби.

Загальні показники: застосовуються до більшості засобів праці та продуктів особистого споживання. Певні показники, які застосовуються в більшості продуктів.

Показники якості:

1. Відповідність міжнародним та національним стандартам.
2. Розподіл окремих виробів за різними видами якості. За умови, що продукти це дозволяють.

3. Відносна частка браку і забракованої продукції - чим менше відсоток, тим вище якість. Він встановлюється в процесі виробництва на різних етапах.

4. Відсоток рекламаций не відповідає заданим нормативно - питомим показникам в залежності від призначення товару [24].

Показники для засобів праці:

1. Довговічність - час використання;
2. Надійність - стабільність роботи;
3. Продуктивність устаткування;
4. Ергономічність машин, устаткування, устаткування не завдавати шкоди здоров'ю та психіці;
5. Ремонтопридатність;
6. Інші видові показники [25].

Показники для товарів особистого вжитку - численні і найрізноманітніші та залежно від призначення виробу - одяг, продукти харчування. Фактори підвищення якості:

1. Техніко-технологічні;
2. Персонал - освіта, кваліфікація, досвід, мотивація;
3. Організаційне управління.

Основним фактором підвищення конкурентоспроможності є якість. Конкурентоспроможність та якість, - 2 рівні:

1. Макро - продуктивність країни, економічне зростання, людські ресурси, інноваційність та інноваційність. Макроекономічна здатність.
2. Мікроконкурентоспроможність підприємства - якість продукції, ціни пропозиції, техніко-технологічний рівень підприємства, ринки, на яких воно знаходиться.

Основні труднощі для конкурентоспроможності:

1. людські можливості – ресурси та кваліфікаційна політика;
2. недостатньо ефективний та дієвий маркетинг та недостатня якість професійного менеджменту;

3. впровадження нових технологій (ефективно) та недостатня ефективність;

4. недостатньо інновацій – виробничих, техніко-технологічних, у сфері організації і менеджменту, кадрів та інших [25].

Кількісні показники: обсяг виробництва продукції підприємства - розробляється і виражається з урахуванням натуральних і трудових величин. Основне застосування природних цінностей.

Види вартісних показників, що характеризують обсяг виробленої продукції:

1. загальна продукція підприємства;
2. товарна продукція;
3. напівфабрикати - які продовжують перероблятися;
4. незавершене виробництво;
5. вартість матеріалів;
6. інші.

РКР – це максимально можливий обсяг продукції певної номенклатури, асортименту та якості, який виробляється за певний період часу. при оптимальних умовах і режимі роботи.

1. Особливості та характеристики РКР:

1) Продукція повинна бути максимально можливою кількістю, виміряна і представлена в натуральних одиницях.

2) Продукція повинна мати певну номенклатуру, асортимент і якість - РКР є рівномірним.

3) Потужність і потужності підприємства вимірюються за певний період часу (найбільше за 1 рік. Залежно від специфіки галузі РКР, може знадобитися визначити місяць, 10 днів і 24 години. Це не відноситься до масового характеру виробництва.

4) Оптимальні умови: найбільш оптимальні на даний момент умови включають технічну, технологічну озброєність.

РКР і її правильне визначення є основним фактором для виконання виробничої програми 2 місце – виробничо-інвестиційна стратегія підприємства. Реалізація РКР безпосередньо впливає на економічні та фінансові результати діяльності підприємства.

Види виробничої потужності: Різні ознаки для класу:

А) в залежності від рівня, на якому визначається потужність, це:

- виробнича потужність робочого місця, - її визначення залежить від рівня техніки, технології, кваліфікації, організації та управління, якості використовуваної сировини та матеріалів.

- виробнича потужність лінії: набір машин, обладнання та технології, за допомогою яких виробляється продукція.

- виробнича потужність ділянки, що виробляє рівномірну продукцію, шукається провідна лінія або машини.

- виробнича потужність цеху.

- виробнича потужність підприємства

Б) залежно від часу, за який визначається

а) початковий (вхідний) - макс. Можлива кількість на початок звітнього періоду;

б) кінцева потужність - максимально можлива кількість на кінець періоду;

в) середньозважена потужність - враховує зміни, що відбулися в машинах, спорудах, обладнанні тощо.

С) залежно від інформації, яка використовується:

а) проект РКР - при його визначенні використовуються дані проекту, інформація з різних досліджень.

б) планова РКР - потужність, яка використовує дані з бізнес-плану підприємства.

с) фактично досягнута зареєстрована потужність.

Г) залежно від значення, в яке входить потужність, ми розрізняємо максимальне та мінімальне покриття (при якому підприємство може функціонувати, виживати):

- оптимальна панель управління - оптимальна кількість, найкраще, що адаптовано та відповідає динаміці ринку потреби . Може становити 70-80% від максимуму;

- ідеальна виробнича потужність: теоретична, фактори необмежені - обладнання, технологія, матеріали, робочий час, її розробка дозволяє виявити фактори і резерви, пов'язані з більш повною реалізацією потужностей машини, дільниці підприємства в цілому;

- технічна потужність: при її визначенні враховуються обмеження робочого часу - вихідні, святкові дні, перерви з об'єктивних причин і необмежена кількість обладнання, технологій, якості та матеріалів.

3) економічна потужність - найближча до реальності - обмеженість робочого часу та обмеженість ресурсів, враховується ступінь зношеності поточної техніки та техніки [26].

Фактори визначення РКР: незалежно від великої різноманітності факторів, що впливають на довжину , розвитку і динаміці РКР, в теорії і практиці їх поділяють на 2 групи:

- А) Основні - кількість верстатів (діючих), час на роботу машин, продуктивність і номенклатура, асортимент, складність і якість продукції.

- Б) додаткові. - рівень організації та управління, що характеризує виробництво, трудовий колектив тощо.

Починається з визначення виробничої потужності окремих машин і робочого місця, потім визначаються потужності та потужності ліній і відходи. Тільки після цього визначається виробнича потужність основних цехів і підприємства в цілому. У цьому процесі враховуються «вузькі місця» - провідні машини, споруди та обладнання, які визначають пропускну здатність (потужність) усіх інших до або після них.

Ця послідовність поширюється як на цехи та дільниці, так і на підприємства в цілому. Поряд з цими факторами в якості додаткових факторів можна розглядати також рівень організації праці і виробництва, рівень управління, тип і вид виробництва, трудові ресурси та інші. Рівень організації виробництва, визначається на основі сучасних наукових методів або, частіше, на основі експертної оцінки шляхом застосування певних планів [27].

Висновки до розділу 1

Вивчивши теоретичні основи управління результативністю виробничого підприємства, я зробив наступні висновки:

1. Організація повинна відповісти на такі питання: хто, коли і де повинен виконувати відповідну частину процесу. Конкретними економічними результатами кращої організації процесів можуть бути: підвищення якості, підвищення надійності функціонування системи, скорочення термінів виконання замовлень, підвищення гнучкості тощо. Організація основних процесів виражається у визначенні виробничого циклу; проектування виробничої структури; вибір виду і форми організації процесу.

2. Конструкція виробничої структури - являє собою сукупність взаємопов'язаних структурних одиниць, різномістаних у просторі, в кожній з яких виконується відповідна частина технологічного процесу. Він виражає організацію факторів виробництва в просторі. Виробнича структура повинна забезпечувати пропорційність у можливостях окремих підрозділів підприємства, в яких здійснюються як основні, так і допоміжні процеси.

3. Вибір організаційного типу і форми організації процесу - являє собою класифікаційну одиницю для групування об'єктів дійсності в типологію, особливо при їх порівняльному дослідженні. При цьому підприємства групуються відповідно до сукупності ознак, які визначають організаційно-технічну та економічну характеристику підприємства. Ступінь

спеціалізації роботи використовується як основний критерій для розмежування підприємств різних організаційних типів.

4. Основною формою здійснення господарської діяльності є підприємство. Це основна виробничо-господарська одиниця, яка виробляє продукцію або надає послуги, призначені для реалізації або задоволення потреб фізичних або юридичних осіб.

5. Підприємство - це сукупність техніки та технології. Воно має певну структуру та функції - для вивчення з організаційної та управлінської точок зору. Носій прав та обов'язків з економічних явищ. Кожне підприємство має певну компанію (назва), але не кожне підприємство є компанією; кожна компанія може мати більше одного підприємства з їх назвами.

6. Головною метою підприємства та компанії є виробництво, продаж, дохід, прибуток. Мета полягає в досягненні певного результату або стану підприємства та його підрозділів на більш тривалий період часу.

7. Підприємство має відрізнятися від інших підприємств. Принцип привабливості, привабливості підприємства - назва, виробництво, послуги, матеріальна, технологічна база.

8. Інноваційна діяльність та адміністративні функції - забезпечення необхідною інформацією за кількістю та якістю, що дає можливість приймати ефективні управлінські рішення. Ці рішення поширюються на всі види діяльності, функції та етапи здійснення виробничо-господарської діяльності підприємства - його будівництво, запуск, розвиток, вдосконалення та реструктуризацію.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НВЦ «РЕАКОМ» В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ

2.1. Загальний аналіз результативності діяльності підприємства ТОВ «НВЦ «РЕАКОМ»

З офіційного сайту ТОВ «НВЦ «РЕАКОМ» можна дізнатись наступне: «Науково-виробничий центр (НВЦ) "РЕАКОМ" - перший розробник і провідний виробник рідких добрив в Україні. В компанії "РЕАКОМ" великі фермерські господарства можуть закупити хелатні добрива оптом від виробника, а окремі приватні аграрії - придбати комплексні добрива в роздріб» [28]. Також там зазначено, що: «З моменту заснування в 1999 р. на базі Дніпропетровського відділення Всесоюзного НДІ Хімічних реактивів основна спеціалізація підприємства "РЕАКОМ" - виробництво мінеральних добрив для обробки насіння перед посівом і підживлення рослин позакореневого способом, а також рідких комплексних добрив (ЖКП) та стимуляторів росту» [28]. Також з цього джерела можна дізнатись наступне: «Виробництво добрив "РЕАКОМ" в масовому порядку одночасно супроводжувалося веденням наукової роботи. Їх спільним результатом стала поява різноманітних композицій хелатних мікроелементів, розроблених з урахуванням індивідуальних потреб в них різних культур сільськогосподарської сфери» [28].

Кожна організація має дуже складну технічну, економічну та соціальну систему, що відображає її індивідуальність та деталі. Але є спільні риси, підходи та економічні категорії, спільні для всіх компаній та організацій, включаючи управління. Вирішення різних питань залежить від багатьох факторів, в першу чергу від функціональної відповідальності менеджера, але його масштаби дуже широкі. Зрозуміло, що обов'язки керівників малих і великих компаній можуть не зовсім збігатися. Вони суворо визначаються

галузевою приналежністю компанії залежно від напрямку бізнесу, характеристик, організаційної культури, структури та іміджу компанії. На рисунку 2.1. показано відсоток володіння даним бізнесом його власників.

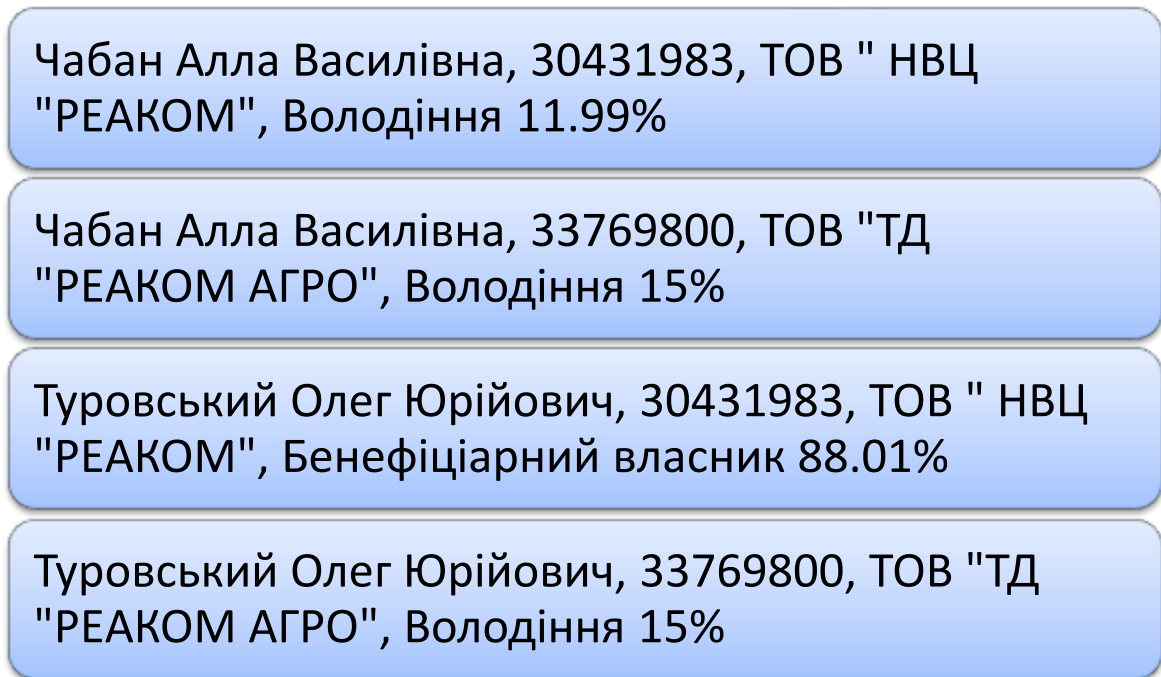


Рис. 2.1. Відсоток володіння даним бізнесом його власників [29]

Товариство з обмеженою відповідальністю «Науково-виробничий центр «Реаком» - Велика вітчизняна компанія, заснована в 1999 році, успішно працює. З моменту свого заснування підприємство досягло великих успіхів і в даний час вважається одним з лідерів вітчизняного інсектицидного бізнесу. Всього в компанії працює понад 60 спеціалістів, у тому числі хіміки, агрономи, вчені, кандидати аграрних і хімічних наук.

Дана компаніє представляє собою агрохімічне підприємство, що спеціалізується на виробництві засобів для захисту культурних рослин і добрив. Продукція ТОВ «РЕАКОМ» включає більше 40 одиниць засобів захисту рослин і значну кількість різних видів добрив для різних культур. Працюючи в сільськогосподарському секторі, компанія пропонує аграрним виробникам і садівникам інноваційні розробки для підвищення врожайності і забезпечення здоров'я рослин.

Основна мета компанії-надати вітчизняним фермерам комплексні рішення.

Компанія також виробляє добрива, які забезпечують рослини поживними речовинами, необхідними для здорового росту та розвитку. Добрива компанії мають органічне або мінеральне походження і призначені для задоволення потреб різних культурних рослин.

Компанія бере активну участь у дослідженнях і розробках, спрямованих на пошук нових ефективних рішень в області пестицидів. Вони постійно докладають значних зусиль для інновацій, щоб поліпшити продукцію і задовольнити невідомий попит.

На рисунку 2.2. показано корпоративну структуру компанії.

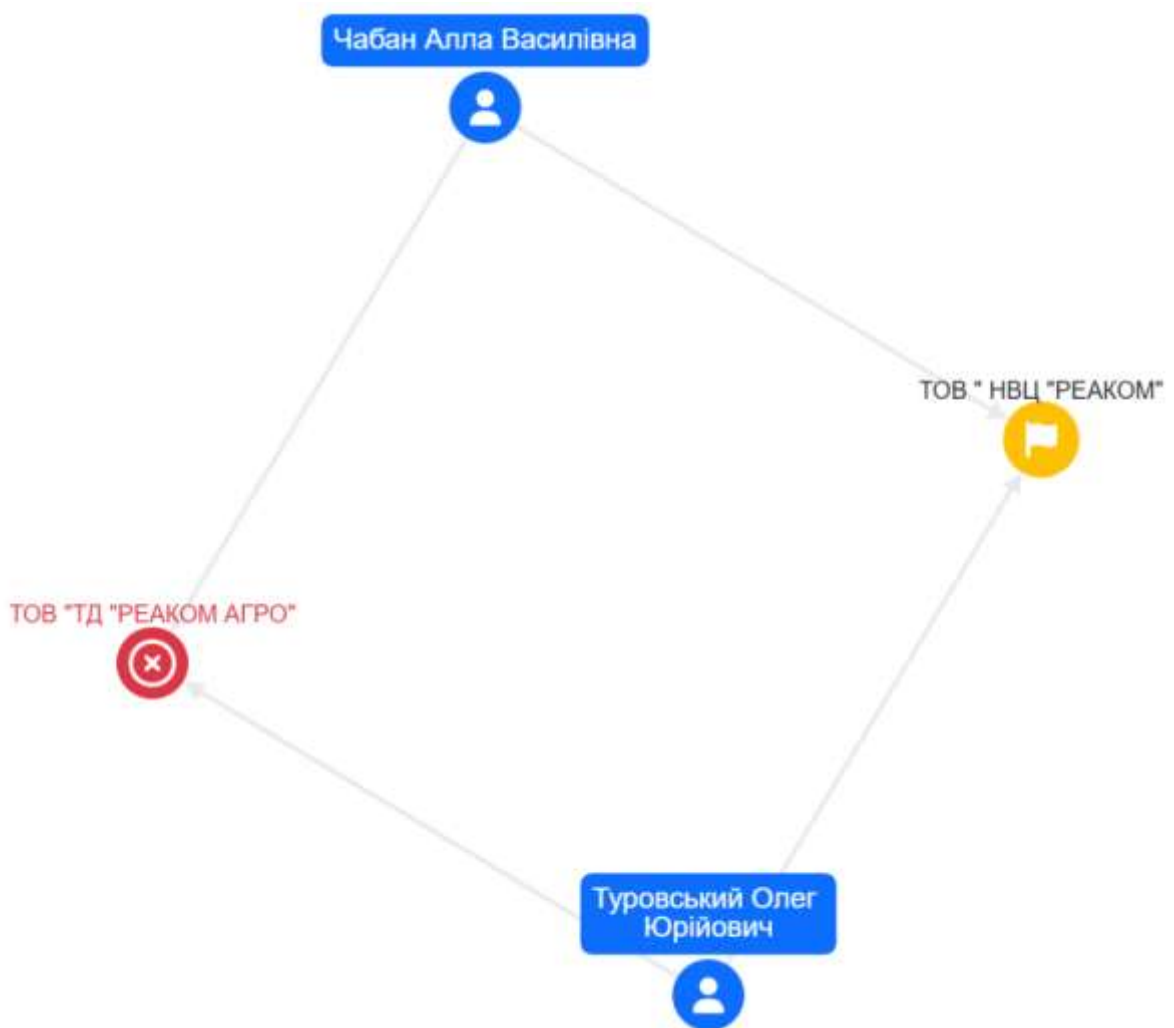


Рис. 2.2. Корпоративна структура компанії [29]

Компанія пропонує споживачам своєї продукції не тільки товари, а й консультаційну підтримку. У них є команда експертів, які допоможуть фермерам і садівникам вибрати найкраще рішення для захисту рослин і добрив. Компанія також консулює щодо використання продукту та організовує освітні заходи для клієнтів.

Компанія дотримується найвищих стандартів якості та безпеки продукції. Вони використовують новітні технології та процеси для забезпечення надійності та ефективності своєї продукції.

В цілому, дане підприємство представляє собою інсектицидну компанію, що спеціалізується на виробництві засобів захисту рослин і рідких складних добрив. Вони пропонують інноваційні рішення для підвищення врожайності та забезпечення здоров'я рослин, а також надають консультаційну підтримку своїм покупцям.

«Юридична особа ТОВ " НВЦ "РЕАКОМ", код ЄДРПОУ 30431983, було зареєстровано 19.05.1999. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 57 800,00. На момент останнього оновлення даних стан юридичної особи - Зареєстровано. Уповноваженою особою юридичної особи ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НАУКОВО-ВИРОБНИЧИЙ ЦЕНТР "РЕАКОМ" є Туровський Олег Юрійович» [30].

В наступній таблиці показано види діяльності підприємства.

Таблиця 2.1

Види діяльності ТОВ «НВЦ «РЕАКОМ» [31]

Основний вид діяльності	Інші види діяльності
20.15 Виробництво добрив і азотних сполук	10.91 Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах 46.12 Діяльність посередників у торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами 82.92 Пакування

Переваги мікроелементних добрив компанії:

1. Склад мікродобрив був розроблений у співпраці з відповідними установами академії сільськогосподарських наук з урахуванням ґрунтових і кліматичних умов країни.

2. Співвідношення мікроелементів збалансовано відповідно до потреб конкретної культури.

3. Таким чином, мікроелементи, що входять до складу препаратів біологічно активних (недбайливих) форм, легко і швидко засвоюються рослинами.

4. Мікродобриво Реаком за кількістю мікроелементів стандарту Гектар значно краще аналогічних імпортованих препаратів.

5. Вартість 1 грама мікроелемента в недбайливій формі мікроелементів "Реаком" в кілька разів нижче аналогів.

6. 1-гідроксиетиліденедифосфонова кислота (ЕДФ) використовується як хелатуючий агент у виробництві мікроелементів "реагентів", які мають наступні переваги порівняно з другим хелатуючим агентом з точки зору біології та пестицидів:

- за своєю структурою він найбільш близький до природних сполук на основі поліфосфатів (при розкладанні утворюються сполуки, які легко засвоюються рослинами);

- Хелат на його основі можна використовувати в ґрунті з рН 4,5-11;

- Це регулятор росту і проявляє противірусні властивості.

7. Мікроелементні добрива "Реакома" мають рідку форму, тому вони дуже розчинні і прості у використанні.

8. Сумісний з більшістю засобів захисту рослин.

9. Вони мають бактерицидні властивості (так як містять іони міді і цинку), знижують норму протрави на 30% при обробці насіння перед Жовтневою посадкою, підвищують стійкість до різних захворювань при позакореновому підживленні.

10. Вони володіють адгезійними і плівкоутворюючими властивостями, оскільки рівномірно покривають поверхню насіння і листя і ефективно поглинаються рослиною.

11. Вони містять фосфор і калій в доступній формі [32].

У процесі управління працівникам апаратури управління постійно потрібна різна інформація про виробничу ситуацію для того, щоб прийняти рішення про виконання даної програми. Своєчасне прийняття рішень директорів підприємства, спеціалістів, керівників структурних підрозділів в першу чергу залежить від оперативності отриманої та обробленої інформації про рівень виробництва та інші обставини підприємства.

У таблиці 2.2 наведено обсяги виробництва основних видів агрохімічної продукції підприємства.

Таблиця 2.2

Обсяги виробництва продукції ТОВ «НВЦ «РЕАКОМ»

Види агрохімічних продуктів	2019		2021		2023		2023 +\ -до 2019	
	т	тис. грн.	т	тис.грн.	т	тис. грн.	т	тис. грн.
Реаком – Р (в асортименті), т	63,4	20910	44,5	16376	40,8	24031	- 22,6	+ 3121
Реаком – СР (в асортименті), т	23,7	7883	19,2	7136	18,1	9231	- 5,6	+ 1348
Реаком Плюс, т	19,0	6243	16,1	5636	14,8	7141	- 4,2	+ 897
Реаком Плюс МІКРОМАКС, т	10,2	3384	8,1	3136	8,2	4060	- 2,0	+ 676
Реаком Плюс ЕКСТРАМІКС, т	8,4	2780	6,5	2536	8,4	4289	0,0	+ 1508
Реаком Плюс ФІТОБОР, т	3,1	1141	2,2	836	3,0	1495	- 0,1	+ 354
Всього	127,8	42343	96,6	35657	93,3	50248	- 34,5	+ 7905

Можемо помітити, що стан справ у даної компанії не надто добрий, адже не зважаючи на зростання цін, і відповідне зростання виручки від реалізації її продукції, обсяг безпосередньої реалізації продукції в

абсолютних величинах (тобто в тоннах), за досліджуваний період скоротився аж на 34,5 т. можливо це пов'язано зі зменшенням потреби в даній продукції, адже Україна продовжує втрачати території (тичасово) в процесі відбиття повномасштабної агресії з боку Російської Федерації.

З метою унаочнення на рис. 2.3. наведено структуру виробництва за показниками вартості за попередній рік.

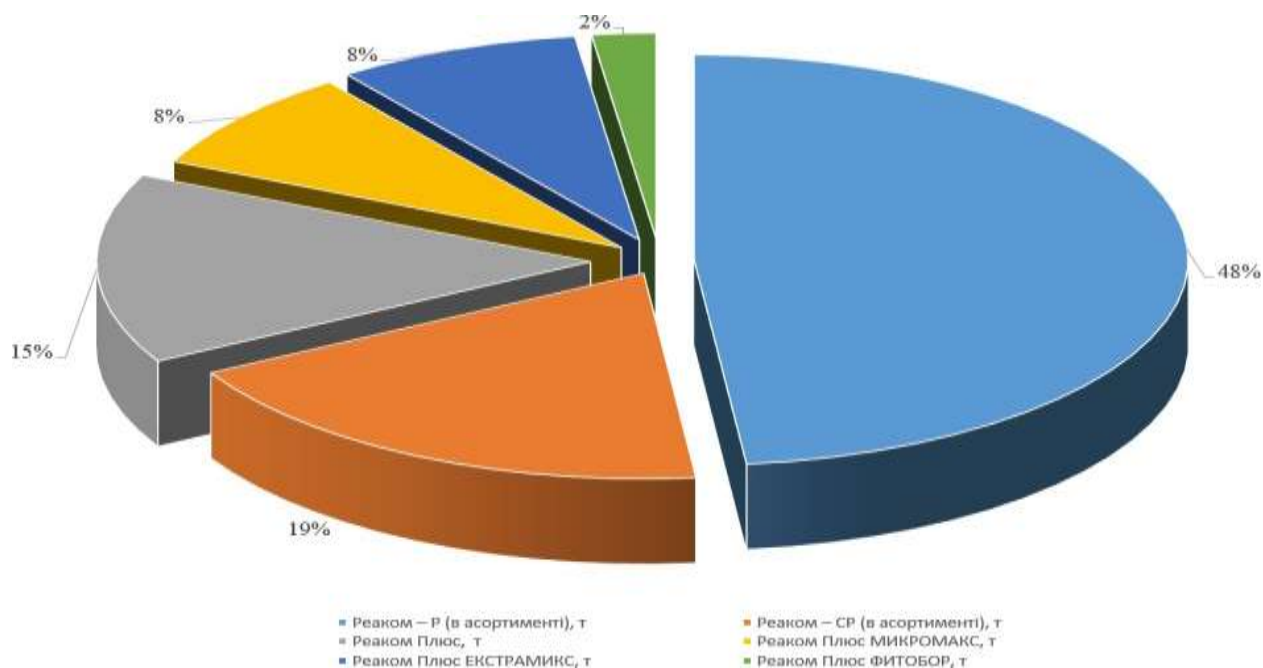


Рис. 2.3. Структура виробництва ТОВ «НВЦ «Реаком» за 2023 р.

У 2023 році в структурі виробництва основних видів сировинної продукції ТОВ «Реаком» найбільшу питому вагу (48%) займала комбінована асортиментна група мікродобрив «Реаком – Р», яка на рівні ТОВ на 12,6% нижче за 2019 р.

Науково-виробничий центр є одним з провідних регіональних розробників і виробників хелатних дрібних добрив. Компанія була заснована в 1999 році. З того часу займає лідируючі позиції на українському ринку дрібних добрив. Основним завданням компанії є впровадження в сільське господарство високоефективних технологій і наукових розробок в галузі живлення рослин, які дозволяють значно підвищити врожайність і якість

сільськогосподарської продукції. Основна продукція – хелатне дрібне добриво з мікроелементами в біологічно активній формі для передпосівної обробки насіння та позакореневого підживлення рослин.

Виробнича база компанії – це сучасний хімічний завод, який виробляє ефективні мікродобрива та стимулятори росту шляхом комплексного синтезу. Виробництво оснащено сучасним обладнанням та укомплектовано кваліфікованими фахівцями, які знають технологію фармацевтичного виробництва, що забезпечує випуск високоякісної продукції. Більшість фахівців мають вищу технічну або хімічну освіту та великий практичний досвід [33].

2.2. Управління виробничо-технічною підсистемою підприємства

Компанія спеціалізується на розробці, виробництві та постачанні інноваційної агрохімічної продукції. Ці активні інгредієнти містять хімічні речовини, які допомагають контролювати шкідників, хвороби та бур'яни, які можуть завдати шкоди посівам. Компанія гарантує, що її продукція ефективна та безпечна для навколишнього середовища.

Основні фонди підприємства - це цінні засоби праці, які не змінюють своєї форми та розмірів, функціонують тривалий час у процесі виробництва, вартість яких шляхом амортизації поступово переходить у вартість кінцевого продукту.

Оборотний капітал - це частина виробничого капіталу підприємства, яка повністю споживається в кожному технологічному циклі виробництва продукції і повністю переносить свою вартість на собівартість цієї продукції.

У таблиці 2.3 наведено загальний рівень забезпеченості та використання основних та оборотних засобів ТОВ «Реаком». Дані, наведені в таблиці 2.3 свідчать про те, що відбулось певне поліпшення матеріально-технічного оснащення компанії, особливо оновлення обладнання,

збільшувалась загальна вартість основних і оборотних засобів протягом досліджуваного періоду.

Отже, певні зміни норми фондівіддачі викликані динамікою темпів зростання повної вартості основних фондів і збільшенням повної собівартості продукції.

Таблиця 2.3

**Динаміка ефективності використання основних і оборотних засобів в
ТОВ «НВЦ «РЕАКОМ»**

Показники/роки	2019	2020	2021	2022	2023	2023 +/- до 2019
Основні засоби, вартість, тис. грн.	17865	18347	19464	20105	21567	+ 3702
Оборотні засоби, вартість, тис. грн.	20687	21561	25631	26065	28456	+ 7769
Фондоозброєність одного працівника, вартість, в тисячах гривень.	238,2	244,6	266,6	283,2	317,1	+ 78,9
Фондовіддача, грн.	2,37	2,39	1,87	1,96	2,33	- 0,04
Фондоємність, грн.	0,42	0,42	0,53	0,51	0,43	+ 0,01
Коефіцієнт оборотності	2,05	3,22	2,95	2,45	1,77	- 0,28
Тривалість одного обороту, в днях	178	112	118	166	207	+ 29
Обігові засоби на 100 грн. основних засобів, в грн.	115,80	117,52	131,68	129,64	131,94	+ 16,15

За досліджуваний період вартість основних засобів компанії зросла на 3702 тисячі гривень. При цьому вартість її оборотних засобів зросла майже на 8 мільйонів гривень (+7769 тис. грн.). Зрозуміло, що при таких обставинах мусила зрости і фондоозброєність праці. Але таке помітне зростання вартості основних засобів негативно позначилось на рівні такого показника як фондівіддача, за останні п'ять років він скоротився на 4 копійки. Також є зниження рівня такого показника як коефіцієнт оборотності. А от тривалість

одного обороту обігових коштів навпаки виросла. Але це якраз слід розглядати як негативний результат.

Стратегічним планом розвитку ТОВ «НВЦ «РЕАКОМ» є розширення виробництва, освоєння та впровадження у виробництво нових видів агрохімічної продукції.

На рисунку 2.4. показано динаміку значень такого показника як фондівіддача.

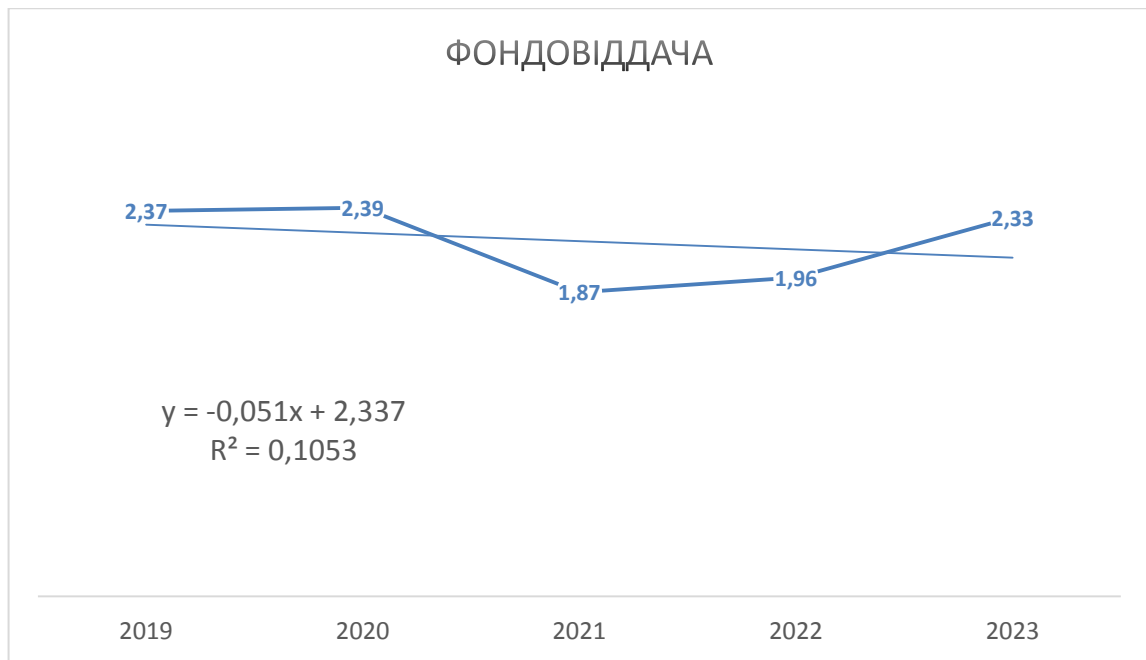


Рис. 2.4. Динаміка фондівіддачі в ТОВ «НВЦ «РЕАКОМ»

Можна помітити значне падіння показника за період 2021-2022 років, з поступовим нарощуванням його значення у 2023 році.

Політика компанії в галузі досліджень і розробок спрямована на визначення пільгових напрямків і основних технологічних і технічних рішень для впровадження ефективних виробничо-економічних процесів, а також створення конкурентоспроможної продукції в агрохімічній галузі для сільськогосподарських товаровиробників тощо.

Герашенко І.О., в своїй публікації зазначає, що «Першим етапом дослідження управління ефективністю використання основних засобів на підприємстві є оцінювання стану основних засобів. Із цією метою наступним

етапом стане вибір системи показників аналізу ефективності використання основних засобів і проведення аналізу ефективності використання основних засобів; після отримання результатів аналізу потрібно створити відповідну стратегію щодо ефективного управління основними засобами підприємства, усунення негараздів чи поліпшення ефективності використання основних засобів; контроль виконання відповідної стратегії та корегування її, якщо це потрібно за результатами здійсненого оцінювання» [34].

Розглянемо основні параметри діяльності ТОВ «Реаком». За даних умов аналітичні дослідження та оцінка є важливими елементами системи забезпечення фінансової стійкості підприємства. Велика кількість параметрів, які впливають на фінансову стійкість підприємства, значною мірою зумовлена відсутністю в літературі єдиних підходів до їх визначення та оцінки. Тому особливого значення набуває розробка методики діагностики, яка дозволяє врахувати всі найосновніші параметри роботи компанії.

З публікації в мережі Інтернет, присвяченій ефективності використання основних засобів підприємств можна дізнатись, що «Швидкість обороту основних виробничих фондів з розвитком науково-технічного прогресу і впровадженням його результатів у виробництво має тенденцію до підвищення. Незважаючи на те, що можливості для прояву цієї тенденції в сільському господарстві (порівняно з іншими галузями народного господарства) звужені, все ж чимало аграрних підприємств досягають високої швидкості руху авансованих ресурсів, що позитивно позначається на результатах їх господарювання. Адже маса продукту, виробленого за певний період, дорівнює його розміру, одержаному протягом одного обороту, помноженому на число таких оборотів» [35].

Одним з основних факторів, що впливає на фінансову стійкість організації, є ліквідність. Категорії ліквідності характеризують здатність компанії виконувати свої грошові та фінансові зобов'язання перед існуючими торговими партнерами та державними установами. Необхідність

дослідження стану ліквідності підприємств у сучасних умовах пояснюється, перш за все, тим, що одне з них не застраховано від банкрутства, тобто банкрутства та загибелі.

Відомо, що «Кращих результатів досягають ті підприємства, які своєчасно технічно переозброюють виробництво, замість застарілої, впроваджують нову техніку, більш продуктивну й економічну. Особливе значення для поліпшення використання основних виробничих фондів і підвищення ефективності виробництва має застосування нових технологій вирощування сільськогосподарських культур, утримання худоби і переробки сільськогосподарської сировини. Необхідно поглиблювати спеціалізацію і комбінування виробництва, впроваджувати прогресивні форми організації й оплати праці, підвищувати кваліфікацію кадрів та їх відповідальність за раціональне використання закріпленої за ними техніки» [35].

Дослідження фінансової стійкості ліквідності включає два етапи: аналіз ліквідності балансу підприємства та економіко-математичний розрахунок параметричного коефіцієнта ліквідності. Відповідні параметри ліквідності дозволяють отримати вичерпний опис фінансових показників компанії при різних рівнях ліквідності наявних активів, а також даних дослідження внутрішніх і зовнішніх контрагентів для підготовки фінансових даних. Також можна розглянути переваги та економічні рішення.

До матеріальних активів підприємства відносять активи, які беруть участь одноразово і передають свою вартість повністю (САР). Вони знаходяться в постійному русі, частина з них у сфері обігу (гроші). Це постійне проходження КАП зі сфери обігу через виробництво і повернення їх у сферу обігу як готового продукту дає уявлення про кругообіг КАП. Ця циклічність характеризується не як одноразовий акт, а як постійно повторюваний процес - дає уявлення про оборот КАП.

Склад і будова матеріальних активів підприємства:

- сировина;
- основні матеріали;

- допоміжні матеріали;
- запчастини;
- паливо;
- незавершене виробництво.

Також до матеріальних активів прийнято відносити короткострокову дебіторська заборгованість компанії; інвестиції (СА) до 1 року, грошові кошти в гривнях та іноземній валюті, у тому числі готівку; дорогоцінні метали та витрати майбутніх періодів.

Структура КАП - Відносна частка в кожному елементі виражена в %. Даний показник, як правило, значно динамічний. Необхідна оптимальна структура за запасами, незавершеним виробництвом, готовою продукцією та грошовими коштами в касі.

Запаси та види запасів на підприємстві. Значні запаси дозволяють підприємству бути більш автономним. Але значні запаси зв'язують обігові кошти підприємства. Тобто воно втрачає можливість використати свої, або позичені кошти, з якоюсь іншою метою, можливо вельми для нього значною. Тому, за оптимальних обставин, рівень запасів на підприємстві має бути мінімальним. Запаси - основний елемент - матеріальні запаси (готова продукція) Види:

1. поточні оперативні - залежить від 2 факторів - цілодобове споживання та співвідношення м/у 2 поставки;
2. гарантійні - мінімальний обсяг, який повинен бути на складі, на випадок перерви в постачанні»
3. максимальний обсяг запасів = поточний + гарантійний;
4. підготовчі.

Можливості прискорення оборотності КАП:

1. сфера виробництва - пов'язана з техніко - технологічним рівнем і можливістю зниження % незавершеного виробництва;
2. сфера обігу - скорочує час на реалізацію та перетворення її в готівку - форми реалізації, транспорту, організації [36].

2.3. Визначення ефективності роботи підприємства

Аналіз ефективності роботи компанії доцільно буде розпочати з визначення результативності і ефективності використання нею наявних трудових ресурсів. Праця - цілеспрямована діяльність людини, спрямована на виробництво благ (матеріальних чи нематеріальних). Тобто вона представляє собою діяльність людини з метою виробництва благ.

Предметом праці є Робоча Сила - здатність людини до праці. Сукупність розумових і фізичних здібностей, які реалізує людина під час виконання трудової (виробничої) діяльності. Трудові ресурси – носій робочої сили, найчастіше з населення працездатного віку, який може застосувати свою робочу силу. Вважається, що найбільш затребуваний вік трудових ресурсів 20-35 років є найбільшим %працездатним. Але трудові ресурси включають і молоду кваліфіковану робочу силу.

Персонал - сукупність працівників певного підприємства, що включає основних і допоміжних робітників а також керівний та обслуговуючий персонал. Основну увагу слід звернути на якісну структуру персоналу (освітня підготовка, кваліфікація та перепідготовка). Слід звернути увагу на 3 основні якості:

- професія - характерні якості персоналу на підприємстві;
- спеціальність - набір специфічних знань;
- кваліфікація - показує якість в орг спеціальності, необхідні умови, щоб бути як спеціалізованим, так і кваліфікованим.

Визначальним моментом при побудові структури кадрового потенціалу підприємства та його персоналу є функції та види діяльності, які необхідно виконувати:

- виконавча - основна та допоміжна діяльність на підприємстві, пов'язана з основним предметом діяльності;
- розвиваюча - розробка політики, інвестицій, інновацій, стратегій тощо;

- управлінська - збір інформації, прийняття рішень, сама політика;
- допоміжні - пов'язані з реалізацією, збором інформації, підготовкою і так далі.

Для виконання цих та інших функцій набирається такий персонал:

А) Виконавчий апарат:

- основні робітники - ті, що здійснюють основну діяльність;
- допоміжні робітники - виконують допоміжні роботи (механіки);
- керівники нижчої ланки - начальники дрібних майстерень (частина персоналу) - майстри; ставлять завдання та стоять за машиною, їхня діяльність є управлінською, а не виконавчою;

– студенти, які навчаються на підприємстві та можуть впливати на кадровий потенціал.

Б) Фахівці – здійснюють розробки. Фахівці пов'язані з проектами, будівництвом, бізнесом тощо (інженери, конструктори, економісти, юристи та інші).

В) Менеджери – реалізують основні напрями діяльності політики підприємстває Менеджерів, зазвичай, прийнято розділяти на три рівні, прошу звернути увагу на рисунок 2.5.

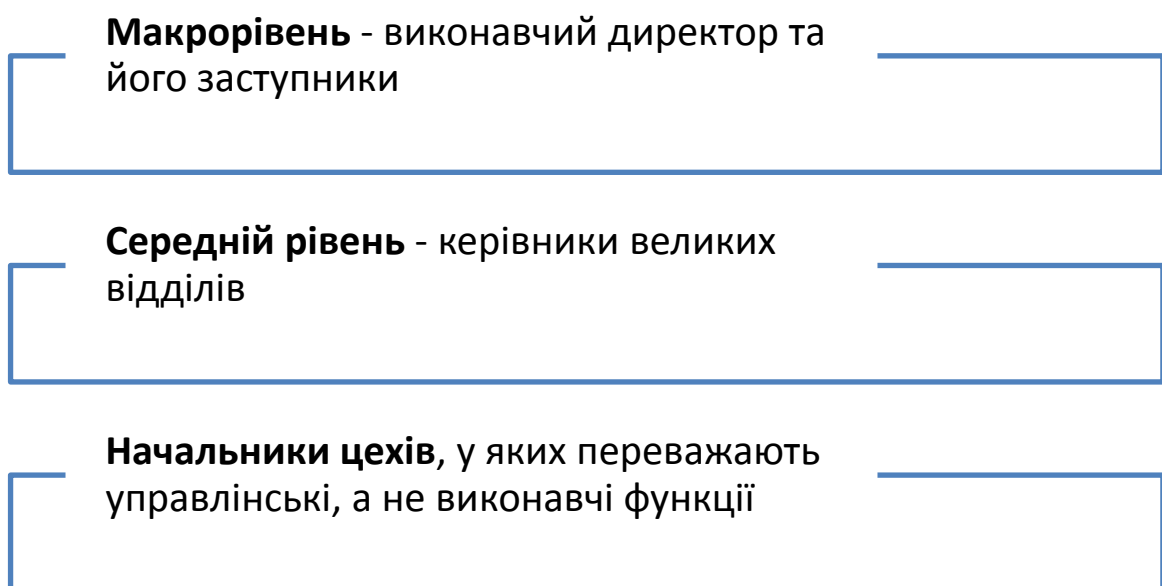


Рис. 2.5. Рівні менеджменту крупного підприємства

Г) обслуговуючий персонал.

Структура персоналу - різні структури в залежності від ознак:

- в залежності від галузі;
- в залежності від віку;
- в залежності від кваліфікації;
- в залежності від статі.

Висновок: Необхідно побудувати оптимальну структуру, яка відображає цілі та особливості діяльності.

Значення персоналу – працездатність людини, ефективність, плідність її праці. Виробляти за визначений час, виробляти певну кількість продукції.

Значення для розвитку підприємства. Аргументи:

- збільшення виробництва → більша кількість продукції та задоволення потреб ширшого кола людей;

- збільшення виробництва → зменшення витрат;

- збільшення виробництва → до швидшого виконання випуску продукції;

- збільшення виробництва → більше реалізованих виробництво, вищі доходи → кращий фінансовий стан компанії.

Види продуктивності виробництва в залежності від факторів:

- продуктивність живої праці;

- погодинна продуктивність - при масовому виробництві;

- середньодобова продуктивність - при дискретно-змінному виробництві;

- місячна - пов'язана з фінансовою звітністю та станом підприємства за місяць;

- річна (сезонна).

Скільки виробляється за одиницю часу? Розрізняють 3 види вимірювачів, що характеризують динаміку праці:

- натуральні - кількість, тонни, літри;

- трудомістки - години, людино-години та інше;

- грошові.

В наступній таблиці (таблиця 2.4) проаналізовано наявність та трудових ресурсів компанії.

Таблиця 2.4

**Стан та ефективність використання наявних трудових ресурсів в ТОВ
«НВЦ «РЕАКОМ»**

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2023 +/- до 2019
Виручка від реалізації, тис. грн.	42343	40166	35657	38239	50248	+7905
Середньорічна чисельність робітників, осіб	75	75	73	71	68	-7
Фонд заробітної плати, тис. грн.	8862	9528	10976	11733	11880	+3018
Відпрацьовано всього, люд.-год.	149475	134700	125852	120984	14089	-8579
Середньомісячний заробіток одного робітника, грн.	14179	10586	12529	13771	20965	+6786
Відпрацьовано на одного середньорічного робітника, люд.-год.	1993,00	1796	1724	1704	1839	-154
Сума виручки: - на одного робітника, тис. грн.	564,6	535,5	488,5	538,6	738,9	+174,3
- на одну відпрацьовану люд.-год., грн.	283,2	298,1	283,3	316,0	401,8	+118,6

Середньорічна чисельність робітників в ТОВ «НВЦ «РЕАКОМ» за останні п'ять років скоротилась на 7 осіб, тобто майже на 10%. Особливо помітне скорочення сталося за період 2022-2023 років (у тому числі це пов'язано з мобілізацією співробітників чоловічої статі).

За цей же період річний фонд заробітної плати персоналу компанії зріс на 3018000 гривень, що у розрахунку на одного співробітника, в середньому, у розрахунку на місяць складає зростання заробітної плати на 6786 гривень.

Насправді компанія використовує складнішу систему нарахування заробітної плати, у тому числі враховуються відсотки від вартості проданої продукції менеджерам з продажу.

Можна помітити скорочення середньої по компанії кількості відпрацьованих за рік людино-годин у розрахунку на одного співробітника. Скорочення складає 154 людино-години. У той же час відношення виручки від реалізації продукції до чисельності персоналу компанії, за останні п'ять років, помітно коливається, а в 2023 році можна побачити значне зростання даного показника. Це, у тому числі, пов'язано зі скороченням чисельності персоналу в ТОВ «НВЦ «РЕАКОМ».

На рисунку 2.6. показано динаміку відношення виручки компанії до числа її персоналу.

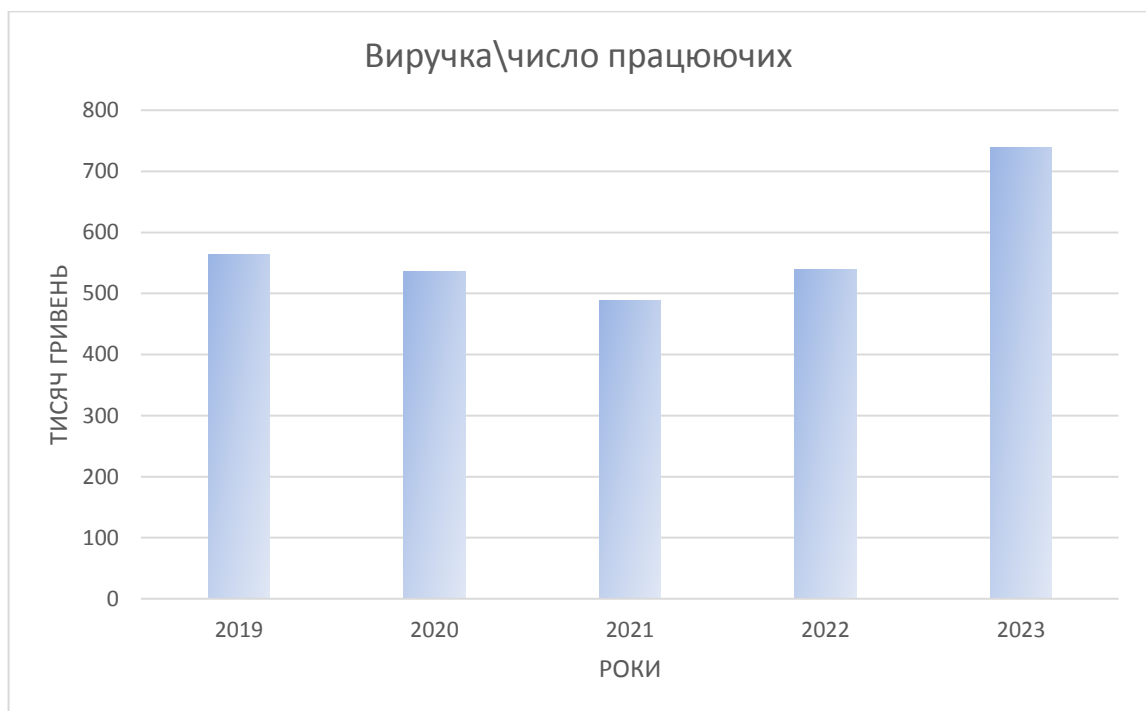


Рис. 2.6. Динаміка відношення виручки компанії до числа її персоналу

Фактори, що впливають на продуктивність праці можна поділити на наступні групи:

1. матеріально-технічні:

- пов'язані з технікою, технологією, матеріалами, ефективним впровадженням у виробництво;

- технічний рівень машин, що працюють;
- прискорене оновлення, модернізація та будівництво підприємства;
- впровадження високоякісних матеріалів.

2. соціально-економічні:

- кваліфікація та перепідготовка;
- оптимізація структури;
- вдосконалення системи оплати праці;
- умови праці;

3. гнучкість і адаптація (організація управління):

- резерви;
- форми організації в суспільстві.

Ефективність розглядається як фундаментальна економічна категорія. Вона відображає причинно-наслідкові зв'язки в кількісному і якісному аспекті між результатами і витратами або ресурсами на їх отримання. Результат діяльності та використовувані ресурси = ефективність витрат або результат /ресурси = ефективність використання ресурсів. Під економічною ефективністю виробничо-господарської діяльності підприємства слід розуміти економію живої та фізичної праці при виробництві певної продукції, або наданні послуг. Зменшення витрат на отримання одиниці результату, тобто підвищення ефективності є основною ознакою, яка характеризує її особливості в досягненні максимального економічного результату за одиницю витраченого ресурсу. У сучасних умовах роль соціальних і екологічних аспектів промислової діяльності та промислових технологій зростає все більше і більше.

Види ефективності:

А) залежно від рівня, на якому вона визначається:

- ефективність національної економіки;
- ефективність галузей - промисловості, сільського господарства, будівництва та інших;
- ефективність фірми, підприємства, підрозділу, цеху тощо.

Б) залежно від сутності та змісту витрат і результатів:

- економічна (відображає вимірювання економічних результатів і витрати на їх досягнення);
- соціальна (з точки зору суспільних відносин);
- соціально-економічна;
- екологічна;

В) за часом. для яких визначається:

- Проектна - закладена в інвестиційних та інноваційних проектах, визначений як результати та витрати за проектними даними;
- Планова - визначається за плановими даними, закладеними в бізнес-плані підприємства.
- Фактична – фактично отримана на основі фактичних звітних даних.

В таблиці 2.5 розраховано рієнь рентабельності компанії за досліджуваний період.

Таблиця 2.5

Рієнь рентабельності компанії, тис. грн.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2023у % (+/-) до 2019
Виручка від реалізації,	42343	40166	35657	38239	50248	118,7
Всього витрат	29884	33585	26172	28590	34839	116,5
Фінансовий результат	12459	6581	9485	9649	15409	123,6
Рієнь рентабельності, %	41,7	19,6	36,2	33,7	44,2	+2,5в.п.

Аналіз даних таблиці 2.5 свідчить про цілком стабільний фінансовий стан даної компанії: за останні п'ять років компанія щороку закінчувала рік з помітним прибутком, відповідно рієнь її рентабельності, окрім 2020 року, перевищував 33%.

Г) за факторами виробництва:

- інвестицій та інвестиційної діяльності;
- інноваційної та інноваційної діяльності;
- від удосконалення використання основних засобів;
- від прискорення оборотності короткострокових активів;
- від використання персоналу;
- від удосконалення організації виробництва, праці та управління.

З розвитком потреб підприємницької діяльності та економічної теорії класифікацію ефективності можна продовжити. Наразі важливу роль для дослідження цих двох факторів ефективності відіграє ефективність інвестиційної та інноваційної діяльності підприємства є твердження про абсолютну (загальний приріст виробництва, продуктивності та якості, прибуток, рентабельність тощо) та порівняльну ефективність (характеризує співвідношення залежностей між різними варіантами виробництва, інвестиціями, інноваціями тощо). два види економічної ефективності, слід враховувати фактор часу.

Висновки до розділу 2

Під час дослідження фінансово-господарської діяльності ТОВ «НВЦ «РЕАКОМ» в контексті управління результативністю мною зроблено ряд висновків:

1. Товариство з обмеженою відповідальністю «Науково-виробничий центр «Реаком» - Велика вітчизняна компанія, заснована в 1999 році, успішно працює. З моменту свого заснування підприємство досягло великих успіхів і в даний час вважається одним з лідерів вітчизняного інсектицидного бізнесу. Всього в компанії працює понад 60 спеціалістів, у тому числі хіміки, агрономи, вчені, кандидати аграрних і хімічних наук.

2. Дана компаніє представляє собою агрохімічне підприємство, що спеціалізується на виробництві засобів для захисту культурних рослин і

добрив. Продукція ТОВ «РЕАКОМ» включає більше 40 одиниць засобів захисту рослин і значну кількість різних видів добрив для різних культур. Працюючи в сільськогосподарському секторі, компанія пропонує аграрним виробникам і садівникам інноваційні розробки для підвищення врожайності і забезпечення здоров'я рослин.

3. Компанія також виробляє добрива, які забезпечують рослини поживними речовинами, необхідними для здорового росту та розвитку. Добрива компанії мають органічне або мінеральне походження і призначені для задоволення потреб різних культурних рослин.

4. Компанія бере активну участь у дослідженнях і розробках, спрямованих на пошук нових ефективних рішень в області пестицидів. Вони постійно докладають значних зусиль для інновацій, щоб поліпшити продукцію і задовольнити невідомий попит.

5. Компанія пропонує споживачам своєї продукції не тільки товари, а й консультаційну підтримку. У них є команда експертів, які допоможуть фермерам і садівникам вибрати найкраще рішення для захисту рослин і добрив. Компанія також консультує щодо використання продукту та організовує освітні заходи для клієнтів.

6. Компанія дотримується найвищих стандартів якості та безпеки продукції. Вони використовують новітні технології та процеси для забезпечення надійності та ефективності своєї продукції.

7. Можемо помітити, що стан справ у даної компанії не надто добрий, адже не зважаючи на зростання цін, і відповідне зростання виручки від реалізації її продукції, обсяг безпосередньої реалізації продукції в абсолютних величинах (тобто в тоннах), за досліджуваний період скоротився аж на 34,5 т. можливо це пов'язано зі зменшенням потреби в даній продукції, адже Україна продовжує втрачати території (тичасово) в процесі відбиття повномасштабної агресії з боку Російської Федерації.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НВЦ «РЕАКОМ»

3.1. Бізнес-модель розвитку компанії

Досить складно запропонувати зміни до основних функцій розвитку та використання виробничих потужностей такої крупної компанії як ТОВ «НВЦ «РЕАКОМ». Через ринкову орієнтацію, яка сьогодні домінує, аналіз починається з рішень у сфері розміщення підприємства, а потім продовжується необхідними спостереженнями у сфері виробництва та постачання.

Рішення у сфері розміщення (маркетингу). Протягом багатьох років відбувався розвиток від ринку продавця до ринку покупця. Продавати на такому ринку стає все важче, необхідно подолати значний опір ринку. Тому перед функціональною сферою розміщення зараз стоять нові завдання.

По-перше, йдеться про застосування цілей розміщення, які є похідними від основних цілей підприємства:

- Конкретна ціль: Розміщення запланованої виробничої програми в заданий період
- Формальна ціль: Досягнення запланованого обороту (фінансове покриття = оборот мінус змінні витрати) протягом періоду планування.

Ці глобальні цілі ієрархічно поділяються на більш спеціальні (під) цілі для визначених груп продуктів, аж до окремого продукту, для визначених сфер розміщення, до окремого регіону, і для визначених груп клієнтів, до індивідуальний клієнт [37].

В публікації про правила обрання бізнес-моделі зазначено, що «Щоб побудувати прибутковий бізнес, майбутньому підприємцю варто розібратися з їхніми видами. Так, сьогодні компанії можна поділити на традиційні та новітні. До традиційних належать ті моделі підприємництва, що з'явилися до активного розвитку технологій. Утім, саме вони давно перевірені часом та

часто пасують як бізнес-ідеї для новачків» [38]. Також там було представлено перелік найбільш популярних бізнес-моделей (рис. 3.1.):

Роздрібний продавець. Одна з найпоширеніших моделей, суть якої у продажі покупцям товарів інших виробників. Це остання ланка у ланцюжку постачання.

Виробник. Суть моделі у тому, щоб виготовляти однакові товари у великій кількості та продавати дистриб'юторам, роздрібним магазинам, рідше - безпосередньо клієнтам.

Плата за послуги. Це погодинна або фіксована вартість для конкретної послуги. Наприклад, оплата за манікюр, стрижку у сегменті малого бізнесу. Або великі підприємства можуть звертатися до інших компанії за консалтинговими послугами, розробкою маркетингової стратегії, реклами тощо.

Ринок. Ринкові майданчики пропонують місце для інших продавців та беруть плату за користування своєю інфраструктурою. Як приклад, це може бути й звичайний ринок з продуктами, і торговельний центр, і великий онлайн-майданчик на кшталт OLX.

Доставка. Компанія доставляє товар з однієї локації в іншу та отримує за це оплату. Під цю модель потрапляють кур'єрські служби, пошта, вантажні перевезення, транспортування морем та небом тощо.

Франчайзинг. Успішна компанія дозволяє іншому підприємцю за чіткими правилами користуватися своїм брендом, бізнес-планом тощо, а натомість отримує відсоток з його прибутку. Може стосуватися торгової марки, обладнання та ін.

Посередництво. Брокери об'єднують покупців та продавців, не продаючи товар безпосередньо. З успішної угоди отримують свій прибуток. Найчастіше зустрічаються у сфері нерухомості, будівництва, вантажних перевезень.

«Бритва і лезо». Це бізнес-модель названа на честь продукту, завдяки якому вона з'явилася. Суть у тому, щоб продавати довговічний продукт за доступною ціною, а його компоненти створювати одноразовими та дорогими. Так, продається основа бритви, а лезо потрібно постійно оновлювати. Такий самий принцип є в електронних зубних щітках та змінних насадках, принтерах та чорнилах.

«Зворотне лезо бритви». Зворотна бізнес-модель, у якій компанія спершу продає основний високомаржинальний товар, а вже потім пропонує до нього додаткові нижчі за вартістю продукти. Наприклад, телефони й аксесуари до них, приставка й ігри.

Рис. 3.1. Перелік найбільш популярних бізнес-моделей [38]

Маркетинг охоплює свідоме, орієнтоване на ринок управління або ринково-орієнтовану поведінку, а також активне формування самих ринкових відносин, тобто всі кроки від дослідження та створення потреб до їх задоволення, це означає, зрештою, ринкову орієнтацію всього

підприємства. Дані, необхідні для цієї мети, необхідно постійно збирати шляхом комплексного дослідження ринку.

Конкретні цілі розміщення, які впливають із цих глобальних цілей, повинні бути реалізовані за допомогою інструментів політики розміщення (маркетинг-мікс), в якому повинні бути дотримані внутрішні та зовнішні рамкові умови підприємства. Передумовами для їх використання або для основ маркетингових рішень є, як уже згадувалося:

- Сегментація ринку (поділ ринку);
- Дослідження ринку (аналіз ринку та прогноз ринку).

На основі результатів приймаються рішення про використання комплексу маркетингу, тобто про оптимальне поєднання інструментів інвестиційної політики, що являє собою маркетингову програму [39].

Рішення у сфері виробництва та постачання. З основних цілей підприємства також впливають виробничі цілі:

- Конкретна мета: складання планової виробничої програми на плановий період.

- Формальна мета: досягти запланованого фінансового покриття, тобто реалізувати задану програму розміщення з мінімальними витратами на виробництво

- Інші можливі підцілі, відповідно побічні цілі: оптимальна логістика, високий стандарт якості продукції, гнучкість виробництва, соціальні та екологічні цілі.

Загальні цілі економіки виробництва також розміщуються в ієрархічній структурі: наприклад, мінімальні виробничі витрати на одиницю кількості або мінімальні виробничі витрати за певний період. Досягнення цих цілей вимагає виконання завдань економіки виробництва в рамках планування, управління (ППУ) і контролю виробництва.

Часткові плани включають:

- Планування виробничої програми (планування виробництва).
- Планування факторів виробництва (планування вхідних матеріалів).

- Планування виробничого процесу (планування кількості матеріалів і праці, необхідних для даного процесу).
- Управління виробництвом.
- Контроль виробництва [40].

Також з інтернет-публікацій можна дізнатись, що: «Розвиток бізнес-моделей тісно пов'язаний з глобальними тенденціями у світі, які спонукають компанії трансформуватися та пропонувати нові види сервісів» [38].

На рис. 3.2. показано нові бізнес-моделі, що стають все популярнішими.

Підписка. Клієнт сплачує компанії за доступ до продукту помісячно або за обраний період часу. Так працюють Netflix, HBO, мобільні застосунки тощо. Ба більше, сьогодні модель підписки впроваджують навіть автовиробники. Наприклад, BMW за 18 доларів на місяць пропонує розблокувати підігрів сидінь у своїх нових авто.

Спільне використання або Sharing. Замість того, щоб продавати річ, компанія пропонує доступ до неї на певний час за гроші. Наприклад, так працюють різноманітні коворкінги, Airbnb та оренда квартир, Bolt та прокат авто, велосипедів та самокатів тощо.

Фриміум або Freemium. Компанія дозволяє користуватися базовою версією продукту безплатно, натомість бере оплату за розширену версію або додаткові послуги. Поняття Freemium придумали як поєднання двох англійських слів — free та premium. Наприклад, так працюють ігри для смартфонів, деякі соцмережі тощо.

Рис. 3.2. Нові бізнес-моделі, що стають все популярнішими [38]

Основна форма комп'ютеризованого виробництва Для того, щоб мати можливість сформулювати економічні твердження, пов'язані з виробництвом, необхідно створити типологію виробництва, у якій різні типи

виробництва (наприклад, суднобудування) використовують види матеріалів (наприклад, з великим споживанням праця, засоби виробництва) і типи процесів (наприклад, виробництво автомобілів), розрізняючи одиничне або масове виробництво, серійне або типове виробництво.

Планування виробничої програми. Ця частина планування частини економіки виробництва може здійснюватися лише в тісній координації та, якщо можливо, навіть одночасно з плануванням програми розміщення. Тому, в принципі, відправною точкою є планування розміщення. Основна проблема тут полягає в непостійному розвитку розміщення (коливання розміщення). Виробництво повинно було б поступово пристосовуватися до коливань у розміщенні, щоб досягти мінімуму витрат, дотримуючись процентних витрат, витрат на зберігання та виробничих потужностей [41].

У довгостроковій перспективі виробнича програма визначається в рамках стратегічного рішення, яке особливо стосується сильних і слабких сторін виробничої сфери. Разом із вибором виробничих потужностей це рішення формує основу, в якій відбувається довгострокове оперативне планування виробничої програми. Іншими можливими діями є визначення обсягів виробництва для кожного окремого виду продукції протягом періоду, в якому явно переважають вищезазначені аспекти економії розміщення.

Також з наукових публікацій можна дізнатись, що «Важливо пам'ятати, що бізнес - це перш за все система. Це не просто купити товари та почати їх реалізовувати, або навчитися певної професії та пропонувати свої послуги. Це усталена модель організації підприємства, якісної взаємодії з клієнтами, сталого розвитку та розбудови потенціалу. Саме тому, слід мати розуміння бізнес-моделі та тонкощів її різновидів, що будувати власну справу на основі поміркованого та системного бачення» [42].

Планування факторів виробництва. Після визначення виробничої програми необхідно відповісти на питання, які фактори виробництва і в яких кількостях потрібно використовувати для реалізації цієї програми. Економічна теорія підприємства аналізує зв'язки між витратами та випуском

на підприємстві в рамках теорії виробництва та теорії витрат. Теорія виробництва має справу з кількісним співвідношенням між вхідними матеріалами та готовою продукцією, тоді як теорія, орієнтована на витрати, має на меті охопити, перш за все, закономірності між кількістю готової продукції та кількістю вхідних матеріалів, оцінених на основі ціни виробничих витрат. (= витрати). Таким чином, постає завдання розрізнити взаємозв'язок між кількістю виробничих ресурсів і кількістю випуску факторів виробництва. При різному співвідношенні вхідних матеріалів і готової продукції формуються різні види виробничих функцій.

За наявності або відсутності технічно обумовленого співвідношення у використанні факторів виробництва виділяють три типи виробничих функцій:

- 1) замінні (тип А),
- 2) обмежувальні (тип Б),
- 3) (2) з обмежена взаємозамінність факторів виробництва (тип В).

Виробнича функція відображається на практиці у вигляді специфікацій, рецептур і робочих планів.

Виробничі функції складають основу планування попиту на фактори виробництва. Шляхом оцінки кількості факторів виробництва (матеріальних ресурсів) на основі цін на фактори виробництва функція витрат отримується з функції виробництва. Таким чином, він зображує зв'язок між кількістю продукції факторів виробництва (кількістю продуктивності) та кількістю витрат факторів виробництва, оцінених на основі їх цін. Пояснювальні моделі теорії витрат складають основу сучасного калькулювання.

Довгострокова потреба у факторах виробництва при плануванні засобів виробництва і довгостроковому плануванні праці та матеріалів визначається в рамках стратегічного факторного планування. Але вузьке значення поняття пропозиції виключає забезпечення підприємства: персоналом - людськими ресурсами, фінансовими засобами (сфера фінансового господарства) і інформацією - інформаційними системами [43].

Короткострокове оперативне планування факторів охоплює наступні етапи:

- Планування потреби в матеріалах;
- Планування постачання та зберігання матеріалів.

Планування потреби стосується необхідних кількостей для відповідного періоду планування. Планування постачання та зберігання матеріалів. Цілями економіки постачання є забезпечення товарів, необхідних для виробництва, у необхідних кількостях, відповідної якості, у потрібний час і в потрібному місці з формальною метою мінімальних витрат для постачання та зберігання на відповідний період. Тобто максимум в економії матеріалів, застосування якого на практиці вимагає інтегрованої економії виробництва і матеріалів, чого сьогодні можна досягти засобами комп'ютерних систем. Тому мова йде про планування та реалізацію так званих оптимальних замовлених і поставлених кількостей.

Оптимальна модель вибору кількості замовлення дозволяє розрахувати найбільш рентабельну кількість доставлених товарів, де сума змінних витрат на зберігання та постійних витрат на замовлення мінімізована. Цей класичний підхід розрахунку оптимальної кількості замовлення в часі доповнюється введенням гіпотез, які є ближчими до реальності (наприклад, знижки за кількість, фінансові обмеження або обмеження виробничих потужностей).

Через придбання факторів виробництва підприємство створює подібні ринкові відносини на ринку засобів виробництва, подібні до відносин, які воно створює, розміщуючи свою продукцію на ринку розміщення. Таким чином, аналогічно інструментам політики розміщення маркетингу розміщення, для досягнення цілей економіки пропозиції можуть бути використані наступні змінні:

- Програма поставок;
- Ціни та умови поставок;

- Шляхи та партнери, відповідно методи поставки;
- Комунікації у сфері постачання;
- Більш специфічні завдання складського господарства [44].

Планування виробничого процесу (планування кількості матеріалів і праці, необхідних для певного процесу). Після визначення виробничої програми та забезпечення факторів виробництва (планування готової продукції та вихідних матеріалів) слідує планування виконання завдань у процесі планування. Таке планування робочого процесу має на меті, з одного боку, максимізувати навантаження на виробничі потужності, а з іншого боку, мінімально тривалий час для виконання завдань (конфлікт цілей!). Беручи до уваги інші цілі, цей конфлікт ще більше посилюється:

- Мінімальний безперервний час виконання робіт;
- Оптимальне завантаження виробничих потужностей (мінімальний час простою);
- Оптимальна інтенсивність використання машини з точки зору витрат;
- Мінімальні витрати на складування;
- Абсолютна відповідність крайні терміни.

Для цього завдання повинні бути призначені роботам у часовій послідовності. Виробнича програма на період спочатку розбивається на окремі завдання, які можуть бути оброблені відразу (без витрат на переобладнання і зберігання) на одному робочому місці залежно від його оснащення, а потім тимчасово або постійно зберігаються. Це планування обсягу партії, яке також називають обсягом завдання або обсягом партії. Планування часу або послідовності, яке також називають плануванням зайнятості машин, є основою управління виробництвом. Методи та методики мережевого планування (правила пріоритету) найчастіше використовуються для планування термінів і послідовності [45].

Для дослідження оптимальних обсягів окремих робіт/лотів/лотів формально використовуються ті ж моделі прийняття рішень, що й для дослідження оптимальних обсягів замовлення. Управління виробництвом

саме займається порядком виконання завдань і піклується про його забезпечення. Це управління тісно пов'язане з виробничим контролем, тобто наглядом за кількістю, термінами, якістю, витратами, а також умовами праці, що виробляється. Аналіз рішень і робочого процесу у виробництві показав, що виробництво тісно пов'язане з маркетингом і закупівлями. Щодо планування праці та персоналу, зайнятого у виробничій сфері, також існують взаємозалежності зі сферою людських ресурсів на підприємстві [46].

3.2. Напрями удосконалення управління результативністю ТОВ «НВЦ «РЕАКОМ»

Господарська діяльність - це планова діяльність людини, яка переслідує певні економічні цілі з дотриманням принципу прибутковості та має сприяти задоволенню потреб людини.

Принцип прибутковості (економічний принцип) стверджує, що поставлена мета повинна бути реалізована з використанням найменших можливих засобів (принцип мінімалізму) або що дані засоби повинні досягати максимального досягнення цілей (принцип максималізму). Цей принцип є засобом досягнення прибутку (Додаток 1). Для цілей отримання прибутку рентабельність можна розглядати як перший параметр. Рентабельність - це співвідношення між випуском (вартісний вираз) і витратами (вартісний вираз), а продуктивність - їх кількісне співвідношення.

Де: Дохід = Вартість усіх платежів, отриманих за один період (обіг x продажна ціна). Собівартість = Вартість усіх матеріалів, інвестованих у виробництво за один період (кількість інвестованих матеріалів x собівартість).

Підприємство як суб'єкт економіки регіону та країни в цілому. Підприємство – це планомірно організована одиниця господарської діяльності, в якій здійснюються процеси розвитку виробничих потужностей,

виробництва та використання виробничих потужностей, розміщення відповідно до поставлених цілей. Типи підприємств (вибір):

За домінуючими цілями, що ставляться:

- Підприємства з економічною метою, орієнтовані на отримання прибутку > максимізація прибутку (рентабельності) для збільшення власності власника капіталу (мета отримання прибутку).

- Суспільно корисні підприємства.

- Некомерційні підприємства.

За розміром підприємства: великі, середні та малі підприємства.

Критерії класифікації: оборот, кількість працівників, балансова вартість.

Підприємства у загальній економіці є надзвичайно складним предметом дослідження, який спочатку необхідно структурувати, розглядаючи економічний процес як сукупність факторів виробничої та управлінської праці виділені (структурування за функціями).

Підприємство і навколишнє середовище. Якщо ми намагаємося пояснити або вплинути на процеси, що відбуваються на підприємствах, і таким чином зрозуміти сам розвиток підприємств, ми повинні не лише аналізувати, «підглядаючи» підприємство, але ми також повинні звернути увагу на середовище, яке його оточує. Поняттями тут є погляд на рішення та погляд на системи підприємств. Основна ідея розгляду підприємств з точки зору рішень

У системному підході підприємства розглядаються як системи, які перебувають у різноманітних взаємозв'язках з навколишнім середовищем і тому потребують диференційованого аналізу цього середовища. Саме великі підприємства представляють собою не тільки «господарські суб'єкти», а радше «багатоцільові суб'єкти», які слід розглядати як державні інститути. Системний підхід особливою мірою відкриває можливості для використання аналізу не лише загальної економічної теорії, а й суспільного життя в цілому.

Середовище підприємства. Вивчення основних елементів середовища підприємства, яке поділяється на дев'ять сегментів. Окремому підприємству

потрібно лише виявити середовище, яке має для нього відношення, і розробити інструментарій для його аналізу.

Основи політики компанії відповідно до навколишнього середовища. Для цілей аналізу навколишнього середовища та прогнозу його розвитку, які виходять за межі окремих функцій, на перший план виходять:

- Розробка інтегрованих інформаційних систем, чутливих до середовища.

- Підвищення кваліфікації працівників для кращого сприйняття, оцінки та цілеспрямованого застосування важливої для підприємства інформації, а також для легшого розпізнавання наслідків, які виходять за межі окремих функцій.

- Створення гнучких організаційних структур.

- Формування громадської відповідальності.

Рішення займають центральне місце в економічній теорії підприємства, орієнтованої на рішення та системний аналіз, і вони повинні сприяти реалізації певних цілей підприємства. Ці цілі в кінцевому підсумку базуються на філософії компанії, сформульованій особами, які приймають рішення, яка, у свою чергу, є вираженням специфічної культури компанії.

Культура компанії та філософія компанії. Культура компанії - це базовий набір загальних ціннісних і нормативних ідей, а також різних моделей мислення та поведінки, які характеризують рішення та дії членів підприємства.

Підприємство як відкрита соціально-технічна система має задані цілі. Ці цілі значно більшою мірою є результатом процесів цілеутворення. Культура компанії зосереджена у формулюванні обов'язкової філософії компанії, яка втілює певні цінності як основу конкретної системи цілей підприємства. Разом із зазначеним у ній корпоративним ідеалом вона, як надбудова системи цілей, є водночас відправною точкою для мислення та дій, спрямованих усередину та назовні.

Система цілей підприємств. Підприємства одночасно переслідують багато і водночас надто складні цілі, які зосереджені в одній системі цілей. Специфічні цілі підприємства можна розділити на такі типи цілей. Види цілей підприємства:

- Формальні цілі: абстрактні цілі, які найчастіше можуть бути виражені в грошових величинах; наприклад: Цільовий прибуток (у євро/період);
- Цільовий оборот (у євро/період);
- Цільовий показник ліквідності (у євро/період);
- Цільовий показник зростання (у %);
- Цільова частка ринку (у %);
- Бізнес-цілі: (конкретні заходи).

Наприклад: Реалізація конкретної програми підвищення продуктивності; окращення продукту; заходи рекламного продажу; інші цілі. Наприклад: безпека компанії; соціальні цілі; цілі якості.

Конкуренція між цілями вимагає зважування основних і другорядних цілей. Комплементарність (взаємодоповнюваність цілей) дає змогу розрізняти головні, проміжні та підпорядковані цілі, що призводить до створення ієрархії цілей.

Постановка цілей відбувається в рамках колективного (групового) процесу прийняття рішень, де окремі індивіди в цьому колективі (групі) намагаються реалізувати свої власні цілі шляхом прямої чи опосередкованої участі в процесі. Процес формування мети - це завжди процес переговорів, оскільки дуже рідко цілі сумісні одна з одною з самого початку. Конфлікт інтересів учасників цього процесу має бути згладжений. Тому система цілей підприємства майже завжди є компромісним рішенням.

Особи, які приймають рішення та корпоративна етика. В принципі, у капіталістичних економічних системах власники засобів виробництва, тобто власники капіталу, водночас відповідають за прийняття рішень. Однак вони можуть делегувати повноваження щодо прийняття рішень призначеному керівництву (керівникам, раді директорів, менеджерам). Це делегування

залежить від організаційно-правової форми, а також від розміру підприємства. Стаття в конституції України підкреслює соціальну відповідальність власності, з якої походить інститут корпоративної участі.

Зараз переглядається розуміння ролі, яку відіграють у суспільстві особи, які приймають корпоративні рішення. Наприклад, тиск екологічних проблем розбурхує суспільство. Включення етичних міркувань у бізнес-діяльність стає все більш потрібним. Американський термін «бізнес-етика» веде до загальної корпоративної етики, яка повинна стати основною частиною корпоративної культури. Контроль над великими підприємствами також посилюється. Як наслідок, аналізи та рекомендації економічної теорії для підприємства в рамках «корпоративного управління» повинні призвести до більшої прозорості та контролю в її реалізації.

При структуруванні підприємств за факторами до факторів виробництва додається фактор управлінської праці. Цей фактор охоплює єдине керівництво підприємством, управління, при якому планується, організовується і контролюється поєднання праці людини із засобами виробництва, сировиною і матеріалами. Лідерські рішення поширюються від формування волі до її виконання і включають вибір цілей і надання необхідних засобів. Тому менеджмент означає в рівній мірі керівництво і підприємницьку діяльність.

Функція управління у вузькому розумінні:

- у сфері діяльності людини: мотивація, комунікація (інформація), організація;
- у сфері матеріальних завдань: планування, прийняття рішень, контроль.

При заснуванні підприємства необхідно прийняти довгострокові стратегічні рішення, які потім продовжать впливати на життя підприємства. Зокрема, це:

- Вибір програми виробничої потужності (визначення матеріальних цілей);

- Вибір розміру підприємства;
- Вибір факторної структури;
- Вибір структури капіталу;
- Вибір місця;
- Вибір юридичної форми та статут підприємства;
- Вибір організаційної структури;
- Вибір інформаційної системи.

Стратегічні рамкові рішення. Фінансові наслідки тут особливо важливі, оскільки вони мають значний вплив на структуру грошових потоків підприємства, тобто на рішення щодо інвестицій та фінансування. У картині початкового балансу інвестиції - це рішення щодо розміру та структури власності та її фінансування.

Графік виробничих потужностей, розмір підприємства, факторна структура та капітал. Існує тісний зв'язок між цими чотирма основними критеріями вибору. Реалізація наміченої програми виробничих потужностей потребує певних розмірів підприємства та структури факторів виробництва. Вони, у свою чергу, повинні фінансуватися і, отже, потребують адекватної структури капіталу.

Програма виробничих потужностей. Ця програма може складатися з матеріального виробництва та послуг. Розміри програми виробничих потужностей:

А) Широта виробництва:

- Кількість видів продукції (кількість найменувань);
- Глибина виробництва (оборот, кількість моделей, типів моделей, різновидів, розмірів) кожного виду продукції.

б) Виробництво:

- Кількість етапів виробництва всередині підприємства (фаз виробництва), через які проходить продукт;
- обсяг виробництва (Максимальна кількість, яку можна виробити кожного окремого виду продукту).

Фактори, що визначають програму виробничих потужностей:

- Система цілей підприємства: цілі на прибуток і оборот;
- Довгострокова маркетингова стратегія, особливо використання ринкових ніш (основа: широке дослідження ринку);
- Наявність ресурсів компанії (наприклад, наявність спеціальних ноу-хау, фінансові обмеження).

Вибір розміру підприємства (потужності). Вибір щодо розмірів програми потужностей (особливо обсягу виробництва) також неявно визначає розмір або потужність підприємства, необхідного для реалізації цієї програми. Ефективне використання кількісної потужності показує зайнятість за відповідний період. При вирішенні проблеми оптимального розміру підприємства діють різні аспекти.

Вартісно-орієнтований аспект:

- велике підприємство має переваги у собівартості продукції за рахунок автоматизації виробництва;
- велике підприємство має переваги у витратах на сировину за рахунок до більшої закупленої кількості.

Орієнтований на дохід аспект: велике підприємство має переваги завдяки продуктивному маркетингу – управлінню.

Інформаційно-орієнтований аспект: як правило, чим більше підприємство, тим більше організаційних та управлінських труднощів виникає.

Висновок: немає однозначного оптимального розміру підприємства; зростає тенденція до менших, децентралізованих підрозділів, які є більш гнучкими; проте в окремих галузях існує певна перевага великих підприємств (економія на масштабі).

Для реалізації певної програми виробничих потужностей необхідний не тільки певний розмір підприємства, а й чітко визначена структура факторів виробництва. Наприклад, промислове підприємство вимагатиме значно більшої інтенсивності витрат, ніж підприємство сфери послуг. У цьому

випадку особливого значення набуває проблема тривалої взаємозамінності факторів.

Витрати виробництва повинні фінансуватися (інвестиції/закупівлі), що призводить до потреби в капіталі (матеріальних активах і грошовому капіталі) для підприємства у формі власного та іноземного капіталу. Для цілей формування структури капіталу існують моделі з теорії капіталу, яка є частиною економічної теорії підприємства (наприклад, теорема Модільяні-Міллера, оптимальний ступінь заборгованості, модель ціни капітальних активів) , які в даний час майже не використовуються в практиці компанії через велику складність і велику кількість передумов. На практиці скоріше працюють із простими правилами для структури капіталу, які базуються на балансових величинах.

Дотримання цих правил має призвести до досягнення цілей безпеки та ліквідності. Можливості інвестування власного капіталу та прийняття іноземного капіталу значною мірою залежать від обраної організаційно-правової форми підприємства.

3.3. Розробка пропозицій по підвищенню результативності діяльності компанії

Критерії і показники ефективності роботи господарюючого суб'єкта. Критерій - основна якість, властивість явища, що виражає його сутність, основний принцип або критерій оцінки того чи іншого варіанта ефективності виробництва, інвестиції або технології. Це ступінь реалізації стратегії та цілей компанії, заснований на підвищенні продуктивності праці та якості продукції, тобто. економії живої та фізичної праці, у здійсненні загальної діяльності підприємства. Показник - найчастіше визначається як кількісна характеристика окремого елемента фінансового стану, або фінансового результату, отримана в ході фінансово-бухгалтерського аналізу.

Є два основні показники:

– коефіцієнт ефективності витрат = доходи/витрати. При цьому слід враховувати два види витрат - поточні (витрати на виробництво і збут, які здійснюються постійно протягом року і характеризують собівартість продукції) і одноразові (авансовані кошти в основний капітал, інвестиції, інновації тощо).

– коефіцієнт ефективності доходів = витрати/доходи. Доходи можуть бути від реалізації продукції, послуг або інших видів діяльності.

Існує кілька узагальнюючих показників:

А) продуктивність праці - $P_t = Q/T$, де Q-обсяг продукції в натуральному вираженні, а T-час на виробіток (люд.-год., люд.-год.)

Б)-коефіцієнт завантаження МДА - $K_n = Q / MDA$, де Q-річний обсяг виробництва в BGN або показник -вимірюється капіталомісткістю: $K_o = Q / OK$, ОК-середньорічна вартість основного капіталу, а K_o -капіталоємність - зворотні величини з цих двох показників також використовуються як поглинання коштів ($1/K_n$) і поглинання капіталу ($1/K_o$).

В) для характеристики предметів праці використовують показники матеріалоємності ($M_o = Q/M_p$, де Q-кількість виробленої продукції за 1 рік і M_p -витрачених матеріалів за цей же період) і показник матеріаломісткості ($1/M_o$) також використовується [47].

Г) Крім цих показників, на практиці також широко використовуються показники прибутку, рентабельності, собівартості та якості виробленої продукції Рентабельність також є одним з основних показників ефективності виробничої діяльності підприємства і визначається як співвідношення фінансового результату (прибутку) і витрат або ресурсів, витрачених на його отримання (капітал, інвестиції, активи, і т.д.) Залежно від співвідношення «фінансовий результат – витрати/ресурси» визначають різні види ефективності, найосновнішими з яких є:

- рентабельність доходів: $R_{пп} = (FR/ПП) \cdot 100$, де $R_{пп}$ - виручка від реалізації, FR - фінансовий результат;

- рентабельність власного капіталу: $Rsk = (FR/SC).100$, де SC-власний капітал;

- рентабельність залученого капіталу: $Rpk = (FR/Pp).100$, де Pp - залучений капітал.

Показники, визначені таким чином можуть бути позитивного значення, коли компанія має прибуток і визначається тема рентабельності капіталу, але вони також можуть бути негативними значеннями, коли компанія в збитках, що вказує на швидкість декапіталізації підприємства. При цьому необхідно враховувати як показники, пов'язані з факторами виробництва, так і загальні фінансові показники - прибуток, рентабельність, зниження собівартості та підвищення якості продукції, що випускається [48].

Кравченко В.О. зазначає, що «особливо актуальною постає проблема забезпечення ефективності діяльності підприємств з урахуванням нестабільності та існуючих загроз. Ефективність є комплексним індикатором діяльності підприємства, який вказує на його стійкість та перспективи розвитку. Забезпечення ефективності охоплює ціле коло завдань управлінського характеру: від пошуку та залучення необхідних ресурсів до забезпечення збуту продукції та задоволення суспільних та корпоративних інтересів. Відтак, пошук управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективності діяльності підприємства, є критично необхідним з точки зору виживання та розвитку суб'єктів господарювання. У свою чергу, побудова дієвих управлінських механізмів передбачає чітке розуміння сутності та особливостей об'єкту управління, тобто ефективності діяльності підприємства. Зазначене обумовлює актуальність та практичну значимість даного напрямку досліджень» [49]. Зроблений даним автором аналіз наукових піходів до визначення сутності поняття ефективність наведено в додатку А моєї кваліфікаційної роботи.

Савицька О.М. по цьому питанню зазначала, що «в сучасних ринкових умовах, займає одну з важливих характеристик доходності бізнесу та результативності управління компанією, що сприяє її подальшому

функціонуванню та розвитку. В умовах високого рівня невизначеності, конкуренції, присутності різного роду кризових явищ, наявності різних політичних та економічних проблем в країні та через неузгодженість рішень менеджерів всередині компанії, підвищення ефективності функціонування підприємства є першочерговим напрямом вирішення зазначених проблем. Необхідність підвищення рівня ефективності діяльності та удосконалення управління на підприємстві полягає не тільки у формуванні нових цілей, завдань та принципів менеджменту, у задоволенні потреб споживачів та розширенні ринкових можливостей компанії, але й в оперативному, своєчасному реагуванні керівництва компанії на негативний вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на організацію. Тому основна мета підвищення ефективності діяльності підприємств – це, перш за все, раціональне використання всіх ресурсів компаній та їх потенціалу в цілому, а подруге, формування нових концепцій сучасного управління у взаємозв'язку із розвитком теоретико-методологічного та практичного інструментарію менеджменту, цифрового маркетингу, інформаційної економіки, розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та економічних трансформацій» [50]. Складові та основні показники ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства, визначені даним автором показано в додатку Б моєї кваліфікаційної роботи.

Відомо, що ТОВ «НВЦ «РЕАКОМ» проводить передпродажну і післяпродажну консультацію своїх клієнтів. Ця відповідальність покладена на менеджерів з продажу. але, на мій погляд, співпрацю з клієнтами даній компанії доцільно іще розширити. А саме: я пропоную ввести до складу персоналу компанії двох агрономів-консультантів, які матимуть у своєму розпорядженні автотранспорт і не займатимуться безпосереднім продажем продукції компанії. Окрім безпосередньої консультації клієнтів компанії, у тому числі потенціальних клієнтів компанії, на місцях, ці два нових співробітника будуть організовувати невеличкі рекламні акції на місцях і,

таким чином, розширюватимуть клієнтську базу компанії. Працюватимуть вони в межах Дніпропетровської області.

Очікуване зростання виручки компанії може складати до 10%, прошу звернути увагу на таблицю 3.1 кваліфікаційної роботи.

Таблиця 3.1

Визначення доцільності запропонованих кроків щодо підвищення результативності діяльності ТОВ «НВЦ «РЕАКОМ», тис. грн.

Показник	Фактично	Проект	Проект до фактично, % (+\ -)
Виручка від реалізації продукції	50248,0	55272,8	110,0
Всього витрат	34839,0	35845,2	102,9
Фінансовий результат	15409,0	19430,6	126,1
Рентабельність, %	44,2	54,1	+9,9 в.п.

Як я уже зазначав, ТОВ «РЕАКОМ» відоме тим, що надає передпродажні та післяпродажні консультації своїм клієнтам. Ця відповідальність лежить на менеджері з продажу. Але, на мою думку, є сенс і далі розширювати співпрацю з клієнтами цієї компанії, - я пропоную включити в штат компанії двох агрономів-консультантів, які володіють автотранспортом і не займаються безпосередньою дистрибуцією продукції компанії.

Окрім безпосереднього консультування клієнтів компанії, включаючи потенційних клієнтів, на місці, двоє нових співробітників розроблятимуть невеликі кампанії на місці для розширення клієнтської бази компанії. Не передбачається їх виїзди за межі регіону.

Проведені розрахунки показали, що запропоновані кроки у відносно незначній мірі вплинуть на зростання загальних витрат компанії на виробництво і реалізацію її продукції, воно складе близько 3%. При цьому

прибуток може зрости одразу на 25-26%. Також зросте рівень рентабельності. Орієнтовно на 9-10 відсоткових пункти. Таким чином заходи по удосконаленню управління ТОВ «НВЦ «РЕАКОМ» можна вважати доцільними до впровадження.

Висновки до розділу 3

1. Відомо, що ТОВ «НВЦ «РЕАКОМ» проводить передпродажну і післяпродажну консультацію своїх клієнтів. Ця відповідальність покладена на менеджерів з продажу. але, на мій погляд, співпрацю з клієнтами даній компанії доцільно іще розширити.

2. Я пропоную ввести до складу персоналу компанії двох агрономів-консультантів, які матимуть у своєму розпорядженні автотранспорт і не займатимуться безпосереднім продажем продукції компанії.

3. Окрім безпосередньої консультації клієнтів компанії, у тому числі потенціальних клієнтів компанії, на місцях, ці два нових співробітника будуть організовувати невеличкі рекламні акції на місцях і, таким чином, розширюватимуть клієнтську базу компанії.

4. Працюватимуть вони в межах Дніпропетровської області. Очікуване зростання виручки компанії може складати до 10%.

5. Проведені розрахунки показали, що запропоновані кроки у відносно незначній мірі вплинуть на зростання загальних витрат компанії на виробництво і реалізацію її продукції, воно складе близько 3%.

6. Прибуток може зрости одразу на 25-26%. Також зросте рівень рентабельності. Орієнтовно на 9-10 відсоткових пункти. Таким чином заходи по удосконаленню управління ТОВ «НВЦ «РЕАКОМ» можна вважати доцільними до впровадження.

ВИСНОВКИ

Вивчивши теоретичні основи управління результативністю виробничого підприємства зроблено наступні висновки

1. Охарактеризовано підприємство як основну структурну та економічну одиницю в економіці України. Встановлено, що організація повинна відповісти на такі питання: хто, коли і де повинен виконувати відповідну частину процесу. Конкретними економічними результатами кращої організації процесів можуть бути: підвищення якості, підвищення надійності функціонування системи, скорочення термінів виконання замовлень, підвищення гнучкості тощо.

2. Досліджено типологію та класифікацію підприємств. Встановлено, що підприємство - являє собою класифікаційну одиницю для групування об'єктів в типологію, особливо при їх порівняльному дослідженні. При цьому підприємства групуються відповідно до сукупності ознак, які визначають організаційно-технічну та економічну характеристику підприємства. Ступінь спеціалізації роботи використовується як основний критерій для розмежування підприємств різних організаційних типів.

3. Проаналізовано характеристику, склад, вимірники та показники виробничої програми підприємства. Було встановлено, що головною метою підприємства та компанії є виробництво, продаж, дохід, прибуток. Мета полягає в досягненні певного результату або стану підприємства та його підрозділів на більш тривалий період часу.

4. В процесі дослідження зроблено загальний аналіз результативності діяльності підприємства ТОВ «НВЦ «РЕАКОМ». Встановлено, що Товариство з обмеженою відповідальністю «Науково-виробничий центр «Реаком» - Велика вітчизняна компанія, заснована в 1999 році, успішно працює. З моменту свого заснування підприємство досягло великих успіхів і в даний час вважається одним з лідерів вітчизняного інсектицидного бізнесу. Всього в компанії працює понад 60 спеціалістів, у тому числі хіміки,

агрономи, вчені, кандидати аграрних і хімічних наук. Але, можемо помітити, що стан справ у даної компанії не надто добрий, адже не зважаючи на зростання цін, і відповідне зростання виручки від реалізації її продукції, обсяг безпосередньої реалізації продукції в абсолютних величинах (тобто в тоннах), за досліджуваний період скоротився аж на 34,5 т. можливо це пов'язано зі зменшенням потреби в даній продукції, адже Україна продовжує втрачати території (тичасово) в процесі відбиття повномасштабної агресії з боку Російської Федерації.

5. Проведено аналіз управління виробничо-технічною підсистемою підприємства. Встановлено, що дана компанія представляє собою агрохімічне підприємство, що спеціалізується на виробництві засобів для захисту культурних рослин і добрив. Продукція ТОВ «РЕАКОМ» включає більше 40 одиниць засобів захисту рослин і значну кількість різних видів добрив для різних культур. Працюючи в сільськогосподарському секторі, компанія пропонує аграрним виробникам і садівникам інноваційні розробки для підвищення врожайності і забезпечення здоров'я рослин. Компанія також виробляє добрива, які забезпечують рослини поживними речовинами, необхідними для здорового росту та розвитку. Добрива компанії мають органічне або мінеральне походження і призначені для задоволення потреб різних культурних рослин.

6. Розроблено бізнес-модель розвитку компанії. Досліджено стандартні підходи до розробки бізнес-моделей розвитку компаній. Для реалізації певної програми виробничих потужностей необхідний не тільки певний розмір підприємства, а й чітко визначена структура факторів виробництва. Наприклад, промислове підприємство вимагатиме значно більшої інтенсивності витрат, ніж підприємство сфери послуг. У цьому випадку особливого значення набуває проблема тривалої взаємозамінності факторів. Витрати виробництва повинні фінансуватися (інвестиції/закупівлі), що призводить до потреби в капіталі (матеріальних активах і грошовому капіталі) для підприємства у формі власного та іноземного капіталу.

7. Обґрунтовано напрями удосконалення управління результативністю ТОВ «НВЦ «РЕАКОМ». Так, запропоновано ввести до складу персоналу компанії двох агрономів-консультантів, які матимуть у своєму розпорядженні автотранспорт і не займатимуться безпосереднім продажем продукції компанії. Окрім безпосередньої консультації клієнтів компанії, у тому числі потенціальних клієнтів компанії, на місцях, ці два нових співробітника будуть організовувати невеличкі рекламні акції на місцях і, таким чином, розширюватимуть клієнтську базу компанії. Працюватимуть вони в межах Дніпропетровської області. Очікуване зростання виручки компанії може складати до 10%.

8. Розроблено пропозиції по підвищенню результативності діяльності компанії. Проведені розрахунки показали, що запропоновані кроки у відносно незначній мірі вплинуть на зростання загальних витрат компанії на виробництво і реалізацію її продукції, воно складе близько 3%. Прибуток може зрости одразу на 25-26%. Також зросте рівень рентабельності. Орієнтовно на 9-10 відсоткових пункти. Таким чином заходи по удосконаленню управління ТОВ «НВЦ «РЕАКОМ» можна вважати доцільними до впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кулікова М.В. Управління результативністю діяльності підприємства на прикладі КНП «Миколаївського обласного будинка дитини» МОР. URL: https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2020/3/Кулікова%20М.В._thesis.pdf (дата звернення 22.10.2023).
2. Гончар М.Ф., Білик, Ю.В. Особливості управління у стресових ситуаціях. Стресменеджмент на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. № 27(2). С. 94- 97.
3. Должанській І.З. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури. 2019. 384 с.
4. Нечаєва І. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. Економічний аналіз. Тернопіль. 2019. Том 29. № 1. С. 156-163.
5. Єлецьких С. Я. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навчальний посібник для вузів К.: Центр учбової літератури. 2017. 175 с.
6. Фединець Н.І. Основні аспекти розробки та прийняття рішень з управління персоналом туристичного підприємства в умовах кризи. *Вісник Львівського торговельно-економічного ніверситету. Економічні науки*. 2020. № 60. С. 61-67.
7. Андрушак Є.М. Діагностика банкрутства українських підприємств. К.: Україна. 2018. 140 с.
8. Шатайло О.А. Особливості використання антикризового потенціалу в антикризовому управлінні на підприємстві. *Вісник ЖДТУ*. 2019. № 2 (88). С. 98-105.
9. Бланк І.А. Менеджмент: учбовий курс. К.: Ніка-центр. 2021. 528 с.

10. Антошкін В.К. Модель розвитку підприємства у кризовій ситуації. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2018. № 2 (42). С. 18-23.
11. Василенко В.О. Антикризове Управління підприємством: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури. 2020. 504 с.
12. Гудзевич О.І. Основи економічного аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства: навч. посіб. К.: Кондор. 2020. 180 с.
13. Іванюта С.М. Антикризове управління: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2018. 288 с.
14. Андреева Г.І. Економічний аналіз: навч. посіб. К.: Знання. - 2018. - 263 с.
15. Особливості прийняття управлінських рішень в малому та середньому бізнесі в умовах динамічних змін. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2020/No6/122.pdf>. (дата звернення 01.11.2023).
16. Захожай Б.В., Братусь А.Г. Особливості прийняття управлінських рішень у макромаркетингу на основі аналізу маркетингової інформації. *Університетські наукові записки*. 2017. №61. С. 81-92.
17. Бутко М.П. Виробничий менеджмент: підручник К.: ЦУЛ, 2015. 400 с.
18. Потенціал підприємства: сутність та економічний зміст. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/03/2020-4t3-47.pdf>. (дата звернення 04.11.2023).
19. Оліховська М.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. Львів: Ліга-Прес, 2018. 370 с.
20. Іващенко К.О. Особливості формування матеріально-технічної бази підприємства. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/631/1/202.pdf>. (дата звернення 04.11.2023).

21. Конспект лекцій з дисципліни «Потенціал і розвиток підприємства» URL: https://ep.nmu.org.ua/ua/files/КОНСПЕКТ_ЛЕКЦ_Потенциал_днев.pdf (дата звернення 04.11.2023).
22. Грод А.М. Удосконалення методики оцінки ефективності використання інноваційного потенціалу промислового підприємства. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/11028/30-Grod.pdf?sequence=1>. (дата звернення 08.11.2023).
23. Небава М.І. Менеджмент організацій і адміністрування / навч. пос. / Електронні посібники ВНТУ. URL: http://posibnyku.vntu.edu.ua/rat_1/index.htm. (дата звернення 08.11.2023).
24. Гриненко В. В. Стратегічна діагностика потенціалу підприємства: конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 127 с.
25. Використання основних виробничих фондів підприємства. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/19091/ (дата звернення 24.11.2022).
26. Страпчук С.І. Менеджмент: навчальний посібник. Львів: «Новий Світ - 2000», 2020. 356 с.
27. Асаул А.Н. Організація підприємницької діяльності. URL: <http://elbib.in.ua/innovatsionnaya-korporativnaya-kultura.html>. (дата звернення 09.11.2023).
28. Про компанію «PEAKOM». URL: <https://reacom.com.ua/ua/about/>. (дата звернення 14.05.2024).
29. ТОВ «НВЦ„PEAKOM“». URL: <https://opendatabot.ua/c/30431983>. (дата звернення 14.05.2024).
30. ТОВ " НВЦ "PEAKOM". URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30431983/. (дата звернення 14.05.2024).
31. ТОВ " НВЦ "PEAKOM". URL: <https://www.ukraine.com.ua/uk/egrpou/30431983/>. (дата звернення 14.05.2024).
32. Переваги мікродобрив Реаком. URL: <https://s-sorgo.com.ua/ua/g25148557-npts-reacom>. (дата звернення 04.06.2024).

33. РЕАКОМ, НВЦ, ТОВ URL: <https://reacom.business-guide.com.ua/>.
(дата звернення 04.06.2024).
34. Геращенко І.О. Управління ефективністю використання основних засобів. URL:
<https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/810e4115-5385-43cd-9630-1f1b194a0f90/content>. (дата звернення 12.06.2024).
35. Ефективність використання основних виробничих фондів. URL:
<https://buklib.net/books/28024/>. (дата звернення 12.06.2024).
36. Вареник В. М., Евтушенко Я. С. Діагностичний аналіз ефективності управління активами підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 1. С. 117-122.
37. Рівні та етапи організаційних змін. URL:
https://pidru4niki.com/67926/menedzhment/rivni_etapi_organizatsiynih_zmin.
(дата звернення 28.08.2024).
38. Бізнес з нуля. Як обрати бізнес-модель? URL:
<https://hub.kyivstar.ua/articles/biznes-z-nulya-yak-obraty-biznes-model>. (дата
звернення 11.09.2024).
39. Про організаційний розвиток простою мовою: Посібник для практиків. Київ, 2017. 84 с.
40. Філатова С.О., Шаповал В.М. Управління потенціалом підприємства. URL: kdu.edu.ua/new/lekci/3-170.doc/. (дата звернення
11.09.2024).
41. Підвальна О.Г. Економічні відносини. URL: http://www.rusnauka.com/35_OINBG_2010/Economics/76062.doc.htm. (дата
звернення 11.09.2024).
42. Бізнес-модель підприємства: що це таке і навіщо вона потрібна? URL: <https://online.novaposhta.education/blog/biznes-model-pidpriemstva-shho-ce-take-i-navishho-vona-potribna>. (дата звернення 14.09.2024).

43. Ємельянов О.Ю. Потенціал економічного розвитку підприємств: інструментарій та моделі оцінювання: монографія. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2019. 280 с.
44. Управління виробничим потенціалом підприємства. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2020/78.pdf. (дата звернення 09.01.2024).
45. Филипенко О.М., Колеснік Т.С. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/252.pdf>. (дата звернення 01.11.2024).
46. Шубан М.В. Вибір в умовах невизначеності та ризику. URL: <http://ua.convdocs.org/docs/index-219967.html>. (дата звернення 01.11.2024).
47. Гонtareва І.В. Організаційно-економічне забезпечення ефективності розвитку підприємницької діяльності з урахуванням оплати праці. Управління розвитком. 2016. № 1(183). С. 72-76.
48. Шлапак Д.В. Фінансові результати діяльності підприємства: сутність, порядок формування та відображення в обліку. URL: <https://economics.net.ua/files/science/oblik/2016/85.pdf>. (дата звернення 09.03.2024).
49. Кравченко В.О. Ефективність діяльності підприємства: зміст, види та роль у сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2024. Випуск № 65. С.
50. Савицька О.М. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2019/57.pdf. (дата звернення 21.11.2024).

ДОДАТКИ

Наукові підходи до визначення сутності поняття «ефективність» [47]

№	Автор(и)	Рік	Визначення поняття
1	Куценко А. В.	2008	Ефективність є багатоаспектним поняттям і, як характеристика діяльності, визначається співвідношенням результату діяльності до її потреб, цілей і витрат. Дане поняття вживається тільки стосовно цілеспрямованої дії або процесу, що дозволяє кваліфікувати його як управлінську категорію [2, с. 15]
2	Саричев Д. О.	2012	Ефективність операційної діяльності – міра економічності використання ресурсів підприємства (фондів, часу, енергії, ресурсів праці, інформації) та їх перетворення у соціально-економічні результати основної (операційної) діяльності та / або досягнення цільових параметрів функціонування підприємства [11, с. 138].
3	Череп А. В., Стрілець Є. М.	2013	Економічна ефективність – це 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 [3].
4	Морщенок Т. С.	2016	Ефективність є багатоаспектним і складним економічним поняттям, під яким розуміють: по-перше, результативність діяльності (процесу, проекту, реалізації заходів), що характеризується відношенням отриманого економічного ефекту до витрат ресурсів, які зумовили отримання цього результату; по-друге, комплексну оцінку результатів використання всіх видів ресурсів; по-третє, міру досягнення поставлених цілей [5, с. 12-13].
5	Ярославський А. О.	2018	Ефективність – інтегрована економічна категорія, яка відображає виробничі відносини щодо економії сукупних затрат уречевленої та живої праці на отримання кінцевого позитивного результату [4, с. 174]
6	Місько Г. А.	2020	Під ефективністю слід розуміти оцінку використання ресурсів підприємства у ході реалізації стратегії [7, с. 101].
7	Отенко І. П.	2020	Економічна ефективність характеризує зв'язок між обсягом ресурсів і кількістю та якістю продукту, який було вироблено [8, с. 191].
8	Петков О. І.	2021	Ефективність – це економічна категорія, яка є доволі поширеною в соціальних науках, що відображає відношення економії сукупних витрат уречевленої та живої праці до отриманого кінцевого результату діяльності будь-якого суб'єкта господарювання [9, с. 393].
9	Назаренко І.	2022	Ефективність – це економічна категорія, яка є результативністю функціонування системи і розраховується як відношення отриманого результату (ефекту) до витрат коштів, ресурсів [6, с. 18].
10	Гарафонова О. І., Василук Н.	2022	Економічна ефективність роботи бізнес-організації – комплексне поняття, яке визначається, виходячи з ефективності складових процесів, і показує, наскільки добре організація використовує свої ресурси, щоб зробити прийнятні товари та послуги, порівняно з встановленою нормою, метою або стандартом [10, с. 28].

Складові та основні показники ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства [48]

